

Les analyses de **Chandler** (1918-2007) sur la révolution managériale

→ référence . *The visible hand : the managerial révolution in American Business*, 1977

perspective de long terme où il fait le lien entre les transformations organisationnelles et les transformations des marchés orientés vers la production et la consommation de masse

→ résumé de la thèse par Chandler lui-même : "La main visible des gestionnaires a remplacé la main invisible du marché où et quand les techniques nouvelles et l'expansion des marchés ont permis à un volume sans précédent de produits de passer à une cadence également sans précédent à travers les différents stades de la production et de la distribution. L'entreprise moderne a été la réponse institutionnelle au rythme accéléré de l'innovation technique et de l'accroissement de la demande des consommateurs aux Etats Unis pendant la seconde moitié du 20ème siècle."
(A. Chandler, *La main visible des managers*)

Pour Chandler, l'entreprise moderne possède deux caractéristiques essentielles d'organisation :

- un nombre d'unités opérationnelles distinctes avec un organigramme multidivisionnaire qui est caractéristique de la forme M (come multidimensionnelle) qui a progressivement remplacé la forme U (U comme unitaire)
- une hiérarchie de cadres salariés d'autre part = les managers

11. deux grandes formes d'entreprises= la forme M et la forme U

La **forme U** apparaît d'abord dans les compagnies de chemin de fer dont l'activité est extrêmement dispersée géographiquement et qui exigent des compétences très variées.

Elle s'étend partout où les problèmes d'approvisionnement en matières premières, en énergie, les transports, la gestion financière d'un processus complexe, ne peuvent être résolus dans le cadre d'une entreprise qui ne serait pas organisée en départements fonctionnels spécialisés par domaines de compétence. C'est une façon de décentraliser les décisions, qui ne peuvent pas être toutes prises efficacement par une direction centrale unique.

La **forme unitaire, forme U**, correspond au système fonctionnel centralisé.

La direction entourée des départements fonctionnels est séparée des unités opérationnelles. L'objectif est de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production. Elle repose aussi sur le développement de la division du travail dans la fonction de gestion, par la création de départements spécialisés.

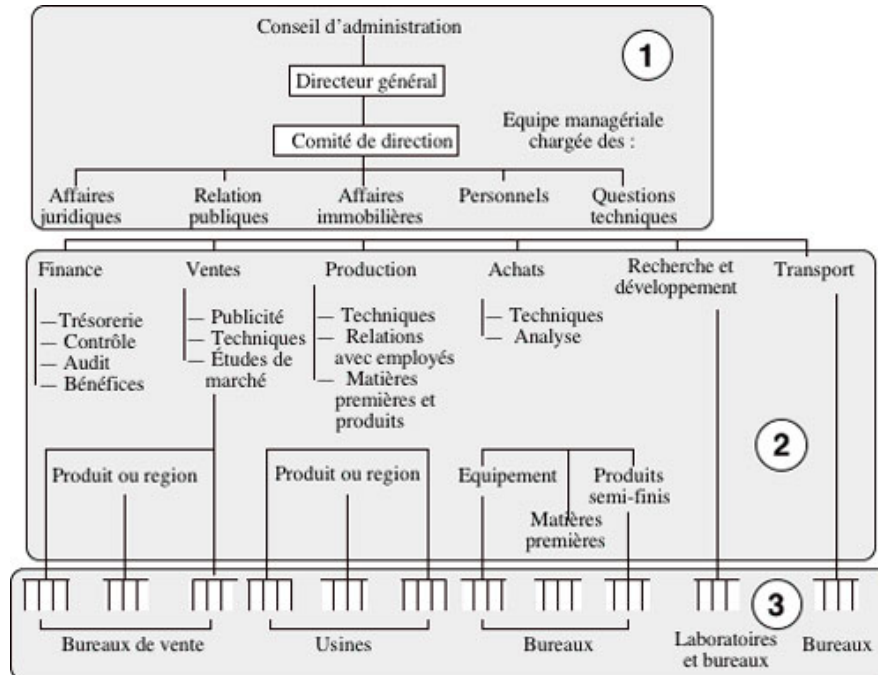
- Le **niveau 1** correspond aux services décentralisés de la Direction générale, ils sont gérés par des cadres supérieurs.

- Le **niveau 2** correspond aux divisions fonctionnelles gérées par des cadres moyens en majorité.

- Le **niveau 3**, celui des unités opérationnelles est sous le contrôle de cadres subalternes qui n'ont pas d'autorité dans le travail global de conception, celui-ci est confié aux responsables de produit ou de région.

Les unités opérationnelles sont des entreprises indépendantes ayant leur propre comptabilité, leurs dirigeants, leurs bureaux et ateliers, mais elles sont intégrées dans un organigramme dans lequel les départements fonctionnels supervisent l'ensemble des unités.

Schéma de la firme U



La division en départements fonctionnels fait naître une nouvelle difficulté : comment assurer la coordination entre les différents départements.

- Si cette coordination est insuffisante, elle laisse les dirigeants des unités opérationnelles libres de poursuivre leurs objectifs propres.
- Si elle est excessive, elle peut paralyser le fonctionnement de la firme en créant une bureaucratie hiérarchisée et rigide. La coordination pose le problème de la capacité à traiter l'information lorsque celle-ci devient trop riche. Les départements fonctionnels prennent les décisions en situation de connaissances limitées alors même qu'ils sont débordés par la quantité des informations reçues (on retrouve ici une des idées de [Herbert Simon](#) sur la rationalité limitée).

Une autre forme d'organisation des firmes va succéder à la forme en U.

La forme multidimensionnelle, forme M, associe différenciation et intégration, décentralisation des décisions (dans chaque division) et concentration du pouvoir (on conserve une direction centrale qui coordonne les divisions).

Les divisions sont autonomes et spécialisées (par ligne de produits par exemple)

et chaque division a sa structure fonctionnelle, elle fonctionne comme une firme. Elle est en fait constituée comme un sous-ensemble de la firme U.

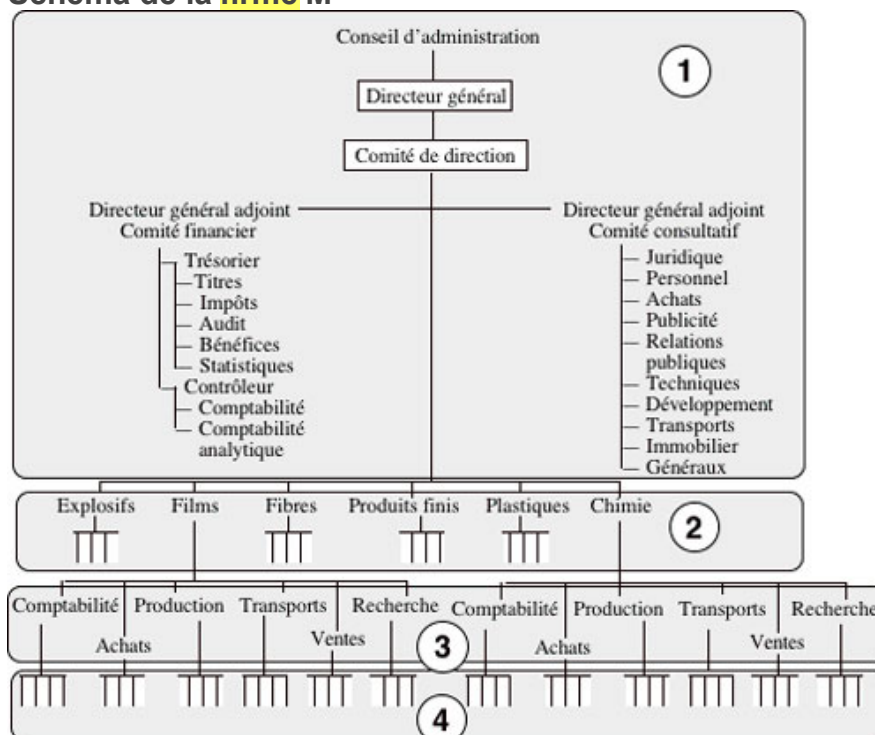
Chaque division pourrait être théoriquement indépendante.

La direction générale assure la cohésion et la planification de l'ensemble.

- Le **niveau 1** regroupe les services centralisés de la Direction générale. Les cadres supérieurs qui interviennent à ce niveau sont chargés d'activités fonctionnelles et opérationnelles.
- Le **niveau 2** est celui des divisions par activité. Pour chaque activité on retrouve une structure du type U.
- Le **niveau 3** est celui des départements fonctionnels (niveau 2 de la forme U)
- Le **niveau 4** est celui des unités opérationnelles (niveau 3 de la forme U).

La forme M s'est progressivement imposée (elle apparaît aux Etats-Unis au début des années 20 dans deux grandes **firmes** - Dupont de Nemours et General Motors) comme modèle dominant parce qu'elle assure une plus grande souplesse, une intégration verticale plus facile et une meilleure coordination des unités de production.

Schéma de la **forme M**



2. première proposition = l'entreprise moderne a remplacé la petite entreprise traditionnelle lorsque la coordination administrative a permis d'obtenir une plus forte productivité, des coûts plus faibles et des profits plus élevés que par la coordination par le marché. Les avantages de l'internalisation (intégration horizontale ou verticale en particulier) ont notamment été mis en évidence par R. COASE, abaissement des coûts de transaction, réduction du coût de l'information sur les marchés et les sources d'approvisionnement, utilisation plus intensive des installations et du personnel. L'entreprise moderne est apparue pour la 1ère fois lorsque le volume de l'activité économique a atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace et plus profitable que la coordination par le marché. Cela devient effectif quand de nouvelles techniques hautement productives apparaissent pour le traitement de gros volumes de produits

et/ou quand les marchés deviennent suffisamment grands. L'entreprise moderne ne se développe donc pas dans tous les secteurs et avec la même vitesse.

3. Deuxième proposition = Les avantages de l'internalisation de l'activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne pouvait se concrétiser avant la création d'une hiérarchie de managers.

Cette nouvelle organisation économique est liée à la constitution d'un nouveau groupe social: les "managers salariés", qui assurent plus efficacement la coordination d'activités économiques auparavant effectuée par la "main invisible" du marché dont parlait Adam Smith.

= Les cadres supérieurs ont dû inventer de nouvelles pratiques, de nouvelles procédures pour exercer la coordination administrative (source de gains de productivité les plus importants). Les organigrammes hiérarchiques disparaissent progressivement remplacés par des structures hiérarchico-fonctionnelles (organigramme staff and line) où se distinguent clairement tâches fonctionnelles et opérationnelles = la structure multidivisionnaire distingue l'administration générale de l'entreprise (ensemble de services communs par exemple finance, contrôle, publicité, personnel, immobilier, recherche....) et les unités opérationnelles (par régions par exemple dans la grande distribution, par activités dans l'industrie).

4. Troisième proposition = Chandler montre que la naissance de ces grandes entreprises change la nature du capitalisme américain dont l'influence s'étendra à l'ensemble des nations développées.

- La hiérarchie des managers est devenue elle-même une source de permanence, de pouvoir et de croissance continue pour l'entreprise. Les hommes arrivent et partent, mais l'institution et ses bureaux demeurent. L'entreprise moderne a une "vie propre", elle est faite pour durer.
- Les carrières des managers salariés ont pris un caractère de plus en plus technique et spécialisée. La nouvelle bureaucratie d'affaires est recrutée pour sa formation, son expérience et sa réussite passée et non pour ses relations familiales et de fortune. Elle a une possibilité de carrière en gravissant les échelons, elle se distingue par son mode vie confortable, des habitudes culturelles propres (différentes du patronat traditionnel comme le montrent aussi les analyses de P. Bourdieu sur les différentes fractions du patronat).
- La croissance des entreprises multidivisionnaires en taille et en diversité, et la professionnalisation de leurs managers ont abouti à séparer la propriété des entreprises de leur gestion. De nouvelles relations entre propriétaires des entreprises et gestionnaires s'installent dessinant un nouveau type de capitalisme.

Alfred Chandler dresse une typologie des entreprises en fonction de cette relation entre propriété et gestion, il distingue :

- L'**entreprise traditionnelle** est une entreprise personnelle, c'est le propriétaire qui gère directement.
- Certaines entreprises modernes ont conservé un noyau familial et/ou des liens personnels entre propriétaires et managers, c'est le **capitalisme familial** ou individuel.
- L'accroissement des capitaux nécessaires a changé la relation propriété/gestion. Les institutions financières,, fournisseurs de fonds, obtiennent une représentativité au conseil d'administration, le pouvoirs

des managers est partagé, contrôlé par les banques. C'est le **capitalisme financier**.

- Dans les très grandes sociétés anonymes, le capital est disséminé. Ce sont les managers qui déterminent la politique à long terme et les activités à court terme. C'est le **"capitalisme gestionnaire"** ou managérial.

Avec le temps, les propriétaires et les financiers, membres à temps partiel des conseils d'administration en viennent à considérer l'entreprise de la même façon que les actionnaires ordinaires, c'est à dire comme une source de revenu et non comme une affaire à gérer. Le capitalisme gestionnaire a vite remplacé les autres types de capitalisme (familial ou financier).

5. Pourquoi ces firmes sont-elles nées aux Etats-Unis ?

Pour Chandler, les Etats-Unis **sont le berceau du capitalisme gestionnaire** et seront suivis avec retard par le reste des pays industriels. L'avance américaine s'explique d'une part, par les **caractéristiques particulières du marché intérieur** (vaste, homogène, fortement croissant, ouvert et neuf) qui favorisent la distribution de masse et la standardisation, alors qu'en Grande Bretagne et en France la structure de la distribution avec de nombreux intermédiaires bloque la modernisation, tandis qu'au Japon et en Allemagne il y a dépendance vis à vis des banques et des marchés trop étroits. D'autre part, les **différences culturelles et sociales** entre l'Europe et les Etats Unis ont freiné l'émergence des entreprises modernes, en Europe les ententes sont possibles voire souhaitées (Allemagne) d'où une moindre exigence d'efficacité et de rationalisation, enfin les différences de classes sociales sont plus marquées et plus rigides, le patron propriétaire est fier de son statut, croître c'est diluer la propriété et le pouvoir.

Les cadres professionnels confrontés à la nécessité de prendre une décision administrative ont une tendance à préférer les lignes d'action favorisant la stabilité et la croissance à long terme de leur entreprise plutôt que celles qui maximiseraient les profits à court terme. La continuité de l'entreprise est l'élément fondamental de leur carrière professionnelle, ce qui les pousse à rechercher l'optimum d'efficacité mais aussi la sécurité pour l'entreprise, à réinvestir les profits plutôt qu'à les distribuer.

La croissance des grandes entreprises et la domination qu'elles ont exercée sur des secteurs vitaux de l'économie ont transformé la structure même de ces secteurs et celle de l'économie toute entière. Le marché est toujours le moteur premier de l'offre de biens et services, les besoins sont évalués par le marché mais le marché s'est vu enlevé la coordination et l'intégration de la circulation des biens et services depuis la production des matières premières jusqu'au consommateur final.

Chandler adopte ici une démarche historique pour montrer comment les caractéristiques de l'entreprise moderne ont pu constituer, à un moment donné et dans un pays déterminé, la solution institutionnelle à un problème spécifique.

Après 1840, les entreprises ont été confrontées à la nécessité de coordonner des flux croissants de marchandises, d'informations ou de personnes dans un pays de

taille continentale (les Etats-Unis) et dont la population très mobile augmentait à un rythme très rapide du fait de l'immigration. Elles ont alors dû inventer une organisation administrative permettant de gérer une production de masse avec des unités de fabrication dispersées sur un vaste territoire: cette nouvelle coordination permise par l'entreprise moderne multidivisionnaire, intégrée horizontalement et verticalement, se serait substituée à celle du marché.

L'organisation traditionnelle de la production et de la distribution n'avait pas été remise en cause par l'expansion économique de 1790-1840, on avait une économie fondée essentiellement sur l'agriculture qui s'appuyait sur la coordination par le marché.

Mais le développement de la production et du commerce de coton va favoriser la spécialisation de l'activité commerciale, qui prend une forme impersonnelle: on assiste à la disparition des marchands coloniaux. L'expansion de l'activité commerciale est associée au développement des transports maritimes et à une spécialisation du secteur financier. Durant cette période, on trouve des entreprises de grande taille, dont la plantation est représentative, qui restent une forme traditionnelle de production. Les nouvelles formes de production reposant sur la division du travail, comme la fabrique textile ou l'armurerie de Springfield, restent des exceptions avant 1840, **en raison de la faiblesse des débouchés, de la pénurie de main-d'oeuvre (faiblesse de l'immigration), de l'état des techniques et de l'insuffisance de charbon qui limitait le recours à la mécanisation.**

Chandler reprend en fait l'analyse de **Douglass North**, développée en 1961 dans ***The Economic Growth of the United States, 1790-1860***, qui montre le rôle **essentiel de la révolution des transports et des moyens de communication**, après 1840, dans la croissance économique: les chemins de fer et le télégraphe *"ont apporté dans les transports et la communication un service rapide, régulier et fiable, indispensable à la production et à la distribution de masse qui caractérisent les grandes entreprises modernes, commerciales ou industrielles"*. **Ce sont ces "réseaux", selon l'expression d'aujourd'hui, qui ont nécessité des innovations technologiques et organisationnelles pour faire face à un flux croissant reliant les différentes unités sur le territoire: le besoin de coordination et de contrôle a conduit à la mise en place de structures administratives, de nouvelles techniques de comptabilité et gestion reposant sur les statistiques, et à l'émergence de cadres salariés.**

Entre 1850 et 1870, les compagnies de chemin de fer ont été les premières entreprises à disposer d'une structure d'organisation interne hiérarchisée,

→ employant **des cadres moyens à des tâches d'évaluation et de coordination administratives centralisées**

→ **et des cadres supérieurs dirigeants** qui présentaient, de manière rationnelle, l'activité de l'entreprise au conseil d'administration.

→ La collaboration des managers et des financiers a permis la constitution de grands systèmes ferroviaires.

La révolution des transports et des communications, en unifiant le marché américain, a ensuite contribué au développement d'une distribution et d'une production de

masse. Le flux de marchandises et d'informations a augmenté et **on a assisté à l'émergence de distributeurs adoptant cette nouvelle coordination administrative.**

Dans les industries, la production en série a été rendue possible en raison de *"la vitesse du débit de la production et de l'accroissement du volume produit"* permis par la concentration d'activités au sein d'un même établissement, alors que l'on assistait aux débuts de l'organisation scientifique du travail de Taylor.

Dans les années 1880-1890, les premières "grandes entreprises" de l'industrie américaine, **qui intégraient la production et la distribution de masse, sont nées par intégration horizontale en organisant leurs réseaux de commercialisation, ou par fusion en réalisant ensuite un mouvement d'intégration verticale.**

6. L'analyse de Chandler mérite aujourd'hui d'être nuancée.

Pour l'historien Patrick Verley, par exemple, dès le début de l'industrialisation, les entreprises ont cherché à infléchir le libre jeu du marché par les secrets de fabrique ou la constitution de réseaux familiaux.

Les grandes entreprises, spécificité de certains secteurs, n'ont jamais remplacé totalement les petites et moyennes entreprises parce qu'elles fonctionnent en symbiose avec ces dernières pour favoriser la création de nouveaux produits.

Enfin, ces entreprises multi-divisionnaires, où les objectifs de long terme guidaient les décisions des managers salariés, indépendamment des actionnaires, connaissent aujourd'hui d'autres types de gestion avec, notamment, la distribution de stock-options aux managers.