Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Geschichte

Band: 24 (1974)

Heft: 2

Buchbesprechung: Stratégies et structures de l'entreprise [Alfred D. Chandler Jr.]

Autor: Jequier, F.

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ALFRED D. CHANDLER, Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris, Les Editions d'organisation, 1972. In-12°, 544 p.

Paru en anglais en 1962, cet important ouvrage déjà considéré comme un classique dans les *Business Schools* américaines a connu deux réimpressions avant d'être traduit en français par Philippe Schaufelberger. Sélectionné par les experts de la *Harvard Business Review* parmi les livres fondamentaux dans le domaine de la gestion, cette étude analyse l'impact de la politique générale (stratégie) sur l'organisation de l'entreprise (structures). Comme l'indique le sous-titre de l'édition américaine *(Chapters in the History of the Industrial Enterprise)*, ce livre retrace l'histoire et le développement de la grande entreprise industrielle américaine. Une introduction pertinente permet à l'auteur d'exposer ses buts et ses méthodes, de définir clairement les termes utilisés et surtout de souligner les difficultés inhérentes à l'histoire administrative. Toute l'histoire de la gestion des affaires aux Etats-Unis et des fluctuations générales de l'économie américaine forme en quelque sorte la toile de fond où se dessine chaque étude de cas. En partant de l'étude approfondie de l'évolution historique des quatre grandes sociétés qui forment les têtes de chapitre, *Du Pont ou la création de divisions autonomes*, la *General Motors ou les débuts de la direction générale*, *Standard Oil Company (New Jersey) ou la réorganisation au jour le jour*, et *Sears, Roebuck and Company ou la décentralisation plus ou moins contrôlée*, le professeur Chandler élabore une théorie de l'impact de la politique générale sur l'organisation interne. Il démonte le mécanisme du passage d'une structure fonctionnelle à une structure multidivisionnelle ou décentralisée en mettant en lumière l'importance du rôle joué par les options de gestion qui conditionnent le développement des grandes entreprises. Le contexte historique n'est pas négligé; bien au contraire, dans un premier chapitre consacré à l'évolution des méthodes de gestion des affaires, des origines à la formation de la société multidivisionnelle, il forme une excellente introduction aux quatre grandes études de cas basées sur les archives des firmes et les interviews des hommes impliqués dans les réorganisations effectuées pour la plupart après la seconde guerre mondiale. En effet, si les pionniers ont opéré cette mutation au début des années vingt, le nouveau schéma ne s'est largement répandu que vers les années cinquante. La majeure partie de cet ouvrage est ainsi consacrée à l'évolution historique de la gestion des «Quatre Grands» qui ont inauguré cette nouvelle forme d'organisation pour répondre à la nécessité de rationaliser leur rapide expansion dans plusieurs branches industrielles. En tant qu'étude des innovations en matière de gestion, l'histoire de ces sociétés montre pourquoi les «Quatre Grands» ont étendu leurs affaires, pratiqué de nouvelles activités, changé d'orientation et surtout pourquoi chacune de ces modifications de politique générale exigeait un nouveau type de gestion. Leur histoire montre comment des dirigeants énergiques, Pierre S. Du Pont, William C. Durant, Alfred P. Sloan, Walter Teagle ou le général Robert E. Wood, ont mis au point, parfois lentement et au prix de grandes diffi-

cultés, des méthodes et des moyens nouveaux pour coordonner, estimer et planifier l'emploi d'hommes, de capitaux, de matières premières ou de services.

Aux quatre études de cas succède une analyse comparative des innovations en matière de gestion où l'auteur se penche sur chaque branche industrielle en étudiant les entreprises qui ont refusé la politique et l'organisation nouvelles, celles qui les ont adoptées partiellement ou dans leur ensemble, et enfin celles qui ont opté pour d'autres formes de réorganisation. Seules les archives d'entreprises et le contact personnel entre l'historien et l'administrateur peuvent révéler les détails précis de cette évolution administrative et le professeur Chandler n'a pas reculé devant une tâche aussi considérable. Ses recherches montrent non seulement que l'expansion a effectivement créé des problèmes administratifs, qui ont fini par entraîner des modifications structurelles, mais elles laissent aussi entendre que les principales réorganisations ne sont, dans presque tous les cas, intervenues que sous la pression des conditions extérieures, les crises en l'occurence, et après un remaniement de l'équipe dirigeante. Les entreprises familiales apparaissent réfractaires au changement. Les dirigeants âgés essayent de s'en tenir le plus longtemps possible aux méthodes traditonnelles, et souvent il faut attendre leur départ pour tenter les premières réorganisations indispensables. Dans sa conclusion, l'auteur souligne le fait que la politique d'une société a fini par en déterminer la structure, et que le dénominateur commun à la structure et à la politique a été l'adaptation des ressources de l'entreprise à la demande du marché. Il est évident que le marché a eu une influence déterminante sur la réforme des structures et de la politique générale de l'entreprise industrielle américaine. Ce sont les fluctuations du marché américain, qui, au départ, ont provoqué l'expansion stratégique, l'intégration et la diversification. Cette étude met en lumière cette relation de cause à effet entre le marché et la gestion des grandes entreprises. Le marché, la nature de leurs ressources, et la façon dont elles étaient gérées ont eu, à quelques exceptions près, beaucoup plus d'importance sur l'évolution des grandes entreprises industrielles américaines que toutes les lois anti-trust, les systèmes d'impôts, la législation du travail, les lois sociales, ou autres mesures politiques.

Alfred Chandler discerne quatre étapes dans l'évolution de la grande entreprise américaine : l'expansion initiale et l'accumulation des ressources ; l'aménagement de ces ressources ; l'expansion vers des secteurs ou des produits nouveaux, pour assurer le plein emploi des ressources ; et finalement, la mise au point d'une nouvelle structure, susceptible d'assurer l'emploi rentable et régulier de ces ressources, en fonction de la demande à court terme, et des tendances à long terme. D'une manière générale, beaucoup des principales entreprises industrielles américaines ont accumulé leurs ressources entre 1880 et la première guerre mondiale. Entre 1900 et 1920, ces entreprises ont mis au point leurs premières structures administratives. Pour certaines,

la deuxième vague d'expansion, surtout par diversification, a commencé au cours des années 1920, mais pour la plupart, elle ne s'est déclenchée qu'après la crise des années trente.

L'originalité et l'importance de cet ouvrage apparaissent clairement si on compare le point de vue de Chandler à celui des économistes qui ont surtout insisté sur l'organisation de la branche industrielle et sur la recherche des rapports entre la structure de la branche et le rendement de l'entreprise. Par ses travaux *intra muros*, Chandler montre comment l'industriel a adopté une politique de diversification pour éviter que le sort de son entreprise ne soit trop directement lié à celui d'une branche donnée. Ainsi les grandes entreprises industrielles sont devenues de plus en plus souvent des entreprises multibranches et n'entrent donc plus dans le cadre analytique traditionnel de l'économie.

Des travaux récents ont confirmé les vues de l'auteur qui s'exprime dans le langage pratique des affaires en évitant les abstractions du théoricien. Les raisons et les difficultés du passage de l'entreprise monobranche à structure fonctionnelle à la société multibranche et multidivisionnelle sont exposées et analysées avec une remarquable clarté qui tient encore compte de toutes les nuances des cas particuliers. Dans la préface, le professeur Bruce R. Scott, de la *Harvard Business School*, relève l'intérêt des conséquences politiques d'une telle étude. En effet, la thèse de Chandler s'oppose directement à la technostructure défendue par John Kenneth Galbraith (cf. *Le nouvel Etat industriel, Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1968, 420 p.) et une revue rapide des principales grandes entreprises montrerait qu'elles représentent moins le «nouvel» état industriel que l'ancien, et surtout un cadre dont la majorité des géants américains sont déjà sortis. Il est curieux de voir les gouvernements européens s'engager dans la voie tracée par Galbraith en créant de gigantesques entreprises mono-branches, persuadés qu'il s'agit là de la politique de l'avenir, alors que l'analyse du professeur Chandler fait ressortir les efforts que déploient les plus grandes sociétés pour sortir du gigantisme, dont le modèle ne semble plus approprié aux conditions actuelles.

Si l'édition française a reproduit les nombreux tableaux et organigrammes de même que les citations tirées des archives d'entreprise, il faut tout de même déplorer l'absence de l'important appareil de notes, ainsi que de l'index, que l'on trouve en fin de volume de l'édition américaine, et qui font de cette étude l'ouvrage de référence en la matière. Cet essai de synthèse donne un nouvel éclairage historique des grandes tendances qui ont façonné l'industrie américaine et de leurs influences sur la gestion des principales cellules de production.

Pully *F. Jequier*