

Les ressources stratégiques de l'entreprise

Dans un même contexte économique, certaines entreprises parviennent à garder des positions concurrentielles alors que d'autres régressent. Il faut donc rechercher les origines de leur performances au sein même de l'entreprise.

Comment se réalise ce diagnostic interne?

Nous analyserons les ressources propre à l'entreprise puis nous étudierons les fondements de ces compétences pour pouvoir établir le diagnostic.

I°) Les ressources de l'entreprise.

A] Les ressources tangibles.

C'est l'ensemble des moyens physiquement observables.

-**Les ressources physiques ou matérielles** : les machines, matériel, les performances, la fiabilité, les locaux, capacité, situation géographique, leur agencement interne...

-**Les ressources humaines** : l'affectif, la pyramide des âges, l'ancienneté la polyvalence, l'adaptabilité.

-**Les ressources financières** : Il faut considérer les éléments fondamentaux de l'entreprise comme la composition du capital. Une entreprise opéable (qui tend vers un rachat d'OPA, au capital dilué)

L'autofinancement et la capacité d'endettement. D'autre part il faut analyser la gestion quotidienne comme la gestion des stocks ou la trésorerie.

B] Les ressources intangibles.

Ce sont des ressources immatérielles comme **l'image de l'entreprise** ou d'une marque, **le savoir faire des salariés**, **le degrés de recherche et développement**, **la culture d'entreprise**.

C] Les diagnostic des ressources.

On considère comme ressources nécessaires ou requise celles qui sont **identiques à celle des concurrents**. L'entreprise recherche à avoir des **ressources uniques** c'est-à-dire supérieur aux concurrents pour avoir un atout concurrentiel

II°) L'évaluation des compétences

A] Les concepts.

Le concept de HAMEL et PRAHALAD :

Deux entreprises situées sur le même créneau n'ont pas la même réussite ce qui amène à dire que les facteurs de réussite viennent de l'entreprise elle-même, de ses compétences. Pour ces analystes une compétence fondamentale est un ensemble de **savoir faire grâce auxquelles des ressources sont déployé afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable.**

Le concept d'EDITH PENROSE :

La compétence est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume cela sous entend donc **une complémentarité entre les ressources.**

L'analogie de l'arbre:

Les fleurs et les fruits correspondent au produit ou service vendu aux clients, les branches maitresse et le tronc correspondent au domaine d'activité. Les racines correspondent aux compétences clefs, ce sont-elles qui font vivre l'entreprise.

B] La chaine de valeur de PORTER:

Le concept:

Il recense les différentes étapes du processus de création de valeur et il analyse les relations entre les différentes activités d'entreprise. Il recense 2 types d'activités:

- Les activités principales** : elles concernent la production et la vente du produit.
- Les activités de soutien**: elle concerne la gestion de l'entreprise c'est-à-dire l'approvisionnement, la GRH(gestion des ressources humaines), R. et Devlp. Etc.

L'utilité du concept:

- cette analyse permet d'identifier les activités qui contribuent le plus à la **création de valeur et qui sont source d'avantage concurrentiel.**
- Facilite la décision de garder ou d'externalisé certaines activités (**sous traité**).
- L'entreprise peu évaluer plus facilement le coup de chaque activité ce qui est source **d'économie potentiel.**

Les limites:

- Ce model est construit pour les entreprises qui assurent **la pus part des fonctions.**
- Certaines **activités sont difficile à évaluer** (ex: la motivation des salariés).

III°) La diagnostic de l'entreprise.

A] Le modèle FFOM

L'entreprise doit évaluer ses Forces et Faiblesses ainsi que les Opportunités/Menaces. Ce système est également appelé **SWOT** (en anglais).

B] Le diagnostic opérationnel ou LCAG

On positionne l'entreprise et ses activités en fonction du CA et de la marge réalisée.

Repositionnement pour les coûts

Activités phares

Activité à abandonner

Repositionnement marketing.

C] Diagnostic technologique.

On compare la maîtrise d'une technologie par l'entreprise Vs ses concurrents.

Maîtrise de l'e.

Forte Avantage concurrentiel

Technologie incontournable

Technologie émergente.

Technologie à acquérir.

Faible.

Maîtrise des concurrents.

D] Le diagnostic stratégique.

Diagnostic des ressources → Ressources uniques

Diagnostic des compétences → Compétences fondamentales

On détermine l'avantage concurrentiel de l'entreprise et la stratégie envisagée.

De par ses ressources et ses compétences, l'entreprise possède un réel avantage concurrentiel qui lui permet de se démarquer des concurrents qui pour lui assurer la pérennité et son développement doit s'affirmer dans un domaine d'activité spécial. Quelles sont les options stratégiques qui s'offre à elle?