



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 3, 1 février 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

STRATÉGIE ET STRUCTURE

On doit à Alfred D. Chandler la prescription qui veut que 'la structure suit la stratégie'¹. Pour Chandler, la stratégie se définit par rapport à l'environnement externe de l'organisation, alors que la structure se définit par rapport à l'environnement interne de l'organisation. La première porte le regard sur le long terme de l'activité, alors que la deuxième porte l'attention sur le court terme de l'activité. La stratégie constitue le mode d'offre adapté au marché, alors que la structure constitue le mode de réponse adapté à la demande formulée par le marché. Les deux termes sont interdépendants, et toute dissonance entre les deux entraînera pour l'organisation une perte d'efficacité pour elle. Pire, l'organisation en souffrant trop se déclassera elle-même du marché, et risquera sa perte si elle ne remédie pas à ce manque de concordance entre environnement externe et environnement interne. Ces deux tenants de la finalité de l'entreprise, doivent être gérés dans une logique implacable de concurrence assumée par elle.

Pour Chandler, la main visible du manager a remplacé la main invisible du marché chez Adam Smith. Le marché, que personne ne contrôle au total ni en permanence, demeure sujet aux assauts répétés des offrants de biens et de services concurrents, dont la quête assidue du marché vise la domination de celui-ci. D'ailleurs, Chandler définira la stratégie positive comme celle qui advient dès lors que l'entreprise perçoit et répond par l'ajustement approprié de ses biens et services d'offre à la demande qui marque l'évolution de son marché. Il parlera de stratégie défensive, lors que l'entreprise réagira, plus qu'elle ne devancera, ses concurrentes, au chapitre de l'offre ajustée à la demande nouvelle du marché. Se positionner dans le marché, à travers une offre en biens et services mieux démarqués des autres entreprises, par leurs attributs ou par leur prix², tel est l'objet d'une stratégie justement comprise. Et puisque la fin de l'entreprise, selon Drucker³, c'est de satisfaire la demande d'un client identifié, le meilleur moyen de retenir l'attention de celui-ci c'est d'être mieux armé que ses concurrents, en biens et services mieux adaptés qu'eux aux besoins exprimés et aux attentes latentes de ce client. Or, cela ne peut aller, sans un instrument de réponse qui soit également adapté, dans le temps et dans l'espace. On parle alors d'une structure de production du bien ou du service attendu qui soit efficace (la bonne) et efficiente (la meilleure).

Une réponse adaptée aux exigences du marché, suppose que l'offre de l'entreprise demeurera dans la fourchette des pratiques courantes de consommation. Quant à une réponse innovante, elle s'inscrira non dans la limite des pratiques actuelles, mais dans les expériences de consommation nouvelles que peut préférer le client en quête de mieux et de moins cher.

¹ Chandler, A. D., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press; Chandler, A. D., (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press; Chandler A. D., et Daems, H., (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press; Chandler, A. D., et Tedlow, R., (1985), *The Coming of Managerial Capitalism*, Irwin; Sloan, A. P., (1965), *My Years with General Motors*, Sidgwick & Jackson.

² Chez Porter, ces mêmes termes s'expriment en différenciation et en coûts.

³ Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, Harper Row.