

La matrice SWOT : un outil au service de la stratégie des entreprises

L'acronyme « SWOT » n'est-il bon qu'à alimenter des livres de cours théoriques, ou bien pourrait-il être utile aux dirigeants d'entreprises pour approfondir les réflexions stratégiques ?

La matrice SWOT (*Strengths*-Forces, *Weaknesses*-Faiblesses, *Opportunities*-Opportunités, *Threats*-Menaces) est un outil d'analyse stratégique qui a pour but de dresser une vision d'ensemble de la situation actuelle d'une entreprise, d'une partie de celle-ci ou d'un projet.

- Elle fournit un aperçu de la situation actuelle (forces et faiblesses)
- Elle suggère des trajectoires pour l'avenir (opportunités et menaces)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité d'innovation ■ Leadership : croissance, part de marché ■ Qualité : taux de satisfaction sur produit ■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc. ■ Coûts fixes bas ■ Employés hautement qualifiés ■ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible capacité financière ■ Faible notoriété, image de marque ■ Déséquilibre du portefeuille de produits ■ Grande dépendance à un fournisseur ■ Base de clients réduite ■ Système informatique dépassé ■ Taux de rotation du personnel élevé ■ Etc.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ■ Marchés ou segments en croissance ■ Marchés ou segments à fort potentiel ■ Nouvelles technologies ■ Réglementation favorable ■ Nouvelles chaînes de distribution ■ Changement de comportement des consommateurs ■ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concurrence directe et élargie ■ Nouveaux entrants ■ Législation peu favorable ■ Marchés matures ou en décroissance ■ Chute des prix en raison d'un excès de la production ■ Activité économique faible ■ Etc.

Exemple d'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Chez Ad Valoris, nous avons la conviction que la matrice SWOT est un outil éminemment stratégique.

Les entreprises peuvent en faire usage lors de l'élaboration de leur **planification stratégique** car il leur permet de questionner les enjeux qu'elles doivent adresser et la réponse qu'elles souhaitent adopter. Ses autres cas d'utilisation sont divers : préparation d'un *business plan*, questionnement

d'un *business-model*, élaboration d'une stratégie marketing, etc.

Comment effectuer une analyse SWOT ?

La démarche que nous adoptons pour effectuer une analyse SWOT se déroule en trois étapes :

Étape 1 : identifier puis classer des données internes et externes impactant l'organisation

Les données internes viendront alimenter les Forces et Faiblesses, et les données externes viendront alimenter les Menaces et Opportunités.

- Une « force » est une caractéristique qui procure un avantage sur les autres ;
- Une « faiblesse » est une caractéristique qui apporte un désavantage par rapport aux autres ;
- Une « opportunité » est un élément de l'environnement qui pourrait être exploité à son avantage ;
- Une « menace » est un élément de l'environnement qui pourrait causer des problèmes (dégradation de votre chiffre d'affaires, altération de la qualité des produits, etc.)

Étape 2 : sélectionné puis prioriser ces données

Il s'agit de retenir les données qui ont le plus d'impact sur votre organisation, celles qui influenceront le plus les

décisions, celles qui doivent absolument figurer dans votre stratégie. Par exemple, les opportunités à prioriser sont celles qui apporteront le plus de bénéfice à votre organisation, et qui vous semblent les plus probables, les plus accessibles compte-tenu de vos forces. Idem, analysez les menaces sous le prisme de vos faiblesses pour identifier celles qui impacteraient le plus négativement votre organisation, et avec la plus forte probabilité d'occurrence.

Étape 3 : Exploiter les données

Une fois la matrice SWOT construite, il s'agit d'exploiter les données en faisant émerger des axes stratégiques. Les exemples de questions à se poser à cette étape sont : comment consolider les forces de mon organisation ? Comment réduire mes faiblesses et me sécuriser face aux menaces ? Comment se développer sur les opportunités ? Etc.

Nos conseils pour réussir votre analyse SWOT :

1. Soyez synthétique, allez à l'essentiel

L'intérêt d'une analyse SWOT est de présenter une vision d'ensemble d'une situation. Nous conseillons donc de contraindre le format à une page maximum en priorisant les données de l'analyse.

2. Mettez à jour votre analyse régulièrement

Une matrice SWOT n'est pas figée dans le temps, elle représente une analyse à un instant donné. Vous devez avoir conscience que l'environnement interne ou externe peut évoluer rapidement et que cela impactera nécessairement votre analyse. N'hésitez pas à effectuer une veille régulière de votre marché, ou à interroger régulièrement vos clients, employés et fournisseurs pour consolider votre analyse.

3. Définissez le périmètre le plus approprié pour votre analyse

L'erreur classique est de considérer que l'analyse SWOT doit être effectuée uniquement au niveau de l'entreprise « en entier ». Nous vous invitons plutôt à considérer comme périmètre, un domaine d'activité stratégique qui possède des caractéristiques qui lui sont propres (facteurs clés de succès, ressources et compétences, etc.).

4. Exploitez votre analyse au maximum

La valeur de la matrice SWOT réside surtout dans votre capacité à l'exploiter correctement. Une fois construite, demandez-vous comment consolider vos forces, atténuer vos faiblesses, vous sécuriser face aux menaces, et saisir les opportunités. Soyez tournés vers l'action.

L'équipe Ad Valoris