

Stratégie d'entreprise

Le modèle SWOT

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Qu'est-ce que le modèle SWOT ?	2
Les dimensions du modèle SWOT	3
Qu'est-ce que le modèle TOWS ?	4
Les dimensions de la matrice TOWS	4
Comment utiliser le modèle SWOT ?	5
Quand utiliser le modèle SWOT ?	6
Conclusion	7
Références	7

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur le modèle SWOT.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce qu'est le modèle SWOT et de savoir comment l'utiliser dans le contexte d'une réflexion stratégique.

Ce cours est constitué en 6 parties. Il s'agit tout d'abord de définir ce qu'est le modèle SWOT, puis d'identifier ses principales dimensions. Il s'agit ensuite de définir ce qu'est la matrice TOWDS, puis de définir ses principales dimensions. Nous verrons ensuite comment utiliser le modèle SWOT. Enfin, nous verrons quand utiliser ce modèle d'analyse stratégique.

Qu'est-ce que le modèle SWOT ?

« Le modèle SWOT est un outil d'analyse stratégique qui vise à identifier les forces et faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement en vue de prendre des décisions stratégiques. »

Le modèle SWOT est un outil d'analyse stratégique qui vise à identifier les forces et faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement, en vue de prendre des décisions stratégiques.

Le modèle SWOT a 2 utilités spécifiques :

- Il peut être utilisé comme outil de synthèse dans le cadre d'une analyse stratégique. Il synthétisera alors l'ensemble des outils, étapes, réflexions réalisés dans le cadre d'une analyse stratégique de fond ;
- Il peut être également utilisé comme outil de partage des connaissances. Dans le cadre du lancement d'un nouveau projet, le SWOT est aussi un bon point de départ pour un brainstorming d'équipe.

Les dimensions du modèle SWOT

L'analyse SWOT se présente sous la forme d'une matrice 2 x 2, où deux axes cohabitent :

- L'**axe interne** qui identifie les forces et les faiblesses du projet ou de l'entreprise. Il s'agit ici d'identifier et d'analyser de manière objective les points forts et les points faibles de l'entreprise au regard du projet. Cela passe donc par une identification et une analyse des ressources et compétences internes à l'entreprise et qui permettraient de mettre en œuvre le projet ou celles qui manquent par rapport au projet ;
- L'**axe externe** permet de positionner l'entreprise ou le projet dans son contexte plus global, dans un environnement externe plus large qui dépasse donc les frontières internes de l'entreprise. Il s'agit d'identifier et d'analyser les grandes tendances qui pourraient être sources d'opportunités qui pourraient soutenir ou justifier le projet, mais aussi les menaces en termes de concurrence et de grandes tendances, qui pourraient le freiner.

Les forces correspondent aux avantages concurrentiels de l'entreprise.

Exemple

Par exemple, cela peut être son histoire, ses dirigeants, ses brevets, sa notoriété, un portefeuille produit diversifié, un produit innovant, une main d'œuvre qualifiée, des savoir-faire reconnus ou d'importantes ressources financières. C'est au final tout ce qui contribue à créer de la valeur stratégique pour une entreprise.

Les faiblesses correspondent aux désavantages concurrentiels.

C'est l'ensemble des caractéristiques à la fois structurelles, stratégiques, managériales, sur les produits, etc. qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux concurrents.

Exemple

Cela peut être une faiblesse des ressources financières, un manque d'expérience, un manque de connaissance de tel ou tel environnement international, un manque de connaissance du comportement du consommateur, des produits obsolètes ou désuets par rapport aux concurrents, un processus de production non efficient, etc.

Les opportunités correspondent aux éléments de l'environnement qui pourraient être exploitées à l'avantage de l'entreprise.

Cela peut être par exemple une évolution du pouvoir d'achat des clients, la faillite d'un concurrent principal, des subventions gouvernementales sur les produits de l'entreprise, une évolution du comportement du consommateur à l'avantage de l'entreprise, etc.

Les menaces correspondent aux facteurs externes à l'entreprise et qui pourraient être ou devenir problématiques.

Exemple

Cela peut être par exemple, des quotas d'importation dans les pays sur lesquels l'entreprise est positionnée, l'arrivée de nouveaux concurrents, une augmentation du coût des matières premières, etc.

Il s'agit donc de collecter de l'information en interne et en externe afin d'avoir une vision claire et objective de la situation actuelle de l'entreprise, vis-à-vis de sa stratégie au global ou vis-à-vis d'un projet de développement spécifique.

C'est ensuite la confrontation entre les 4 dimensions qui permettra d'identifier et de poser des options stratégiques. Elle permet ainsi d'orienter la décision et l'action stratégique.

Qu'est-ce que le modèle TOWS ?

Une fois les quatre dimensions du SWOT obtenues, la matrice TOWS consiste à les croiser, afin de faire émerger des options stratégiques.

« La matrice TOWS consiste à croiser les 4 dimensions du modèle SWOT pour faire émerger des options stratégiques. »

Les dimensions de la matrice TOWS

Les **stratégies SO** sont les options qui consistent à s'appuyer sur les forces de l'entreprise ou du projet pour tirer parti des opportunités de l'environnement. Ce sont ici plutôt des stratégies dites « offensives » qui vont être déployées et mises en œuvre.

C'est par exemple profiter de la sortie du nouveau produit d'une entreprise pour le positionner rapidement sur un nouveau marché international qui est en train de s'ouvrir.

Les **stratégies WO** sont les options qui consistent à s'assurer que les faiblesses de l'entreprise ou du projet n'empêcheront pas de tirer parti des opportunités de l'environnement.

C'est par exemple prendre la décision de trouver des partenaires ou nouer des alliances stratégiques afin d'avoir la taille nécessaire pour investir sur des marchés émergents, notamment en Chine.

Les **stratégies ST** sont les options qui consistent à s'appuyer sur les forces de l'entreprise ou du projet pour limiter l'impact des menaces de l'environnement.

C'est par exemple prendre la décision de s'appuyer sur les fortes capacités financières de l'entreprise et la maîtrise de son processus de production pour baisser ses prix et ainsi éliminer la concurrence.

Les **stratégies WT** sont les options qui consistent à s'assurer que les faiblesses de l'entreprise ou du projet ne renforceront pas l'impact des menaces de l'environnement. Ce sont plutôt ici des stratégies dites « défensives ». L'entreprise est positionnée ici plutôt dans un environnement hostile pour lequel elle n'a pas de force ou d'atout stratégique spécifique. Il s'agit donc ici d'éviter les menaces et de minimiser les faiblesses.

Cela peut être par exemple de trouver un moyen d'accroître la taille de l'entreprise (investissements, alliances, acquisitions), afin de conserver une position rentable sur les marchés saturés. C'est souvent ici chercher à assurer la survie de l'entreprise.

Comment utiliser le modèle SWOT ?

La matrice SWOT s'appuie sur un processus en plusieurs étapes clés.

1. Collecte d'informations

Il s'agit tout d'abord de collecter des informations en interne, sur les ressources et les compétences de l'entreprise, et en externe sur les menaces et les opportunités. Pour cela, il faut donc s'appuyer sur des sources précises, des données statistiques, des données de marchés.

2. Partage d'information et des représentations

Ce travail n'est pas à réaliser tout seul.

C'est au contraire un outil de réflexion collective. Il sera d'autant plus efficace qu'il est construit à plusieurs. Il s'agit donc de partager les informations que chacun aura collecté dans une perspective de croisement des représentations. Chacun n'aura en effet pas le même avis ni la même vision sur la situation.

C'est ici l'intelligence collective qui permettra de rendre l'analyse pertinente. De la même manière, en ayant participé au processus de réflexion, les décisions qui en sortiront seront plus facilement acceptées et appropriées.

3. Construction de la matrice SWOT

La partage des informations et des représentations permet de construire la matrice afin d'avoir une vision claire des différentes dimensions.

4. Croisement avec la matrice TOWS

Il s'agit ensuite de chercher à construire les réponses aux différentes dimensions en identifiant les différentes stratégies ou décisions possibles.

5. Priorisation et prise de décisions

Il s'agit ensuite de prioriser les décisions ou actions possibles pour qu'elles soient bien connectées aux réalités de l'entreprise. Cela conduit ensuite à prendre une ou des décisions après avoir évalué les différentes stratégies possibles. Il convient donc de les évaluer, afin de déterminer leur priorité.

6. Veille

Le travail ne s'arrête pas là! L'entreprise, tout autant que son environnement étant en constante évolution, il est important de s'interroger régulièrement sur les différentes dimensions de l'analyse.

Ce processus est donc **itératif**, car le travail de veille conduit à réinterroger au fil de l'eau la stratégie.

Quand utiliser le modèle SWOT ?

Le modèle SWOT peut être utilisé dans différentes situations spécifiques ou dans différents contextes.

Il peut être utilisé **au démarrage d'une entreprise** ou dans le cadre du lancement d'une nouvelle activité par exemple. Il permettra d'identifier quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise vis-à-vis du projet de développement. Il permettra d'identifier par ailleurs les opportunités et les menaces du marché visé et de vérifier que l'entreprise est en mesure de déployer sa nouvelle activité.

Il peut être utilisé **dans le cadre de l'analyse stratégique de l'entreprise** au fil de l'eau – SWOT est un outil stratégique précieux tout au long de la vie de l'entreprise. Il sera dans ce cadre, un outil de synthèse d'un diagnostic interne et d'un diagnostic externe dans lequel on pourra retrouver tous les éléments qui paraissent important dans le cadre d'une prise de décisions stratégique. En effet, il permet d'ancrer chaque prise de décision.

Il peut être également utilisé en **gestion de projet**. Si par exemple, une entreprise souhaite se lancer dans un nouveau projet, dans un projet de développement quel qu'il soit; elle pourra convier ou former un équipe projet qui travaillera sur le sujet.

Conclusion

Le modèle SWOT est un outil très souvent utilisé par les entreprises.

Sa simplicité permet en effet d'avoir rapidement une vision globale sur une situation.

Il faut néanmoins être rigoureux dans l'analyse et surtout être attentif à clairement identifier les dimensions qui renvoient à l'interne et celles qui renvoient à l'externe. Les forces internes ne sont pas celles du marché et les menaces extérieures sont indépendantes des forces ou faiblesses internes.

Une fois correctement maîtrisé, l'outil peut s'avérer très efficace pour la prise de décision stratégique.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.