**DIAGNOSTIC DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES**

**(Interne)**

**I- L’analyse des activités par la chaîne de valeur**

**1. la chaine de valeur**

La chaîne de valeur est un **outil d’analyse des activités-clés**de l’entreprise, c’est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coûts ou de qualité et qui peuvent **procurer un avantage concurrentiel.** **M. E. Porter** distingue les activités principales (qui concernent directement la production et la vente du produit ou service comme la logistique, la production ou la commercialisation) des activités de soutien (chargées de gérer l’ensemble de l’entreprise comme la gestion des RH ou les approvisionnements).

**2. portée et limites de l’analyse de la chaine de valeur**

**M. E. Porter** a montré que c’est au niveau de chacune de ces activités que doit être apprécié le **potentiel concurrentiel** d’une entreprise au travers de la **valeur ajoutée** qu’elles créent.

La performance d’une entreprise s’apprécie sur l’ensemble des maillons de sa chaîne de valeur en fonction de deux critères :

–       la **valeur perçue par le client** (avec pour objectif de maximiser cette valeur) ;

–       le **coût à supporter pour augmenter cette valeur** (avec pour objectif de minimiser ce coût).

Le concept de chaîne de valeur s’applique bien à des entreprises intégrées qui assurent toutes les fonctions de la production à la commercialisation. Force est de constater que ce modèle ne prend pas en compte l’évolution du macro-environnement qui pousse certaines entreprises à **externaliser**certaines activités ou à les exercer en coopération avec d’autres. Pour les organisations qui ne maîtrisent pas toutes les activités listées par M. Porter, il est préférable de parler de **réseau de valeur** ou **d’atelier de valeur.**

**II-  L’analyse des ressources tangibles et intangibles (Edith PENROSE)**

**1. définition**

On entend par **ressource**, tout ce qui peut contribuer à constituer des forces ou des faiblesses pour l’entreprise :

–       **ressources tangibles** : ont une dimension quantitative, sont mesurables et nécessaires à l’activité. On y retrouve les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources financières ;

–       **ressources intangibles** : les ressources immatérielles nécessaires à l’augmentation des profits.On y retrouve les ressources technologiques, la marque, le nom commercial, la réputation de l’entreprise.

**2. le diagnostic des ressources**

Le diagnostic des ressources permet de distinguer parmi les ressources nécessaires au fonctionnement de l’organisation les **ressources uniques**. Les ressources uniques sont celles qui **génèrent un avantage concurrentiel** et qui sont **difficiles à imiter** ou à reproduire.

Edith Penrose (1959) a posé les jalons de ce que l’on appelle « **la théorie des ressources** ». Pour elle, **la performance est liée à l’agencement des ressources plus qu’à leur volume :** ce qui est important, en  termes de valeur, c’est l’utilisation et l’agencement que l’on fait d’un bien et non la quantité disponible de ce bien.

L’analyse des ressources comprend un **diagnostic des ressources physiques** (inventaire, localisation, potentiel…), **des ressources humaines** (structure par âge, par qualification, adaptabilité…), **des ressources financières** (sources de financement et besoins de financement) et **des ressources intangibles** (mesure de l’image de marque, effort de R&D…).

**III-  L’évaluation des compétences**

1. **la notion de compétence**

**Les compétences** désignent **des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif**. Elles sont exploitées dans des **actions intentionnelles** et **finalisées**où elles se construisent et s’enrichissent par apprentissage.

On peut distinguer **lescompétences individuelles** (combinaison du « savoir-agir » du « pouvoir-agir » et du « vouloir-agir ») **des compétences collectives** (relationnelles, professionnelles, de communication)

**Gary Hamel et CoimbatoreKrishnaraoPrahalad**distinguent quatre catégories de compétences :

–       les compétences **générales** (pilotage de l’entreprise, animation des hommes, etc.) ;

–       les compétences **spécifiques au métier de l’entreprise** (production, distribution, etc.) ;

–       les compétences **transversales intra-entreprises** (par exemple, gestion de la qualité) ;

–       les compétences **transversales inter-entreprises** (par exemple, alliance avec des fournisseurs ou des sous-traitants).

1. **les compétences fondamentales**

Le concept de compétence fondamentale a été présenté en 1990 par **Gary Hamel** et **Coimbatore Krishnarao Prahalad.** Les **compétences fondamentales** traduisent la capacité particulière d’une entreprise à **déployer des ressources stratégiques de façon organisée**. Une compétence fondamentale résulte toujours d’un assemblage et d’une coordination de ressources spécifiques ou uniques.Le cœur de compétences ou la compétence distinctive d’une entreprise est ce qu’elle fait mieux que ses concurrents. Cela peut être toute compétence depuis le développement de nouveaux produits jusqu’à l’implication des salariés.

Selon Hamel et Prahalad, il existe trois champs de compétences fondamentales entre lesquels il doit exister un équilibre :

* L’accès à un marché
* Le processus de production
* La contribution distinctive du produit.

1. **le diagnostic des compétences**

Pour évaluer les compétences fondamentales d’une entreprise, il faut rechercher celles qui **représentent une valeur**, un « plus » aux yeux des clients de l’entreprise, si leur maîtrise par l’entreprise est non contestée et **durable,** si elles font preuve d’une certaine **élasticité,** c’est-à-dire si elles peuvent s’appliquer à d’autres produits que ceux actuellement fabriqués.

 Le diagnostic consiste à passer au crible les compétences fondamentales de l’entreprise, à les juger, à envisager les possibilités d’amélioration, à examiner les opportunités d’acquisition externe. Seule la possession de ces compétences fondamentales ouvrira la voie vers des **avantages concurrentiels** qui permettront à l’entreprise **d’atteindre ses objectifs**.

En résumé, une compétence fondamentale doit :

* être difficilement imitable par les concurrents
* être utilisable dans différentes activités
* contribuer significativement à la création de valeur pour le client

Auquel cas cette compétence fondamentale procurera un avantage concurrentiel à l’entreprise.

Pour Hamel et Prahalad  les activités qui ne font pas partie du cœur de compétences de l’entreprise doivent être externalisées.