

Réaliser un diagnostic stratégique interne

BTS MCO

Le diagnostic stratégique interne a pour but d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les forces permettent à l'entreprise de se distinguer de la concurrence et de réussir sur un marché.

Les faiblesses sont les points de vulnérabilité qui peuvent nuire à sa pérennité.

Dans le cadre d'un diagnostic interne, l'analyse de la chaîne de valeur et le diagnostic des ressources et compétences vont permettre de déterminer des avantages concurrentiels.

I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

Le concept de la **chaîne de valeur de Michael Porter** vise à repérer les activités de l'entreprise qui représentent des avantages concurrentiels et créent de la valeur pour le client.

Ces avantages concurrentiels peuvent provenir de la capacité de l'entreprise :

- à avoir des coûts moins élevés que la concurrence ;
- À proposer des produits ayant des caractéristiques pour lesquelles les clients sont prêts à payer un prix plus élevé.

Michael PORTER distingue :

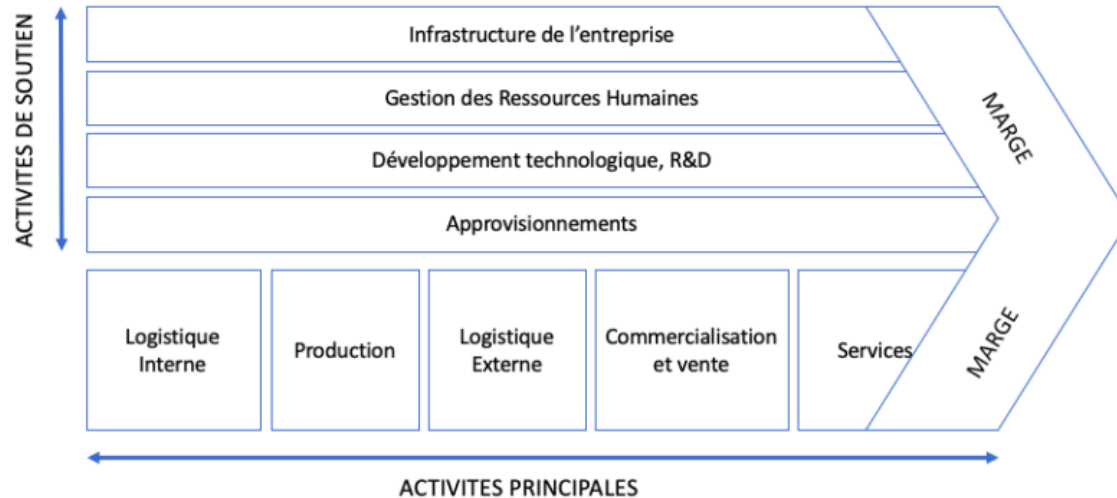
- Les activités principales, qui créent de la valeur ;
- Les activités support, qui soutiennent les activités principales et améliorent leur efficacité

La **chaîne de valeur** développée par Michael Porter représente l'entreprise comme un **enchaînement d'activités** qui permettent de transformer des achats (auprès de fournisseurs : matières premières, biens...) en ventes.

I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier :

- Les activités ou combinaison d'activités qui possèdent les facteurs clef de succès à l'origine de la création de valeur ;
- Les activités qui ne créent pas de valeur et qui peuvent faire l'objet d'une externalisation.



- Ex : Phil Knight, dirigeant de Nike, compris très tôt que la création de valeur au sein de son entreprise résidait dans la conception et le marketing et non dans la fabrication, qui fut externalisée en étant confiée à des sous-traitants.

I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

Activités principales :

Logistique interne ou “entrante” : il s'agit de toutes les activités permettant de réceptionner et stocker les matières premières (ou marchandises) de vos fournisseurs : manutention, contrôle, déballage, renvoi, etc.

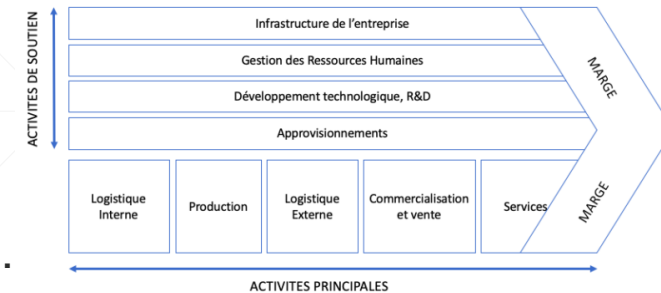
Si vous êtes une entreprise de services, cette activité sera certainement très limitée.

Production ou “opérations” : ce sont toutes les activités qui permettent de fabriquer vos produits finis : assemblage, montage, tests, emballage. Si vous êtes une entreprise de services, il s'agira de vos activités de réalisation du service.

Logistique externe ou “sortante” : il s'agit de toutes les activités liées à la livraison du bien ou du service aux distributeurs et aux clients : traitement et préparation des commandes, transport, délais.

Commercialisation et vente : ce sont toutes les activités qui permettent de faire connaître votre offre et d'inciter les clients à l'acheter : marketing, offres promotionnelles, publicité, choix des distributeurs, fixation des prix, etc.

Services : ce sont toutes les activités qui permettent de maintenir ou augmenter la valeur du produit/service après l'achat : service après-vente, installation, réparation, entretien, formation à l'utilisation...



I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

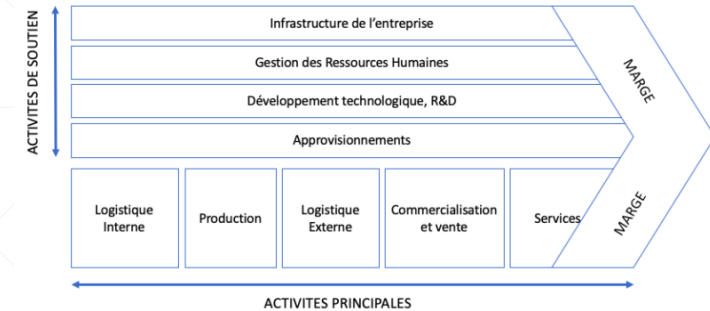
Activités de soutien :

Infrastructure de l'entreprise : il s'agit de toutes les activités administratives qui permettent la bonne marche de l'entreprise : direction, planification, finances, juridique, relations publiques, service qualité, comptabilité, etc.

Gestion des ressources humaines : ce sont toutes les activités liées au recrutement, la paie, la formation, la gestion de carrière, le développement personnel...

Développement technologiques/R&D : cela renvoie à tout ce qui est lié à l'innovation, la réduction des coûts, et la protection des technologies (systèmes d'information, gestion de connaissances, recherche et développement, gestion de la relation client, etc).

Approvisionnements : ce sont toutes les activités qui permettent d'acheter des moyens de production (matières premières, marchandises, fournitures, services...) au meilleur rapport qualité-prix.



I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

La chaîne de valeur de Porter permet en cela de catégoriser les activités d'une entreprise en fonction de sa capacité à créer ou non de la valeur, et donc d'avoir **une base pour prendre des décisions stratégiques** par la suite :

- Est-il préférable d'externaliser certaines activités ?
- Quelles sont les activités clés de succès ?
- A quelles activités faut-il allouer plus de ressources ?
- Quelles sont les activités charnières sur lesquelles concentrer les efforts ?
- Comment se font les connexions inter-activités ?

De ces décisions dépendront la capacité de l'entreprise à **dégager de la marge**, c'est-à-dire de la rentabilité.

I. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

Ex (Source *Anne-Flore Adam, Docteur en entrepreneuriat, Formatrice et conseillère pour les entrepreneurs.*) :

Voici un exemple de chaîne de valeur pour l'entreprise **Amazon** (il est aussi possible d'affecter une note et une pondération à chaque activité, afin d'obtenir pour chacune un pourcentage de contribution à la valeur finale).

Activités principales de la chaîne de valeur d'Amazon :

Logistique interne ou "entrante" : excellentes capacités de réception, de tri et de stockage des marchandises, automatisation,

Logistique externe : mise en place d'une chaîne de livraison rapide et performante, y compris par moyens en propre et ancrage local,

Commercialisation et vente : première plateforme internet (marketplace) en terme de choix d'articles ; développement d'une notoriété remarquable,

Services : SAV rapide et performant ; pas de service de réparation,

Les activités de soutien de la chaîne de valeur d'Amazon :

Infrastructure de l'entreprise : fonctions support ultra-centralisées et automatisées,

Gestion des ressources humaines : activité centralisée par pays ; problème d'image au niveau de la gestion des RH ; management autoritaire,

Développement technologiques/R&D : développement d'un avantage concurrentiel majeur en matière d'innovation liée à la robotisation de la gestion des stocks,

Approvisionnements : service approvisionnement centralisé ultra-performant.

Au final, Amazon a développé plusieurs **avantages concurrentiels** lui ayant permis d'être leader sur son marché.

II. L'analyse des ressources

Les ressources correspondent à l'ensemble des moyens durables que l'entreprise utilise pour réaliser son activité.

Dans la *Théorie des ressources*, Edith PENROSE (1914-1996) considère l'entreprise comme un ensemble de **ressources tangibles et intangibles**.

RESSOURCES TANGIBLES : RESSOURCES MATERIELLES	
Ressources financières	Résultats, rentabilité, endettement,...
Ressources humaines	Effectif, pyramide des âges, qualifications,...
Ressources physiques	Usines magasins, outils de productions,...
RESSOURCES INTANGIBLES : RESSOURCES IMMATERIELLES	
Ressources organisationnelles	Structure, système d'information, qualité...
Ressources technologiques	Brevets, savoir-faire, capacité à innover,...
Ressources commerciales	Notoriété, image de marque,...

L'analyse des ressources va faire émerger les ressources stratégiques qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel

III. L'analyse des compétences

Les compétences représentent l'ensemble des savoirs et savoir-faire utilisés par l'entreprise. Elles se développent dans le temps avec l'expérience.

Les compétences fondamentales (ou cœur de compétences) définies par G. HAMEL et C.K. PRAHALAD sont les compétences sur lesquelles reposent le développement et la compétitivité de l'entreprise.

Les compétences fondamentales sont :

- Distinctives (car elles correspondent à ce que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents) ;
- Difficilement imitables ;
- Source de valeur pour le client.

Ex : la réussite de la marque de chaussons de danse Repetto repose sur un savoir-faire exclusif inchangé depuis 50 ans qui consiste à coudre et monter à l'envers la ballerine dans un cuir fin de chèvre ou d'agneau.