

Gestion

Notes de cours
(d'après le cours de Mlle D. MERGIANI)

- version 1 -

2007/2008

Table des matières

1	L'Entreprise	3
1.1	L'Entreprise : une cellule sociale décisionnelle	3
1.2	Caractéristiques des différents types de décision	4
1.3	La diversité du système productif	4
1.4	Structure de l'organisation	4
1.5	Critères de distinction des entreprises	5
1.6	Le gestionnaire	5
2	La planification	7
3	Le contrôle	9
4	Le marketing stratégique	10
5	Les réseaux de communication dans les organisations	12
5.1	Les différentes formes de communication dans les organisations	14
6	Le marketing	16
6.1	Les niveaux de gamme	16
6.2	La double marque	16
6.3	Part de voix (SOV : Share Of Voice)	17
6.4	La segmentation	17
6.5	Les qualités	17
6.6	Le mix marketing	18
6.7	Les concurrents	18
6.8	Les produits me-too	18
6.9	Les causes de développement de l'éthique	18
6.10	Gestion des problèmes d'éthique	19
6.11	Les problèmes soulevés par l'application de l'éthique	19
7	La culture	20
7.1	Double rôle de la culture	20
7.2	Les centres d'intérêts	20

Chapitre 1

L'Entreprise

Il n'existe aucune définition légale de l'entreprise. Généralement, par entreprise, on entend une entité économique organisée pour produire, vendre ou échanger des biens ou des services. L'entrepreneur (ou chef d'entreprise) exerce au sein de cette organisation son activité professionnelle, ses pouvoirs et sa responsabilité. Une entreprise réunit 3 catégories de personnes :

- celles qui apportent les capitaux nécessaires à la création et à l'activité de l'entreprise
- celles qui la dirigent
- celles qui y travaillent

Dans les grandes entreprises, ces fonctions sont généralement séparées. Dans les petites, les fonctions d'apporteur de capitaux et d'entrepreneur sont réunies entre les mêmes mains. Dans les très petites entreprises, les 3 fonctions sont remplies par la même personne.

1.1 L'Entreprise : une cellule sociale décisionnelle

L'entreprise est un groupement d'individus dont la coopération est nécessaire à son bon fonctionnement. Elle a une construction sociale dont la frontière est l'organisation. Partenariats, emplois temporaires et influence extérieure font partie de cette frontière une réalité mouvante. L'entreprise est un système ouvert inséré dans un environnement et il participe dans cet environnement de 3 façons :

- par la rémunération du travail et des capitaux
- par son organisation
- par sa production

L'entreprise est influencée par les multiples facteurs externes qui composent son environnement. Elle a des relations directes avec ses employés, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses clients et ses concurrents.

Afin de diriger l'entreprise, les individus qui la composent sont amenés à prendre des décisions d'ordre opérationnelles, tactiques ou stratégiques.

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre aux questions : quoi produire et quels moyens mettre en oeuvre pour produire de manière efficace ? Il s'agit alors de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

Les décisions tactiques (ou administratives) doivent permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

Les décisions opérationnelles s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concernent l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif (ex : gestion des stocks et de la production)

1.2 Caractéristiques des différents types de décision

La classification des différentes décisions par l'entreprise est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décision adaptés à leur spécificité. Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

- analyse de l'objectif
- collecte de l'information
- définition des options possibles
- comparaison et évaluation de ces options
- choix d'une option

L'analyse de l'objectif vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future. La collecte de l'information porte sur les facteurs externes (concurrences) et sur les facteurs internes (ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise). L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décision susceptible de fournir une solution au problème posé. Dans le processus de décision, il est nécessaire d'éprouver de comparer les différentes options possibles ce qui nécessite d'évaluer les gains et les coûts possibles. La décision consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Caractéristiques	Type de décision		
	Stratégie	Administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	relation avec l'environnement	gestion des ressources	utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	moyen et long terme	court terme	très court terme
Effet de la décision	durable	bref	très bref
Réversibilité de la décision	nulle	faible	forte
Actions correctives	impossibles	difficiles	faciles
Répétitivité des choix	nulle	faible	forte
Procédure de décision	non programmable	semi-programmable	programmable
Niveau de la prise de décision	direction générale	direction fonctionnelle	chef de service
Nature des infos	incertaines et exogènes	presque complètes et endogènes	complètes et endogènes

1.3 La diversité du système productif

Le système productif est composé d'un grand nombre d'unités de production de différentes tailles et de différents status exerçant diverses activités. Le système productif est donc composé d'établissements, d'entreprises, de groupes et de multinationales.

L'établissement est la plus petite unité de production. Elle dépend juridiquement d'une entreprise et sa production est relativement homogène.

L'entreprise dispose d'une certaine autonomie. Elle peut comprendre un ou plusieurs établissements.

Un groupe comporte plusieurs entreprises, qui peuvent être implantées n'importe où dans le monde, réunies autour d'une société mère appelée 'tête du groupe'.

Une multinationale est une entreprise française ou étrangère disposant de lieux de production de son activité dans différents pays dont le capital est réparti entre plusieurs nationalités dont le marché est international et dont l'encadrement stratégique est composée de cadres de différentes nationalités.

1.4 Structure de l'organisation

La structure formalise les attributions de chaque service et les tâches de chacun. Elle définit le lien hiérarchique, la responsabilité entre les services et les individus et leur mode de coordination dans l'entreprise. Les structures doivent servir les objectifs de l'entreprise et évoluent en fonction de son marché.

- La structure hiérarchique tend à s'aplatir car les échanges et la circulation de l'information par l'usage d'internet et d'intranet. L'évolution rapide du marché demande de la flexibilité et favorise des structures plus souples et plus ouvertes à des collaborateurs externes.
- la structure fonctionnelle regroupe les individus selon leur spécialisation. Elle favorise la maîtrise des compétences mais peut engendrer des difficultés de communication ou des conflits d'intérêt entre les fonctions.
- La structure divisionnelle organise l'entreprise par activités (produit, marché,...) afin de répondre aux spécificités de chaque segment stratégique. Elle facilite l'apprentissage des savoirs des marchés mais la réplication de chaque activité est coûteuse. L'internalisation favorise ces types de structure qui permet à chaque division de s'adapter à son environnement.

- La structure matricielle croise les deux précédentes par une double dépendance des personnes à une division concentrée à un domaine et à une spécialité. Adaptée à la gestion par projet, elle vise à faciliter la coordination transversale et la communication tout en conservant l'apprentissage fonctionnel.

1.5 Critères de distinction des entreprises

Le critère juridique

Les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte sont contrôlées entièrement ou en partie par l'Etat ou par des collectivités locales. Dans le secteur privé, la distinction principale réside dans la responsabilité des entrepreneurs.

La taille

micro-entreprise, PME, grandes entreprises,...

La nature des activités

- secteur primaire : exploitation des ressources naturelles
- secteur secondaire : activités industrielles
- secteur tertiaire : services

Mode de production

Indication sur la technologie de l'entreprise et son degré d'automatisation

1.6 Le gestionnaire

Le gestionnaire est la personne qui dans l'organisation fixe des objectifs et prend des décisions orientées vers l'atteinte de ces objectifs et qui dans sa gestion intègre, à des degrés différents, les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Il joue une multitude de rôles :

- technicien : Il apparaît être la personne-ressource à laquelle les employés se réfèrent lorsqu'ils font face à des problèmes trop complexes.
- analyste : Il doit parfois répondre aux attentes de ses subordonnés au niveau de la réorganisation des tâches.
- contrôleur : Il a la responsabilité de la production de son groupe ainsi que du respect des méthodes et des procédures de travail.
- conseiller : Il est la première personne ressource pour beaucoup d'employés. Il est souvent présent et il peut les aider à régler leurs problèmes professionnels (et parfois personnels)
- expert en relations humaines : Il doit être capable d'aliéner les demandes de la haute direction et les exigences des employés. Il doit souvent agir à titre d'arbitre ou de modérateur auprès des employés lorsque des conflits naissent entre eux.
- motivateur : Il doit connaître les besoins de ses subalternes et créer un environnement pouvant en permettre la satisfaction.
- formateur : Il doit fournir à ses employés les supports nécessaires à leur développement et leur donner des tâches permettant d'acquérir des habilités.
- planificateur : Il doit déterminer les objectifs de son unité en fonction de la réalisation d'un objectif plus large.
- preneur de décision : Il doit prendre toutes les décisions opérationnelles et proposer les solutions permettant de faire face au problème.
- organisateur : Il doit organiser les ressources mises à sa disposition de la manière la plus efficace afin que l'effort de chacun soit optimisé.
- leader : Il doit orienter les actions de chacun dans le respect de leurs compétences et intérêt et surtout dans le respect de l'objectif à atteindre.

Les qualités requises pour être un bon gestionnaire sont :

- créatif : aptitude à faire le travail de façon différente de celle des autres tout en effectuant mieux que les autres.
- audacieux : capacité de foncer, d'aller au devant des défis et de les affronter avec courage et détermination.
- disponible : aptitude à répondre aux besoins urgents de l'entreprise et à lui consacrer du temps, même en dehors des heures normales de travail.
- visionnaire : aptitude à déterminer avant les autres les occasions d'affaires qui seront bénéfiques à l'organisation et à en faire profiter efficacement pour augmenter son niveau de rentabilité.

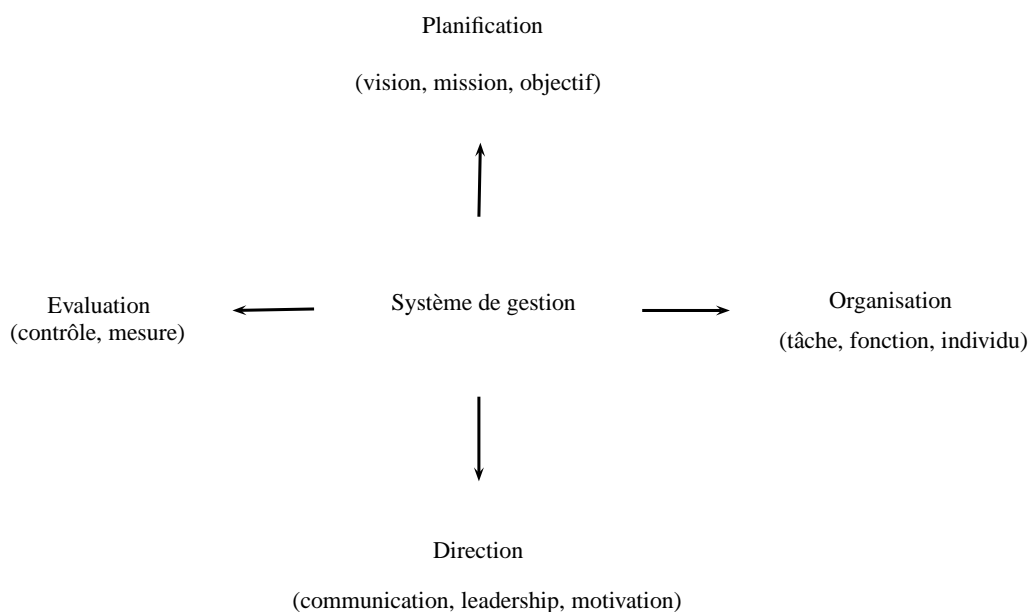
- motivé : faire avancer les choses et entraîner les autres vers l'atteinte des objectifs.
- leader : aptitude à servir de modèle, à inspirer confiance et encourager les autres à être toujours plus performants.
- énergique : capacité de toujours maintenir une bonne santé.
- autonome : aptitude à intégrer dans ces fonctions les processus de planification, d'exécution et de contrôle en fournissant une performance élevée.

Chapitre 2

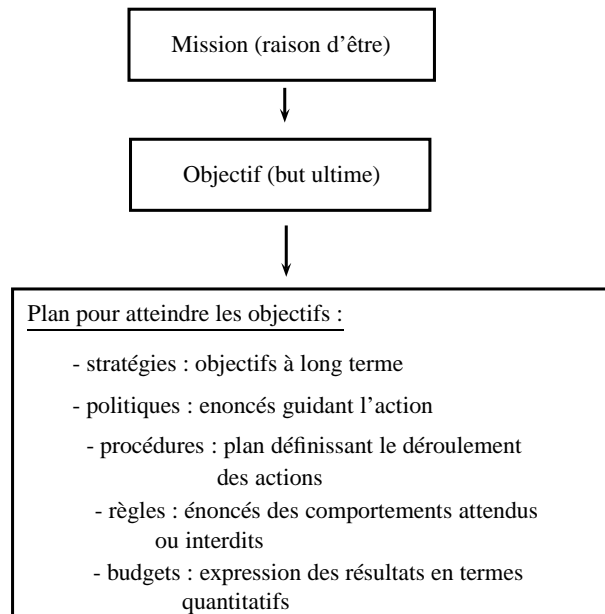
La planification

La planification est le moyen par lequel le cadre, par un processus systématique, détermine et choisit les objectifs de l'entreprise, définit les ressources et décide des étapes à suivre pour assurer leur réalisation en tenant des forces de l'environnement. La planification doit permettre à toutes les entités de l'entreprise de s'orienter vers un but clair et précis tout en tant compte des modifications de l'environnement qui peuvent remettre en cause les orientations prises. La planification est nécessaire au moment de la mise sur pied d'une nouvelle entreprise ou de la mise en vente d'un nouveau produit ou service. La planification est recommandée lorsqu'on désire améliorer la gestion d'une entreprise, d'un produit ou d'un service.

Modèle PODC :



Plan stratégique d'une entreprise



Les étapes du processus de planification

- Prise de conscience d'une occasion d'affaire ou d'un problème
- Détermination des objectifs
- Analyse de l'environnement
- Elaboration de solutions de rechange
- Choix
- Etablissement de budgets
- Suivi

Les objectifs doivent représenter un défi, être réalisables, mesurables et comporter un délai. Les objectifs doivent se situer à l'intérieur d'un calendrier qui fixe les délais de réalisation. Un objectif sans délai n'a aucune signification, il ne représente aucun défi puisqu'il peut toujours être considéré en cours de réalisation.

Chapitre 3

Le contrôle

Le processus de contrôle

- 1) La détermination des critères et des normes de rendement
- 2) La mesure du rendement
- 3) La comparaison des résultats avec les normes
- 4) L'analyse des causes des écarts
- 5) L'adoption de mesures correctives

Les différentes catégories de contrôles

- 1) Les contrôles préventifs
- 2) Les contrôles concomitants
- 3) Les contrôles rétroactifs

Le contrôle est le processus qui permet d'évaluer l'évolution de la démarche vers l'atteinte des objectifs et d'appliquer les mesures correctives qui garantissent que le rendement corresponde aux attentes de la direction. Tout processus qui orientent le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs organisationnels est une forme de contrôle. Le contrôle est le processus qui maintient l'entreprise dans la bonne voie et qui permet même de prévoir les événements à venir. Il faut s'assurer lorsque l'étape de définition des objectifs est complétée que les comportements des employés permet l'atteinte des cibles visées. La planification projette l'entreprise dans l'avenir, le contrôle devra mesurer le progrès.

Les contrôles préventifs sont orientés vers l'avenir. Leurs objectifs est de prévenir les problèmes avant leur apparition. Il ne s'agit pas d'atteindre les résultats et de les comparer avec les objectifs.

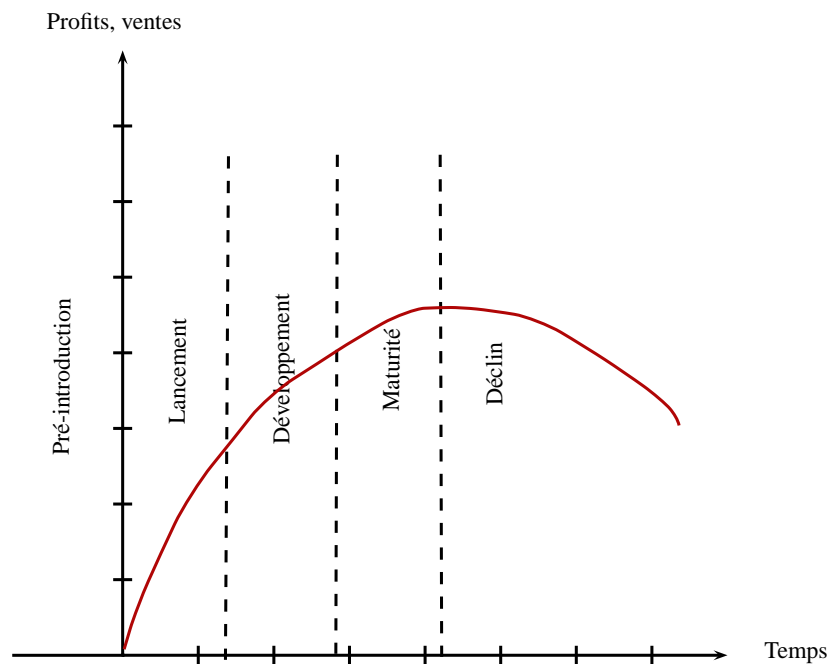
Les contrôles concomitants ont lieu pendant l'exécution de l'activité. L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication a généralisé leur apparition.

Les contrôles rétroactifs ont lieu une fois que l'activité est terminée. Ils aident à évaluer les rendement des cadres et des employés et à prendre les décisions appropriées mais les mesures prises ne peuvent pas affecter les résultats présents.

Chapitre 4

Le marketing stratégique

Cycle de vie d'un produit :



Les actions du marketing stratégique :

1) Actions de segmentation

Différents critères de dualité : l'homogénéité, l'hétérogénéité, la stabilité, l'accessibilité, la taille,...

Différentes manières : géographique, démographique, psychographique, comportementielle,...

2) Actions de ciblage

3) Actions de positionnement

Aspect matériel d'un produit :

- La dualité
- La normalisation
- L'emballage et le conditionnement

- Le design

Pré-introduction

Les besoins des consommateurs sont étudiés, les produits sont testés, les méthodes de production sont mises au point et le plan marketing est défini.

Lancement

Introduction d'un nouveau type de produit. La croissance est généralement assez faible car l'innovation prend du temps à se diffuser.

Développement

C'est l'étape de la croissance du produit. Le nouveau produit est mieux connu et attire rapidement de nouveaux clients.

Maturité

Le produit n'est plus une innovation. Il s'est déjà largement diffusé et connaît donc une croissance de vente déjà beaucoup plus faible, voire nulle.

Déclin

Le produit est dépassé, pas de nouvelles innovations. Les ventes diminuent inexorablement.

Le marketing stratégique est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation offre/demande. Il s'agit d'un travail à long terme. Les actions du marketing stratégique peuvent se diviser en trois catégories : les actions de segmentation, les actions de ciblage et le positionnement.

Les actions de segmentation : Il s'agit d'identifier sur les marchés des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une simulation marketing. La qualité d'une segmentation se juge selon différents critères (critères de dualité). Il y a différentes manières de segmenter : segmentation géographique, démographique, psychographique (selon valeurs ou attitudes), et comportementale (mode et fréquence d'utilisation du produit).

Les actions de ciblage : Il s'agit, parmi les segments définis à l'étape précédente, d'en choisir un ou plusieurs que l'entreprise va essayer de satisfaire. Le choix se fait en tenant compte des résultats d'une analyse interne (capacité de l'entreprise, moyens humains et financiers et image de marque) et d'une analyse externe (ressources requises pour chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence et législation).

Analyse Interne + Analyse Externe = SWOT.

Le positionnement : Le ou les produits de l'entreprise doivent être conçus en fonction des segments dont ils visent à satisfaire les attentes. On parle des 4P : Place, Promotion, Produit, Prix.

	Qualitatif	Quantitatif
Forme	entretien	sondage
Objectifs	définir des hypothèses recueillir des impressions	vérifier des hypothèses mesurer
Cible	petit groupe d'individus	échantillon ou grand groupe d'individus
Contact	face à face après rendez-vous	face à face spontanée téléphone, courrier, internet
Support	guide d'entretien prise de notes	questionnaire
Questions	ouvertes	fermées / à choix multiples
Traitement des résultats	qualitatif	statistique

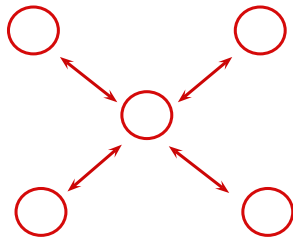
Chapitre 5

Les réseaux de communication dans les organisations

1) Réseau formel

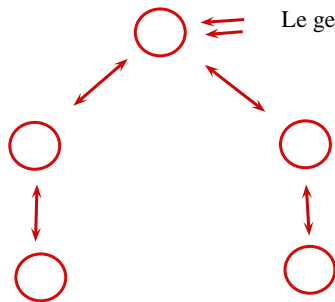
La roue

Le gestionnaire contrôle l'information

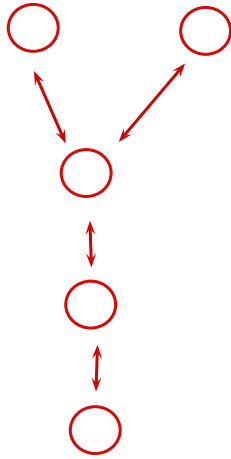


La chaîne

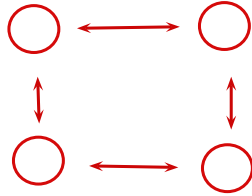
Le gestionnaire contrôle l'information



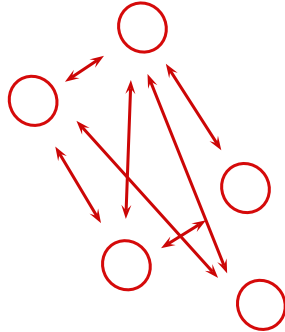
Le Y



Le cercle



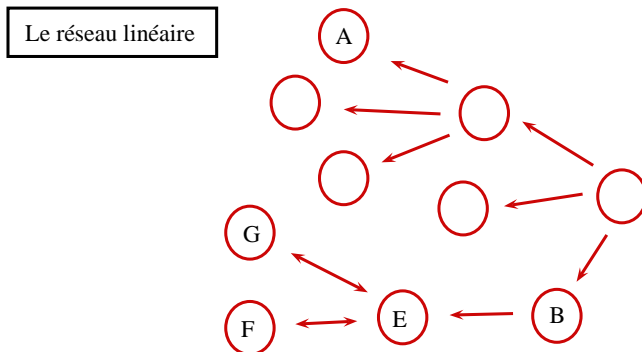
L'étoile



Le réseau linéaire



2) Réseau en groupe



La roue : L'information est toujours dirigée par l'individu du centre. Dans ce type de réseau, il y a absence d'interaction avec les autres membres du groupe. Cette forme de réseau est efficace lorsqu'il s'agit de prendre des décisions rapides.

La chaîne : Le gestionnaire au sommet de cette structure reçoit le plus d'informations. Il détient donc un certain pouvoir sur les autres. Quant aux individus qui se trouvent au niveau inférieur, l'information qu'il reçoivent est plus ou moins restreinte par le degré de filtration qu'exerce le gestionnaire.

Y : Il y a deux individus au niveau supérieur. Ces deux individus entretiennent souvent une relation de type hiérarchique et conseillent. Ainsi, un cadre hiérarchique qui reçoit une information bénéficie de l'expertise d'un spécialiste conseil, lequel analyse l'information reçue. Cette analyse permettra au cadre de prendre une décision.

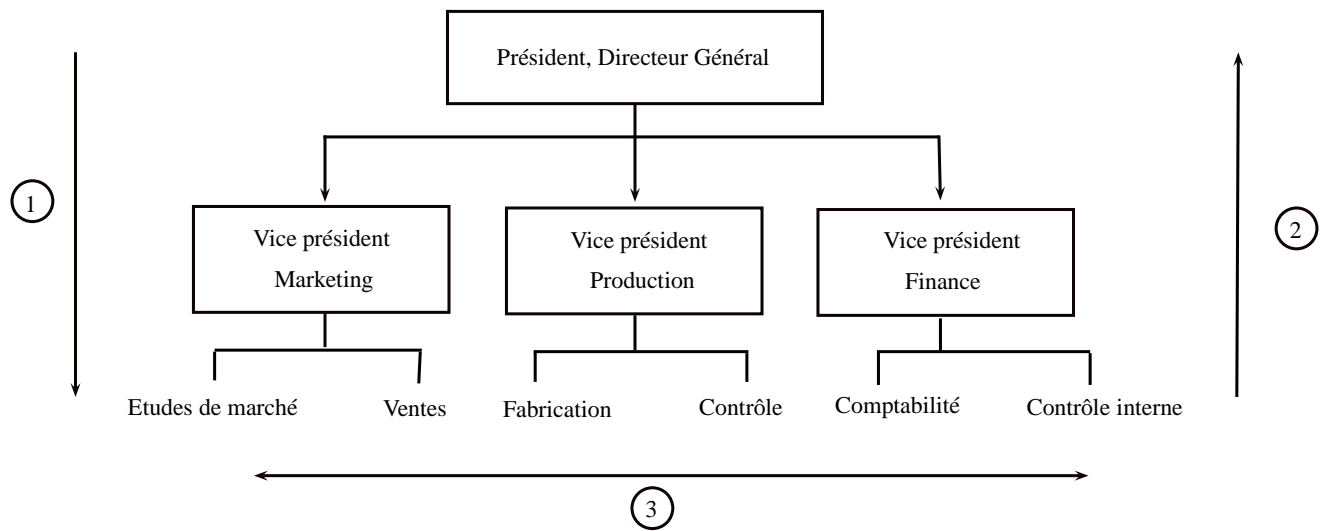
Le cercle : Cette forme de réseau de communication n'offre que des capacités d'interaction restreintes au sein des membres du groupe. Chaque membre ne peut communiquer qu'avec les deux personnes qui sont à côté de lui.

L'étoile : Cette forme de réseau permet à tous les membres du groupe de bénéficier de l'ensemble des informations disponibles de la plus simple à la plus complexe. Les membres du groupe possèdent tous un statut équivalent donc aucun leader formel ne pourra jouer le rôle de répartiteur de l'information.

Le réseau linéaire : A travers ce réseau, un individu A transmet l'information à un individu B qui le transmet ensuite à C

Pour le réseau en grappe, imaginez une grappe de raisin où chaque grain représente un individu. Parmi ces personnes, certaines ont des affinités avec un petit groupe, d'autres avec un autre groupe,... Quand vient le temps de faire circuler l'information, A la transmet à B et C ...

5.1 Les différentes formes de communication dans les organisations



1) Communication verticale vers le bas (ordres politiques, résultats d'évaluation, missions)

2) Communication verticale vers le haut (rapports sur les projets, sur le rendement, suggestions d'amélioration)

3) Communication horizontale (conseils)

Obstacles à la communication :

- Physiques : bruit, temps, espace, information massive
- Sémantique : choix des mots, sens multiples des mots
- Personnels : écoute sélective, filtration de l'information, position hiérarchique, stéréotypes, préjugés

La communication est un transfert d'information et de compréhension d'une personne à une autre. Certains auteurs parlent d'un processus par lequel des significations sont transmises d'un pôle à un autre. (pôle = individu ou groupe)

Chapitre 6

Le marketing

6.1 Les niveaux de gamme

L'organisation d'une offre ou d'un marché autour du niveau de gamme est une pratique courante quelque soit le secteur d'activité. Le bas de gamme désigne des produits de basse qualité (1er prix, Eco+,...) dont la qualité est inférieure aux produits de marque. Le moyen de gamme propose des produits de qualité à prix moyens. On trouve sur ces segments les produits de marque qui adoptent la stratégie de 'premium price' et leurs concurrents directs : les produits de la grande distribution qui sont vendus moins chers mais avec la même promesse de qualité. Le haut de gamme désigne les produits au prix le plus élevé dans leur catégorie car leur marque est exclusive, car ils sont rares ou qu'ils offrent plus de fonctionnalités. Historiquement, le marketing a délaissé le bas de gamme et s'est concentré sur le milieu de gamme. Le marketing de la grande consommation a ainsi triomphé dans les politiques de valorisation des marques et des premium price. Ce qu'on appelle premium price est une stratégie d'offre qui réunit de grandes dimensions : un politique tarifaire qui vise le coeur du marché mais qui ne cherche pas à se situer dans les prix les plus bas et une politique de produit ou de marque qui cherche à valoriser des avantages supérieurs tels que la qualité ou la performance de la marque. Une stratégie premium price vise à prendre des parts de marché importante par une proposition de valeurs qui mettent l'accent sur le bénéfice de l'offre plutôt que de jouer sur les prix les plus bas.

La distribution numérique (DN) d'une marque ou d'une référence déterminée est le pourcentage de magasins qui la détiennent.

La distribution valeurs (DV) exprime le poids que représente les magasins détenteurs de cette marque dans les ventes globales de la catégorie de produits à laquelle elle appartient.

ex : - Dire que Gold (marque de bière) a une Dn de 60 dans le commerce alimentaire signifie que 60% des magasins alimentaires vendent cette marque.

- Dire que Gold a une DV de 85 signifie que le magasin détenteur de Gold réalise, dans leur ensemble, 85% des ventes de bière.

6.2 La double marque

Elle se compose d'une marque mère et d'une marque fille. La marque mère est souvent une marque ombrelle, souvent une marque d'entreprise. La marque fille est une marque de produit.

ex : Xbox (marque fille) et Microsoft (marque mère)

- Ibis (marque fille) et Accord (marque mère)

6.3 Part de voix (SOV : Share Of Voice)

On appelle part de voix d'une marque ou d'un produit le rapport entre les dépenses de publicité de la marque ou du produit et les dépenses totales de publicité de toutes les marques ou tous les produits sur la marché. L'utilisation de ce concept est fréquent mais ne sert qu'à déterminer les budgets de publicité et non le budget global de communication et est donc uniquement opérationnelle pour les marques dont la publicité constitue l'essentiel des dépenses de communication c'est-à-dire pour les marchés de grande consommation. On dit qu'on est en surinvestissement lorsque la part de voix est supérieure à la part du marché et inversement on est en sousinvestissement si la part de voix est inférieure à la part du marché.

ex : Une marque de poudre chocolatée de type Ovomaltine s'est spécialisée sur les produits maltés et a une part de voix de 4,8% du marché en valeur de poudre chocolatée. Elle a dépensé 1 million en publicité sur un total de dépense publicitaire de 8,4 millions faite par l'ensemble des marques présentes sur le marché des poudres chocolatées.

$$\text{part de voix} = \frac{1}{8,4} = 12\%$$

$$\text{rapport} = \frac{\text{part de voix}}{\text{part de marché}} = \frac{12}{4,8} = 2,5\% > 1\%$$

La part de voix étant supérieure à la part de marché, la marque est en surinvestissement publicitaire.

6.4 La segmentation

Bien segmenter signifie qu'on respecte quatre grandes conditions :

- 1) Les conditions de pertinence : les segmentations obtenues doivent traduire des attitudes et des comportements.
- 2) les conditions d'évaluation : les segments obtenus doivent être mesurables en terme de taille de potentiel.
- 3) Les conditions d'opérationnalité : les segments obtenus doivent être atteignable c'est-à-dire pouvoir prêter à une politique adaptée de l'entreprise.
- 4) Les conditions de substantiabilité : les segments obtenus doivent être suffisamment substantiels pour justifier une adaptation des politiques de l'entreprise.

6.5 Les qualités

- 1) Etre claire : un positionnement a d'autant plus de chance de s'imposer au public qu'il est clair et simple c'est-à-dire fondé sur un petit nombre de caractères fonctionnels. Il faut éviter les positionnements trop riches et trop complexes. Pour respecter ces exigences de simplicité, les gens du marketing se fixent souvent pour règle de formuler le positionnement du produit en une seule phrase.
- 2) Etre attractif : un positionnement n'est pertinent que si il correspond à des attentes importantes du client potentiel du produit.
- 3) Etre crédible : un positionnement n'a de chance de s'imposer que s'il est crédible c'est-à-dire s'il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du produit ou avec l'image de la marque sous laquelle il est vendu.
- 4) Etre différent : l'idéal est de se positionner sur des attentes non encore satisfaites par la concurrence, c'est-à-dire il faut, dans la mesure du possible, de positionner à partir d'une qualité qu'on est le seul à posséder ou que l'on possède plus que le concurrent.

5) Etre profitable : lorsqu'on se positionne sur un marché, on fait un choix qui se traduit par un sacrifice sur une certaine partie du marché au profit des positions fortes sur d'autres.

6) Etre durable : un positionnement sur un marché doit être durable. En effets des campagnes de communication peuvent se renouveler alors qu'un positionnement s'inscrit quant à lui dans la durée.

On peut avoir un positionnement simple, crédible et original mais qui pour autant est trop spécifique pour avoir un potentiel économique suffisant.

6.6 Le mix marketing

le responsable marketing élabore un programme afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, c'est ici qu'intervient le mix marketing. Le mix marketing correspond à la somme des produits dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible. On peut regrouper ces variables en quatre catégories qu'on appelle les 4P : Produit, Prix, Promotion, Place. Les 4P sont équivalents à l'optique du fabricant.

Du point de vue de l'acheteur, toute action doit se traduire par un avantage client. On a les 4C : Client, Coût, Commodité, Communication.

6.7 Les concurrents

- La position challenger

La position challenger est celle de l'entreprise qui, occupant le second rang sur son marché derrière un leader unique, cherche à se placer au même niveau que ce leader, voir à le dépasser. C'est donc une ambition stratégique plutôt qu'une simple position sur le marché. Elle s'oppose à la stratégie des suiveurs qui consiste à se résigner et à n'occuper qu'une place secondaire derrière le leader unique.

- La position des spécialistes

Il existe des cas où une marque peut survivre d'une manière rentable sur le marché sans en détenir une part importante à condition de posséder une certaine spécificité qui lui permet d'occuper une 'niche' particulière. Cette niche peut correspondre par exemple à une adéquation particulière de la marque au besoin de certains segments de consommateurs ou à des relations avec certains acheteurs et distributeurs ou encore en avantage compétitif de coût vis-à-vis de certains acheteurs.

6.8 Les produits me-too

Ici, les responsables marketing ne cherchent pas à se différencier de la concurrence mais au contraire à s'identifier à elle. Un produit me-too est une offre qui cherche à coller à celle d'un concurrent en reprenant son positionnement. Le positionnement d'un produit me-too peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire. Il peut aussi répondre à un objectif stratégique qui consiste à bénéficier du succès de l'offre originale pour développer son activité.

6.9 Les causes de développement de l'éthique

1) Les comportements immoraux de nombreuses entreprises ou dirigeants se sont développés (corruption, financement de partis politiques).

2) La mondialisation des activités permet aux entreprises de bénéficier de failles dans la législation de chaque pays. Les pratiques commerciales sont différentes d'un pays à l'autre et la morale est peu respectée.

3) La vitesse d'évolution et de diffusion des technologies les rend difficilement contrôlable.

4) Le développement de la concurrence et le durcissement de la compétition ont créé des pratiques peu morales (emploi de travailleurs clandestins, pratique visant à faire disparaître certains concurrents).

6.10 Gestion des problèmes d'éthique

L'entreprise doit prendre en charge collectivement la question de l'éthique.

- 1) Le projet d'entreprise : il rappelle les valeurs communes à l'entreprise, c'est à dire qu'il doit inspirer les comportements de chacun et peut être l'occasion de poser des problèmes d'éthique. Certaines entreprises vont plus loin en éditant des codes ou chartes contenant les codes à respecter.
- 2) Les codes de déontologie : ils sont constitués des règles professionnelles visant à respecter l'intérêt des clients et des confrères. Initialement utilisés en médecine, ils sont maintenant répandus dans de nombreuses branches professionnelles ou entreprises (ex : dépanneur à domicile, syndicats de la vente par correspondance).
- 3) Les codes ou chartes d'éthique : proche des codes de déontologie, ils se multiplient dans les entreprises (ex : Carrefour qui prône la transparence entre acheteur et fournisseurs, et fait signer une lettre d'éthique pour chaque nouvelle personne embauchée, et les règles d'éthique sont affichées sur le lieu de négociation).

6.11 Les problèmes soulevés par l'application de l'éthique

1) Difficultés à respecter l'éthique : respecter une certaine éthique revient à attribuer des valeurs morales aux conséquences des choix économiques mais cela pose des problèmes aux entreprises. Le développement de la concurrence oblige l'entreprise à être de plus en plus compétitive et la place dans des situations difficiles. Elle ne doit plus choisir entre le bien et le mal mais trouver la solution la moins mauvaise. Le défi écologique est un des grands défis posés à l'entreprise : réaction contre l'épuisement des ressources et lutte contre la pollution. Face à ces défis, l'entreprise se trouve confrontée à divers choix lourds de conséquences économiques. On se demande alors doit-on renoncer à une activités polluante ? En matière de commerce internationale, l'entreprise se trouve confrontée à de nombreux problèmes d'éthique (ex : la France est un important producteur et exportateur d'armes et ce commerce est jugé immoral par certains, pourtant il est créateur d'emplois. Doit-on abandonner cette activité ? Certains pays ne respectent pas les droits de l'homme. Doit-on refuser de signer des contrats avec ces pays ?).

2) L'éthique ne doit pas être un alibi : Les actes doivent être conformes aux paroles tenues par les entreprises en matière d'éthique. Le niveau de moralité d'une entreprise se juge sur son comportement, pas sur son discours. On ne peut pas durablement clamer ces valeurs à ses clients et traiter ses employés, ses fournisseurs de manière qui les contredit. Si l'entreprise doit être porteuse de valeurs morales, l'éthique est avant tout affaire de conscience et de délibération individuelle, tant dans des pratiques professionnelles qu'en tant que citoyens.

Chapitre 7

La culture

La culture d'entreprise constitue la base de l'identité. Elle représente l'ensemble des normes, des valeurs, du comportement que partage les membres d'un même entreprise. D'abord l'image interne est celle que les salariés ont pour leur entreprise. L'image externe est la représentation de ce que ce fait le grand public de l'entreprise. Afin que l'identité soit cohérente, il faut que l'image de l'entreprise perçue par l'extérieur soit un bon miroir de l'image de l'entreprise vu par l'intérieur. La culture de l'entreprise est une variable du management.

7.1 Double rôle de la culture

1) La culture d'entreprise, outil de gestion :

L'identité de l'entreprise est une variable du management. En modifiant l'image de l'entreprise, on espère modifier l'identité de l'entreprise. La culture d'entreprise est une source d'efficacité et de performance de l'entreprise.

2) La culture d'entreprise, outil de mobilisation :

La culture d'entreprise contribue à la cohésion sociale et à la mobilisation des énergie derrière le projet d'entreprise. 2 outils sont utilisés pour influencer la culture d'entreprise : le projet d'entreprise et le centre d'intérêt. Les entreprises formalise leur valeur dans une charte écrite qui matérialise l'engagement de tout les salarié autour des principes communs. Tout le personnel doit participer à son élaboration. Le projet d'entreprise est composé des éléments suivants :

Composantes

Un rappel de l'identité de l'entreprise
Une définition des raisons d'être de l'entreprise
La détermination d'un ou plusieurs objectifs

Utilités

Permet de mettre à plat la situation de départ
Renforce la cohésion du groupe sociale
Impose le passage de l'action

7.2 Les centres d'intérêts

La méthode du centre d'intérêt apparaît plus efficace que celle du projet d'entreprise. On évite toute matérialisation mais on fait en sorte que toutes les énergie confondues tendent vers les mêmes inspirations en mettant l'accent sur un thème ou un personnage commun.

3 centres d'intérêts :

Centres d'intérêts

Le dirigeant
Le secteur
L'attitude face au travail

Utilités

se reconnaître dans l'image que donne le président
prendre conscience de l'activité de l'entreprise
rappeller la nécessité du travail bien fait

Exemple

Alain afelelou : " il est fou Afelelou"
Midas "les pros du pot"
Société Générale : "Conjuguons nos talents"