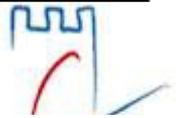


Université Hassan 1

Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Settat

Master : Marketing et Action Commerciale

جامعة الحسن الأول  
UNIVERSITÉ HASSAN 1<sup>er</sup>



# Contrôle de gestion

## L'analyse stratégique



## Plan

### Réalisé par :

- KABLY Ibtissam
- EL ATTAR Souad
- FAJRI Sara
- LAZIZI Marya

## Introduction

### Demandé par :

- ❖ Mme. KACHANI

Année universitaire 2014-2015

2014/2015

## Introduction

En gestion, la stratégie représente l'outil qui insère l'activité et la structuration des différentes fonctions dans l'entreprise. Il est donc l'élément de base qui enclenche le nivellement de l'entreprise au marché.

Dans tous les cas, l'élaboration d'une stratégie supposera la réalisation d'une analyse stratégique.

Pour ce faire, nous mettrons la lumière sur, les principaux outils d'Analyse stratégiques notamment la Matrice D'Igor ANSOFF, ADL, Mc KINSEY, SWOT , PORTER, la matrice BCG ainsi que l'analyse PEST.

### L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

- **Les Forces et les Faiblesses** sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe.
- **Les Opportunités et les Menaces** sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques.

### La stratégie pourra alors être basée sur différents aspects :

<b>EXTERNE</b> ----- <b>INTERNE</b>	<b>Opportunités</b> (Opportunities)	<b>Menaces</b> (Threats)
<b>Points forts</b> (Strengths)	<b>Stratégie d'Attaque</b> Tirez en le Maximum	<b>Stratégie d'Ajustement</b> Rétablissez les points forts
<b>Faiblesses</b> (Weaknesses)	<b>Stratégie de Défense</b> Surveillez étroitement la concurrence	<b>Stratégie de Survie</b> Contournez les difficultés

#### 1. La stratégie « Forces-Opportunités »

- Lorsque les points forts correspondent à des opportunités de l'environnement externe, on doit en tirer parti en mettant en avant une stratégie d'attaque. Elle consiste à exploiter les forces internes du business pour poursuivre les opportunités de l'environnement.

## 2. La stratégie « Faiblesses-Opportunités »

- Dans le cas où les opportunités de l'environnement externe correspondent à certaines des faiblesses, il faut exploiter les opportunités de l'environnement. Il faut par exemple être très attentif aux faiblesses relatives à des besoins clients. Il s'agit donc d'une stratégie défensive dans laquelle on cherche à combler des faiblesses en interne tout en gagnant des parts de marché.

## 3. La stratégie « Forces-Menaces »

- Si les points forts subissent des menaces de l'environnement, on doit rétablir les points forts. Cela peut être la sortie d'un nouveau matériel ou langage informatique qu'il faut apprendre. Il s'agit d'une stratégie d'ajustement qui consiste à utiliser au mieux les forces internes pour se protéger ou atténuer les menaces de l'environnement.

## 4. La stratégie « Faiblesses-Menaces »

- Elle consiste à minimiser les faiblesses internes pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures. Il s'agit donc d'une stratégie de survie qui comprend le repositionnement ou la diversification.

## Avantages et inconvénients

Nous avons présenté l'utilisation de la matrice SWOT comme méthode d'analyse de la situation d'une organisation par rapport à son marché et son environnement nous devons maintenant formuler les intérêts et limites d'une telle approche.

### - LES LIMITES

La matrice SWOT apporte une aide performante dans la mesure de la qualité de l'analyse et de la pertinence des questions posées au moment de l'engagement de l'étude. Elle ne donne aucune indication sur la pertinence et l'importance des facteurs analysés.

La matrice SWOT permet bien d'analyser la situation mais elle laisse le décideur devant ses choix sans lui indiquer les actions à prendre.

### - LES AVANTAGES

La matrice SWOT oblige l'ensemble du personnel à réfléchir à la situation actuelle de son entreprise et à son devenir en mettant l'accent sur des faiblesses et sur des menaces de l'environnement tout en leur permettant de voir aussi les forces de leur organisation et les opportunités que leur offre l'environnement.

## L'analyse PEST :

La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines:

- Politique/légal
- Économique
- Socioculturel

- Technologique

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. Le tableau fournit une check-list des éléments à prendre en compte. Tous les facteurs apparaissant dans cette liste ne peuvent pas être présents en même temps dans l'environnement d'une entreprise. Certains facteurs sont déterminants, alors que d'autres sont insignifiants. La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement.

### Tableau : L'analyse PEST

<p style="text-align: center;"><b>Politique</b></p> <p>Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Politique fiscale Régulation du commerce extérieur Droit du travail Stabilité gouvernementale Etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Économique</b></p> <p>Cycles économiques Évolution du PNB Taux d'intérêt Politique monétaire Inflation Chômage Revenu disponible Disponibilité et coût de l'énergie Etc.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Socioculturel</b></p> <p>Démographie Distribution des revenus Mobilité sociale Changements de modes de vie Attitudes par rapport au travail Consumérisme Niveau d'éducation Etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Technologique</b></p> <p>Dépense publique en R&amp;D Investissements publics et privés sur la technologie Nouvelles découvertes Vitesse de transfert technologique Taux d'obsolescence Etc.</p>

Source : adapté de Johnson & Scholes, 2000.

Une cinquième dimension pourrait être ajoutée à cette analyse. Il s'agit de l'environnement car il constitue dans certains secteurs d'activité un facteur clé d'évolution, c'est la raison pour laquelle certains auteurs choisissent d'ajouter une dimension à l'analyse PEST qui devient PEST(E).

Ce tableau montre l'analyse PEST(E) d'une entreprise dont le métier est la fabrication de roulements à billes, à destination de l'industrie automobile.

### Tableau : analyse de l'environnement du secteur des roulements à billes à l'aide de l'analyse PEST(E).

Politico-légal	L'environnement légal a beaucoup évolué ces dernières années en France, impliquant des conséquences parfois lourdes pour les entreprises : régime fiscal, réforme des retraites sont les principaux points susceptibles de modifier la stratégie d'une entreprise de ce secteur.
Économique	La forte dépendance du secteur des roulements à bille vis-à-vis du marché de l'automobile constitue une menace importante. Le secteur a rompu avec une série de trois années noires, mais observe une progression des facturations, notamment grâce à la croissance du marché automobile.
Sociodémographique	Les effectifs ont faiblement progressé dans le secteur des roulements en France, passant de 9 500 personnes en 1993 à 10 250 en 2005.
Technologique	Un nombre croissant de roulements à billes sont équipés de capteurs enregistrant la vitesse, l'accélération, le sens de rotation, la position et la température. Le contrôle actif joue un rôle primordial dans l'amélioration de la sécurité de fonctionnement des équipements.
Environnemental	La norme de certification environnementale internationale ISO 14001 est de plus en plus répandue dans le secteur du roulement. La production de roulements entraîne une consommation d'eau importante, une émission de CO2 et de gaz à effet de serre, et un rejet liquide de matières oxydables qui sont à l'origine d'une pollution de l'air qui doit rester maîtrisée par les entreprises du secteur.

Les avantages :

- Permet de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-économique.
- Encourage le développement d'une pensée stratégique.
- Permet de prendre conscience de menaces éventuelles.
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces.
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.

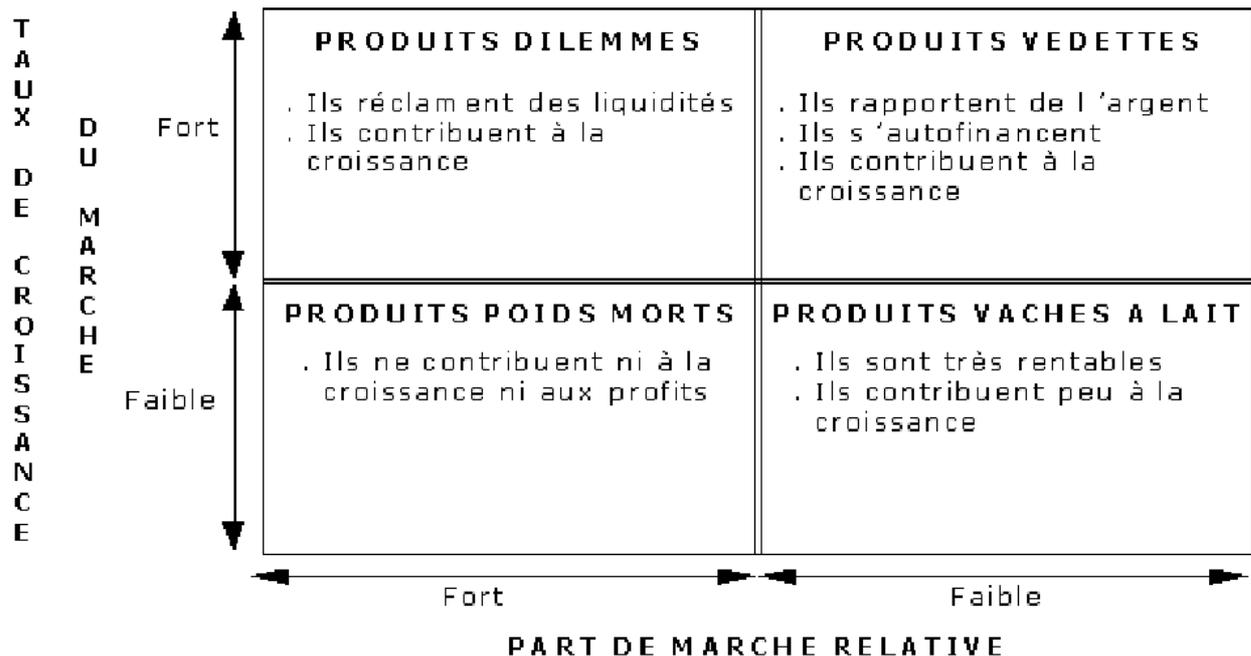
### Les inconvénients :

- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent.
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse.
- L'analyse PESTEL ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

### La matrice BCG

La matrice BCG donne une vision de la dynamique de l'entreprise sous l'angle de son activité. C'est très utile pour déterminer quelles activités sont les plus stratégiques pour une entreprise, lesquelles sont les plus rentables, lesquelles rapportent le plus de CA ou de bénéfices.

C'est donc une cartographie à un moment donné de l'activité de l'entreprise, information vitale à la prise de décisions.



On voit que les produits sont classés en 4 catégories, selon 2 critères :

- la croissance de marché pour ce type de produit
- la part de marché relative : on compare la part de marché au leader du marché (ou au challenger si l'on est déjà leader)

### Les recommandations stratégiques selon les caractéristiques du produit

**LES DILEMMES** : Ils représentent un fort potentiel pour l'entreprise, à condition que celle-ci investisse en recherche et développement, en production, en commercialisation.

Ce sont généralement des produits d'avenir, mais ils coûtent de l'argent en l'état actuel. On les appelle dilemmes car ce sont généralement des produits en phase de lancement des produits jeunes), on ne sait donc pas encore quelles sont ses chances de succès. On espère que le dilemme se transformera très rapidement en vedette.

Donc, on a deux possibilités stratégiques :

- Stratégie offensive: on est persuadé que son produit peut marcher et on veut le maintenir sur le marché. Pour financer les produits dilemmes, on utilise l'argent des produits Vaches à lait. Si les produits dilemmes fonctionnent bien par la suite, ils deviennent des produits étoiles. Dans cette stratégie il faut **beaucoup investir, augmenter sa capacité de production, étoffer son équipe de vente, faire beaucoup de publicité.**

- Stratégie défensive: on n'est pas sûr que le produit va fonctionner et on n'a pas les ressources financières pour lancer ce produit là. On abandonne le produit, il devient directement un produit poids mort.

**LES VEDETTES** : Ils sont situés sur un marché à forte croissance, ils ont une forte part de marché, ce sont nos meilleurs produits. Malgré le fait que pour l'instant ils génèrent peu de profit. Si le taux de croissance du marché commence à diminuer, les produits étoiles deviennent des produits vaches à lait.

Investir : Entretenir la croissance afin de consolider l'avantage concurrentiel

**LES VACHES A LAIT** : On est positionné sur un marché à faible croissance, mais on a une forte part de marché. Par rapport au cycle de vie du produit, ils sont en phase de maturité. Ils génèrent des profits importants, sont intéressants pour l'entreprise car ils ne nécessitent que peu d'investissements. Ils ne contribuent plus à la croissance, mais ils ne coûtent plus en investissements et rapportent l'argent nécessaire pour financer les dilemmes.

**Entretenir** la situation par des actions de maintien (publicité, modification d'emballage).

**Financer** les vedettes ou les dilemmes

**LES POIDS MORTS** : Ils sont sur un marché à faible croissance, ils ont une faible part de marché. Soit il s'agit de produits anciens ayant connu tout le cycle de succès ou alors il peut s'agir des produits dilemmes sur lesquels on n'a pas investi. ce sont des domaines en perte de vitesse qui ne rapportent plus d'argent Au niveau stratégique, deux stratégies possibles :

Stratégie d'abandon

Stratégie de relance : on réinvestit pour le relancer et ainsi qu'il redevienne un produit dilemme. On apporte des modifications.

D'après ce qu'on a cité, on peut déduire que cette analyse permet d'apprécier la situation de l'entreprise et d'envisager ses perspectives de croissances :

Donc, Un portefeuille équilibré contient suffisamment de "vaches à lait" pour financer les vedettes et les dilemmes (équilibre à court terme) mais également des vedettes et des dilemmes en nombre suffisant (équilibre à long terme).

## AVANTAGES

- elle est simple d'utilisation
- elle permet de visualiser clairement la position de l'entreprise sur le marché

- elle constitue un outil d'aide à la décision, en fonction du diagnostic propre de l'entreprise

## LES INCONVENIENTS

Cependant, ce modèle ne prend pas en compte un certain nombre de facteurs propres au contexte de l'exportation : notamment

les coûts d'entrée sur les marchés (coût du transport, coût d'adaptation des produits, taux d'inflation, taux de change, ...) qui peuvent influencer la position concurrentielle des entreprises en agissant à la hausse sur leurs prix de vente et la dimension du risque (politique, financier, commercial) qui augmente dans le contexte des opérations internationales. Par ailleurs, il faut se méfier des conclusions trop radicales qu'il pourrait induire (par exemple : abandonner un poids mort). Enfin, cet outil n'est pas opérant lorsqu'il s'agit d'analyser une part de marché relative lorsque l'entreprise n'est pas encore présente sur le marché d'exportation.

## La matrice Mc Kinsey

Il s'agit d'une matrice de décision stratégique, développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company, où chaque DAS est analysé à partir de deux dimensions :

- l'attrait du marché
- et la position concurrentielle

L'objectif de cette matrice est de déterminer sur quel segment il est intéressant d'investir plutôt qu'un autre.

- 1- L'attraction du marché ( Market attractivités) (d'une industrie) est utilisé comme dimension d'attraction de l'industrie, au lieu de la croissance du marché. Elle se détermine par les facteurs suivants : taux de croissance, parts de marché des leaders, stabilité technologique, niveaux des prix, sécurité d'approvisionnement.
- 2- La position concurrentielle : dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, la qualité des produits vendus, fidélité des clients, la structure des coûts...etc.

La méthode propose le positionnement des DAS sur une grille de neuf cases.

Chacune de ces dimensions est appréciée sur une échelle à trois dimensions d'où le tableau suivant :

		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Elevé	Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
	Moyen	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

Quand le DAS est en position intéressante sur les marchés porteurs, l'entreprise doit appliquer une **stratégie de renforcement- développement** qui consiste à investir pour défendre ou renforcer la position de l'entreprise.

Quand le marché n'est que peu ou pas porteur, il faut développer la rentabilité en se focalisant sur les DAS concernés (**Stratégie de rentabilisation**)

Quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif, on doit mener **une stratégie de maintien** : soit s'engager par des investissements importants, soit abandonner.

Lorsque le marché ne devient que faiblement attractif, l'entreprise choisit l'abandon partiel et progressif des activités (**retrait partiel ou abandon**). L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.

### Intérêt et limites du modèle

- Ce modèle est particulièrement intéressant où il permet de relativiser, à un moment donné, l'intérêt que présente un segment pour l'entreprise. Il donne donc la possibilité de définir des stratégies adaptées et différenciées.
- Mais, elle a des limites, cet outil s'avère très long et complexe pour les PME. Aussi la collecte des informations, leurs nombres et l'identification des facteurs significatifs représentent une charge de travail très lourde et nécessitant une forte mobilisation de ressources.

## L'analyse SWOT

La matrice ADL est un outil d'analyse stratégique développé par Arthur D. Little. C'est un cabinet international de consultants fondé en 1886 par Arthur Dehon Little ayant connu un grand succès. Il fut le premier cabinet de conseil créé au monde.

Le modèle de la matrice ADL consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence et permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise en se basant sur deux critères :

- La **position concurrentielle** de l'entreprise sur le secteur d'activité c'est-à-dire ses parts de marché, son image de marque, l'image et la qualité de son produit, l'étendue de son réseau de distribution, etc.
- Le **degré de maturité** de son activité, c'est-à-dire dans quelle phase le métier de l'entreprise se positionne-t-il ? Démarrage ? Croissance ? Maturité ? ou Déclin ?

Pour un segment stratégique, l'entreprise peut se positionner sur l'un des cinq niveaux, suivant sa position concurrentielle :

- **Niveau 1 – une position concurrentielle marginale :**  
L'entreprise a des performances peu satisfaisantes actuellement, présente une faiblesse majeure affaiblissant ses chances de survie à terme, mais a des possibilités d'améliorer sa position.
- **Niveau 2 – une position concurrentielle défavorable :**  
L'entreprise a des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités, mais a des chances inférieures à la moyenne de pouvoir maintenir sa position.
- **Niveau 3 – une position concurrentielle favorable :**  
L'entreprise dispose des outils et des atouts nécessaires pour l'élaboration de sa stratégie et a de très bonnes chances de maintenir sa position à long terme.
- **Niveau 4 – une position concurrentielle forte :**  
L'entreprise est capable de mener la politique de son choix sans pour autant affecter sa position concurrentielle à long terme.
- **Niveau 5 – une position concurrentielle dominante :**  
En position dominante, l'entreprise est capable de contrôler le comportement de ses concurrents et de s'orienter stratégiquement comme « bon lui semble ».

Après avoir défini ces deux composantes pour votre ou vos Domaines d'Activités Stratégiques, vous allez pouvoir le ou les positionner sur la matrice ADL.

### Recommandations stratégiques

A partir là, la matrice ADL fait ressortir ses recommandations stratégiques basées sur un découpage en quatre zones de l'espace matriciel:

- **Le développement naturel** : l'entreprise est leader sur un marché en croissance et doit continuer à développer ce marché.
- **Le développement sélectif** : l'entreprise doit se focaliser sur sa gamme de production qui lui rapporte le plus.
- **La réorientation** : l'entreprise, étant en position défavorable, doit réorienter ses activités vers un marché qu'elle maîtrise mieux.
- **L'abandon** : l'entreprise est en difficultés sur un marché qui ne croît plus. Elle doit laisser tomber ses activités.

### Quel intérêt pour l'entreprise ?

La matrice ADL permet de :

- **Analyser les conséquences de la position concurrentielle de l'entreprise** et de les exprimer en **termes de rentabilité** ou de **risque** de modification des positions concurrentielles.
- **Définir les orientations stratégiques** de l'entreprise en fonction de l'analyse des résultats de cette matrice.

### La matrice d'Igor ANSOFF

La matrice Ansoff est une matrice conçue par Igor Ansoff pour classer et expliquer les différentes stratégies de croissance d'une entreprise. Cette matrice est employée par les entreprises pour un objectif de croissance ou une stratégie de spécialisation car elle permet de faciliter la prise de décision.

Cet outil se présente sous forme d'une matrice à quatre quadrants, déterminés par :

- D'une part les clients qui peuvent être actuels ou nouveaux
- D'autre part les produits, services ou technologies qui peuvent être là encore soit actuels soit nouveaux

La matrice Ansoff offre 4 choix stratégiques pour atteindre des objectifs de croissance :

- pénétration du marché ;
- extension du marché ;
- nouveaux produits ;
- diversification.

### Déroulement de la matrice d'Ansoff

	Produit		
		Existant	Nouveau
Marché			
	Existant	Pénétration de marché	Développement de produit
	Nouveau	Développement de marché	Diversification

#### Pénétration de marché

Nous considérons ici des produits existants, vendus à des clients existants.

L'entreprise essaie de développer ses ventes sur son marché. Le produit ne subit aucune modification mais l'entreprise cherche à augmenter ses recettes par des moyens de promotion ou de repositionnement de ses produits. Il faut ici convaincre les clients potentiels et les détourner de produits concurrents.

#### Développement (Extension) du marché

On a ici une gamme de produits existante sur de nouveaux marchés cela veut dire que l'entreprise essaie d'augmenter ses ventes par l'introduction de ses produits sur de nouveaux marchés. De nouveau le produit ne subit aucune modification il sera juste vendu à une nouvelle cible (p.ex. par le biais de l'exportation). En fonction des différences culturelles, les produits peuvent subir de légères modifications.

#### Développement du produit

C'est un nouveau produit lancé sur un marché existant. Il y aura plusieurs versions des produits (différents modèles, tailles,...). Les nouveaux produits sont alors vendus à la clientèle existante par le moyen des canaux de distribution existants. Ceci se produit souvent sur les marché automobile où les modèles existants sont mis à jour ou remplacés et sont alors vendus sur le marché actuel.

### Diversification

Dans ce cas l'entreprise lancera de nouveaux produits et les vendra à une nouvelle clientèle. Il existe deux types de stratégies de diversification :

- **Diversification apparentée** : signifie que l'entreprise reste sur un marché familier par exemple, un fabricant de potages peut se diversifier dans la cuisine de gâteaux c'est- à-dire l'industrie alimentaire.
- **Diversification non apparentée** : se fait sur un marché sur lequel l'entreprise n'a aucune expérience et aucune industrie. Par exemple, un fabricant de potages investissant dans la construction automobile. L'entreprise commence à faire l'activité de ses fournisseurs ou de ses clients.

### Quand utiliser la matrice d'Ansoff ?

- Emergence de nouvelles technologies
- Saturation des marchés historiques de l'entreprise
- Mutations de l'environnement concurrentiel
- Entrées de nouveaux concurrents
- Changement des besoins ou des comportements des clients
- Changement radical des objectifs de l'entreprise

### Les règles d'or de la matrice :

#### Opportunité :

- la matrice permet non seulement d'étudier l'opportunité de lancer de nouveaux produits et/ou de se développer sur des marchés existants mais aussi d'envisager la possibilité de se retirer si besoin d'un marché existant ou de devoir trouver de nouveaux marchés.
- Une aide à la décision précieuse et rapide pour choisir la stratégie de croissance à adopter.
- Une excellente plateforme de communication pour les équipes de l'entreprise...

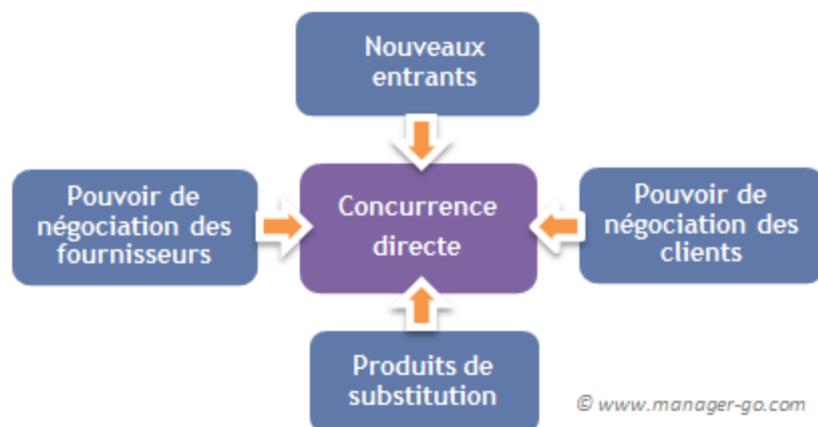
## Risque :

- chaque stratégie a un niveau de risque différent. Ce risque augmente proportionnellement au niveau de changement. Diversifier est souvent plus risqué que qu'augmenter la pénétration d'un produit sur un marché existant.

## L'analyse PORTER

Michael PORTER, célèbre professeur a conçu une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse est basée sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérise tout marché :

### Les 5 forces de Porter



#### ➤ La rivalité entre concurrents du secteur

La lutte interne dépend d'un certain nombre de facteurs caractérisant le marché étudié tels que :

- le nombre d'acteurs en présence et leur taille : plus ils sont nombreux, plus la concurrence est élevée. De même, des firmes de taille importante exercent une domination forte.
- Des coûts fixes prépondérants : cette caractéristique entraîne une vulnérabilité face à un ralentissement conjoncturel dû à des charges de structures lourdes. Pour subsister, ces entreprises vont se livrer de violentes guerres des prix.

- Des offres peu différenciées : un autre facteur provoquant d'intenses rivalités sur les prix.
- Des fortes barrières à la sortie : c'est le cas avec des outils de production fortement spécialisés ayant nécessité des investissements considérables. Les acteurs en place ne peuvent pas sortir du marché. Ils vont défendre chèrement leur place.
- Connaître ses concurrents est un préalable indispensable pour alimenter ces réflexions stratégiques.

➤ **Les nouveaux entrants**

Ils constituent une menace pour les entreprises en place, car ils risquent de s'accaparer une partie du marché. Leurs actions pèsent sur l'équilibre des forces en présence. Les conséquences peuvent être de nouvelles guerres des prix.

Les concurrents occupant le terrain vont tenter d'ériger des **barrières à l'entrée** pour se prémunir de ces menaces.

➤ **Les produits de substitution**

Il s'agit généralement d'un produit innovant mis au point par un acteur du secteur et apportant une valeur ajoutée supérieure à ce que proposent les autres compétiteurs. Les effets peuvent conduire à l'élimination pure et simple de certains intervenants. D'où l'intérêt de la mise en place d'un système d'intelligence économique, pour prévenir avant de subir et d'investir en permanence dans l'innovation.

➤ Les clients

La concentration des clients crée des situations de dépendance pesant sur la rentabilité des entreprises. Cette dépendance octroie un pouvoir de négociation à ces clients.

➤ Les fournisseurs

Comme pour les marchés en aval, un fournisseur qui détient l'unicité d'une source d'approvisionnement possède un fort pouvoir de domination sur ses clients. En effet, il est un fournisseur incontournable et possède de ce fait un fort pouvoir de négociation. D'autres raisons peuvent par ailleurs lui conférer ce pouvoir : juridiques, financière, commerciales...

## CONCLUSION

L'analyse stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.