

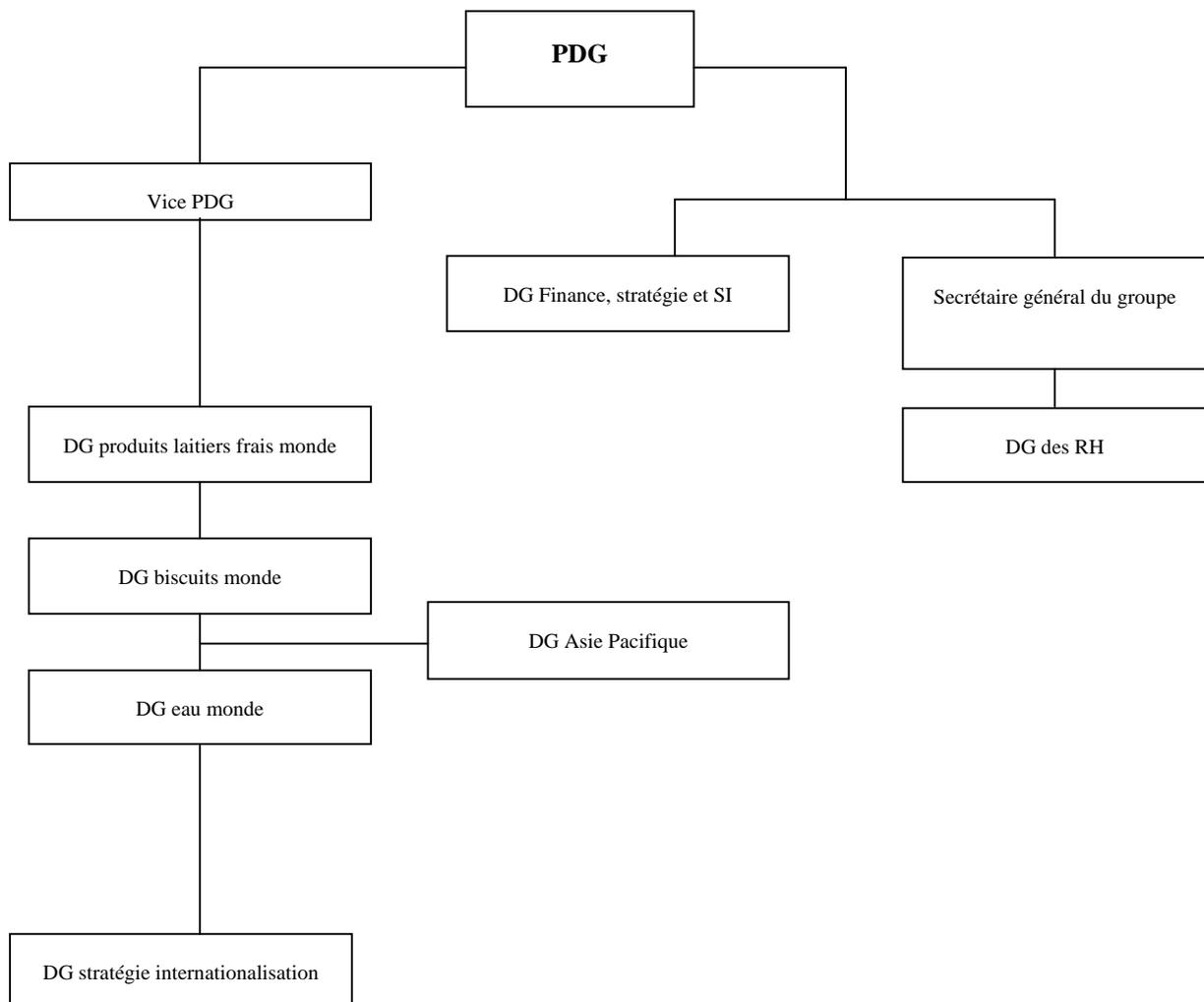
I. LA RELATION STRATEGIE – STRUCTURE : LE CAS DANONE

Thèmes abordés :

- 0.5 Illustration du lien stratégie / structure.
- VI.14 Illustration à partir d'un organigramme des facteurs qui commandent la structure.
- VI.20 Recherche d'une structure type à partir de la lecture d'un organigramme.

A. ENONCE

Figure 1: Organigramme du Groupe Danone



Source : d'après www.danone.fr, 22/04/2003

A la lecture de l'organigramme de Danone,

- 1) **Caractérisez la structure du groupe,**
- 2) **Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle structure ?**
- 3) **L'organigramme vous renseigne-t-il sur la stratégie poursuivie par le groupe ?
Identifiez les axes stratégiques de Danone.**
- 4) **D'une manière générale, quelle relation peut-on établir entre la stratégie et la structure d'une entreprise ?**

B. CORRIGE

1) Le groupe Danone adopte une structure divisionnelle décentralisée (ou forme multidivisionnelle en M).

- Chaque domaine d'activité stratégique (DAS) représente une division « semi-autonome » : les produits laitiers frais, les biscuits et les eaux.

- Peu de services sont rattachés à la direction générale exceptées les fonctions transverses et stratégiques telles que la finance, la stratégie, les systèmes d'information et les RH. Les fonctions communication, marketing, commerciale, logistique etc..., sont décentralisées au sein de chaque division.

- A noter : une direction de la stratégie internationale assure la cohérence du développement international de chacune des trois divisions.

2) Les avantages de la structure divisionnelle :

- Calquée sur la segmentation stratégique, elle facilite la gestion du portefeuille d'activités. La direction peut évaluer, comparer, contrôler les résultats de chacune des différentes activités. Dans la mesure où celles-ci constituent des centres de profit quasi-autonomes, les décisions d'investissement / désinvestissement sont facilitées.

- Ce type de structure permet une plus grande proximité des décideurs avec les clients, les marchés. L'entreprise dispose d'une meilleure capacité de réaction face aux changements de l'environnement.

Projet d'un ouvrage de mini-cas d'Organisation et de Stratégie d'entreprise - Propositions

- En définissant des objectifs et des moyens propres pour chaque division, une structure divisionnelle décentralisée implique une responsabilisation accrue des cadres. La recherche des résultats est privilégiée.
- La direction générale se charge donc de la coordination générale des activités. Elle est libérée des décisions opérationnelles et peut se concentrer sur les décisions stratégiques générales.

Les inconvénients de la structure divisionnelle :

- Une structuration de l'entreprise en divisions semi-autonomes peut limiter les possibilités de synergies et d'économies d'échelle. Chaque division dispose de ses équipements et de ses experts, la transmission des compétences techniques n'est pas facilitée, on constate une multiplication des rôles et des compétences.
- Par conséquent, il s'agit d'une structure pouvant être coûteuse.
- Enfin, en laissant une trop large autonomie aux divisions, une structure divisionnelle expose le groupe au risque d'un glissement vers un « conglomérat d'entreprises indépendantes » et une perte de cohérence.

3) La seule lecture de l'organigramme de Danone nous fournit des indications quant aux principaux axes stratégiques poursuivis par le groupe :

- Une stratégie de diversification liée : les trois domaines d'activités stratégiques, i.e les produits laitiers frais, les biscuits, les eaux, constituent trois centres de profit autonomes.
- Une stratégie d'internationalisation : un directeur de la stratégie internationale veille à la cohérence du développement international des trois divisions.

3) La relation stratégie /structure

Pour répondre à cette question, commençons par rappeler ce que sont la stratégie et la structure.

La stratégie d'une entreprise définit l'ensemble des actions et l'allocation des ressources devant permettre la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés à long terme. Fixant les voies de développement futur de l'entreprise ainsi que les moyens organisationnels d'y parvenir,

élaborer la stratégie consiste d'une part à déterminer le ou les domaine(s) d'activité sur le(s)quel(s) l'entreprise entend intervenir et d'autre part à définir le mode de développement privilégié (volume, différenciation, internationalisation, etc...).

La structure correspond à l'architecture administrative de l'entreprise. Elle définit le degré de spécialisation horizontale (les unités, les services, les fonctions) et verticale (le nombre de niveaux hiérarchiques) du travail, le mode de répartition de l'autorité, le degré de centralisation ou de décentralisation du pouvoir de décision ainsi que les mécanismes de coordination entre et à l'intérieur des différents services.

Il existe une étroite relation d'interdépendance entre la stratégie et la structure de l'entreprise.

En effet, chaque mode de développement (cf. les stratégies génériques) suscite des besoins administratifs différents, exigeant de ce fait un type de structure spécifique. Pour reprendre l'expression de Chandler, « la structure suit la stratégie ». Ainsi, lorsque l'entreprise est petite et spécialisée sur une seule ligne de produits (mono-activité), une structure entrepreneuriale caractérisée par une faible formalisation et une centralisation du pouvoir au niveau du directeur est adéquate. Dès lors que l'entreprise s'engage dans une stratégie de volume, une telle structure engendre très vite une surcharge administrative et impose un premier niveau de délégation et une spécialisation du travail (création des fonctions) : l'entreprise adopte une structure fonctionnelle. Lorsque l'entreprise poursuit la voie de la diversification, chaque activité implique des spécificités en termes de matières premières, de procédés de fabrication, de commercialisation, de marketing, de communication etc... Ces spécificités rendent la gestion et le contrôle de plusieurs produits différents par une seule fonction extrêmement difficile. Par exemple, lorsque les produits ne visent pas la même clientèle ou n'empruntent pas les mêmes canaux de distribution, la commercialisation de ces produits par un même service peut devenir problématique voire contre-performante. Adopter une structure divisionnelle où chaque activité / produit / marché est géré par une division quasi-autonome permet de contourner ces problèmes. De la même manière, les stratégies de partenariat ou d'intégration verticale peuvent nécessiter la mise en œuvre d'une structure en « réseau dynamique ».

A l'inverse, en localisant le pouvoir de décisions, en fixant le degré de spécialisation horizontal et vertical du travail ainsi que les modes de communication et de coordination, les caractéristiques structurelles de l'entreprise conditionnent largement ses choix stratégiques. Par exemple, une structure « lourde », comportant de nombreux niveaux hiérarchiques et centralisant le pouvoir de décision affecte la capacité d'adaptation stratégique de l'entreprise.

Schéma 1 : L'interdépendance stratégie - structure

