

# 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.

## 1. Comment la veille stratégique s'inscrit-elle dans la démarche stratégique ?

### A. La veille stratégique

- **La veille consiste pour une organisation** à rechercher des informations pertinentes au service de l'efficacité de son activité. Il s'agit d'une démarche de surveillance, afin de permettre à l'organisation de mieux comprendre et connaître son environnement et ses fluctuations.

Les outils de la veille stratégique au service de l'organisation sont désormais indissociables des outils numériques, qui permettent une grande réactivité dans un environnement fluctuant.

### B. La veille stratégique au service de la démarche stratégique

Les informations collectées par l'organisation sont analysées. L'organisation peut alors les utiliser afin d'orienter sa stratégie : modifier ses produits, améliorer ses technologies, lancer un service, développer un secteur géographique...

La veille permet à l'organisation de mieux répondre aux besoins et aux souhaits de sa clientèle, mais aussi d'anticiper le gain de parts de marché. **L'organisation utilise la veille au service de sa stratégie, de son développement et de sa pérennité.** La veille se situe par conséquent en amont de la démarche stratégique. Notons l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans la démarche de veille, qui permet à l'organisation d'adapter son processus de décision en continu.

## 2. 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 :

- **Les ressources financières** qui 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 humaines** qui constituent une ressource essentielle pour l'organisation : nombre de salariés, compétences, expérience, motivation, savoir-faire, niveau d'expertise... (nombre de salariés, leur niveau de qualification...)
- **Les ressources matérielles** sont les bâtiments, véhicules, machines, outillage et tout le matériel conférant à l'organisation de sa capacité de production (sites de production, machines disponibles, stocks...),
- **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 (réputation, marque, labels...).
- **Les ressources technologiques** concernent l'utilisation par l'organisation de tout système technique, méthode de travail. Elles associent le matériel ainsi que l'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.

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...

## 3. 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.

## B. Les compétences distinctives

- **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...).

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.

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.