

Analyse SWOT et stratégie

1. Introduction

Même si **SWOT** est une abréviation anglaise, elle plus simple à prononcer que **FFOM** et prend souvent le dessus dans les conversations. **SWOT** correspond à : **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats, ce qui signifie : **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces (FFOM).

La méthode **SWOT** a été initialement développée dans le milieu des entreprises des pays industrialisés, pour être un des outils de planification stratégique. Si de nombreux modèles de planification stratégique ont vu le jour à partir de ces années 70, beaucoup restent encore basés sur l'outil **SWOT**.

	Positif	Négatif
Interne	<i>Strengths</i> Forces	<i>Weaknesses</i> Faiblesses
Externe	<i>Opportunities</i> Opportunités	<i>Threats</i> Menaces

L'analyse **SWOT** est la formalisation d'un diagnostic stratégique plus large, pouvant s'alimenter d'autres outils, tels que les facteurs clés de succès, l'analyse de l'environnement **PESTEL**, l'analyse des risques pour servir de support à une réflexion stratégique et, par la suite, à la mise en œuvre de plan d'actions et de projets.

	CONCURRENTS					
	Vous	C1	C1	C1	C n-1	Cn
FCS 1	●	●	●	●	●	●
FCS 2	●	●	●	●	●	●
FCS 3	●	●	●	●	●	●
FCS 4	●	●	●	●	●	●
FCS n-1	●	●	●	●	●	●
FCS n	●	●	●	●	●	●

Les **FCS** - Facteurs clés de succès sont les capacités de l'entreprise ou de l'organisation de se positionner sur le marché et dont un des éléments majeurs est la réponse aux attentes des clientèles au-delà de la simple réponse à leurs besoins.

Les grandes marques l'utilisent amplement, par exemple en proposant le retour « gratuit » des articles commandés en ligne s'ils ne conviennent pas au client.

Ou encore en argumentant sur le confort d'une automobile, alors que le vrai besoin du client est celui de se déplacer d'un point à un autre.

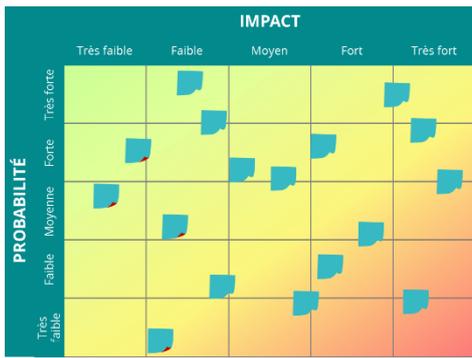
Les **FCS** sont en excellent outil pour alimenter les Forces et Faiblesses de la matrice **SWOT**, en se donnant une note et en se comparant aux principaux concurrents.

L'analyse **PESTEL** est une analyse des influences du contexte dans lequel l'entreprise ou l'organisation se situe, au-delà du simple contexte géographique. **PESTEL** est une simple catégorisation des dimensions : **P**olitique, **E**conomique, **S**ociale, **T**echnologique, **E**nvironnementale et **L**égale. Ces influences sur l'entreprise ou l'organisation peuvent varier du très négatif (--) au très positif (++).

Il s'agit non seulement des influences actuelles, mais aussi de celles.

Les influences positives alimentent les opportunités, alors que les influences négatives iront se loger dans la case des menaces de la matrice **SWOT**.

Influences dans les dimensions PESTEL					
Poli-tique	Econo-mique	Social	Techno-logique	Environ-mental	Légal
++	■				■
+	■				■
	■				■
	■				■
-					■
--	■				■



Bien que l'analyse des risques soit souvent considérée comme une façon pessimiste de voir les choses, indigne des entrepreneurs et entrepreneuses, elle est absolument indispensable, car le risque fait partie de toute action entrepreneuriale et « un entrepreneur averti en vaut deux ! »

L'analyse la « dangerosité » des risques se fait en combinant leur probabilité de se concrétiser, avec le degré de l'impact provoqué en cas de concrétisation. L'objectif de l'analyse des risques est soit de mettre en place les réponses adéquates pour réduire leur dangerosité ou même de les assumer.

Les risques externes alimentent les menaces de la matrice SWOT, alors que les risques internes alimentent les faiblesses.

Outil complémentaire à la SWOT, quoique moins fréquemment utilisée, l'analyse SEPO porte un regard sur deux dimensions : une temporelle : passé et futur et celle des résultats (succès et échecs).

L'analyse SEPO, est un peu antérieure à l'analyse SWOT, originaire de la coopération au développement et spécialement axée sur l'analyse des projets, avec un regard positif des succès du passé et prometteur des potentialités futures.

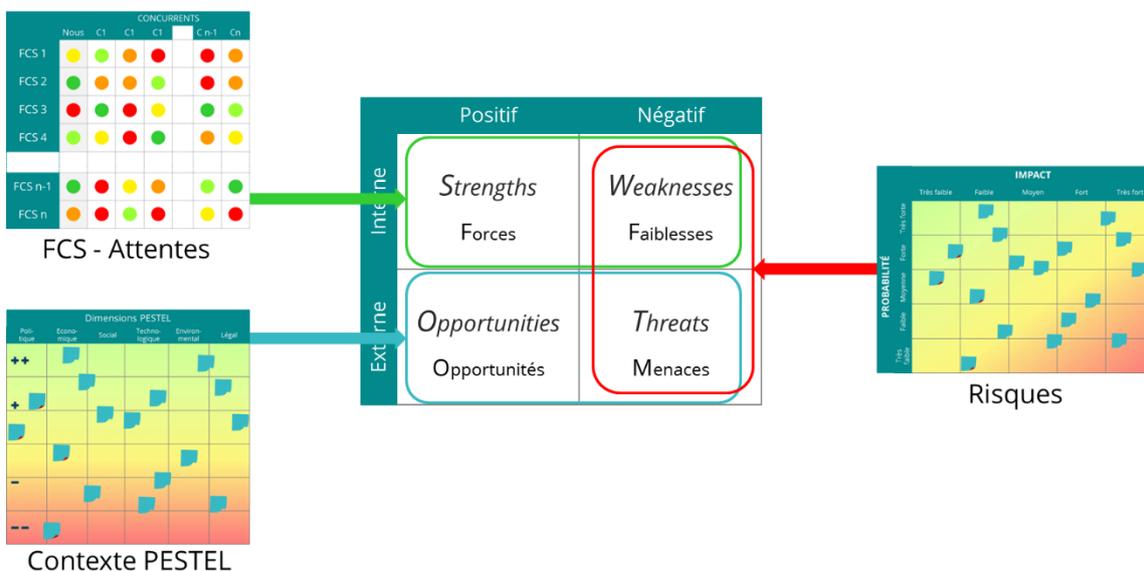
	Passé	Futur
Positif	<i>Succès</i>	<i>Potentialités</i>
Négatif	<i>Echecs</i>	<i>Obstacles</i>

L'environnement y est nettement moins présent que dans la matrice SWOT.

L'analyse SWOT récupère, en quelque sorte, les analyses antérieures, les complète par d'autres informations les mets en perspective dans une vision qui les combine et facilite leur mise en regard des unes et des autres.

De là, en résultent les quatre quadrants : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

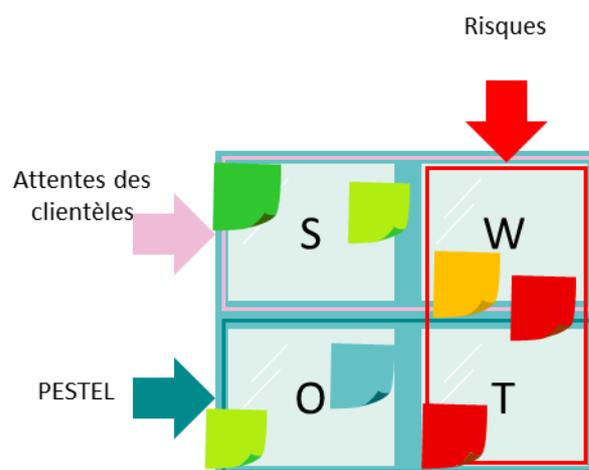
L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.



2. Déroulement

La méthode consiste à réunir un groupe de personnes impliquées dans la conception ou l'analyse du modèle d'affaires, puis de les faire travailler en suivant les étapes :

- Présentation de la portée, du contour, des objectifs et du déroulement de la séance d'analyse SWOT ;
- Validation de la compréhension de chacun des éventuels de résultats obtenus **avant la séance** SWOT, par exemple par des analyses de risques, de contexte PESTEL ou encore l'analyse SEPO ;
- Analyse des tendances de l'environnement externe, sous différents angles ;
- Transformation des tendances (PESTEL...) en opportunités et menaces par brainstorming avec des post-its sur une affiche de la matrice SWOT ou sur une simple feuille de flip-chart ;
- Réunion des post-its par affinités et fusion des doublons ou idées très proches ;
- Analyse des forces et faiblesses de l'objet de l'analyse (organisation, département, filiale...)
- Discussion autour de chaque expression des forces, faiblesses, opportunités et menaces ;
- Attribution de poids à chaque élément, afin de déterminer les fausses forces, les faiblesses secondaires, les opportunités incontournables, etc...
- Documentation des résultats, pour alimenter la prochaine étape d'élaboration stratégique.



3. Quelques recommandations

3.1 Définir le contour de l'analyse SWOT qui sera réalisée et la lier aux objectifs généraux

Il est possible de faire une analyse SWOT pour l'organisation entière, pour un secteur ou un processus client, pour une région ou encore un public cible

La définition du contour est indispensable pour éviter de s'éparpiller inutilement, mais cela ne veut pas dire qu'à la fin de l'analyse, on se pose des questions sur les liens et les répercussions des recommandations sur d'autres secteurs.

L'analyse SWOT est d'autant plus pertinente que les faits sont analysés de façon à servir les objectifs généraux de l'organisation, d'une filiale ou d'une unité d'affaires spécifique.

3.2 S'appuyer sur des faits, si possible avec des chiffres et des données

Bien que l'intuition ne soit pas à négliger, il est difficile de la travailler en groupe, car elle peut être très personnelle. Donc il est préférable d'éviter au maximum les « je crois que », les « il semble que », les « il se pourrait que » et les « on estime que »...

Préférez les faits, relatés dans vos propres analyses chiffrées, issus de vos tableaux de bord et de vos constatations ou encore relatés dans des analyses externes, tels que « le marché du segment x est en croissance de 8% ces six derniers mois. », ou « le taux d'absentéisme des employés relevé sur douze mois montre une croissance régulière de z% » ou finalement « le prix de la prestation x de notre concurrent, facturé à l'Etat, a baissé de CHF 14.- ».

3.3 Bien distinguer l'externe de l'interne

Les faits externes sont ceux qui expliquent l'environnement et le marché dans lesquels l'organisation est immergée. On les classe soit en opportunités soit en menaces, ce qui les nuance un peu des facteurs d'influence de l'analyse PESTEL et de ses tendances.

Les faits internes sont ceux qui appartiennent à l'organisation, sur lesquels elle peut agir directement, et qui impactent l'externe. Ils se différencient de l'analyse SEPO, qui travaille plus sur le passé et le futur, dans le sens où ils sont bien du présent. Par exemple, la configuration de l'équipe, le système de prise de décision, le portefeuille de prestations, le domaine d'activités et la marque construite (créée à l'interne, bien qu'elle soit ensuite une image perçue par le marché - externe).

3.4 Identifier les menaces, opportunités, forces et faiblesses

Commencer par l'analyse des faits externes et les répertorier en menaces ou opportunités en vue d'atteindre l'objectif général, en se basant sur les observations antérieures qui pourraient avoir été faites lors d'analyses PESTEL et de risques.

Ensuite, analyser les faits internes en termes de forces ou en faiblesses, toujours par rapport à l'objectif général.

Il arrive parfois qu'un fait représente à la fois une menace et une opportunité ou une force et une faiblesse, dans le contour d'analyse établi. Il convient alors de le faire figurer deux fois de préciser pourquoi dans l'un et l'autre des cas.

3.5 Être synthétique, aller à l'essentiel

Idéalement, une analyse SWOT devrait tenir sur une page A4 ou A3. L'intérêt est de permettre une lecture globale afin d'entrevoir l'ensemble de la situation. L'analyse doit faciliter une vision claire et systémique.

3.6 Etablir des degrés d'importance

Tout comme avec l'analyse de risques, il est important d'établir une échelle d'importance, qui peut être basée sur un degré d'impact plus que sur une probabilité, étant donné que les éléments d'origine sont des faits.

L'établissement de cette échelle d'importance facilitera le travail de regroupement en priorités.

4. Pistes de réflexion

4.1 Environnement externe, opportunités et menaces

- Changements technologiques, notamment en information et communication ;
- Tendances économiques générales, balance économique, change, inflation ;
- Changements dans la situation particulière du secteur ;
- Evolution des caractéristiques démographiques de la population ;

- Mesures sanitaires dues à une pandémie ;
- Evolution des goûts des consommateurs ;
- Forces et faiblesses des concurrents ;
- Meilleures pratiques à imiter, etc...

4.2 Forces et faiblesses

Aspects organisationnels :

- Alignement des actions de l'organisation avec sa mission ;
- Alignement entre les valeurs décrites et émergentes ;
- Style dominant de gestion et de principes d'action ;
- Processus de prise de décisions ;
- Mécanismes de communication interne ;
- Résistance ou capacité de changement de l'organisation ;
- Capacité d'évolution et de croissance, etc...

Produits et services :

- Portefeuille de prestations ;
- Expertise / Brevets ;
- Degré d'innovation des produits ou services ;
- Marque ou réputation ;
- Cycle de vie ;
- Coûts de production ;
- Ressources de recherche et développement ;
- Réponse aux attentes de la clientèle (FCS – Facteurs clés de succès), etc...

Méthodes :

- Processus de réflexion stratégique ;
- Définition et description des processus et procédures ;
- Planification des activités et des projets ;
- Evaluation des résultats en termes de qualité et performance ;
- Politique d'amélioration continue
- Politiques internes de l'organisation, etc...

Ressources humaines et structure de gestion :

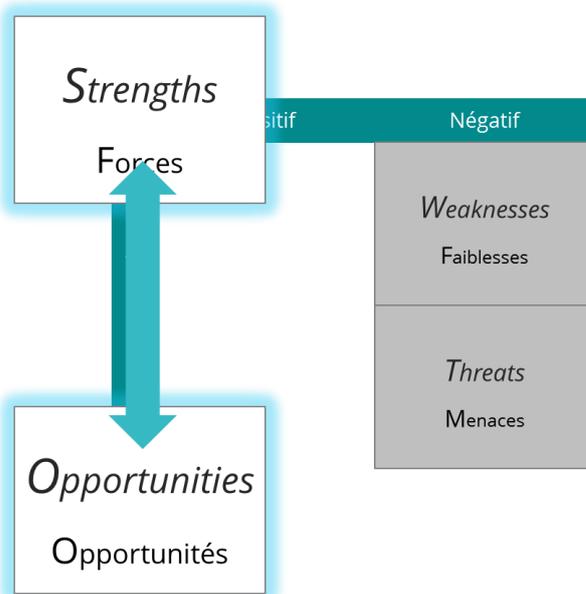
- Niveau de satisfaction du staff (y compris les bénévoles)
- Niveau de professionnalisation du staff (y compris les bénévoles)
- Adéquation du nombre de personnes à la charge de travail (trop ou trop peu)
- Niveau de formation et d'expérience
- Taux de roulement
- Mécanismes d'évaluation de la performance et de reconnaissance / récompense
- Formalité ou informalité de la structure de l'organisation
- Ratio cadre/employé
- Nombre de niveaux hiérarchiques
- Définition et compréhension des rôles et cahiers des charges
- Mécanismes de communication, colloques, réunions, etc...

Ressources physiques :

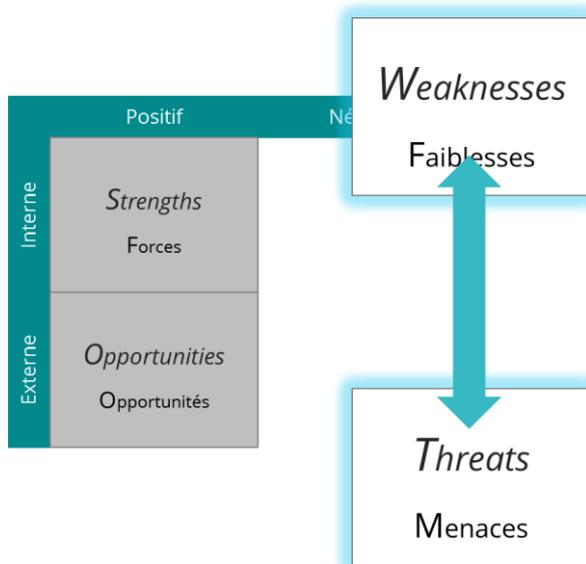
- Adéquation des installations de l'organisation ;
- Adéquation des équipements ;
- Adéquation informatique, réseau, logiciels, bases de données, intranet ;
- Adéquation de l'utilisation des ressources ;
- Adéquation financière ;

5. Construction des orientations stratégiques

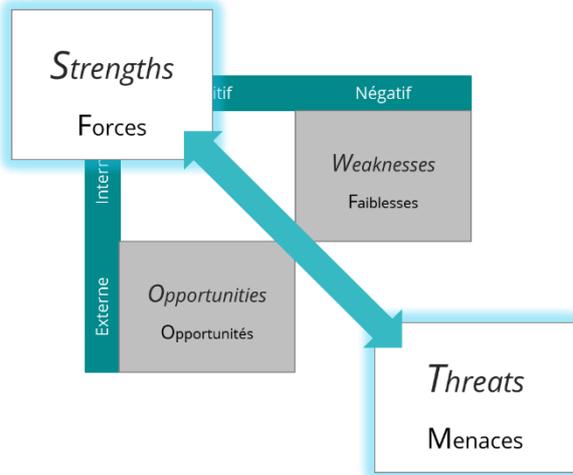
Stratégie offensive



Stratégie défensive



Stratégie de veille



Stratégie de long terme

