

	<b>Up ! Enhanced Management</b>	Première édition
	<b>5 La stratégie d'entreprise</b> 5.4 La dynamique de l'environnement	<a href="http://www.up-comp.com">http://www.up-comp.com</a> <a href="mailto:contact@up-comp.com">contact@up-comp.com</a>

### 5.4.2.7 La force des clients

Les clients sont en position de force si :

- Le système concurrentiel est de type à volume.
- Leur capacité d'achat représente un gros volume par rapport à ce que l'entreprise est capable de fournir.
- Les clients sont capables d'intégrer ou ont déjà intégré en amont la production de produits similaires à ceux commercialisés par l'entreprise.

### 5.4.3 L'analyse positionnement des concurrents

**a** Le positionnement des concurrents s'analyse selon chaque facteur clés de succès. En pratique, il faut retenir les facteurs clés de succès les plus discriminants i.e. permettant le plus d'étalement des concurrents sur une échelle adéquate.

**&** En sélectionnant deux facteurs de succès, nous pouvons tracer une **carte stratégique**. Nous en traçons autant qu'il y a de combinaisons possibles de facteurs clés de succès discriminants.

Voici un exemple pour le secteur de l'hôtellerie entre 1990 et 1995 :

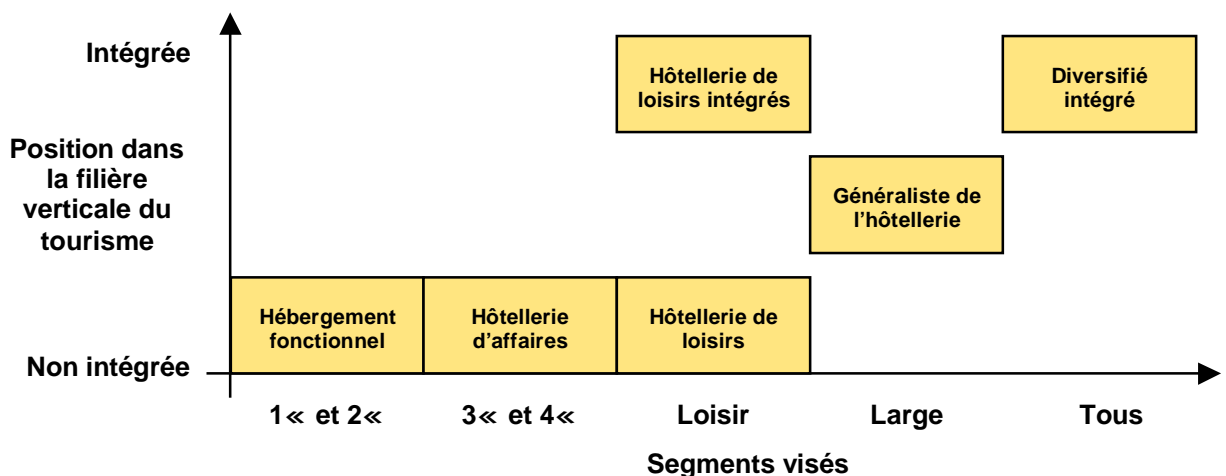


Figure 149 – La carte stratégique pour l'hôtellerie entre 1990 et 1995

De la constatation de sa position sur la carte par rapport aux concurrents, l'entreprise peut décider quels sont les axes de progrès en terme de facteurs clé de succès primordiaux où elle est mal positionnée.

### 5.4.4 Les scénarios d'évolution de l'environnement

L'environnement peut évoluer du fait de :

- F**
- Les cycles des produits, des technologies ou de la demande.
  - La volonté d'un concurrent de changer le type du système concurrentiel. Cela a été le cas lorsque **Swatch** s'est mis à produire des montres bon marché.
  - Le rapport des forces dans le système concurrentiel.
  - Un changement politique, légal, social ou macro-économique.

**a** Un sondage sur les possibilités d'évolution est réalisé auprès d'experts selon la méthode **Delphi** présentée dans le chapitre intitulé **Marketing**. Des scénarios sont définis à partir des consensus émergents adossés à une probabilité de réalisation.

A chaque expert, il est présenté :