

CHAPITRE 10 – LE DIAGNOSTIC INTERNE

Le diagnostic externe (étude de l'environnement) doit être complété par un diagnostic interne qui permet de déterminer les ressources stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des ressources et compétences de l'entreprise qui vont lui conférer un avantage concurrentiel.

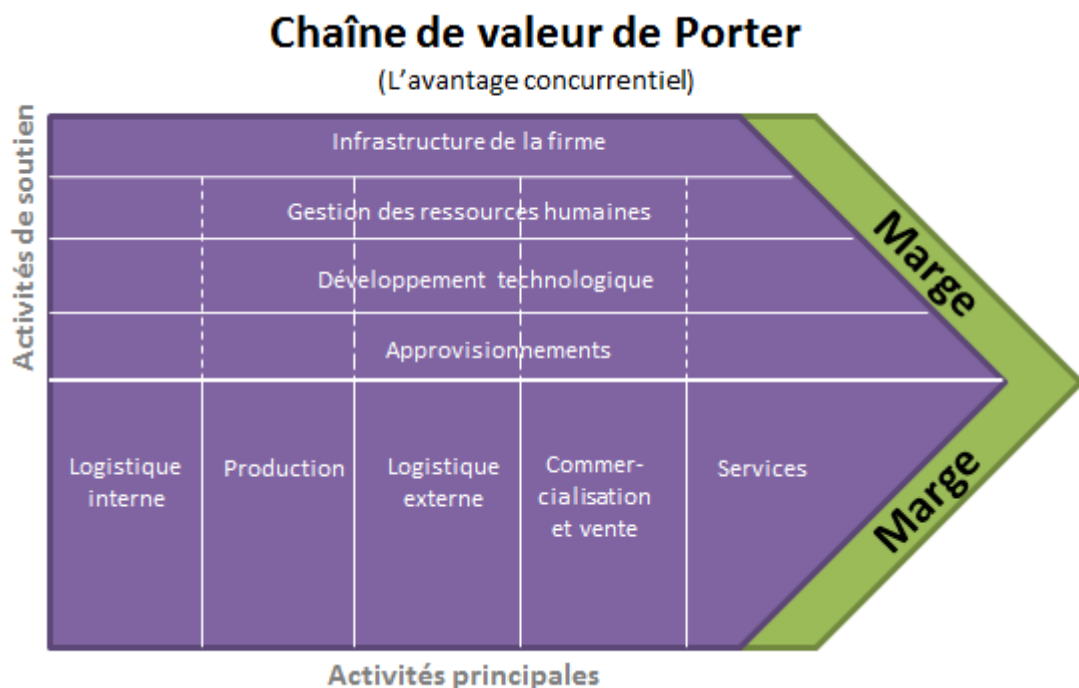
I – LES OUTILS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE INTERNE ?

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

A- LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. Porter pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. La chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

- Cinq activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente
- Quatre activités de soutien : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH), l'infrastructure de la firme



PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 2 – *Elaborer une stratégie* 2.1 – Définir une démarche stratégique

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser

B – LE DIAGNOSTIC DES RESSOURCES STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE ?

L'approche par les ressources a été développée par Edith. Penrose. Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS). E. Penrose distingue 2 types de ressources :

✚ Les ressources tangibles (matérielles) nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

- **Les ressources physiques, les équipements** (usines, magasins, outils de production...). Il s'agit d'étudier leurs caractéristiques (âge, localisation, évolution technique, flexibilité...) car elles ont des conséquences en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents
- **Les ressources financières** : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents
- **Les ressources humaines** : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise

✚ Les ressources intangibles (immatérielles)

- **Les ressources technologiques** : brevets, licences, dépenses en R et D...
- **Les ressources organisationnelles** : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité...
- **Les ressources mercatiques** : la notoriété et l'image de marque des entreprises

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 2 – *Elaborer une stratégie*

2.1 – Définir une démarche stratégique

L'identification de ses ressources dites « stratégiques » permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une **faiblesse**
- De savoir quelles sont celles qui constituent une **force** pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents

C – LE DIAGNOSTIC DES COMPETENCES DE L'ENTREPRISE ?

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par *G. Hamel et C.K. Prahalad*. La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :

- La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou échapper à une menace
- La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client
- La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels

C'est à partir de ses compétences fondamentales (ou distinctives) que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel
- Se lancer dans de nouvelles activités
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché