

Plan de l'exposé

INTRODUCTION :

I –Essai de définition :

- 1 – qu'est qu'un diagnostic ?
- 2 – rôle et objectif d'un diagnostic.
- 3 – ressources d'information nécessaires au diagnostic.

II – LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE :

- 1 –diagnostic interne.
- 2 – diagnostic externe.

III –LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES :

1-typologie et importance stratégique des ressources :

1-1-ressources disponibles

1-2-ressources tangibles

- a-ressources physiques
- b-ressources humaines
- c-ressources financières

1-3-ressources intangibles

1-4 ressources nécessaires

1-5ressources uniques

2- valeurs des moyens disponibles

- 2-1 analyses de la valeur des équipements
- 2-2 analyses de la valeur des ressources humaines
- 2-3 analyses de la qualité des actifs intangibles

IV- CONCLUSION

I-INTRODUCTION :

Pour expliquer la performance d'une firme, généralement montrée par le positionnement dans son environnement concurrentiel, nous devons balayer les principales ressources de la firme, avec pour objectif : identifier les ressources qui mettent davantage en évidence les écarts concurrentiels. Une fois repérées chaque composante fera l'objet d'un diagnostic qui donnera une vision synthétique des ressources de l'entreprise ou du centre de profit. Il est d'abord limité à la connaissance des concurrents puis s'élargit au cours du temps pour intégrer des facteurs et des variables tant externes qu'internes à l'organisation.

I-Essai de définition :

1 – qu'est qu'un diagnostic ?

Le diagnostic constitue bien l'outil de l'information qui permet d'identifier les différentes variables et alternatives de l'entreprise qui sont cernées dans deux cadres : externe et interne concernant l'ensemble des actifs (ressources) stratégiques (matériel et immatériel) dont dispose l'entreprise et utiliser ses compétences qui sont au service de la volonté du changement et du progrès qui caractérisent le management performant.

2 – rôle et objectif d'un diagnostic :

Le diagnostic stratégique constitue une des tâches majeures du management ; c'est en effet le préalable et la base de la réflexion et de la formulation du stratégie.

Le diagnostic stratégique a pour objectif, dans le cas d'une entreprise diversifiée (grande ou petite), de bien segmenter donc découper leurs différentes activités en entités homogènes.

- *d'analyser le rythme d'évolution et de croissance des marchés
- *de bien comprendre les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire, les facteurs de succès, stratégie des concurrents.
- *de mesurer les attraits et menaces de chacun de ces segments
- *de déterminer avec précision les forces et faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaine d'activités .

Objectif :

Il permet donc d'identifier les problèmes stratégiques (menaces et opportunités de l'E.N.V mais également les écarts, les étapes à surmonter entre les moyens et les ressources qui s'avèrent nécessaires pour réussir.

La finalité du diagnostic stratégique est de déboucher sur un plan stratégique qui doit définir dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (objectif, marché, activité, moyens et ressources à mettre en œuvre).

Il finalise le diagnostic global de l'entreprise en analysant les différents domaines d'activité au regard à la fois de l'environnement (marché, concurrence) et de son potentiel interne (savoir faire, compétences, moyens matériels et ressources financières).

3 - Les ressources d'informations nécessaires au diagnostic stratégique :

Deux catégories d'information sont nécessaires pour mener l'analyse interne et externe.

-En ce qui concerne l'analyse interne (l'essentiel des informations pour le savoir-faire) les moyens et les ressources de l'entreprise proviennent des diagnostics fonctionnels (points forts/ points faibles).

-Par contre l'analyse externe de l'entreprise devra avoir recours aux différentes catégories de sources en fonction de la nature des informations dont elle a besoin.

C'est à ce niveau que se pose le problème d'insuffisance (qualitative/quantitative de l'information).

a-informations économiques et statistiques :

- CA du secteur
- exportation
- importation
- investissement
- R de l'entreprise

b-étude sectorielle spécialisée:

Elle concerne les caractéristiques générales du secteur considéré. L'activité concernée, degré de concentration, les évolutions technologiques. L'ensemble des informations formalisé et fourni par les organismes sera complété par celui que l'entreprise possède (observé par elle-même) client, FRS, stratégie du concurrent).

II-La démarche du diagnostic stratégique :

Il ya deux type d'analyse:

1-l'analyse interne :

a- analyse de la demande :

les principales données à examiner sont

*le type de la clientèle (consommateurs, acheteurs)

*le type de besoins satisfaits (produit de grande masse, produit industriel, bien d'un service et loisirs)

*le volume de la demande (unité physique ou chiffre d'affaire)

b- identification des facteurs de succès spécifiques :

Ces facteurs clés de succès peuvent être hiérarchisés, mais on prendra deux facteurs essentiels car c'est impossible de tous les citer.

***facteur prix** : il peut être déterminant d'où la nécessité d'avoir une bonne productivité

***la qualité et la nouveauté des produits** : d'où la nécessité des services de recherche et de développement performants et créatifs.

c- l'analyse de l'offre :

Elle consiste à déterminer :

-si elle répond à la demande, s'il y a une bonne adéquation attendue du marché et offre des fabricants.

-analyser le potentiel de la concurrence en réunissant des informations quantitatives et qualitatives.

d- analyse de l'évolution de l'environnement :

L'analyse actuelle de la demande, l'offre, les facteurs clés de succès est importante mais non suffisante. La gestion stratégique vise surtout l'avenir à

court et moyen terme. De ce fait ; le diagnostic stratégique doit aussi porter sur :

-les évolutions à moyen et à long terme dans les différents domaines d'action.

-l'appréciation de la valeur future de l'entreprise des domaines d'activités stratégiques où elle est présente.

Le phénomène d'évolution caractérise l'environnement d'une manière continue, c'est pour cela que l'entreprise doit toujours être à l'écoute car sa réussite dépend de la capacité d'anticipation de ses dirigeants.

***domaine et éléments d'évolution :**

-Sur le plan économique et commercial :

Volume des besoins (aspect quantitatif).

Nature des besoins (aspect qualitatif, évolution des goûts et habitudes des consommateurs).

Elargissement des marchés (internationalisation).

- Sur le plan technologique :

Nouveaux procédés, inventions et brevets.

Automatisation, robotisation des matériels.

Changements des matériaux.

Evolution des matières premières de bases (pétrole, cuivre...).

Réglementation technique (lutte contre les nuisances et la pollution...).

- Sur le plan social :

Réglementation du travail.

Salaire et charges

Rôle des syndicats

Disponibilité et qualification de la main d'œuvre.

- Sur le plan politique :

Grande orientation de politique économique et monétaire.

Budget de l'état.

Budgets des régions et collectivités locales.

2- l'analyse interne :

a- finalité de l'entreprise

Dans le processus d'analyse et la formulation de stratégie ; il est souhaitable de rappeler quelle est la finalité de l'entreprise et quels sont ses grands objectifs généraux

-

b l'évolution des degrés de maîtrise des facteurs clés de succès par ...

Concernant la localisation de l'entreprise

exemple :- rapport qualité /prix ne sont pas les mêmes dans toutes

- cadre les entreprises (variables)
- accueil
- rapidité des services

Exemple : si nous prenons une entreprise ayant une bonne organisation industrielle et des moyens de production puissants, mais une force commerciale et un réseau de distribution déficients ; alors que le facteur principal de succès est justement la rapidité et la présence du service commercial incontestablement cette entreprise maîtrise mal les facteurs clés de succès.

c- l'évolution de la position concurrentielle :

Elle consiste à définir la position relative de l'entreprise par rapport à celle de ses principaux concurrents en regards des points considérés comme fondamentaux.

d- la détermination des compétences requises et des nouvelles ressources nécessaires :

En fonction de l'évolution commerciale, technologique, compétence actuelle nécessaires pour maîtriser les facteurs de succès.

De même les moyens actuels (matériels- savoir faire) peuvent devenir rapidement obsolètes d'où la nécessité de l'acquisition de nouveaux moyens.

-les ressources et les compétences :

Les ressources c'est l'ensemble des actifs stratégiques (matériels et immatériels) dont dispose l'entreprise.

Les compétences consistent à mettre les ressources en œuvre de façon à définir un écart concurrentiel et atteindre les objectifs.

Les compétences peuvent résulter d'un apprentissage collectif ou individuel résultant d'un processus organisationnel :

-Managérial →Organisation

→Contrôle

→Gestion des ressources humaines

-Fonctionnel →Recherche développement

→Production

→Système d'information

-Transversal →Intra-entreprises →développement de gestion de la qualité

→Interentreprises →amont → frs + sous-traitance

→aval → distribution

→horizontal → partenaires

-individuel →savoir-faire
→savoir-être

Le passage fondamental pour assurer la performance de l'entreprise se situe dans la transformation d'une ressource simple en compétences clés. Ce passage garantit la maîtrise des facteurs clés de succès de l'activité et donc la création de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise ; leur maîtrise lui permet de se différencier de sa concurrence la plus proche donc elle sera plus performante(les clients achèteront la prestation de cette entreprise au lieu de celle de sa concurrente).

1-typologie et importance stratégique des ressources :

1-1ressources disponibles :

La capacité stratégique est sous-entendue par les ressources disponibles pour l'organisation déployées dans ses diverses fonctions afin de générer des compétences. D'un point de vue stratégique, il convient de prendre en compte toutes les ressources auxquelles l'organisation peut accéder afin d'élaborer des stratégies au niveau interne ou externe.

Les ressources sont classées en quatre(04) catégories

:

1-2Ressources tangibles :

a- ressources physiques :

Il s'agit des équipements et bâtiments ou la capacité de production. La nature de ces ressources, leur âge, leurs conditions, leurs localisations ou leur potentiel déterminent largement leur utilité en termes d'avantages concurrentiels.

b-ressources humaines :

Incluent le recensement des différents savoir-faire disponibles, l'adaptation du personnel ou sa capacité d'innovation ; cela s'applique non seulement aux employés mais également aux individus qui appartiennent au réseau externe de l'organisation.

Dans les économies considérées fondées sur le savoir, les individus sont considérés comme l'actif le plus précieux.

*

c-les ressources financières

:

Il s'agit de toutes les ressources de liquidités c'est-à-dire les augmentations du capital, la gestion de la trésorerie, la gestion des dettes des créances et la qualité des relations avec les apporteurs de fonds (actionnaires, banquiers, subventions).

1-3- ressources intangibles :

Notamment le capital intellectuelle et le savoir encapsulé dans les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients ou encore les relations avec les partenaires, les ressources ont une valeur réelle qui se manifeste par exemple lors de la cession d'une entreprise par le paiement d'une sur valeur, c'est-à-dire un supplément de prix.

Une erreur fréquente qui consiste à sous estimer l'importance des ressources intangibles. Ces ressources ont pourtant une valeur réelle (produits de luxe, haute cuisine). Le capital intellectuel constitue l'actif clef dans beaucoup d'organisations.

Critique : la propriété du savoir se voit dans le cas où un employé la quitte pour rejoindre un concurrent.

1-4 Les ressources nécessaires

:

Pour se maintenir sur un domaine d'activité stratégique n'importe quelle entreprise doit disposer s'un certain nombre de ressources nécessaires qui peuvent augmenter avec le temps du fait de la pression de la concurrence et du progrès technologique. Par conséquent il est indispensable d'améliorer continuellement cette base de ressources et s'il le faut même pour se maintenir sur le marché.

1-5 Les ressources uniques :

Les ressources uniques sont celles qui sous entendent l'avantage concurrentiel. La capacité d'une organisation à maîtriser les facteurs clés de succès de son avenir sur un domaine d'activité donnée peut reposer sur les ressources uniques.

Les ressources uniques permettent la génération de valeurs qui sont meilleures que les ressources des concurrents et s'avéreront difficiles à imiter.

Une fois ces ressources déployées dans l'entreprise, elles peuvent devenir des compétences clés mais doivent être robustes c'est-à-dire difficile à imiter pour garantir un avantage concurrentiel pérenne.

Il existe quatre (04) sources de robustesse des compétences :

- la rareté des ressources uniques (du fait d'un accès difficile par exemple)
- la complexité (des savoir-faire difficiles à cerner)
- L'ambiguïté causale c'est-à-dire la difficulté pour les concurrents à comprendre l'origine du succès (la compétence est –elle cause ou conséquence du succès)
- la culture de entreprise (même les managers n'arrivent pas à expliquer les causes de succès).
- les ressources uniques peuvent être par exemple la possession d'un élément naturel rare comme un gisement pour les entreprises minières, mais peut être épuisable.
- Et peuvent aussi prendre la forme d'individus particulièrement talentueux (chirurgiens, professeurs, avocat) les concurrents tenteront nécessairement d'attirer et qu'il faudra retenir au prix fort !!!

2-Valeur des moyens disponibles :

Les sources d'efficacité de la production dépend du personnel compétant de la qualité des équipements (équipement performants, le savoir-faire, auquel s'ajoute les actifs intangibles et pour cela nous devons soumettre ces critères a des analyses qui les valorisent.

2-1 Analyse de la valeur des équipements :

Concernant le degré de vieillissement et de renouvellement mesurés par des ratios traduisant ces caractéristiques

$\frac{\sum \text{Des amortissements}}{\text{Valeur brute des immobilisations Période}}$

$\frac{\text{Valeur brute des immobilisations}}{\text{Valeur brute de l'immobilier}}$

Dans le cas ou ces ratios permettent pas la comparaison aux outils de production de la concurrence, l'entreprise fait appel a la sous-traitance, alors son positionnement est donné par la comparaison des ratios suivant :

Charge externe liée à la sous-traitance

$$X^{\circ} = \frac{\text{C EX lie a la ST}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

2-2 Analyse de la valeur des ressources humaines :

Cette analyse est faite à base d'évaluation des effectifs surtout en compétence et qualification

Evaluer la qualification et la performance des effectifs par rapport à la complexité technique de la production, ce qui représente un avantage concurrentiel représenté par des écarts.

2-3Analyse de la qualité des actifs intangible de la fonction conception et de la fonction « production » :

Il s'agit d'étudier les moyens alloués à la recherche et la conception (aspect quantitatif)

Effectif de recherche et développement
Effectif Total

Effectif de recherche et développement étude de méthode
Effectif de production

Dépense en R et D
VA

Dépense en R et D
C A

IV- CONCLUSION :

la performance de toute entreprise doit nécessairement passer par un diagnostic concernant les divers capacité tangible et intangible qui feront l'objet d'un classement et une évaluation selon leur importance ,tout en distinguant les ressource qui sont des facteur clé de succès en créant l'écart par rapport a la concurrence ainsi une meilleur exploitation pour un meilleur résultats

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

--Le diagnostic d'entreprise guide pratique, Jean Pierre THIBAUT, les éditions SEDIFOR, 2eme édition, mars 1993

--Management stratégique des services, Eric Vogler DUNNOD, PARIS 2004

--Stratégie, Gerrg JOHNSON, Hevan SCHOLE, Frédéric FREFY, Pearson éducation 2eme édition

-- Le dossier de TD