

Le diagnostic interne permet de déterminer la capacité stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses. Pour réaliser ce diagnostic, on utilise l'approche par les ressources et les compétences ainsi que les concepts de chaîne et de système de valeurs.

I. LE DIAGNOSTIC INTERNE : APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES

L'approche par les ressources et les compétences trouve son origine dans les travaux de Penrose (1959). Le modèle a ensuite été développé par Wernerfelt et Barney dans les années 1980 et a véritablement pris son essor au milieu des années 1990. On peut utiliser l'approche par les ressources et les compétences pour un domaine d'activité stratégique, même si, au départ, l'analyse est plus centrée sur l'ensemble de l'entreprise.

1 Le diagnostic des ressources

Les ressources peuvent être définies comme les **actifs tangibles** (actifs physiques) et **intangibles** (actifs immatériels) détenus par l'entreprise, qui lui permettront de mettre en œuvre des stratégies améliorant la performance. Même si on ne peut pas dresser de liste exhaustive, on peut déterminer les principales catégories de ressources tangibles et intangibles.

Ressources tangibles	Ressources intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières : sources de financement, niveau des crédits clients, niveau des stocks, capacité d'endettement... • Ressources physiques : usines, magasins, outils de production... • Ressources humaines : capacité à recruter... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources technologiques : brevets, dépenses en recherche-développement... • Ressources organisationnelles : structure de l'entreprise, processus de prise de décision, flexibilité organisationnelle... • Ressources mercatiques : marques, notoriété, gammes des produits...

À partir de l'analyse des ressources de l'entreprise, on peut distinguer les ressources **requis**, qui sont les ressources nécessaires pour satisfaire la clientèle et faire face à la concurrence, et les ressources **uniques**, qui lui procureront un avantage concurrentiel. Même s'il est essentiel pour une entreprise de posséder un portefeuille de ressources, la performance de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'existence de ces ressources, mais de la manière dont elles sont gérées, ce qui correspond aux compétences. L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose en général sur les compétences distinctives appelées également « compétences fondamentales ».

2 L'identification des ressources et compétences fondamentales

Le concept de compétences fondamentales a été développé dans les années 1990, notamment par G. Hamel et C.K. Prahalad. Une **compétence fondamentale** est une activité ou un processus grâce auquel des ressources sont déployées afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Dans le cadre du modèle stratégique des ressources et compétences, relativement peu d'outils d'analyse stratégique ont été développés. On peut toutefois s'intéresser à l'analyse de Barney qui propose quatre conditions pour que les ressources et compétences puissent être qualifiées de fondamentales et stratégiques :

- les ressources et compétences doivent permettre de saisir une opportunité de l'environnement ou d'échapper à une menace. Elles permettent de réduire les coûts de l'entreprise ou de créer une valeur supplémentaire pour le client ;
- les ressources et compétences ne doivent pas être détenues par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels ;

- les ressources et compétences doivent être difficilement imitables par les concurrents actuels ou potentiels ;
- les concurrents peuvent difficilement obtenir le même résultat en utilisant une ressource ou une compétence différente.

II. LE DIAGNOSTIC INTERNE : APPROCHE PAR LA CHAÎNE DE VALEUR

Le concept de **chaîne de valeur** est un outil d'analyse interne mis au point par Porter. Il présente cependant des limites, ce qui nous amènera à élargir l'analyse au système de valeur ou filière.

1 La chaîne de valeur

D'après Porter, la **chaîne de valeur** décrit les différentes étapes qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. La chaîne de valeur comprend huit catégories d'activités fondamentales qui sont liées les unes aux autres. On distingue les **activités ou fonctions primaires** (approvisionnement, production, logistique, commercialisation et services) et les **activités ou fonctions de soutien** (développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure) qui renforcent et améliorent l'efficacité des fonctions primaires.

Ce concept permet :

- d'**identifier** quelles sont les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et l'entreprise, et qui sont sources d'avantage concurrentiel ;
- de **décider** quelles sont les activités que l'entreprise prend en charge (internalisation) et celles qu'elle va externaliser ;
- de **comparer** la valeur créée par chaque fonction à son coût, pour déterminer quelles sont les fonctions légitimes et celles qui génèrent des coûts trop importants.

Cet outil présente cependant certaines **limites**. On peut reprocher à Porter de sous-estimer certaines fonctions de soutien, comme les ressources humaines qui sont de plus en plus considérées comme stratégiques. La chaîne de valeur a été construite pour des entreprises fortement intégrées, c'est-à-dire qui assurent elles-mêmes la plupart des fonctions créatrices de valeur, alors que, de nos jours, l'externalisation est pratique courante.

2 Le système de valeur, ou filière

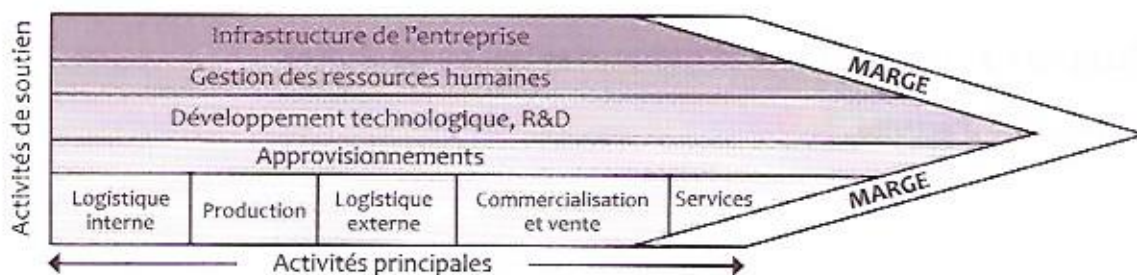
Le **système de valeur, ou filière**, regroupe les chaînes de valeur des fournisseurs, de l'entreprise étudiée, des distributeurs et des clients. L'entreprise devra se poser des questions avant de prendre des décisions stratégiques, telles que : quelles sont les activités sources de création de valeur ? Faut-il plutôt internaliser ou externaliser une activité spécifique de la filière ? Quelles sont les ressources et compétences fondamentales que l'on doit préserver ?

Pour faire la synthèse du diagnostic stratégique (chapitres 10 à 12), on utilise souvent l'**analyse FFOM** (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Ce modèle offre l'avantage de faire le lien entre l'analyse de l'environnement (diagnostic externe) et les caractéristiques internes de l'entreprise (diagnostic interne).

Toutefois, il comporte des limites. D'une part, le développement des relations de partenariat et de sous-traitance montre qu'il est parfois difficile de faire la différence entre l'externe et l'interne. D'autre part, ce qui est menace ou opportunité dépend des capacités stratégiques de l'entreprise et ce qui est force et faiblesse est lié à l'environnement de l'entreprise.

Il convient par conséquent de ne pas se limiter à une simple identification des opportunités, menaces, forces et faiblesses, mais de relier entre eux ces différents éléments. Il est également conseillé de comparer le FFOM de l'entreprise avec celui des principaux concurrents.

Support 2 • La chaîne de valeur de Porter



Activités principales	Description
Logistique interne	Toutes les opérations concernant la réception des moyens de production (approvisionnements), le stockage, la planification des transports...
Production	Toutes les opérations liées aux activités de transformation des inputs en produit fini : usinage, assemblage, entretien du matériel...
Logistique externe	Toutes les opérations permettant de mettre physiquement le produit fini à la disposition des clients : gestion des commandes, conditionnement, livraison...
Commercialisation et vente	Toutes les opérations liées au marketing (mises sur le marché du produit) : politique de prix, choix du circuit de distribution, promotion et publicité.
Services	Toutes les activités liées au produit et qui permettent de créer de la valeur supplémentaire : garanties complémentaires, installation, formation, mises à jour...

Activités de soutien	Description
Infrastructure de l'entreprise	Représente les services généraux de l'entreprise et la façon dont ils sont organisés : direction générale, les fonctions (finances, RH, qualité...) et le type de structure (fonctionnelle, divisionnelle, matricielle...).
Gestion des ressources humaines	Activités liées à la gestion administrative des ressources humaines (embauche, paie...) et au développement de ces ressources humaines (gestion des compétences, motivation, implication...).
Développement technologique, R&D	Activités liées à l'amélioration des produits offerts et des technologies utilisées par l'entreprise.
Approvisionnement	Toutes les acquisitions de moyens permettant la production : matières premières, composants, machines, immeubles...

> L'analyse des groupes stratégiques

À l'intérieur de chaque secteur, M.E. Porter distingue des groupes stratégiques, c'est-à-dire des groupes d'entreprises qui suivent la même stratégie de base. L'entreprise peut alors se situer par rapport à ces groupes, choisir de s'intégrer à l'un d'eux ou en constituer un nouveau.

c > L'analyse technologique

La technologie d'un DAS peut être parfois suffisamment spécifique pour justifier une analyse particulière, néanmoins les étapes à suivre sont alors similaires à celles que nous avons envisagées en ce qui concerne le diagnostic stratégique au niveau global (voir p. 168).

d > Le diagnostic par la chaîne de valeur de M. Porter

1 > Présentation de la chaîne de valeur

M. Porter a présenté dans son ouvrage « *L'avantage concurrentiel* », un instrument d'analyse interne à l'entreprise des sources de son avantage concurrentiel : la chaîne de valeur.

Toute entreprise est analysable comme un ensemble d'activités qui se complètent autour de son produit. La méthode de la chaîne de valeur permet de classer et d'apprécier les activités de l'entreprise à partir de la valeur ajoutée qu'elles créent et des coûts qu'elles génèrent.

Chaque catégorie d'activités nécessite la mise en œuvre de certaines compétences qui sont autant de ressources pour l'entreprise. Ce sont principalement des compétences économiques (technologie, fabrication, marketing, etc.) et des compétences de gestion (trésorerie, financement, GRH, organisation, contrôle de gestion, etc.).

On distingue ainsi 9 catégories d'activités :

- des activités principales (5) : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation, services accompagnant le produit;
- des activités de soutien (4) : infrastructure (direction générale et administrative), GRH, développement technologique, approvisionnement (activités d'achat).



Source : d'après M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.

2 > Utilisation de la chaîne de valeur

- Le repérage des sources de l'avantage concurrentiel -

L'analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise permet aussi de distinguer les activités qui créent le plus de valeur et celles pour lesquelles l'entreprise dispose d'un avantage compétitif grâce à des compétences particulières (compétences distinctives).

Pour chaque maillon de la chaîne on doit rechercher la compétitivité optimale, en fonction des contraintes concurrentielles et technologiques qui lui sont spécifiques. On entre ainsi dans une logique de stratégie fonctionnelle (exemples de la stratégie technologique ou de la stratégie marketing). La recherche d'un optimum dans tous les domaines semble souvent impossible et l'entreprise va plutôt rechercher un avantage concurrentiel déterminant sur un ou plusieurs maillons de la chaîne. Ce choix va se porter sur les fonctions (maillons) les plus importantes et qui permettent à l'entreprise de constituer un avantage compétitif durable et décisif. L'entreprise peut ainsi repérer les compétences clés, dont dépend l'efficacité de la fonction qui est la source principale de l'avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur permet aussi de repérer les facteurs d'évolution des coûts qui pèsent sur chaque activité.

M. Porter retient dix facteurs susceptibles de jouer

Économies ou déséconomies d'échelle, apprentissage, taux d'utilisation des capacités disponibles, liaisons avec d'autres activités (interactions avec les activités de partenaires extérieurs), partage de ressources et de savoir-faire entre activités (économies de champ ou gains de synergie), intégration, calendrier, mesures discrétionnaires sur les coûts (pouvoir d'influencer le niveau de coût), localisation, facteurs institutionnels (rentes issues de la réglementation).