

François Cocula

INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION

5^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Conseiller éditorial pour cet ouvrage : Frédéric Poulon



© Dunod, Paris, 2014

© Dunod, Paris, 2008 pour la précédente édition

ISBN 978-2-10-070860-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos	7
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Fonction commerciale et rôle de la mercatique

I	Naissance et fondements de la mercatique	10
	1. La mercatique : pression de l'offre ou adaptation à la demande ?	10
	2. Les fondements de la mercatique	11
II	L'étude de marché : un préalable à la mercatique	12
	1. Les informations secondaires	12
	2. Les informations primaires	13
III	De la segmentation au positionnement	17
	1. La segmentation	17
	2. Le ciblage	17
	3. Le positionnement d'un produit	18
IV	Le <i>marketing mix</i>	19
	1. La politique de produit	19
	2. La politique de prix	22
	3. La politique de distribution	24
	4. La politique de communication	25
V	Le cycle de vie du produit	28
VI	Les évolutions de la mercatique	29

CHAPITRE 2

Aspects financiers : fonction et enjeux

I	La rentabilité : enjeux de la valorisation du capital investi	32
	1. Rentabilité économique et rentabilité financière	32

	2. L'effet de levier de l'endettement: « faire travailler l'argent des autres »	34
II	Lecture du bilan et information comptable	36
III	Répartition de la richesse financière: l'apport des soldes intermédiaires de gestion	38
	1. Présentation en cascade des soldes intermédiaires de gestion	38
	2. Le partage de la valeur ajoutée entre les partenaires de l'entreprise	41
IV	La solvabilité financière: un impératif	43
	1. Liquidité et fonds de roulement patrimonial	44
	2. Illustration de l'importance du fonds de roulement	45
	3. L'analyse fonctionnelle	47
V	Enjeux de la politique financière	50

CHAPITRE 3

Gestion des ressources humaines: fondements théoriques et territoire d'application

I	Les fondements théoriques	54
	1. L'école classique des organisations	54
	2. Le courant psychosociologique	56
II	Le domaine d'action de la GRH	60
	1. La gestion des emplois	61
	2. Évaluation et développement des ressources humaines	63
	3. La politique de rémunération	64
	4. Les relations professionnelles	67
	5. La politique de communication interne	68

CHAPITRE 4

Les environnements de l'entreprise

I	Macro-environnement et méso-environnement	70
	1. Le macro-environnement de l'entreprise	70
	2. Le méso-environnement de l'entreprise	72
II	Le micro-environnement: analyse concurrentielle et rivalité élargie	73
	1. La rivalité des concurrents directs	75

2. La menace de nouveaux arrivants	76
3. La pression exercée par des produits substitués	77
4. Le pouvoir de négociation des clients	78
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	79
6. La mesure de l'intensité concurrentielle : du classement des cinq forces à l'attractivité sectorielle	79
III Chaîne de valeur et avantage concurrentiel	81

CHAPITRE 5

Stratégie d'entreprise

I Naissance et vocabulaire de la stratégie	86
1. Un emprunt à la stratégie militaire	86
2. Bref historique de la stratégie en management	87
3. Les groupes stratégiques et la construction de l'arène stratégique	89
4. Les domaines d'activités stratégiques (DAS)	92
II Les stratégies de croissance	94
1. Formes et avantages de la croissance	95
2. La spécialisation	97
3. L'intégration verticale	98
4. La diversification	100
5. L'internationalisation	102
III Les stratégies de coopération	105
1. Les formes de la coopération	105
2. L'intérêt de la coopération	108
3. Dangers de la coopération	109
IV Les stratégies de déclin	110
1. Les stratégies de maintien	110
2. Les stratégies de préparation au départ	111
V Les stratégies d'activités	113
1. Les stratégies génériques	113
2. Les stratégies de portefeuille d'activités	117
Bibliographie	123
Index	125

À mon père Bernard

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est conçu comme une entrée en matière pour l'étude de la gestion. Il part d'un constat : l'importance des organisations et spécialement des entreprises, dans l'élaboration des théories et leur mise en pratique. Les entreprises sont des laboratoires où les expériences sont déjà des applications et où le droit à l'erreur n'existe pratiquement pas, tellement l'emprise du réel est forte. Ainsi se met en place, entre l'entreprise et son environnement, un face à face permanent. C'est avec l'objectif d'en déterminer les fondements et de le mettre en valeur qu'a été élaboré le plan de cet ouvrage : la succession des cinq chapitres suit une progression qui va de l'intérieur vers l'extérieur, c'est-à-dire de l'entreprise (les trois premiers chapitres) vers son environnement (les deux derniers).

Dans ce face à face, l'entreprise met en œuvre les trois grandes fonctions qui lui permettent d'exister, de se pérenniser et de se développer. Ces trois grandes fonctions sont étudiées dans les trois premiers chapitres de l'ouvrage. La *fonction commerciale* (chapitre 1) vient en tête parce qu'elle confère à l'entreprise son identité et la prépare aux changements du marché ; la *mercatique*¹ joue en ce domaine le premier rôle. Les aspects financiers, caractéristiques de la *fonction financière*, trouvent naturellement leur place dans le chapitre 2 puisqu'ils conditionnent le fonctionnement de l'entreprise et définissent ses possibilités et ses limites. En dépit de son rôle primordial, la *gestion des ressources humaines* est traitée seulement dans le chapitre 3, car son importance est nouvelle au regard des deux autres fonctions. En somme, les trois premiers chapitres décrivent les

1. L'emploi du mot *mercatique*, au lieu de « marketing », répond au souci de faire progresser l'usage du mot français et se conforme aux recommandations officielles de terminologie de la langue française. Ce mot est formé, comme la majorité des mots français, sur un mot latin, en l'occurrence *mercatus*, signifiant le marché.

trois grands outils (la mercatique, la finance, les ressources humaines) dont l'entreprise dispose pour s'adapter au mieux à son environnement.

Cet environnement fait précisément l'objet des chapitres 4 et 5. Le chapitre 4 analyse l'environnement, le découpe en strates et aboutit donc à ce que nous appelons *les environnements* de l'entreprise. Le chapitre 5 montre l'entreprise dans une sorte de corps à corps avec ses environnements, et présente ainsi *la stratégie d'entreprise*. C'est à ce stade final que nous découvrirons dans toute son étendue le caractère nécessairement opérationnel de la gestion.

Tel quel, cet ouvrage sera utile, nous l'espérons, à toute personne, notamment à tout étudiant, souhaitant s'initier au vaste domaine de la gestion d'entreprise. Nous n'avons pas la prétention de donner, dans ce format restreint, une présentation exhaustive de cette science en pleine expansion et aux ramifications nombreuses. Ainsi ont été volontairement laissés de côté la gestion de production, ainsi que les principes et techniques comptables davantage spécialisés dans leur approche. Du moins, dans cette nébuleuse qu'est de nos jours la gestion d'entreprise, avons-nous l'ambition de conduire le lecteur à un panorama en lui faisant parcourir les grandes avenues. Nous le laissons libre, ensuite, d'explorer les rues et les ruelles à sa guise à l'aide d'ouvrages spécialisés.

CHAPITRE 1

Fonction commerciale et rôle de la mercatique

La fonction commerciale s'est développée de manière progressive au sein des entreprises. Elle était à l'origine répartie entre d'autres fonctions dominantes telles la « production » ou la « finance ». Avec la croissance des firmes et celle des marchés, le regroupement de différentes tâches commerciales a permis à la fonction commerciale de s'affirmer au sein des structures d'entreprise. On peut distinguer deux périodes qui ont précédé et préparé l'avènement d'une fonction commerciale moderne indissociable de la mercatique. La première se situe entre le milieu du XIX^e siècle et la grande crise de 1929. L'activité principale des responsables consiste alors, au sein des grandes entreprises, à rechercher la meilleure articulation des tâches de production dans un souci d'efficacité. L'objectif est à la fois de développer une production de masse, grâce à de nouvelles machines ou de nouveaux procédés de fabrication, et de réunir un volume important de capitaux pour financer de tels investissements. Dès lors, les responsables de production et les financiers apparaissent comme les premiers décideurs puisque les tâches commerciales, jugées secondaires, sont disséminées au sein de ces deux grandes fonctions. C'est seulement à partir des années 1930 que les entreprises développent des directions des ventes destinées à dynamiser le secteur commercial. Toutes les tâches commerciales ne sont cependant pas rassemblées au sein du service des ventes, la « production » et la « finance » continuent de conserver de nombreuses prérogatives. Aussi la démarche mercatique n'apparaît-elle vraiment qu'à partir des années 1950, aux États-Unis.

La mercatique naît de la *prise en compte des besoins et attentes des consommateurs*. Elle procède à partir d'*études de marchés* qui lui permettent de *segmenter* les populations de manière à circonscrire au mieux les acheteurs potentiels. Elle a le souci constant d'utiliser les quatre principaux leviers d'action du *marketing mix*, à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication. Plus précisément, c'est dans le concept du *cycle de vie du produit* qu'elle met en œuvre une déclinaison différenciée de ces quatre variables du *marketing mix*. Elle révèle enfin une étonnante capacité à s'adapter aux mutations de la société et aux aspirations des consommateurs grâce à une *évolution permanente* de ses méthodes et pratiques.

I | NAISSANCE ET FONDEMENTS DE LA MERCATIQUE

1 | La mercatique: pression de l'offre ou adaptation à la demande?

Comme le souligne Michel Weill (1994, p. 75), «la première raison d'être de la mercatique est de recréer la rareté dans un monde où les surproductions placent les entreprises en position de faiblesse face aux acheteurs». C'est aux États-Unis que la mercatique prend son essor au lendemain de la Seconde Guerre mondiale en raison des surcapacités de production dues à l'effort de guerre. Ni leur marché intérieur saturé ni l'Europe, ruinée par la guerre et incapable d'offrir une demande alternative, ne sont en mesure d'absorber leurs excédents de production. Dès lors, les entreprises américaines sont incitées à déployer des efforts supplémentaires de persuasion vis-à-vis des consommateurs. Cette «pression» de l'offre, en recréant de la rareté aux yeux des consommateurs, est un moyen de s'affranchir des risques d'une saturation de la demande. Mais elle n'est pas suffisante pour expliquer le succès de la mercatique qui dépend en priorité d'une prise de conscience par les entreprises de l'importance à accorder aux besoins et désirs des consommateurs potentiels. On ne peut plus se contenter de mettre des produits sur le marché sans observer ni consulter les clients éventuels pour mieux cerner leurs besoins. La démarche mercatique s'inscrit dans