

Pourquoi certaines entreprises géantes réussissent... et d'autres échouent ?

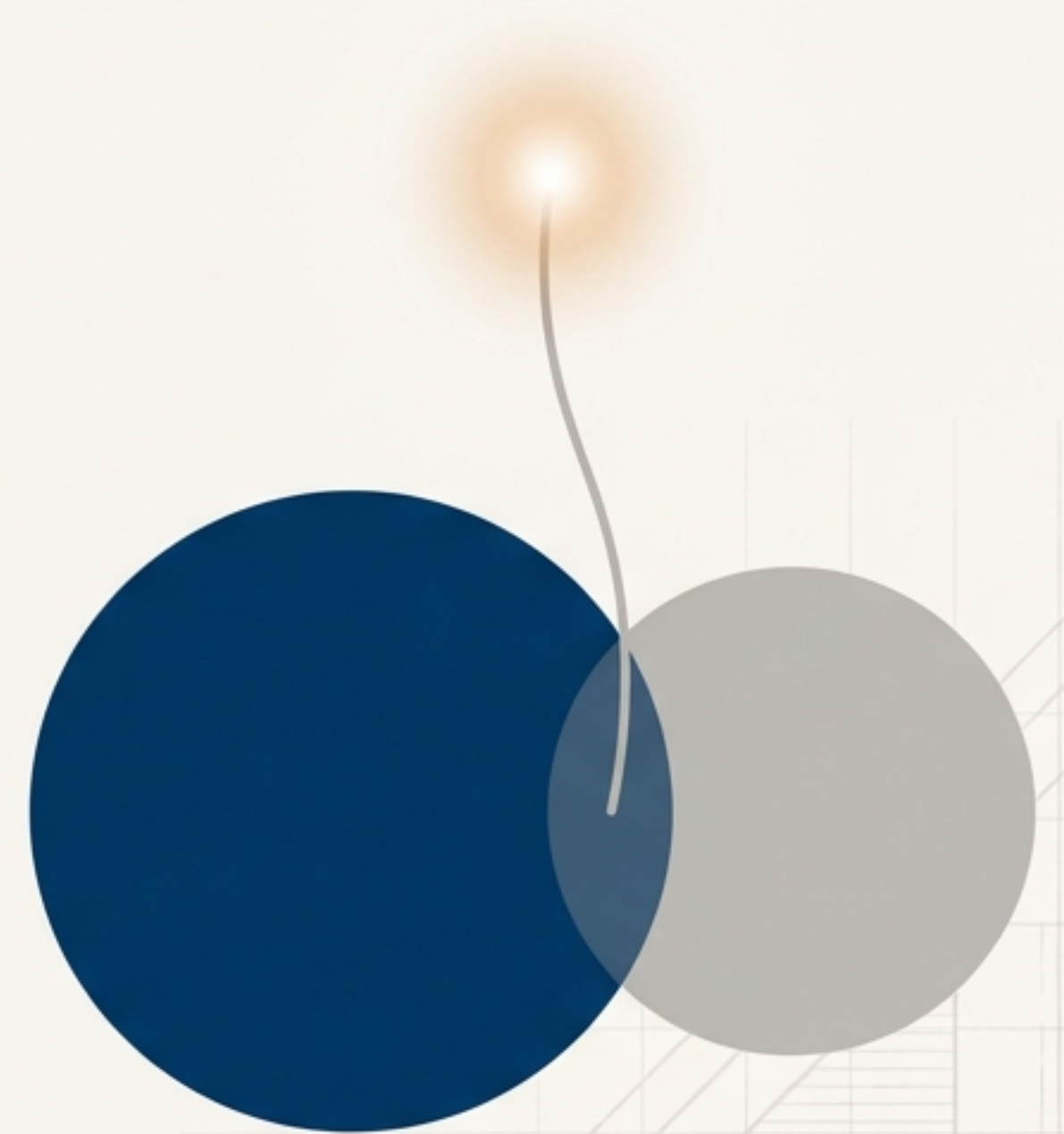


Le secret n'est pas la chance. **C'est un principe simple que vous allez maîtriser aujourd'hui.**

Bienvenue ! Nous sommes là pour vous accompagner.

Bonjour à tous. Le sujet du jour, 'stratégie et structure', peut sembler un peu intimidant au premier abord. On entend souvent des mots compliqués, des schémas complexes... Notre objectif aujourd'hui est de dédramatiser tout ça.

Nous allons vous montrer que derrière ces termes se cache une idée très logique, presque de bon sens. Une fois que vous l'aurez comprise, vous ne verrez plus les entreprises de la même façon. C'est une compétence qui vous servira pour votre examen, et bien au-delà. Prêts à décoder ce secret ensemble ?



Le secret des entreprises qui durent : une idée née en 1962.

En 1962, un historien économique du nom d'Alfred Chandler a étudié de très grandes entreprises comme General Motors. Il a découvert un principe fondamental, une véritable 'règle d'or' qui explique leur succès.

“La structure suit la stratégie.”

Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, 1962.

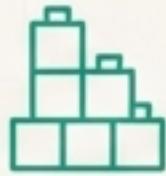


Qu'est-ce que ça veut dire, "La structure suit la stratégie" ?

Explication simple



La Stratégie : C'est le "QUOI". Quel est notre but ? Quel marché visons-nous ? Quelle est notre offre ? C'est le plan de bataille de l'entreprise.



La Structure : C'est le "COMMENT". Comment organisons-nous nos équipes, nos départements et nos ressources pour atteindre ce but ? C'est l'architecture interne de l'entreprise.

La Règle d'Or

1.

On définit **D'ABORD** le plan de bataille (la stratégie).



2.

ENSUITE, on construit l'organisation (la structure) qui permettra de le mener à bien.

L'erreur à ne jamais commettre

Choisir une structure 'à la mode' sans qu'elle ne serve la stratégie réelle de l'entreprise. C'est comme acheter des pneus de Formule 1 pour un tracteur. Inefficace et coûteux.



Assez de théorie. Voyons comment ça marche dans le monde réel.

Pour que ce principe devienne une évidence pour vous, nous allons explorer ensemble 3 stratégies d'entreprise très différentes. Pour chacune, nous découvrirons la structure qui lui correspond parfaitement. C'est en voyant ces exemples concrets que tout va s'éclairer.



Focalisation



Diversification



Innovation

Cas 1

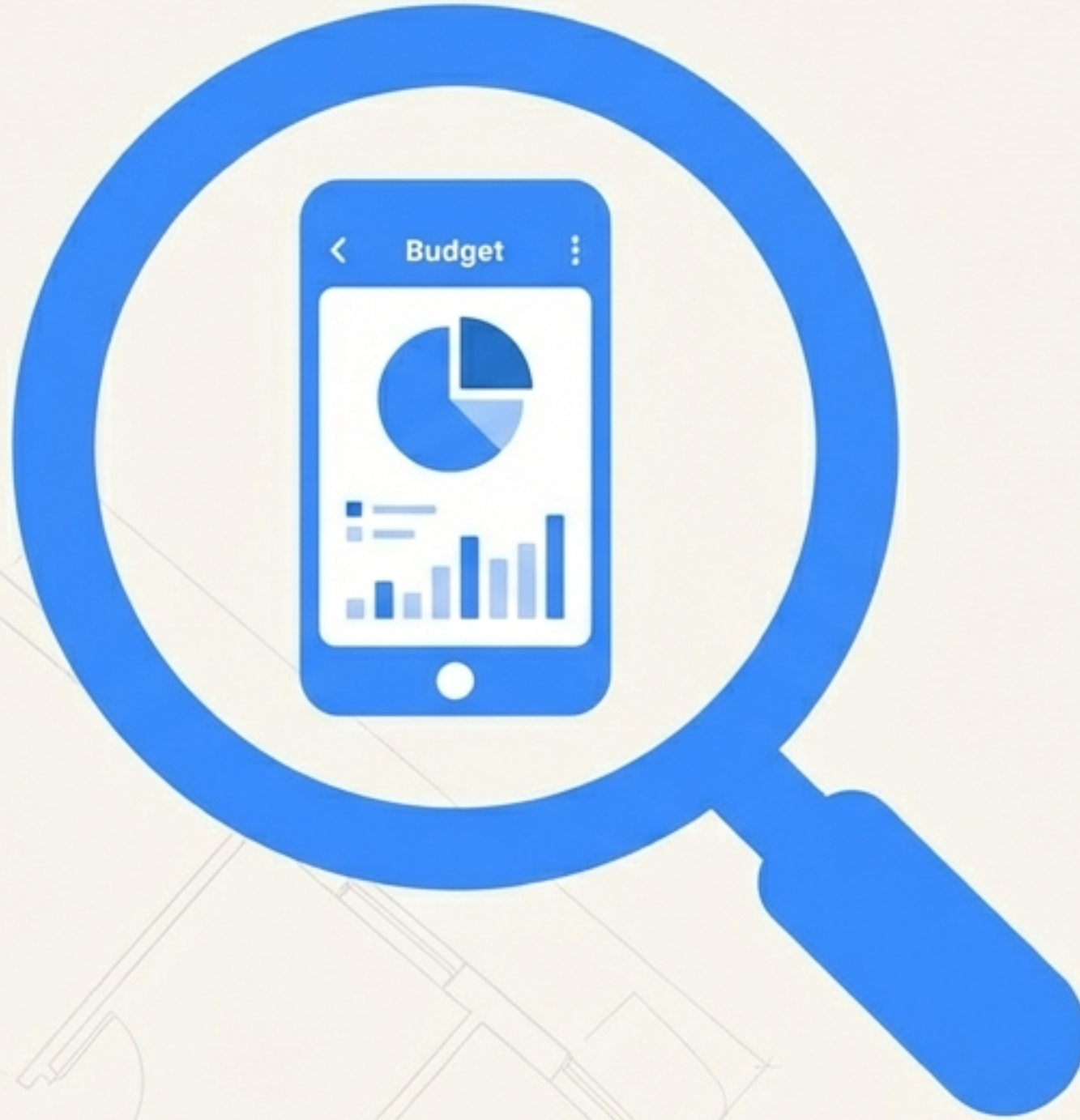
La Stratégie de FOCALISATION

Faire une seule chose, mais la faire parfaitement.

L'entreprise concentre toutes ses forces sur un seul produit, un seul service ou un seul type de client. L'objectif est de devenir le meilleur dans un domaine très précis.

Exemple concret

Pensez à une jeune start-up qui développe LA meilleure application mobile pour la gestion de budget. Tout le monde dans l'entreprise travaille sur cet unique projet.



La structure idéale pour la focalisation :

La **STRUCTURE FONCTIONNELLE**.

L'entreprise est organisée par 'fonctions' ou 'métiers'. Chaque département est un pôle d'expertise. Cette organisation favorise l'efficacité et la spécialisation, car tout le monde est aligné sur le même produit.



Chaque équipe est experte dans son domaine, et toutes travaillent ensemble sur l'unique produit.

Cas 2

La Stratégie de DIVERSIFICATION

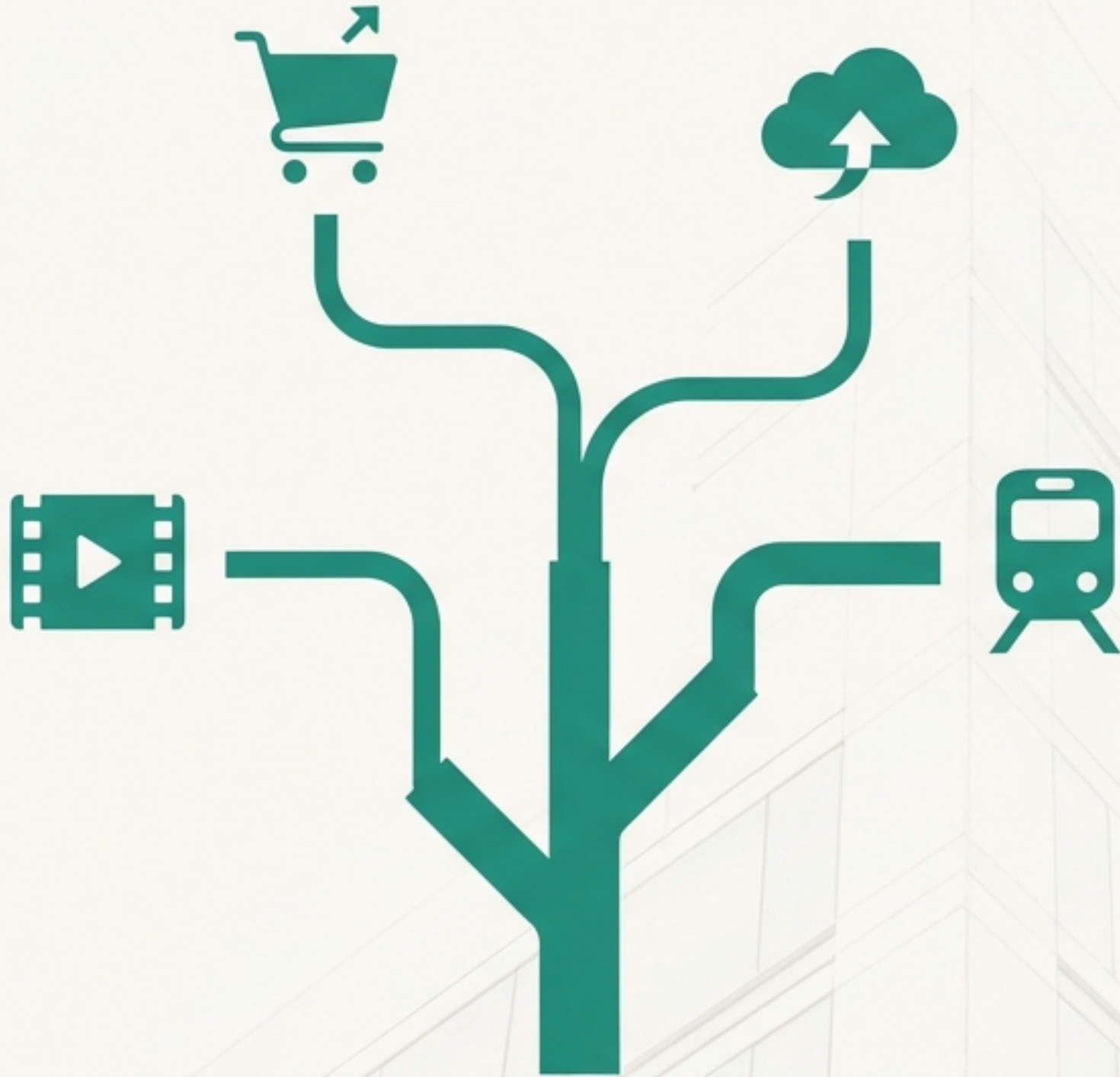
Se battre sur plusieurs fronts en même temps.

L'entreprise se développe sur plusieurs marchés ou propose des produits et services très différents les uns des autres. Chaque activité a ses propres clients, ses propres concurrents, ses propres défis.

Exemples emblématiques

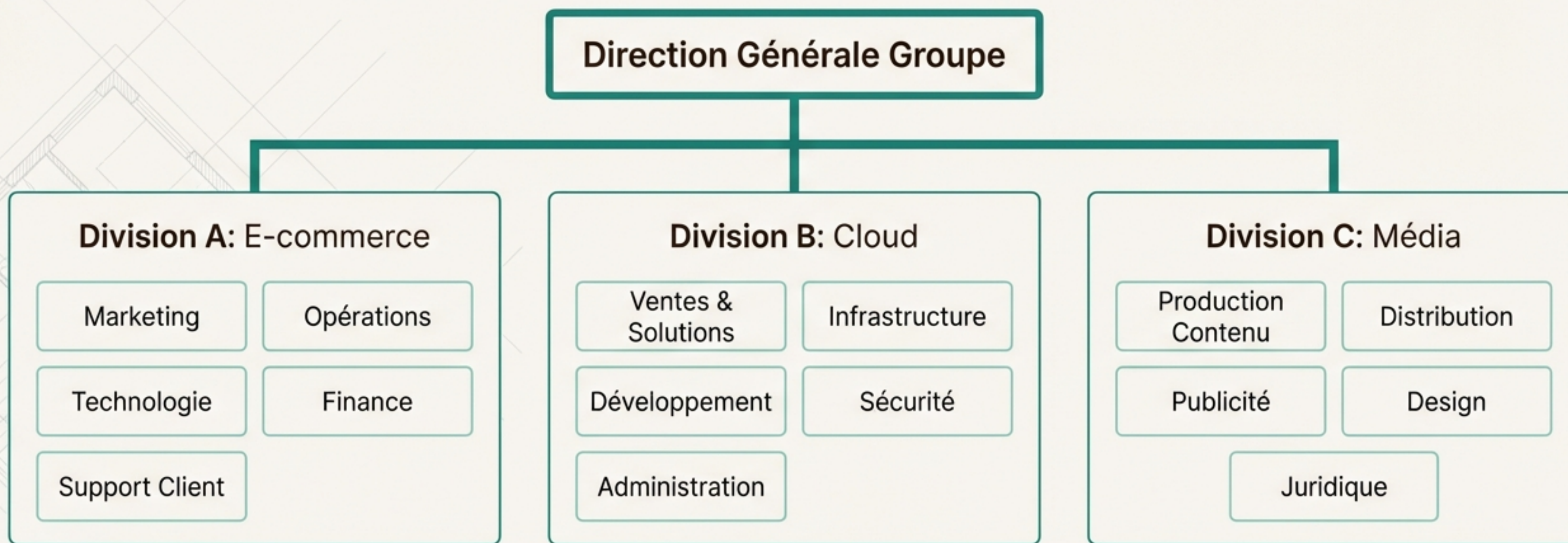
Amazon : Vend des produits en ligne (e-commerce), des services cloud aux entreprises (AWS), et produit des films et séries (Prime Video).

SNCF : Gère des TGV, des TER, du transport de marchandises (Fret), etc.



La réponse à la diversification : La **STRUCTURE DIVISIONNELLE**.

L'entreprise est découpée en 'divisions' quasi-autonomes. Chaque division fonctionne comme une mini-entreprise, avec ses propres équipes (marketing, opérations, etc.) et est responsable de ses propres résultats. La direction générale du groupe coordonne l'ensemble et fixe les grandes orientations.



Cette structure permet à chaque activité de s'adapter aux spécificités de son propre marché, tout en faisant partie d'un groupe puissant.



La Stratégie d'INNOVATION

S'adapter et inventer, en permanence.

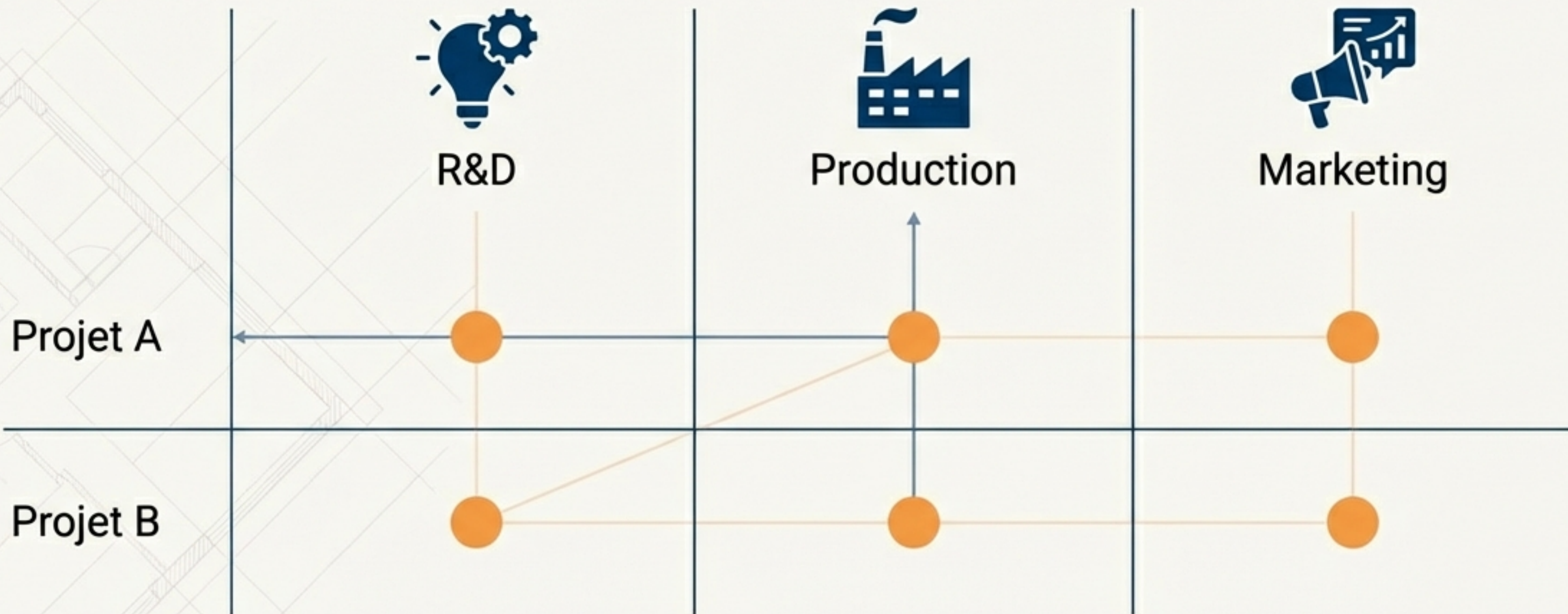
Dans des marchés qui changent très vite (automobile, technologie...), le succès dépend de la capacité à innover et à lancer rapidement de nouveaux produits. La collaboration entre experts est la clé.

Exemple inspirant

Toyota : Pour développer un nouveau véhicule hybride, Toyota doit faire collaborer des experts de la recherche, du design, de la production, du marketing, des batteries... Ils ne peuvent pas travailler en silos.

L'outil de l'innovation : La **STRUCTURE MATRICIELLE**.

C'est la structure la plus agile. Les collaborateurs appartiennent à la fois à un département fonctionnel (leur pôle d'expertise, ex: "Marketing") ET à une équipe projet transversale (leur mission, ex: "Projet Nouveau Véhicule"). Cela favorise la flexibilité, la communication et la créativité.



Les équipes se forment et se reforment en fonction des projets, en piochant les meilleurs experts de chaque département.

Pour que cette idée soit limpide, changeons de décor.



Inter

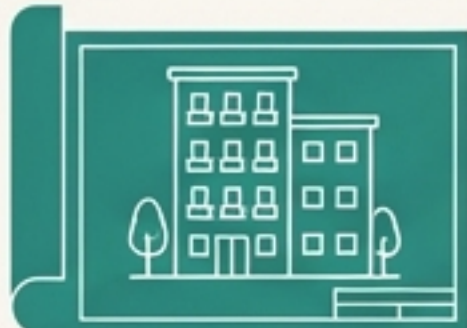
Oublions les entreprises un instant.
Imaginez que vous construisez une maison.

Votre Stratégie, c'est le plan de l'architecte.

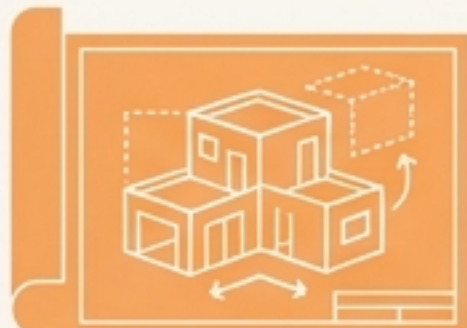
Le Plan (La Stratégie)



Plan A : Une petite maison fonctionnelle.
(Stratégie de Focalisation)

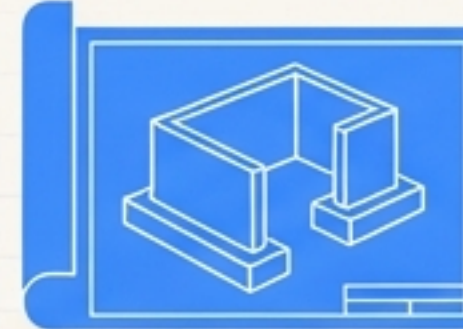


Plan B : Un grand immeuble avec plusieurs appartements.
(Stratégie de Diversification)

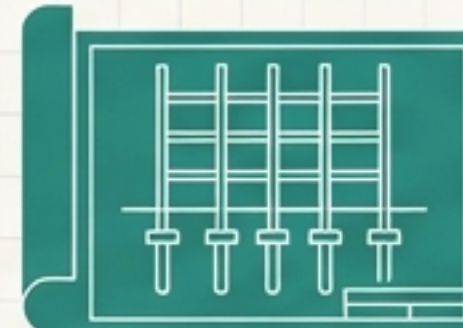


Plan C : Une maison modulable et évolutive.
(Stratégie d'Innovation)

La Construction (La Structure)



Pour la petite maison, il faut des fondations et des murs simples et solides.
(Structure Fonctionnelle)



Pour l'immeuble, il faut des fondations profondes et une structure par étages.
(Structure Divisionnelle)



Pour la maison évolutive, il faut une charpente flexible et des cloisons amovibles.
(Structure Matricielle)

La conclusion évidente : Vous ne pouvez pas construire un grand immeuble sur les fondations d'une petite maison. La structure DOIT suivre le plan. En entreprise, c'est exactement pareil.

Votre mémo pour l'examen (et pour la vie pro !)

Si votre Stratégie est...	...Votre Structure sera...	...Comme chez...
FOCALISATION (1 seul produit/métier)	FONCTIONNELLE (Organisation par expertise)	Une start-up qui lance une seule application
DIVERSIFICATION (Plusieurs produits/marchés)	DIVISIONNELLE (Organisation par "business units")	Amazon, SNCF
INNOVATION (Agilité et nouveaux projets)	MATRICIELLE (Organisation par projets)	Toyota

Vous ne regarderez plus jamais une entreprise de la même façon.

Ce que vous venez d'apprendre n'est pas juste une théorie pour votre examen. C'est une grille de lecture puissante pour décrypter le monde professionnel.



Vous pouvez maintenant analyser pourquoi une entreprise fonctionne bien (ou mal).



Vous saurez poser les bonnes questions en entretien ou en réunion.



Vous comprendrez les décisions stratégiques qui impacteront votre futur poste.



Maîtriser ce lien entre stratégie et structure est un véritable atout. C'est ce qui différencie un bon professionnel d'un excellent professionnel.

Vous avez maintenant les clés en main.

Bravo pour votre effort, et faites-en bon usage !