

Chapitre 06

Le diagnostic stratégique interne ?

SYNTHESE

I. Recenser les ressources et les compétences ?

a) *Mettre en évidence les ressources de l'organisation*

Les ressources à disposition d'une organisation sont :

- les ressources humaines qui constituent une ressource essentielle pour l'organisation : nombre de salariés, compétences, expérience, motivation, savoir-faire, niveau d'expertise... ;
- les ressources financières regroupent toutes les sources de financement : subventions, recettes. De ces recettes dépendent le résultat, la rentabilité, la capacité d'autofinancement, l'autonomie de l'organisation ;
- les ressources matérielles sont les bâtiments, véhicules, machines, outillage et tout le matériel conférant à l'organisation de sa capacité de production ;
- les ressources immatérielles concernent les brevets (issus de la recherche développement), les marques, l'image, la notoriété et le système d'information et de communication de l'organisation ;
- les ressources technologiques concernent l'utilisation par l'organisation de tout système technique, méthode de travail. Elles associent matériel et ensemble des savoir-faire et des pratiques de l'organisation.

Le diagnostic interne met en évidence les ressources mobilisables par l'organisation.

Identifier ses ressources permet à l'organisation d'identifier ses forces (source d'un avantage concurrentiel) et ses faiblesses.

L'organisation peut alors valoriser ses forces et réduire ses faiblesses, s'adapter et poursuivre ses finalités. D'où la nécessité pour elle d'identifier ses ressources.

L'identification des ressources de l'organisation amène à recenser toutes les ressources dont elle dispose :

Ressources	Composantes
Humaines	Compétences et expérience du personnel ; savoir, savoir-faire, savoir-être...
Financières	Capacités de financement, qualité de la trésorerie...
Matérielles	Locaux, machines, emplacement des points de vente...
Immatérielles	Réputation, notoriété, marques, brevets, confiance des clients...
Technologiques	Équipements, techniques, expertises, méthodes de travail utilisées dans l'entreprise.

b) *Les compétences distinctives et la démarche stratégique*

L'existence de ces ressources ne suffit pas à générer un avantage concurrentiel. C'est la façon dont l'entreprise va les utiliser et les gérer qui va faire la différence.

Les compétences sont des capacités à mobiliser et combiner au mieux des ressources en vue d'atteindre un objectif. Cette « combinaison de ressources » constitue un savoir-faire et s'acquiert par l'apprentissage, la répétition et l'expérience.

Les compétences distinctives sont les compétences fondamentales, ou compétences clés d'une organisation. Elles sont issues de la combinaison des ressources mobilisées par l'organisation.

La mise en œuvre de son savoir et de son savoir-faire dans le cadre de son activité, lui confèrent des compétences spécifiques, nommées compétences distinctives. Il s'agit de son domaine d'expertise.

Les compétences distinctives permettent de distinguer l'organisation de ses concurrents directs et lui procurent un avantage concurrentiel sur le marché. Leur mise en évidence par le diagnostic interne est l'une des conditions de la réussite de la démarche stratégique.

Il est essentiel pour une organisation d'identifier ses compétences distinctives dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement, ce qui lui permet de les faire évoluer et de les préserver. L'adoption des bonnes pratiques du secteur conditionne également sa réussite.

Le diagnostic permet d'identifier plusieurs types de compétences :

- professionnelles : savoirs et savoir-faire individuels des salariés ;
- organisationnelles : maîtrise des processus internes (règles et normes de fabrication), gestion de la qualité, processus d'innovation (R&D, brevets...);
- commerciales : relations avec les partenaires, fournisseurs, distributeurs...

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

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'organisation. Ce dernier est déterminé par les forces mais aussi les faiblesses de l'organisation, et porte sur chacune de ses ressources et compétences.

Après avoir identifié les ressources et compétences les plus importantes, une organisation sait ce qu'elle sait mieux faire que les autres sur un marché donné. Elle doit néanmoins également repérer les facteurs de faiblesse internes qui pourraient nuire à sa pérennité (défauts, vulnérabilités, points d'amélioration). Le bilan de ses forces et faiblesses permet d'identifier la capacité stratégique de l'organisation.

C'est à partir de l'analyse des ressources et des compétences que l'organisation va pouvoir définir sa stratégie. Elle pourra s'appuyer sur ses forces existantes pour faire évoluer ses activités et consolider son avantage concurrentiel. De même, l'organisation tentera de réduire ses faiblesses. Elle pourra aussi développer de nouvelles activités en capitalisant ses compétences distinctives.

L'organisation identifie ses forces et ses faiblesses

		Forces	Faiblesses
Ressources	Humaines	L'organisation détermine si les compétences actuelles des salariés sont adaptées à ses besoins. Si ce n'est pas le cas, l'organisation devra chercher à acquérir les compétences manquantes nécessaires au maintien de sa compétitivité en recrutant de nouveaux salariés détenant ces compétences ou en formant des salariés en poste. Au niveau quantitatif, c'est le nombre de salariés qui est considéré : un effectif insuffisant (sous-effectif) ou en surnombre (sur-effectif) peut être pénalisant.	
	Matérielles	Le dirigeant détermine l'état des biens dont il dispose pour mener à bien son activité. S'il s'agit d'une entreprise, l'évaluation de l'appareil productif doit être précise car son état permet ou non de faire face à la concurrence. Si son analyse n'est pas satisfaisante, le dirigeant devra réfléchir aux futurs investissements à réaliser.	
	Immatérielles	L'organisation fait un bilan des licences ou brevets qu'elle possède, des campagnes de communication menées, des dépenses en recherche et développement, etc. Ces éléments conditionnent la compétitivité de l'organisation, puisqu'ils permettent de se différencier de la concurrence.	
	Financières	Pour financer les ressources humaines et les ressources matérielles, le dirigeant a besoin de ressources financières. L'étude de ces ressources permet de dégager la solvabilité, la rentabilité et l'autonomie de l'organisation. Les sources de financement varient selon le type d'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Entreprise : autofinancement, augmentation de capital, emprunt. - Organisations publiques : ressources fiscales de l'État, emprunt, cessions d'actifs. - Associations : cotisations, dons, subventions, emprunt. 	
Compétences		L'organisation analyse la façon dont elle combine ses ressources, les optimise, évalue les sources de son expertise, ses savoir-faire, et ce dans différents champs : mercatiques, commerciaux, logistiques...	

Ainsi Le diagnostic interne met en évidence les compétences distinctives de l'organisation

Certaines compétences sont fondamentales pour l'organisation, car elles la différencient de façon stratégique et permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. On parle alors de « compétences distinctives » (par exemple une expertise technologique, un savoir-faire unique...).

Une compétence qui requiert une combinaison complexe entre un grand nombre de ressources permet d'assurer un avantage concurrentiel durable, car elle sera plus difficile à constituer et à imiter.

Les compétences distinctives assurent un avantage concurrentiel à une organisation si elle crée de la valeur pour le client.

C'est à partir de l'analyse de ses forces et faiblesses que l'organisation détermine les compétences fondamentales lui permettant de se différencier de façon stratégique et d'obtenir un avantage concurrentiel. Par ailleurs, une compétence qui requiert une combinaison entre plusieurs ressources permet d'assurer à l'organisation un avantage concurrentiel durable, difficile à imiter par les concurrents.