

M28-Diagnostic Interne

Établir un diagnostic interne permet de déterminer si les ressources de l'entreprise lui permettront de saisir les opportunités de l'environnement et de faire face aux menaces. L'entreprise inventorie ses forces et faiblesses grâce à une évaluation quantitative et qualitative de ses ressources fondamentales et de ses compétences, sur lesquelles repose son avantage concurrentiel. L'évaluation des ressources est complexe et doit être comparée à celles des concurrents, avec des indicateurs variés selon la fonction étudiée. Par exemple, le potentiel commercial s'apprécie en termes quantitatifs (parts de marché, taux de couverture de la clientèle) et qualitatifs (notoriété, image).

Diagnostic Humain

Le potentiel humain d'une entreprise est constitué de l'ensemble des personnes qui la composent. Il se mesure :

- **Quantitativement** : nombre de personnes, structure des effectifs.
- **Qualitativement** : compétences du personnel, engagement, adhésion aux objectifs de l'entreprise, climat social, modes d'organisation du travail et de rémunération.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise peut être déterminé par la flexibilité de son personnel, évaluée par :

- **Flexibilité de l'organisation du travail** : adaptation du temps de travail, réactivité, ajustement des effectifs par des emplois précaires (CTT, CDD, stagiaires).
- **Flexibilité du coût du travail** : emplois précaires, externalisation, sous-traitance, rémunérations liées à l'activité et aux résultats.
- **Capacité d'adaptation** : formation de la main-d'œuvre, polyvalence.

La qualité, l'engagement, l'implication et l'adaptabilité du personnel sont souvent des facteurs différenciants dans la concurrence entre entreprises. Une gestion efficace des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel.

Diagnostic Financier

Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'entreprise doit disposer de ressources financières pour financer les investissements et les fonds de roulement nécessaires. Le diagnostic financier permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou à mobiliser ces ressources.

Pour évaluer la faisabilité financière, l'entreprise utilise souvent des logiciels de calculs prévisionnels.

Besoins de Financement de la Stratégie

Pour maintenir et accroître sa compétitivité, l'entreprise doit réaliser des investissements stratégiques :

- **Investissements incorporels** : dépenses de recherche, formation, marketing, logiciels, fonds de commerce, licences.
- **Investissements financiers** : prises de participation dans d'autres entreprises.
- **Investissements corporels** : augmentation du nombre de machines, achat de locaux.

Les besoins de financement varient tout au long du cycle de vie de l'entreprise et de ses produits. Les produits en phase de lancement et d'expansion exigent un financement important, tandis que les phases de maturité et de déclin procurent des financements pour d'autres activités.

Estimation du Potentiel Financier

Le potentiel financier se compose de :

- **Ressources financières actuelles** : mesurées à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, annexe) pour connaître les disponibilités et les possibilités d'autofinancement.

- **Ressources prévisionnelles** : dépendent de la répartition du portefeuille d'activités de l'entreprise (produits dilemmes, vedettes, vaches à lait ou poids morts).
- **Capacité à mobiliser des ressources complémentaires** : fonction de la liquidité des actifs, du solde de capacité d'endettement et de la possibilité d'augmenter les capitaux.

Principaux Critères Financiers

Les critères financiers incluent :

- **Rentabilité** : aptitude de l'entreprise à générer un bénéfice.
- **Solvabilité** : capacité de l'entreprise à payer ses dettes exigibles.
- **Ratios d'endettement** : comme les fonds propres par rapport aux dettes à long et court terme.

La position financière d'une entreprise peut constituer un avantage concurrentiel si sa capacité de financement est meilleure que celle de ses concurrents. La maîtrise des coûts et des capacités de financement renforcent également cet avantage.

Diagnostic Technique

Le diagnostic technique consiste à évaluer la capacité de production, la qualité, les délais, l'âge des équipements et technologies, les coûts de production, la sous-traitance, et la flexibilité des équipements. Les critères incluent les innovations technologiques, procédés et produits, le nombre de brevets déposés, et le volume des investissements en capacité et en R&D.

Diagnostic de l'Organisation

Pour appliquer sa stratégie, l'entreprise doit organiser ses services de manière adéquate. Le diagnostic organisationnel vérifie l'adéquation entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Cela inclut la structure hiérarchique, les processus de fonctionnement et de décision, et le système d'information. Les critères incluent la structure et segmentation stratégique, le style de management, le nombre de niveaux hiérarchiques, la pertinence du système d'information, la coordination transversale, et la distribution du pouvoir.