

QUESTION 8 – Comment élaborer un diagnostic stratégique interne ?

1. Recenser les ressources et les compétences

A. Les ressources

Chaque organisation s'efforce de constituer et de développer des ressources créatrices de valeur, qui lui sont propres. Les ressources détenues par les organisations regroupent des actifs de nature :

- financière,
- humaine (nombre de salariés, leur niveau de qualification...),
- matérielle (sites de production, machines disponibles, stocks...),
- immatérielle (réputation, marque, labels...).

Tandis que les ressources financières, humaines et matérielles sont aisément identifiables et quantifiables, les ressources immatérielles le sont plus difficilement. En effet, leur acquisition est le fruit d'un long processus propre à chaque organisation. Ce type de ressources, dit « actif invisible », est essentiel pour l'entreprise car il lui procure un pouvoir de différenciation important.



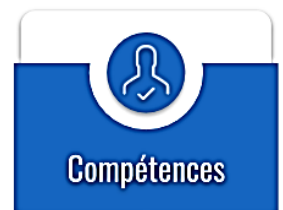
B. Les compétences

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.

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...



2. Elaborer le diagnostic interne et identifier les compétences distinctives

A. Le diagnostic interne

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.

Le diagnostic stratégique est réalisé à l'aide d'une grille de collecte et d'analyse (tableau).



compétences
distinctives



B. Les compétences distinctives

Certaines compétences fondamentales différencient l'organisation de façon stratégique et permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. Si une « compétence distinctive » crée de la valeur pour le client, alors elle représente un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel sera durable, quand la compétence distinctive est difficile à constituer et à imiter. Ex : une expertise technologique, un savoir-faire unique...