



---

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

---

Le **contrôle de gestion** est une **discipline contingente à la stratégie** mise en place par les entreprises, car il permet d'en assurer la déclinaison.

La **stratégie** est un scénario à moyen et long terme visant à **mettre en relation des compétences clés internes de l'entreprise avec les besoins exprimés par le marché**, dans des conditions propres à **assurer la réussite économique de l'organisation**.

### A – L'ANALYSE CONCURRENTIELLE

#### 1 – LES DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

Un DAS est un ensemble homogène d'activités source de facteurs clés de succès pour l'entreprise.

#### 2 – L'ANALYSE SWOT

Consiste à établir :

- le diagnostic **interne** de l'entreprise (forces et faiblesses)
- le **diagnostic externe** de l'entreprise (opportunités et menaces)

<b>DIAGNOSTIC INTERNE</b>	<b>Forces (S)</b>	<b>Faiblesses (W)</b>
	▶ 1 ▶ 2 ▶ 3 ▶ 4 ▶ 5	▶ 1 ▶ 2 ▶ 3 ▶ 4 ▶ 5
<b>DIAGNOSTIC EXTERNE</b>	<b>Opportunités (O)</b>	<b>Menaces (T)</b>
	▶ 1 ▶ 2 ▶ 3 ▶ 4 ▶ 5	▶ 1 ▶ 2 ▶ 3 ▶ 4 ▶ 5

### 3 – LES FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

- Les nouveaux entrants
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Les produits de substitution
- L'intensité concurrentielle
- Les pouvoirs publics

### 4 – LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

- La domination par les coûts
- La différenciation par le haut (« *sophistication* »)
- La différenciation par le bas (« *épuration* »)
- La concentration (« *focalisation* »)

## B – L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

### 1 – MISSION ET VISION DE L'ORGANISATION

Permet de répondre à la question : « *A quoi sert l'entreprise/le groupe ?* »

Définir la mission de l'entreprise permet de clairement cerner son identité et focalise les efforts de chacun dans une même direction.

### 2 – LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET LES FACTEURS DE RISQUE

**FCS** : Compétences distinctives de l'entreprise, sources d'avantage concurrentiel.

**FDR** : Principaux éléments susceptibles d'affecter sa continuité d'exploitation ou sa rentabilité.

### 3 – LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER

Porter distingue les **fonctions primaires** entrant directement dans l'activité productive de l'organisation et les **fonctions secondaires**, qui assistent les premières. L'ensemble permet d'expliquer **comment se crée la marge de l'entreprise**. Le but est de se concentrer sur les éléments de la chaîne de valeur les plus créateurs de valeur.

**Source :** Contrôle de gestion  
Perspectives stratégiques et managériales  
PEARSON