

STRATÉGIE

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT DYNAMIQUE

SEANCE 1 : Fondamentaux de la stratégie d'entreprise : vision, mission, objectifs

SEANCE 2 : Analyse externe : environnement, concurrence, tendances, opportunités

SEANCE 3 : Analyse interne : ressources, compétences, culture, valeur

SEANCE 4 : De l'Analyse au diagnostic stratégique

SEANCE 5 : Stratégies globales et de domaine : coûts, différenciation, focalisation

SEANCE 6 : Piloter l'exécution et accompagner la transformation

SEANCE 7 : Transformer une stratégie en comportements durables

SEANCE 8 : Piloter dans un environnement incertain

Le SWOT : un outil... souvent mal utilisé

Pourquoi un simple tableau ne constitue pas un diagnostic stratégique

Le chemin parcouru depuis le début du module

Depuis trois séances, nous avons progressivement construit le diagnostic stratégique.

Nous avons étudié :

- ✓ la **vision**, la **mission** et les **objectifs** ;
- ✓ le **diagnostic externe** (PESTEL, Porter) ;
- ✓ le **diagnostic interne** (ressources, compétences, chaîne de valeur, VRIO).

Aujourd'hui, il est temps de relier toutes ces analyses.

Une erreur très fréquente

Lorsque l'on évoque le SWOT, beaucoup imaginent immédiatement un tableau à quatre cases :

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Une fois ces cases remplies, ils pensent avoir terminé leur diagnostic.

En réalité... ils n'ont souvent fait que classer des informations.

Le véritable rôle du SWOT

Le SWOT :

- ✓ ne crée aucune information nouvelle ;
- ✓ ne remplace pas les analyses précédentes ;
- ✓ organise les résultats du diagnostic ;
- ✓ prépare les futures décisions stratégiques.

Le SWOT est un outil de réflexion... pas un simple tableau de classement.

Le SWOT ne consiste pas à remplir quatre cases. Il permet de transformer les informations issues du diagnostic stratégique en une réflexion structurée orientée vers la décision.



Le véritable rôle du SWOT

Transformer un diagnostic en réflexion stratégique

Que signifie SWOT ?

Le terme **SWOT** est un acronyme anglais :

- **S – Strengths** : Forces
- **W – Weaknesses** : Faiblesses
- **O – Opportunities** : Opportunités
- **T – Threats** : Menaces

Ces quatre dimensions sont bien connues...

Mais leur simple identification ne constitue pas encore une analyse stratégique.

Le SWOT relie les analyses

Le SWOT rassemble :

Le diagnostic interne

- Forces
- Faiblesses

Le diagnostic externe

- Opportunités
- Menaces

Son intérêt est de montrer comment ces quatre dimensions interagissent.

Le SWOT devient ainsi le trait d'union entre le diagnostic et la stratégie.

Une idée fondamentale

Une force n'a de valeur que si elle permet :

- de saisir une opportunité ;
- de limiter une menace ;
- de créer davantage de valeur.

De la même manière, une faiblesse devient réellement stratégique lorsqu'elle empêche l'entreprise de profiter des évolutions de son environnement.

Le SWOT met en évidence les interactions... pas uniquement les informations.

Le SWOT ne sert pas à décrire une entreprise. Il met en relation les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin d'orienter les futurs choix stratégiques.



Les quatre composantes du SWOT

Savoir distinguer l'interne de l'externe

Les Forces et les Faiblesses

Les **forces** correspondent aux atouts internes qui favorisent la performance :

- compétences distinctives ;
- expertise des équipes ;
- image de marque ;
- innovation ;
- solidité financière ;
- organisation performante.

Les **faiblesses** désignent les limites internes susceptibles de freiner le développement :

- manque de compétences ;
- organisation inefficace ;
- dépendance à un client ;
- équipements obsolètes ;
- difficultés de recrutement.

Ces éléments sont sous le contrôle de l'entreprise.

Les Opportunités et les Menaces

Les **opportunités** représentent les évolutions externes favorables :

- croissance d'un marché ;
- nouvelles technologies ;
- évolution réglementaire favorable ;
- nouveaux besoins clients ;
- ouverture de nouveaux marchés.

Les **menaces** correspondent aux évolutions externes défavorables :

- nouveaux concurrents ;
- hausse des coûts ;
- évolution réglementaire contraignante ;
- crise économique ;
- rupture technologique.

L'entreprise ne les maîtrise pas mais doit s'y adapter.

S Strengths FORCES	W Weaknesses FAIBLESSES	O Opportunities OPPORTUNITES	T Threats MENACES
=> Ce que votre entreprise fait bien => La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents => Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..) => Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ...	=> Ce qui manque à votre entreprise => Ce que vos concurrents font mieux que vous => La limitation des ressources => N'avoir qu'une seule offre client	=> Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques => Peu de concurrents dans la zone => Croissance des besoins pour vos produits ou services => Bonne couverture presse - médias de votre entreprise	=> Nouveaux concurrents => Durcissement de l'environnement réglementaire => Couverture médiatique négative de la presse - médias => Changement d'attitude des clients envers votre entreprise

La bonne question à se poser

Avant de classer une information dans un SWOT, demander systématiquement :
« Cet élément dépend-il directement de l'entreprise ou provient-il de son environnement ? »

Si la réponse est :

✓ **Oui** → Force ou Faiblesse

✓ **Non** → Opportunité ou Menace

Cette règle simple évite la majorité des erreurs de classification.



Une analyse SWOT pertinente repose avant tout sur une bonne classification des informations : les forces et faiblesses relèvent de l'entreprise, tandis que les opportunités et menaces proviennent exclusivement de son environnement.

Les erreurs les plus fréquentes dans un SWOT

Pourquoi certains diagnostics deviennent inutilisables

Erreur n°1 : tout vouloir intégrer

L'une des erreurs les plus fréquentes consiste à transformer le SWOT en une liste exhaustive. On y retrouve parfois :

- plusieurs dizaines de forces ;
- une multitude de faiblesses ;
- toutes les opportunités identifiées ;
- toutes les menaces possibles.

Résultat : le diagnostic devient illisible et inexploitable.

Un SWOT doit mettre en évidence **les éléments réellement stratégiques**, pas l'ensemble des observations réalisées.

Erreur n°2 : confondre faits et opinions

Un SWOT doit reposer sur des éléments objectivables.

- ✗ « Nos équipes sont motivées. »
- ✓ « Taux d'engagement de 87 % lors de la dernière enquête interne. »
- ✗ « Notre image est excellente. »
- ✓ « 92 % des clients renouvellent leur contrat. »

Les affirmations doivent être argumentées et, si possible, appuyées par des indicateurs.

Erreur n°3 : oublier les liens entre les éléments

Le SWOT ne consiste pas à juxtaposer quatre listes indépendantes.

Une bonne analyse cherche à répondre à des questions telles que :

- Quelles forces permettent de saisir quelles opportunités ?
- Quelles faiblesses amplifient quelles menaces ?
- Quels risques doivent être traités en priorité ?

La valeur du SWOT réside dans les interactions entre ses composantes.

Un SWOT n'est pertinent que si les informations sont sélectionnées, hiérarchisées et argumentées. Un tableau trop long, imprécis ou mal structuré perd rapidement toute valeur stratégique.



Construire un SWOT pertinent

Une méthode simple pour produire un diagnostic exploitable

Étape 1 — Sélectionner les informations essentielles

À partir des diagnostics réalisés :

- retenir uniquement les éléments ayant un impact stratégique ;
- éliminer les informations secondaires ;
- regrouper les éléments similaires ;
- privilégier les faits démontrés.

Le SWOT doit rester synthétique et orienté décision.

Étape 2 — Hiérarchiser les priorités

Toutes les forces n'ont pas le même poids.

Toutes les menaces n'ont pas le même niveau de risque.

Pour chaque élément, évaluer :

- son importance stratégique ;
- son impact potentiel ;
- son degré d'urgence ;
- sa probabilité d'occurrence.

L'objectif est de concentrer l'attention sur les enjeux majeurs.

Étape 3 — Construire le raisonnement stratégique

Le SWOT devient réellement utile lorsqu'il permet de répondre à des questions telles que :

- Comment utiliser nos forces pour saisir ces opportunités ?
- Quelles faiblesses devons-nous corriger en priorité ?
- Comment limiter l'impact des principales menaces ?
- Quels investissements renforceront notre avantage concurrentiel ?

Le SWOT devient alors un véritable outil d'aide à la décision.

Un SWOT performant ne résulte pas d'un remplissage mécanique des quatre cases. Il s'appuie sur une démarche rigoureuse de sélection, de hiérarchisation et de mise en relation des informations afin de préparer la décision stratégique.



Du SWOT au diagnostic stratégique

Transformer l'analyse en décisions



Le SWOT n'a de valeur que s'il conduit à des décisions stratégiques. Son objectif est d'identifier les priorités d'action permettant à l'entreprise de renforcer durablement sa compétitivité.

Le SWOT est une étape... pas une finalité

Après avoir identifié :

- les forces ;
- les faiblesses ;
- les opportunités ;
- les menaces,

une nouvelle question apparaît :

« Que devons-nous faire maintenant ? »

Le dirigeant attend des recommandations, pas uniquement un diagnostic.

Le diagnostic devient stratégique

Le SWOT permet d'identifier :

- ✓ les avantages à consolider ;
- ✓ les faiblesses à corriger ;
- ✓ les opportunités à exploiter ;
- ✓ les risques à anticiper.

Le diagnostic devient ainsi un véritable outil de pilotage.

Les décisions qui en découlent

À partir du SWOT, l'entreprise peut définir :

- ses priorités d'investissement ;
- les compétences à développer ;
- les risques à réduire ;
- les projets à lancer ;
- les ressources à mobiliser.

Le SWOT transforme les constats en orientations stratégiques.

Les quatre croisements du SWOT

Passer du diagnostic aux orientations stratégiques

Stratégie Offensive (Forces × Opportunités)

Objectif :

Utiliser les forces de l'entreprise pour exploiter pleinement les opportunités du marché.

Exemples :

- accélérer le développement commercial ;
- investir sur un marché en croissance ;
- lancer une nouvelle offre innovante ;
- conquérir de nouveaux clients.

Question clé :

Comment utiliser nos atouts pour profiter des évolutions favorables ?

Stratégies Défensive et Corrective

● Stratégie Défensive (Forces × Menaces)

Utiliser les forces pour :

- limiter les risques ;
- protéger les positions acquises ;
- résister à la concurrence.

● Stratégie Corrective (Faiblesses × Opportunités)

Corriger les faiblesses afin de pouvoir :

- saisir les opportunités ;
- renforcer les compétences ;
- moderniser l'organisation.



Stratégie de Survie (Faiblesses × Menaces)

Situation la plus critique.

L'entreprise doit :

- réduire les risques ;
- réorganiser ses activités ;
- abandonner certains projets ;
- restaurer sa compétitivité.

Question clé :

Quelles actions engager pour éviter une dégradation durable de la performance ?

Toute stratégie pertinente repose sur le croisement du diagnostic interne et du diagnostic externe. Le véritable intérêt du SWOT réside dans les interactions entre ses quatre composantes, qui permettent de construire des orientations stratégiques cohérentes.

Les quatre orientations stratégiques

Croisement	Orientation
● Forces × Opportunités	Développer
● Forces × Menaces	Protéger
● Faiblesses × Opportunités	Renforcer
● Faiblesses × Menaces	Réorganiser

Hiérarchiser les enjeux stratégiques

Toutes les priorités n'ont pas la même importance



Pourquoi hiérarchiser ?

Une entreprise fait face simultanément à :

- de nombreuses opportunités ;
- plusieurs menaces ;
- diverses forces ;
- plusieurs faiblesses.

Elle ne dispose cependant jamais de ressources illimitées :

- budget ;
- temps ;
- compétences ;
- capacités d'investissement.

La stratégie consiste donc à faire des choix.



Les critères de priorisation

Le consultant évalue chaque enjeu selon plusieurs critères :

- ✓ Impact potentiel sur la performance
- ✓ Urgence d'action
- ✓ Probabilité d'occurrence
- ✓ Faisabilité
- ✓ Ressources nécessaires

L'objectif est de distinguer les actions prioritaires des actions secondaires.

Exemple : TECHFAB

Après le SWOT, plusieurs actions sont possibles :

- investir dans l'IA industrielle ;
- recruter des experts automatisés ;
- développer de nouveaux marchés ;
- moderniser certains équipements ;
- renforcer la cybersécurité.

Toutes sont pertinentes...

Mais lesquelles créeront le plus de valeur dans les trois prochaines années ?



Le rôle d'un dirigeant n'est pas de traiter simultanément tous les problèmes. Il consiste à concentrer les ressources limitées de l'entreprise sur les enjeux qui auront le plus d'impact sur sa compétitivité future.

La logique du dirigeant

Le dirigeant cherche à répondre à trois questions :

- Quelles actions auront le plus fort impact ?
- Lesquelles sont réalisables rapidement ?
- Lesquelles renforceront durablement notre avantage concurrentiel ?

Une bonne stratégie repose davantage sur la qualité des arbitrages que sur le nombre de projets lancés.

La matrice BCG

Arbitrer les investissements entre les différentes activités

Pourquoi utiliser la matrice BCG ?

Une entreprise dispose rarement d'une seule activité.

Elle doit répartir ses ressources entre :

- plusieurs produits ;
- plusieurs marchés ;
- plusieurs gammes ;
- plusieurs Business Units.

La question stratégique devient alors :

« **Où investir en priorité ?** »

La matrice BCG aide le dirigeant à arbitrer ses choix d'investissement.

Les deux critères d'analyse

La matrice repose sur deux variables :

Croissance du marché

→ Le marché est-il dynamique ?

Part de marché relative

→ L'entreprise est-elle un leader sur ce marché ?

Le croisement de ces deux critères permet d'identifier quatre situations stratégiques.



La matrice BCG permet d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise afin d'orienter les investissements vers les domaines offrant le meilleur potentiel de développement ou de rentabilité.

Le rôle du dirigeant

Le dirigeant doit arbitrer :

- ✓ investir ;
- ✓ maintenir ;
- ✓ développer ;
- ✓ céder ;
- ✓ abandonner.

La matrice BCG aide à répartir les ressources entre les différentes activités afin de maximiser la performance globale de l'entreprise.

Les quatre catégories BCG

★ Vedettes (Stars)

- forte croissance ;
- forte part de marché.

💰 Vaches à lait (Cash Cows)

- faible croissance ;
- forte part de marché.

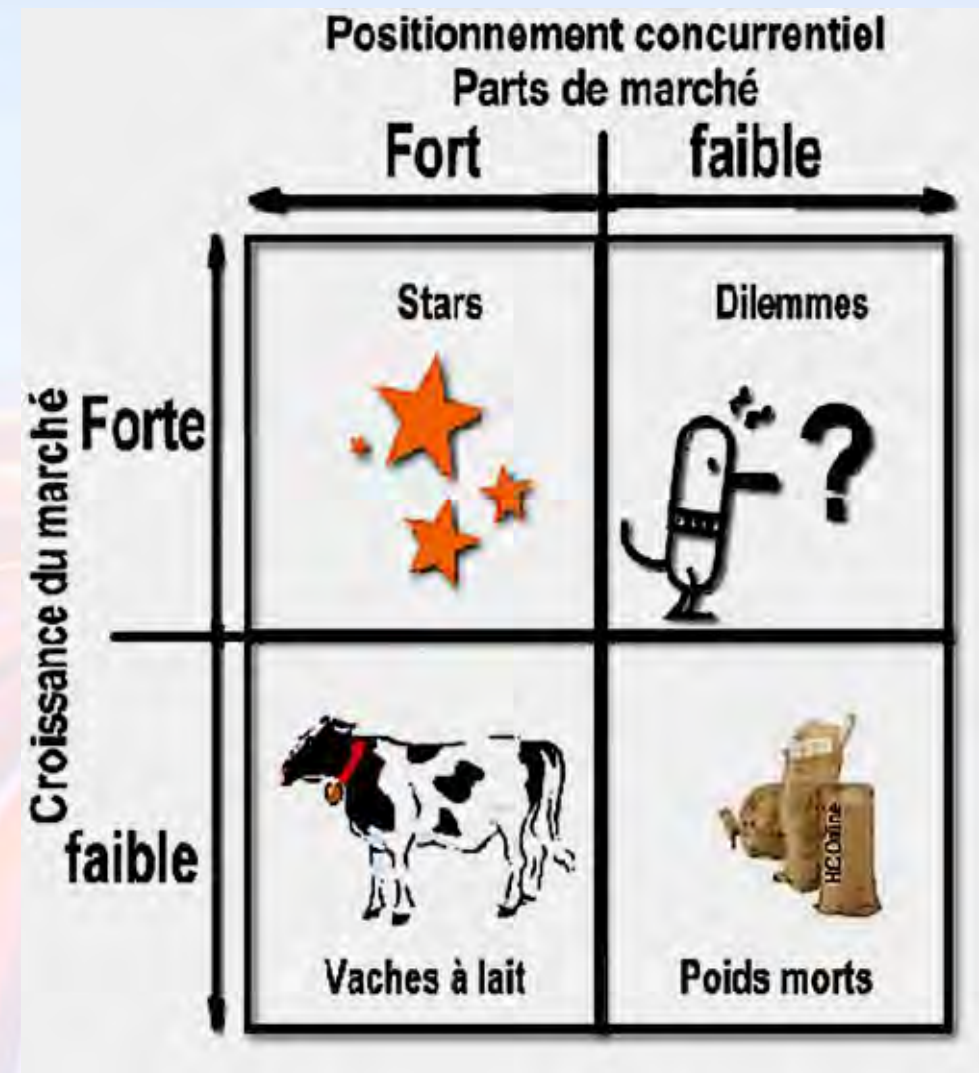
? Dilemmes (Question Marks)

- forte croissance ;
- faible part de marché.

🐶 Poids morts (Dogs)

- faible croissance ;
- faible part de marché.

Chaque catégorie implique une stratégie différente.



Application de la matrice BCG à TECHFAB

Intérêt, limites et bonnes pratiques

➡ PESTEL → Porter → VRIO → SWOT → BCG → Décisions

Une application simplifiée à TECHFAB

Imaginons que TECHFAB développe quatre activités :

★ Automatisation industrielle

→ Marché en forte croissance, position de leader.

💰 Maintenance industrielle

→ Activité mature, forte rentabilité.

? Solutions IA pour l'industrie

→ Marché très prometteur mais position encore faible.

👤 Équipements industriels traditionnels

→ Marché mature et fortement concurrencé.

Chaque activité nécessite une stratégie différente.

La matrice BCG constitue un excellent outil d'aide à la réflexion, mais elle ne peut jamais, à elle seule, justifier une décision stratégique. Elle doit être utilisée en complément des autres outils du diagnostic.



Les limites de la matrice BCG

La BCG repose uniquement sur deux critères :

- croissance du marché ;
- part de marché.

Elle ne prend pas en compte :

- les compétences distinctives ;
- l'innovation ;
- la satisfaction client ;
- les synergies entre activités ;
- les ressources stratégiques.

Une décision ne peut donc jamais être fondée exclusivement sur la BCG.



La bonne posture du consultant

Le consultant utilise la BCG :

- ✓ comme outil de réflexion ;
- ✓ pour alimenter le débat stratégique ;
- ✓ en complément du SWOT, du VRIO et de la chaîne de valeur.

Les meilleurs diagnostics combinent plusieurs outils d'analyse afin d'obtenir une vision globale de l'entreprise.

Synthèse de la séance

Les idées essentielles à retenir

SEANCE 4

1. Le SWOT est une synthèse stratégique

- ✓ Il rassemble les résultats des diagnostics interne et externe.
 - ✓ Il ne produit aucune information nouvelle.
 - ✓ Il organise les analyses afin de préparer la décision.
- Le SWOT est un outil de réflexion, pas un simple tableau.**

2. La qualité du SWOT dépend de la qualité du diagnostic

- ✓ Les forces et faiblesses proviennent exclusivement de l'entreprise.
- ✓ Les opportunités et menaces appartiennent à l'environnement.
- ✓ Une bonne classification conditionne la pertinence des décisions futures.

3. Les croisements créent la stratégie

Les décisions résultent des interactions entre :

- Forces × Opportunités → Développer
- Forces × Menaces → Protéger
- Faiblesses × Opportunités → Renforcer
- Faiblesses × Menaces → Réorganiser

Le SWOT devient stratégique lorsqu'il relie les analyses.

4. Le dirigeant arbitre ses priorités

- ✓ Toutes les opportunités ne doivent pas être poursuivies.
 - ✓ Toutes les faiblesses ne nécessitent pas une action immédiate.
 - ✓ Les ressources étant limitées, la stratégie consiste à choisir.
 - ✓ La BCG complète le SWOT pour arbitrer les investissements entre activités.
- Le meilleur choix n'est pas toujours le plus évident.**



Le SWOT constitue le point de convergence de l'ensemble du diagnostic stratégique. Correctement construit, il permet de transformer des analyses en décisions cohérentes et de préparer les choix stratégiques de l'entreprise.