

L'apparition des entreprises multi-divisionnaires

5 novembre 2020

L'entre-deux-guerres

- Une période caractérisée par deux crises économiques
 - 1920-1921
 - la grande crise de 1929 (25% de chômage et baisse de 50% de la production industrielle aux États-Unis)
- Mais aussi prospérité aux États-Unis pendant les années 1920
 - Apparition de la société de consommation
- Une période d'innovation dans le management et l'organisation des entreprises
 - Le management décentralisé/entreprise multi-divisionnaire
 - Innovation managériale très étudiée par Alfred Chandler

Crise des grandes entreprises

- L'entreprise multi-divisionnaire : une forme organisationnelle, qui apparait aux États-Unis, va être reprise en Grande Bretagne et connaîtra un succès fulgurant en Amérique, en Europe et au Japon après la seconde guerre mondiale.
- Une réponse aux problèmes de gestion des grandes entreprises qui sont apparues à la fin du 19^e siècle aux États-Unis
 - Des entreprises très centralisées ; organisées de façon fonctionnelle (difficile d'identifier les activités non rentables)
 - Les dirigeants et les comités travaillant avec eux n'arrivent plus à les contrôler de façon effective (trop de décisions de détail), à planifier leur avenir et à coordonner leurs différentes activités
 - Difficile aussi d'identifier les activités non rentables et de résoudre les problèmes associés à ces activités
 - Ce qui contribue aux problèmes financiers des entreprises pendant la crise de 1920 et 1921. Beaucoup de grandes entreprises sont proches de la faillite : Ford, General Motors, DuPont, Goodyear, Armour Meats, Sears Roebuck...

La structure multi-divisionnaire

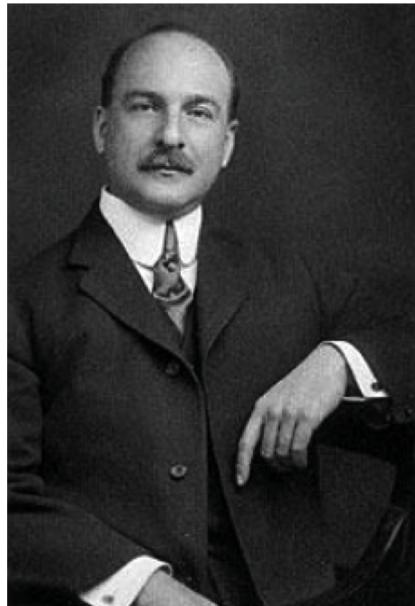
- Pour résoudre ces problèmes : développement d'une nouvelle forme organisationnelle
- Caractérisée par une division des responsabilités
 - Le siège se focalise sur les problèmes à l'échelle de toute l'entreprise et coordonne le travail des différentes divisions
 - Les décisions de tous les jours : déléguées aux dirigeants des divisions. Ces dirigeants sont responsables des résultats financiers de leurs divisions
 - Divisions : organisées autour d'une ligne de produits ou une région ; elles intègrent toutes fonctions (conception des produits, production, marketing et vente) ; contrôlent leurs propres fonctions
 - Une structure à la fois centralisée et décentralisée
- Cette innovation apparaît chez DuPont et General Motors (une entreprise contrôlée par la famille DuPont à partir de 1920)

General Motors

- William Durant crée General Motors. Intégration horizontale : achat de plus de vingt entreprises automobiles (le modèle est celui du trust)
- Il prend toutes les décisions (pour toutes ces entreprises)
 - Impossible de le faire pour une entreprise de cette taille.
 - Résultat : beaucoup de décisions ne sont pas prises. Impossible de planifier pour l'avenir.
- Résultat : grave crise en 1920, quand la demande pour les voitures chute
- Durant est forcé de quitter l'entreprise. Il est remplacé par Pierre DuPont, qui avait acheté 29% des actions de General Motors en 1919

General Motors

- Pierre DuPont fait appel à Alfred Sloan, qui réorganise l'entreprise
 - un ingénieur électricien, ancien élève du MIT
 - le dirigeant d'une entreprise achetée par Durant
 - Un grand actionnaire de la General Motors
 - Il dirige l'activité pièces détachées de General Motors



Sloan et la gestion décentralisée

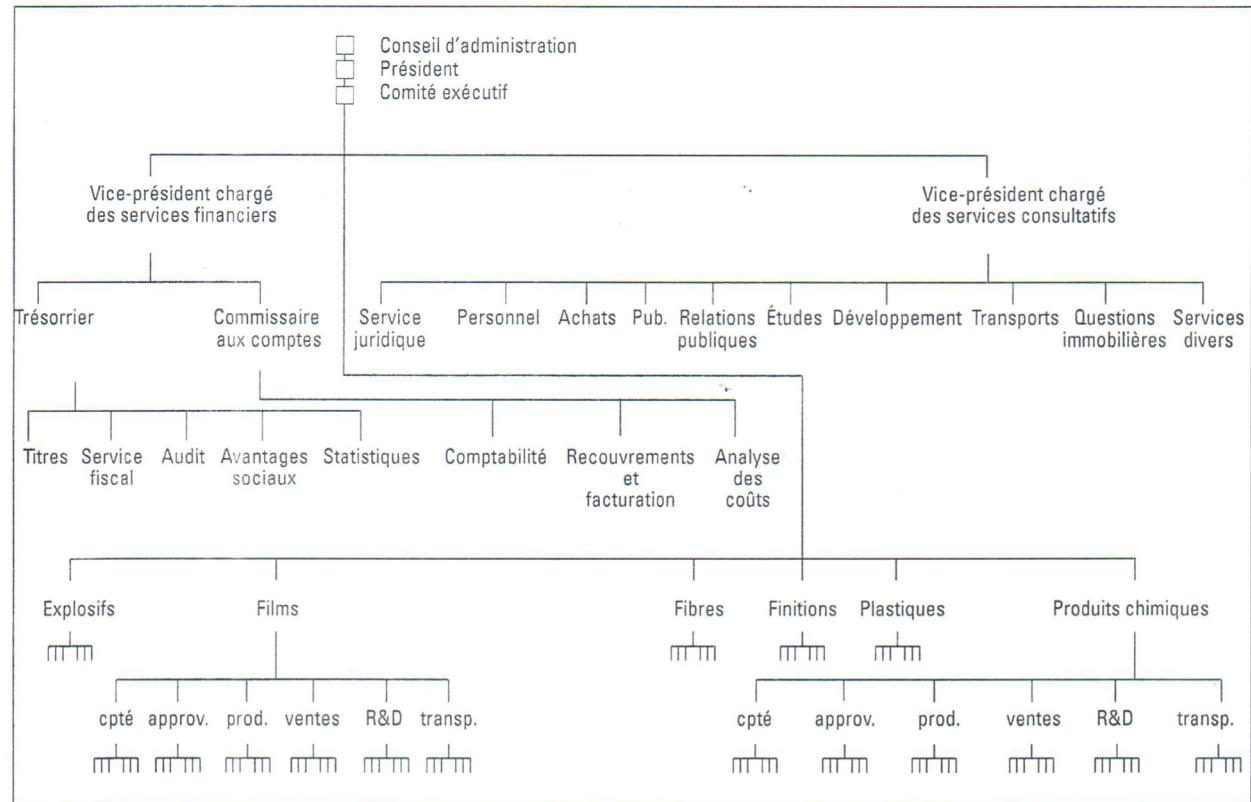
- Il crée des divisions qui ont beaucoup d'autonomie (chaque division est associée à une ligne de produits ; a ses propres bureaux d'études, usines et forces de vente) et des groupes de divisions (pièces détachées, voitures et camions, export, autres activités comme les frigidaires)
- Création d'un siège important, qui surveille les divisions et coordonne leurs activités
 - Des équipes très étoffées avec des juristes, des financiers et des statisticiens
 - Demande aux divisions et groupes des rapports sur la production tous les 10 jours et tous les mois
 - Demande aux concessionnaires des rapports tous les 10 jours (ce qui permet de prévoir l'évolution du marché)
- Constitution de comités inter-divisionnaires pour faire travailler ensemble groupes et divisions (par exemple un comité technique qui cherche des solutions aux problèmes techniques communs à toutes les divisions)

Sloan et la gestion décentralisée

- Un système qui marche très bien
 - 12,7% du marché américain pour les voitures en 1921
 - 32,3% du marché en 1929
 - 41,8% du marché en 1937
- General Motors survit à la crise de 1929 et surtout ne perd pas d'argent, même si ses ventes chutent des deux tiers entre 1929 et 1932
- Une structure organisationnelle qui reste quasiment inchangée à General Motors jusque dans les années 1970

Adoption des innovations managériales

- Plus une entreprise est diversifiée (à la fois pour les produits et les marchés), plus il est probable qu'elle va adopter la forme multi-divisionnaire
- DuPont en même temps que GM; puis Monsanto, Hercules pendant les années 1930
- Westinghouse (1934)
- International Harvester (1943)
- Ford et Chrysler juste après la guerre



DuPont, 1921

Imperial Chemical Industries

- Première entreprise non-américaine à adopter la structure multi-divisionnaire
- Une entreprise créée en 1926
- Elle fusionne plusieurs entreprises chimiques en Grande Bretagne
 - Réponse à la concurrence allemande et américaine dans le secteur
- Tout d'abord gérée de façon centralisée
- Mais il s'avère très rapidement que l'entreprise est trop grande et complexe (beaucoup de produits et marchés) pour être gérée de cette façon
- Décentralisation sur le modèle de General Motors et de DuPont à la fin des années 1920 et au début des années 1930
 - Huit divisions (huit lignes de produits)
 - Un siège central qui prend les décisions stratégiques

Conclusion

- Une structure largement adoptée après la seconde guerre mondiale en Amérique et en Europe
- C'est une forme d'organisation qui est bien adaptée aux problèmes des grandes entreprises au milieu du 20^e siècle, mais qui pose problème à partir des années 1970
 - Introduction de beaucoup de couches de management
 - Les entreprises s'ossifient et réagissent lentement aux changements dans les marchés (alors que les marchés se mondialisent et changent de plus en plus vite pendant les années 1970 et 1980).
 - Beaucoup de financiers dans les sièges ; le résultat : les entreprises s'intéressent de plus en plus aux résultats financiers sur le court terme et oublient le long terme
 - Autre dérive : les cadres du siège comprennent de moins en moins la production et les problèmes des usines