

# Chapitre 8 Le diagnostic stratégique interne

Conformément au modèle de démarche stratégique, le diagnostic interne permet d'identifier les forces et faiblesses d'une organisation et ses moyens d'actions (ressources et compétences). Ce diagnostic servira de support aux décisions stratégiques qui chercheront à maximiser le potentiel de forces et à minimiser l'impact des menaces de l'environnement.

L'organisation réalise un diagnostic interne mettant en évidence les ressources et les compétences. Le diagnostic interne met en évidence les compétences distinctives. Les objectifs stratégiques sont déterminés par la finalité de l'organisation. Ils dépendent à la fois des ressources dont elle dispose et de son environnement. Si ce dernier peut être source d'opportunités, il peut être aussi facteur de contraintes. L'appréhension de l'environnement est d'autant plus complexe qu'il est instable.



## À retenir !

### 1. Qu'est-ce que la veille stratégique ?

- **La veille stratégique est une démarche d'écoute active de l'environnement** dans lequel évolue l'entreprise afin de mieux appréhender celui-ci. Cela passe par la collecte d'informations relatives aux différentes composantes de l'environnement des entreprises.
- **On parle par exemple de veille commerciale**, de veille concurrentielle, de veille sociétale, de veille technologique et de veille juridique.
- **La pertinence de la stratégie est dépendante de l'environnement** dans lequel évolue l'entreprise. Par exemple, une innovation technologique peut handicaper ou au contraire favoriser l'exploitation ou le lancement d'une activité.
- **Les entreprises qui sont capables de détecter les tendances** significatives sur leur marché seront évidemment mieux à même de réagir et de s'adapter, évitant ainsi d'être surprises par une évolution qui peut renverser des tendances que l'on croyait acquises.

### 2. Quels sont les enjeux du diagnostic interne ?

L'entreprise dispose de ressources qui lui permettent de s'imposer dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. On distingue :

- **Les ressources humaines**, composées de l'ensemble des individus de l'organisation.
- **Les ressources matérielles** qui rassemblent les biens d'équipement, les machines et les outils permettant à l'entreprise de mener à bien son activité.
- **Les ressources financières**, qui regroupent les capitaux financiers dont dispose l'entreprise pour fonctionner et se développer.
- **Les ressources informationnelles** qui rassemblent l'ensemble des données du système d'information de l'organisation.

- **Les ressources immatérielles** concernent les brevets (issus de la recherche développement), les marques, l'image, la notoriété.

**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.

### **3. Quels sont les compétences distinctives et la démarche stratégique**

- **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 confère 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.