

Chapitre 06

Le diagnostic stratégique interne ?

II. Élaborer le diagnostic interne et identifier les compétences distinctives ?

Document 5 : Le diagnostic interne : connaître son potentiel

Le diagnostic interne permet de mettre en évidence les forces et faiblesses d'une organisation au regard de ses moyens d'action : ses ressources et compétences.

| | |
|--|--|
| Forces :  Ressources et compétences permettant de réussir sur un marché donné et de se distinguer des concurrents | Faiblesses :  Vunérabilités ou défauts susceptibles de nuire à la pérennité de l'activité |
|--|--|

Il permet à une organisation d'effectuer ses choix stratégiques sur la base de ses forces et de développer ses avantages.

Document 6 : La production artisanale de Marius Fabre

Du fait de son procédé de production ancestral, l'outil de production de Marius Fabre n'a guère évolué. La mécanisation est peu poussée et les techniques de production ne sont pas compétitives. Le temps de fabrication est de 14 jours, ce qui est peu rentable comparé aux savonneries industrielles. Par ailleurs, le savon de Marseille ne bénéficiant pas d'appellation protégée, n'importe qui peut le fabriquer n'importe comment et l'appeler « savon de Marseille ». Le diplôme de maître-savonnier n'existant pas, il nécessite une transmission interne longue sur une dizaine d'années.

- 1) Réalisez le diagnostic interne de la savonnerie Marius Fabre en distinguant les ressources et compétences qui représentent une force ou une faiblesse. (question 4 p 91)

| FORCES | FAIBLAISSES |
|--|-------------|
| RESSOURCES IMMATERIELLES Label « Entreprise du patrimoine vivant » : | |

| | |
|--|--|
| Garantit le savoir-faire et valorise le produit aux yeux des clients. | |
| <p align="center">COMPETENCES PROFESSIONNELLES</p> <p>Processus de fabrication au chaudron : L'entreprise a transformé cette faiblesse en force : garantit un savon traditionnel, fabriqué selon le procédé ancestral (d'autant plus important que le savon de Marseille n'a pas l'appellation protégée : n'importe qu'elle entreprise peut produire du savon avec l'appellation « savon de Marseille »)</p> | <p align="center">COMPETENCES PROFESSIONNELLES</p> <p>Processus de fabrication au chaudron : Mécanisation peu poussée, techniques de production non compétitives, temps de fabrication de 14 jours (plus long que les industriels)</p> |
| <p align="center">RESSOURCES IMMATERIELLES</p> <p>Notoriété : Forte notoriété nationale et internationale au service de l'exportation</p> | |
| <p align="center">COMPETENCES PROFESSIONNELLES</p> <p>Savoir-faire des maîtres savonniers : Compétence spécialisée rare qui donne de la valeur au produit, savoir-faire qui permet d'assurer aux clients le procédé traditionnel de fabrication.</p> | <p align="center">COMPETENCES PROFESSIONNELLES</p> <p>Savoir-faire des maîtres savonniers : Le diplôme de maître savonnier n'existe pas, la transmission interne est longue.</p> |
| <p align="center">RESSOURCES IMMATERIELLES</p> <p>Formule brevetée du savon noir à l'huile d'olive : Permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence et d'apporter de la valeur à un produit qui ne peut pas être protégé sur son appellation.</p> | |
| <p align="center">COMPETENCES COMMERCIALES</p> <p>Processus de fabrication au chaudron : L'entreprise peut distribuer dans le monde entier grâce au site de e-commerce.</p> | |

2) Que révèle ce diagnostic sur la savonnerie Marius Fabre ? (question 5 p 91)

Le diagnostic interne révèle des atouts déterminants pour exister sur le marché du véritable savon de Marseille : savoir-faire, procédé de production... Toutefois, l'entreprise doit particulièrement communiquer sur ce savoir-faire et ses bienfaits, car ils induisent des coûts supplémentaires mais ne sont pas visibles pour un consommateur non averti (appellation d'origine non garantie, utilisation d'huiles végétales...).

3) Quelle est l'utilité pour une entreprise de réaliser un diagnostic interne ? (question 1 Faites le point p 91)

Le diagnostic interne est un support des choix stratégiques d'une organisation, car il permet d'identifier ses forces et faiblesses et ses moyens d'actions.

4) À quelles conditions une ressource peut-elle constituer une force ? (question 3 Faites le point p 91)

Une ressource peut constituer une force si elle permet à une organisation de réussir sur un marché donné et de se distinguer des concurrents. Il s'agira alors de valoriser leur exploitation, de combiner leurs ressources mieux que les concurrents pour faire la différence aux yeux des clients.

5) Quels éléments caractérisent une compétence distinctive ? (question 4 Faites le point p 91)

Une compétence est distinctive si elle permet à l'organisation de se différencier de la concurrence, si elle est rare, difficile à obtenir ou à imiter (expérience, savoir-faire, expertise technologique).

APPLICATION 3 PAGES 93

Document 7 : Mettre en évidence les compétences d'une entreprise

Le défi du Slip français : élaborer l'intégralité de ses collections en France

Du tricotage des fils aux élastiques et jusqu'à la confection des étuis d'emballage, Le Slip français cherche à mobiliser les meilleurs savoir-faire artisanaux français. Pour autant, l'entreprise ne possède pas d'usine. La fabrication est externalisée, c'est-à-dire proposée à des entreprises sous-traitantes qui produisent pour son compte. Forte de son succès, elle développe des partenariats partout sur le territoire. Ainsi, l'entreprise, initialement spécialisée dans le slip pour homme, a aujourd'hui étendu sa gamme en proposant une collection femme, des charentaises, des chaussettes, des marinières... Les approvisionnements en coton sont tous certifiés OEKO-TEX®, ce qui garantit l'absence de produits toxiques pour le corps et l'environnement. L'entreprise a obtenu pour la deuxième fois consécutive le label « *Happy at work* », qui évalue l'épanouissement des salariés dans leur entreprise. Son principal vecteur de vente est Internet, ce qui lui permet de réaliser des économies de distribution. De plus, l'entreprise maîtrise bien les réseaux sociaux et a largement fait son succès en créant le *buzz*, par des campagnes de communication au ton humoristique et décalé.

6) Quelle est la finalité de l'entreprise Le Slip français ?

Le Slip français s'est fixé pour mission de (ré)inventer la mode et l'industrie textile en France. Même si, comme toute entreprise privée, sa finalité est lucrative, Le Slip français est avant tout guidé par des finalités non lucratives :

- l'entreprise cherche à privilégier la filière de production française et œuvre ainsi au maintien de l'emploi et du savoir-faire français ;
- elle est également intéressée par le bien-être des salariés, puisqu'ils sont épanouis dans cette entreprise (label *Happy at Work*) ;
- elle agit dans le respect de l'environnement : l'entreprise bannit des matières premières les filières utilisant des produits toxiques pour le corps et l'environnement.

7) Identifiez les compétences de l'entreprise Le Slip français.

| | |
|---------------------------|--|
| Professionnelles | Les compétences reposent sur les meilleurs savoir-faire artisanaux français, sa capacité à créer des partenariats avec des entreprises qui produisent pour son compte (sous-traitance) |
| Organisationnelles | Certification OEKO-TEX® qui garantit une absence de produits toxiques pour le corps et l'environnement Label <i>Happy at Work</i> qui évalue l'épanouissement des salariés dans leur entreprise |
| Commerciales | Site marchand qui est son principal vecteur de vente Maîtrise des réseaux sociaux et de la communication pour dynamiser les ventes |

8) Parmi les compétences identifiées, distinguez celles qui lui permettent de réaliser sa finalité.

Les compétences qui lui permettent de réaliser sa finalité non lucrative relèvent des compétences professionnelles (savoir-faire artisanaux français) et de sa capacité à créer des partenariats : l'entreprise ne produit pas elle-même, mais s'appuie sur un réseau de sous-traitants.

APPLICATION 4 PAGES 93

Document 8 : Repérer les forces et faiblesses d'un établissement public

Les forces et faiblesses de l'AP-HM

L'expertise des équipes est reconnue au niveau mondial. Elles sont également leaders dans de nombreux domaines (pédiatrie et médecine néonatale, infectiologie, neurosciences et neurochirurgie, génétique...). Les équipes médicales réalisent régulièrement des premières européennes et mondiales. Toutefois, l'AP-HM présente une situation financière préoccupante et un état de vétusté globale des principaux bâtiments (hôpital de La Timone et hôpital Nord). Ces bâtiments sont très loin des standards actuels de prise en charge des patients (pas de douche dans les chambres, pas assez de chambres individuelles...). Or, avec un déficit structurel de 51,3 millions d'euros chaque année et une dette de 1 milliard, l'AP-HM n'est plus en mesure de procéder aux investissements nécessaires pour se moderniser. Aussi, l'AP-HM s'est engagée auprès de l'État à mettre en œuvre un contrat de retour à l'équilibre financier.

| Activité | Absentéisme |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 13 000 personnels non médicaux, 2 000 médecins • 3 400 lits et places répartis sur 4 sites • Par an : 125 000 entrées, 70 000 interventions, 125 000 entrées, 5 500 naissances, 228 000 urgences • + de 600 000 appels au SAMU • 1 285 programmes de recherche en cours | <p>Le taux d'absentéisme est nettement supérieur à la moyenne nationale : 9,6 % à l'AP-HM contre 7,85 % en moyenne nationale. Ainsi, au quotidien, l'AP-HM compte 1 200 personnes absentes. Si son taux d'absentéisme était équivalent à la moyenne nationale de 7,85 %, 200 personnes en plus seraient présentes dans les services chaque jour.</p> |

9) Concevez un tableau vous permettant de recensez les forces et faiblesses de l'AP-HM.

| FORCES | FAIBLESSES |
|--|--|
| <p>RESSOURCES MATERIELLES Quatre hôpitaux, 3 400 lits et places,</p> | <p>RESSOURCES MATERIELLES Vétusté globale des principaux bâtiments (l'hôpital de la Timone et l'hôpital Nord), hors des standards actuels de prise en charge des patients (pas de douche dans les chambres, pas assez de chambres individuelles...)</p> |
| <p>COMPETENCES PROFESSIONNELLES 3^e pôle français de recherche médicale et un partenariat avec Aix-Marseille Université (1 285 programmes de recherche en cours)</p> | <p>RESSOURCES FINANCIERES Un déficit structurel de 51,3 Millions d'€ chaque année et une dette d'un milliard</p> |
| <p>RESSOURCES HUMAINES 13 000 personnels non médicaux, 2 000 médecins</p> | <p>RESSOURCES HUMAINES Un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne nationale et donc un déficit de personnel dans les services</p> |
| <p>COMPETENCES COMMERCIALES Activité importante : 125 000 entrées, 70 000 interventions, 125 000 entrées, 5 500 naissances, 228 000 urgences, + de 600 000 appels au SAMU</p> | |
| <p>COMPETENCES PROFESSIONNELLES Reconnaissance internationale de l'expertise des équipes médicales, leaders dans de nombreux domaines, des premières européennes et mondiales</p> | |