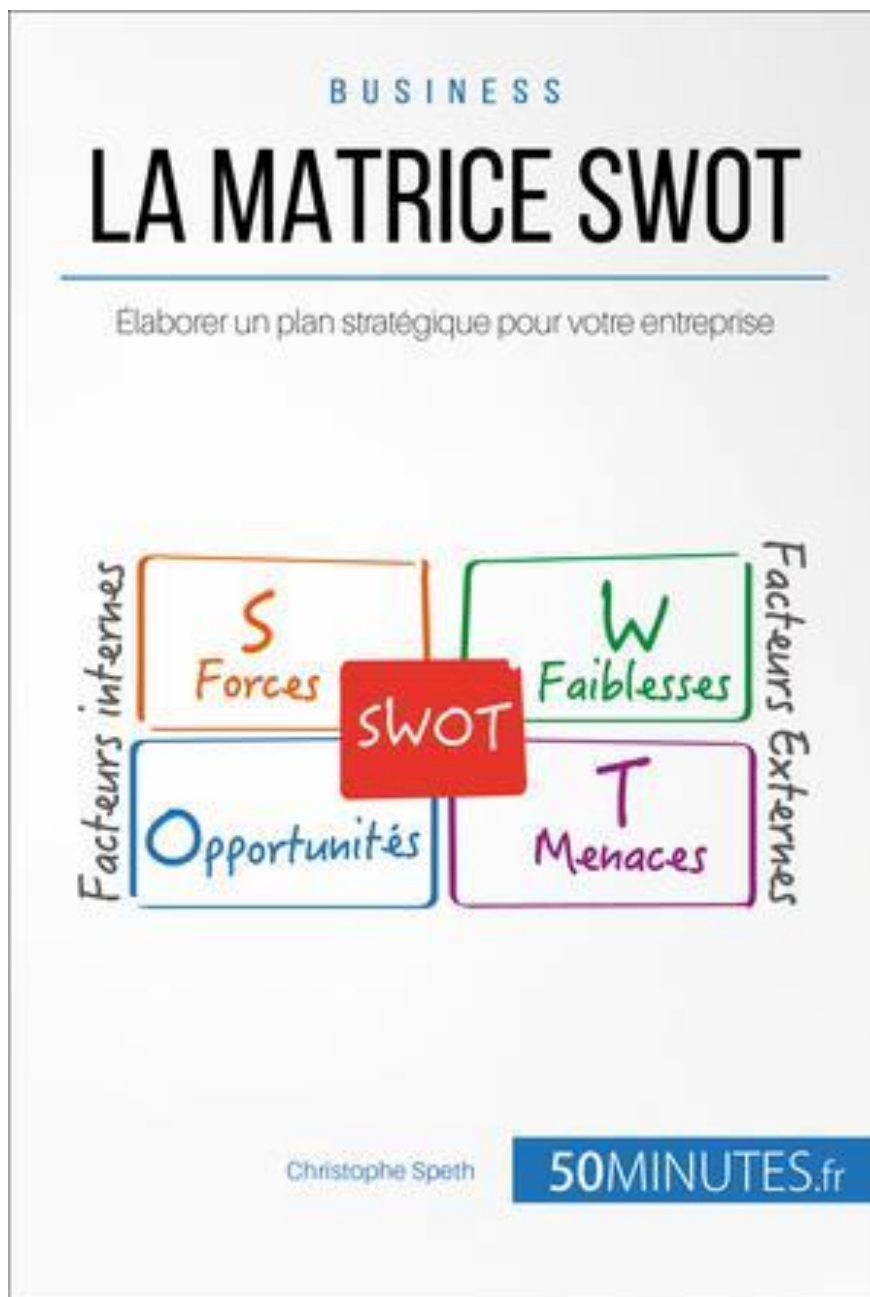


La Matrice SWOT

Author(s): Speth, Christophe

Publisher: 50 Minutes

Pub. Date: 2015



Introduction

Historique

L'analyse SWOT puise ses origines dans l'ouvrage Business Policy, rédigé par quatre professeurs de Harvard :

- Philip Learned
- Roland Chris Christensen
- Kenneth Richmond Andrews
- William D. Guth

Cette matrice est l'un des premiers modèles qui s'intéressent à l'environnement externe d'une organisation.

La matrice SWOT est principalement utilisée par le département du marketing, mais aujourd'hui, il y a pas beaucoup de PME qu'ils l'utilisent comme outil d'aide à la décision. cette dernière leur permet d'analyser rapidement et de présenter de manière schématique et simplifiée à leurs clients.

Définition :

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique multidimensionnel :

- Elle permet de distinguer les facteurs internes d'une organisation (forces et faiblesses) et les facteurs externes liés à l'environnement dans lequel elle évolue (opportunités et menaces)
- Elle permet de trier les facteurs identifiés en fonction de l'impact espéré :
 - Positif : forces et opportunités
 - Négatif : faiblesses et menaces

la matrice SWOT en elle-même n'a pas de valeur. Elle n'a de sens que si elle est utilisée dans le cadre d'une réflexion stratégique pour aider à élaborer un plan d'action efficace. La matrice SWOT est un outil d'analyse qui permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise, mais elle n'est pas utile si elle n'est pas utilisée pour établir un plan d'action concret.

Données-Clés

Dénomination

SWOT :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesse)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (menaces)

Usage

Le modèle permet à une organisation (entreprise, administration publique ou association) d'identifier les facteurs internes liés à son fonctionnement et externes (dépendants de l'environnement dans lequel elle évolue. Un outil d'aide à la décision.

Raison de son efficacité

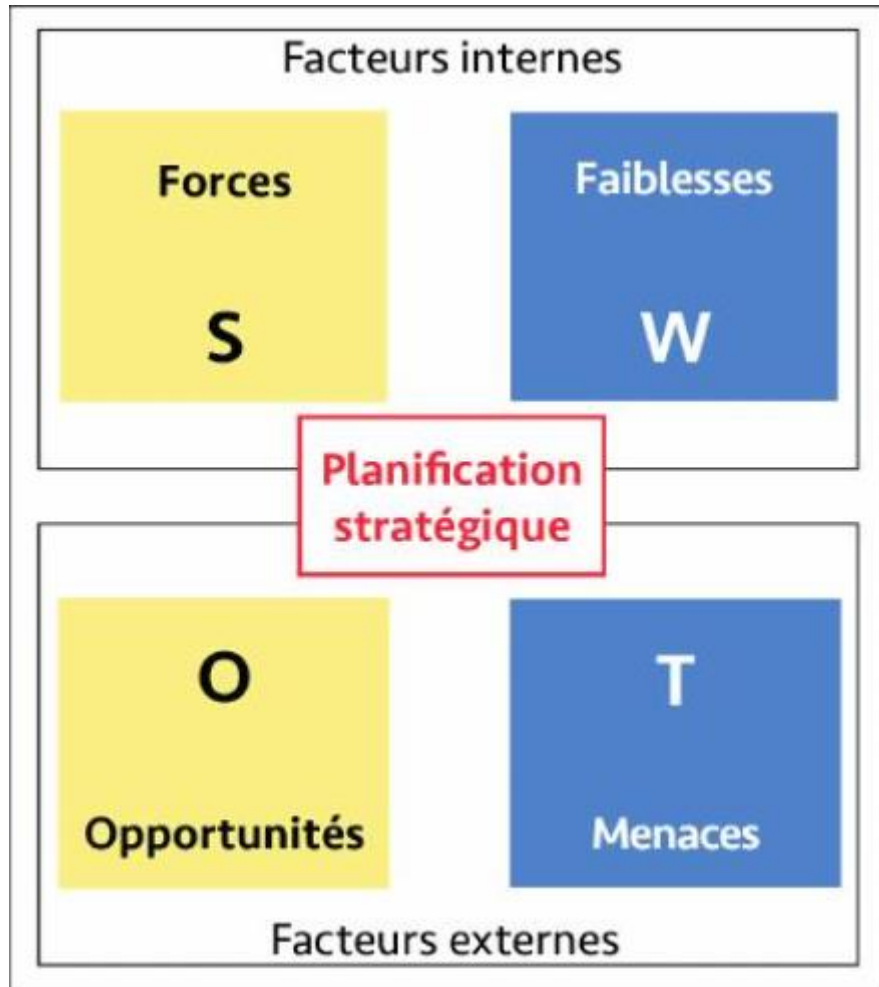
Sa grande force est sa simplicité. En plus de sa facilité, elle permet de dégager des résultats qui peuvent être communiqués à un public non initié sans grande difficulté.

Mots-Clés

- **Facteur externe:** élément lié à l'environnement dans lequel évolue une organisation, sur lequel celle-ci ne peut directement avoir un impact.
 - o **Exemple :** Un exemple concret de facteur externe pour Apple pourrait être les réglementations sur la protection des données personnelles
- **Facteur interne :** élément sur lequel une organisation a de l'emprise. Elle peut donc l'influencer et /ou le modifier
 - o **Exemple :** Par exemple, une entreprise peut avoir un problème de qualité des produits en raison d'une mauvaise gestion des opérations. Dans ce cas, l'entreprise peut influencer et modifier ce facteur interne en apportant des améliorations à la gestion des opérations pour améliorer la qualité de ses produits.
- **Forces (Strengths) :** facteurs internes détenus par l'entreprise qui renforcent le positionnement concurrentiel d'une organisation
 - o **Exemple :** Par exemple, une entreprise peut avoir une forte réputation pour la qualité de ses produits, ce qui renforce son positionnement concurrentiel en la différenciant de ses concurrents. De même, une entreprise peut avoir des brevets exclusifs qui lui donnent un avantage concurrentiel en lui permettant de produire des produits uniques qui ne sont pas disponibles auprès de ses concurrents.
- **Faiblesses (Weaknesses) :** Facteurs internes qui affaiblissent le positionnement concurrentiel d'une organisation.
 - o **Exemple :** une entreprise peut avoir une faiblesse dans la qualité de ses produits, ce qui affaiblit son positionnement concurrentiel en la différenciant de ses concurrents. De même, une entreprise peut avoir des coûts de production élevés qui la rendent moins compétitive sur le marché.
- **Opportunités (Opportunities) :** facteurs externes qui influencent ou pourraient influencer positivement la position concurrentielle d'une organisation
 - o **Exemple :** une entreprise peut voir une opportunité de croissance dans un marché en croissance, comme le marché de la santé ou le marché des énergies renouvelables. De même, une entreprise peut voir une opportunité dans une innovation technologique qui pourrait améliorer la qualité ou la performance de ses produits.
- **Menaces (Threats) :** facteurs externes qui influencent négativement l'environnement externe d'une organisation.
 - o **Exemple :** une entreprise peut faire face à une menace de la part d'un concurrent plus fort qui peut produire des produits de meilleure qualité ou à moindre coût. De même, une entreprise peut faire face à une menace de la part de tendances de marché défavorables, comme une baisse de la demande pour ses produits.

Théorie – La matrice SWOT

Représentation d'une matrice SWOT



Elle permet de faire l'état des lieux de la situation d'une organisation à un moment donné, dans une optique prospective (= dans le futur) que rétrospective.

Les forces spécifiques à une organisation l'aident à se développer et à être compétitive. La matrice SWOT permet de trouver ces avantages.

Les faiblesses internes ont un impact négatif sur l'entreprise, mais les identifier permet d'améliorer et de se protéger.

Les opportunités viennent de l'extérieur et peuvent aider l'organisation à se développer.

Les menaces viennent aussi de l'extérieur, et les repérer permet de les anticiper et de réduire leur impact.

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'ÉVOLUTION D'UNE ORGANISATION

- **La compétitivité-coût** : L'essentiel est qu'une entreprise doit être compétitive en contrôlant ses coûts. Elle doit surveiller l'efficacité de sa production et l'utilisation de ses ressources. Cependant, il peut y avoir un conflit entre compétitivité-coût et la protection des droits des travailleurs, car réduire les coûts peut avoir des impacts négatifs sur eux.
- **Le réseau et la capacité de distribution** : une entreprise doit avoir une distribution efficace. Elle doit assurer une livraison de qualité et contrôler les coûts de distribution. Une stratégie pour cela consiste à réduire les stocks et utiliser les nouvelles technologies de l'information. Cela peut mener à une "production en flux tendu", où les biens sont produits lorsqu'ils sont commandés et livrés rapidement grâce à une bonne distribution.
- **le marketing et les ventes** : le département marketing est crucial pour le succès d'une entreprise. Il doit anticiper les besoins des consommateurs et créer des campagnes publicitaires pour les attirer. Une bonne stratégie marketing est une force importante pour l'entreprise.
- **Les moyens financiers** : une bonne santé financière est un atout pour une entreprise. La capacité à rassembler des liquidités est essentielle pour réaliser des projets d'expansion.
- **Les ressources humaines** : la gestion des ressources humaines est un aspect important souvent négligé. Chaque entreprise doit avoir des compétences-clés et prendre le temps de recruter la bonne personne. Il est crucial d'avoir un système de communication pour une bonne relation de travail entre les collaborateurs.
- **La politique d'innovation** : la politique d'innovation est stratégique pour les entreprises et universités. Elles doivent breveter un maximum d'innovations et avoir une vision pour utiliser et valoriser ces brevets lors des négociations avec d'autres entreprises. L'environnement externe influence aussi les opportunités et menaces pour une organisation.
- **Le climat économique** : le climat économique, comme la croissance ou la récession, impacte les organisations. Une croissance économique forte peut aider une entreprise à accélérer sa croissance ou à éviter la faillite si elle est en difficulté. En revanche, une récession économique peut avoir des effets inverses.
- **Les grandes tendances des consommateurs** : les entreprises doivent considérer l'évolution des besoins des consommateurs. Si leur offre de valeur correspond aux nouveaux besoins, c'est positif. Sinon, c'est négatif. Le département marketing peut anticiper ces évolutions en utilisant des outils comme le cycle de vie du produit, qui montre les différentes phases d'un produit (développement, lancement, croissance, maturité et déclin).
- **L'environnement concurrentiel** : l'évolution de l'environnement concurrentiel est cruciale. Des concurrents plus performants, plus nombreux ou plus enclins à s'engager dans une guerre de prix peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité d'une entreprise.

- **L'environnement réglementaire** : l'évolution de la réglementation peut être une menace si une entreprise n'est pas prête à y faire face. Cependant, dans certains cas, cela peut permettre aux entreprises de se démarquer face à leurs concurrents si ceux-ci sont moins bien organisés pour y répondre.

Limites du modèle et extensions

Critiques

Les théoriciens et les praticiens s'accordent généralement pour dire que les résultats d'une analyse SWOT doivent être interprétés avec précaution.

Même si elle permet de faire une analyse rapide de la situation, elle reste grossière et incomplète.

- L'analyse SWOT est principalement descriptive et peut être inefficace si elle ne guide pas les décisions ou si celles-ci sont mal mises en œuvre.
- Les coûts liés à la réalisation d'une analyse SWOT (consultants internes/externes) peuvent limiter la créativité.
- Ne pas hiérarchiser les facteurs identifiés par l'analyse SWOT peut entraîner une focalisation sur des détails sans importance, ce qui peut coûter du temps et des ressources.

Autres modèles :

Les cinq forces de Porter :

D'autres modèles, comme les cinq forces de Michael E. Porter, évaluent les contraintes d'une industrie et facilitent la prise de décision. Certains se concentrent sur l'interaction stratégique entre compétiteurs (ex: décisions sur quantité produite et prix). Bien que moins globaux, ils sont puissants pour analyser la concurrence dans les industries étudiées.

- La rivalité entre entreprises ne dépend pas seulement du nombre de concurrents; des situations variées peuvent se produire (guerre des prix, cartel stable).
- La menace de nouveaux entrants peut dissuader les entreprises de fixer des prix trop élevés; cependant, si les barrières à l'entrée sont importantes, cette menace est moins crédible.
- Les entreprises doivent être attentives aux produits de substitution, qui peuvent impacter leur offre (ex: TGV vs aviation sur certaines distances).
- Le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs peut influencer la rentabilité d'une entreprise, surtout s'ils sont moins nombreux ou potentiels nouveaux entrants sur le marché.

Représentation du modèle des cinq forces de Porter



Le modèle Cournot

Le modèle Cournot analyse la concurrence oligopolistique (peu de vendeurs, nombreux acheteurs), souvent utilisé quand les entreprises décident des quantités à produire. La pression concurrentielle est moyenne et limitée.

Le modèle Bertrand

Le modèle Bertrand est utilisé quand les entreprises décident des prix et peuvent ajuster facilement la quantité produite. La pression concurrentielle est très forte.

Les entreprises peuvent également former des cartels pour limiter la concurrence, bien que cela soit illégal. Les conditions favorisant un cartel incluent un faible nombre d'entreprises, une capacité de détection et de punition rapide, et la patience des entreprises participantes.

Mise en pratique

Les cinq étapes à suivre pour réussir l'analyse SWOT

- Identifier les forces : éléments internes ayant une influence positive sur la performance (situation financière, distribution, image de marque, etc.).
- Identifier les faiblesses : éléments internes ayant une influence négative sur la performance (capacité d'innovation, communication, coûts, etc.).
- Identifier les opportunités : facteurs externes ayant une influence positive (concurrence, contexte économique, légal, démographique, etc.).
- Identifier les menaces : facteurs externes ayant une influence négative (éléments dépendant de la nature de chaque organisation).
- Établir un plan d'action stratégique : prise de décisions en tenant compte des facteurs internes et externes identifiés, planification stratégique à long terme ou accélération de la prise de décision en fonction du contexte.

Recommandations

Il est crucial de soutenir son raisonnement avec des chiffres, données et faits concrets. Un diagnostic trop rapide et bâclé mène souvent à de mauvaises décisions. Si possible, attribuez un poids à chaque force, faiblesse, opportunité et menace pour éviter que des facteurs mineurs n'influencent indûment la prise de décision. L'analyse SWOT n'a de valeur que si elle est exploitée, il est donc essentiel de s'assurer que les décisions prises sont bien mises en œuvre. Lorsque l'on prend des décisions basées sur les résultats d'une analyse SWOT, il faut concentrer ses efforts et ses décisions sur ce que l'organisation peut mettre en place ou contrôler.

Résumé

La matrice SWOT est une méthode d'analyse des facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) qui influencent une organisation. La compétitivité-coût et la capacité à innover sont essentielles pour réussir. L'analyse SWOT doit mener à une prise de décision ou un plan d'action stratégique. Il est important de se baser sur des faits tangibles et de suivre les conseils pour réaliser une analyse SWOT efficace. Bien que populaire, la simplicité de la méthode peut être un inconvénient, car elle peut manquer de rigueur et ne pas toujours être suivie d'un plan d'action stratégique. D'autres modèles ont été développés pour faciliter la planification stratégique.