

ANALYSE SWOT

INTRODUCTION

La méthode SWOT est une technique d'analyse stratégique qui permet d'évaluer les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) d'une entreprise, d'un projet ou d'une situation. L'analyse SWOT permet d'évaluer les facteurs internes et externes qui peuvent influencer la réussite d'un projet ou d'une estimation des coûts.

Pour réaliser une analyse SWOT, on identifie d'abord les forces et les faiblesses internes de l'entité étudiée, puis on examine les opportunités et les menaces externes qui peuvent influencer son développement. Cette analyse permet de mettre en évidence les points forts sur lesquels capitaliser, les faiblesses à améliorer, les opportunités à saisir et les menaces à anticiper.

La méthode SWOT est souvent utilisée dans le cadre de la planification stratégique, la gestion de projet, le marketing et la gestion d'entreprise pour prendre des décisions éclairées et élaborer des stratégies efficaces. Elle peut être réalisée de manière formelle, en impliquant différentes parties prenantes, ou de manière plus informelle pour une réflexion personnelle ou en petit groupe.

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

- **un diagnostic externe**, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que l'analyse PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence proposé par Michael Porter, ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir

par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

- **un diagnostic interne**, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

ELEMENTS DE L'ANALYSE SWOT DANS L'ESTIMATION DES COUTS DES PROJETS

L'analyse SWOT permet d'évaluer les facteurs internes et externes qui peuvent influencer la réussite d'un projet ou d'une estimation des coûts. Voici comment l'analyse SWOT est généralement appliquée dans le domaine de la gestion des projets et de l'estimation des coûts :

1. Forces (Strengths) :

Les forces se réfèrent aux atouts internes de l'entreprise ou du projet. Il peut s'agir de ressources, de compétences, d'expériences ou d'actifs spécifiques qui donnent un avantage concurrentiel. Par exemple, si l'équipe de gestion de projet possède une expertise technique solide dans le domaine du projet, cela peut être considéré comme une force. De même, si le projet dispose de ressources financières suffisantes ou d'une infrastructure technologique avancée, cela peut également être considéré comme une force. En identifiant et en capitalisant sur ces forces, l'équipe de gestion de projet peut maximiser les chances de réussite.

2. Faiblesses (Weaknesses) :

Les faiblesses se réfèrent aux aspects internes qui peuvent limiter le succès du projet ou la précision de l'estimation des coûts. Il peut s'agir de lacunes dans les compétences de l'équipe, de ressources insuffisantes, de processus inefficaces ou de contraintes de temps. Par exemple, si l'équipe de gestion de projet manque d'expérience dans un domaine spécifique ou si les ressources allouées sont limitées, cela peut être considéré comme une faiblesse. En identifiant ces faiblesses, l'équipe peut élaborer des plans d'action pour les surmonter ou les atténuer, afin de minimiser leur impact sur le projet.

3. Opportunités (Opportunities) :

Les opportunités se réfèrent aux facteurs externes qui peuvent être bénéfiques pour le projet ou l'estimation des coûts. Cela peut inclure des tendances du marché, des changements réglementaires favorables, de nouvelles opportunités commerciales ou des avancées technologiques. Par exemple, si le marché dans lequel le projet est lancé connaît une croissance rapide ou si de nouvelles réglementations favorisent l'adoption du produit ou du service proposé par le projet, cela peut être considéré comme une opportunité. En identifiant et en exploitant ces opportunités, l'équipe de gestion de projet peut renforcer sa position concurrentielle et maximiser les avantages.

4. Menaces (Threats) :

Les menaces se réfèrent aux facteurs externes qui peuvent entraver le succès du projet ou compliquer l'estimation des coûts. Cela peut inclure la concurrence accrue, les changements réglementaires défavorables, les risques économiques, les contraintes environnementales ou les obstacles logistiques. Par exemple, si un concurrent direct lance un produit similaire sur le marché ou si une nouvelle réglementation impose des restrictions supplémentaires, cela

peut être considéré comme une menace. En identifiant ces menaces, l'équipe de gestion de projet peut élaborer des stratégies d'atténuation des risques pour anticiper et gérer ces défis potentiels.

Une fois que l'analyse SWOT est complétée, l'équipe de gestion de projet peut utiliser ces informations pour élaborer des stratégies et des plans d'action. Par exemple, en capitalisant sur les forces et les opportunités, tout en atténuant les faiblesses et les menaces, l'équipe peut prendre des mesures pour maximiser les performances du projet et réaliser des estimations de coûts plus précises. Cela peut impliquer l'allocation de ressources supplémentaires, le renforcement des compétences de l'équipe, l'exploration de nouvelles opportunités commerciales ou la mise en place de mesures d'atténuation des risques.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. Ainsi, l'imminence d'une innovation radicale de procédé - comme l'introduction d'Internet dans les services bancaires - est une menace pour une organisation peu capable de mettre en cause ses routines et ses infrastructures, mais une opportunité pour celle qui souhaite étendre sa part de marché en s'appuyant sur cette nouvelle technologie. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Toujours dans l'industrie bancaire, l'absence d'un réseau de succursales étendu constitue une faiblesse si la banque à distance ne se développe que marginalement; c'est en revanche une force dans le cas où la clientèle se tournerait massivement vers l'Internet, car cela évite de supporter le coût colossal de la reconversion du personnel des agences.

Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

L'ANALYSE SWOT

Les 4 démarches pour faire une analyse SWOT

A. Collecte d'informations :

- Il est essentiel de collecter des données pertinentes sur l'entreprise, son environnement, ses concurrents, etc.
- Les sources d'informations peuvent inclure des études de marché, des rapports financiers, des entrevues avec des parties prenantes, etc.

B. Identification des forces et des faiblesses :

- Analyser les ressources, les compétences, les processus internes, etc., pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.- Utiliser des outils tels que des questionnaires, des entrevues ou des évaluations internes pour recueillir des informations.

C. Identification des opportunités et des menaces :

- Examiner les tendances du marché, les évolutions technologiques, les changements réglementaires, etc., pour identifier les opportunités et les menaces.
- Utiliser des outils tels que des analyses de marché, des études sectorielles ou des recherches documentaires pour recueillir des informations.

D. Analyse et prise de décision :

- Croiser les informations recueillies pour évaluer l'importance et l'impact des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces.

- Utiliser ces informations pour prendre des décisions stratégiques, définir des objectifs et élaborer des plans d'action.

NB :

- Le choix d'une «bonne» stratégie par une organisation ne peut que partiellement reposer sur le principe général d'adéquation entre son environnement et ses ressources internes. Alors que beaucoup de concurrents peuvent atteindre le même niveau d'adéquation, certains restent plus performants que d'autres. Cette différence résulte dans la manière dont les ressources sont déployées afin de créer des compétences distinctives dans certaines fonctions, comment elles sont adaptées aux besoins de certaines stratégies, et surtout comment elles sont orchestrées afin d'accroître la valeur des produits et services du point de vue du client.
- L'analyse de la chaîne de valeur (*) permet de décrire et de comprendre les relations déterminantes entre les ressources, les compétences et les stratégies de l'organisation.
- Il est également nécessaire d'identifier quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et comment elles peuvent permettre de construire de nouvelles opportunités.
- Les compétences fondamentales d'une organisation peuvent se trouver en déphasage avec les exigences mouvantes de l'environnement concurrentiel. Ce problème peut être résolu de deux manières : soit en admettant qu'il convient de développer de nouvelles compétences fondamentales, soit en identifiant de nouvelles opportunités de marché dans lesquelles les compétences existantes sont à même de procurer un avantage concurrentiel.
- Les compétences d'une organisation sont généralement imbriquées dans ses routines et son savoir tacite. Cela procure à l'organisation un réel

avantage concurrentiel lorsque ce savoir tacite est à la fois source de valeur, distinctif (c'est-à-dire non maîtrisé par la concurrence) et difficile à imiter. Cependant, étant donné que ce savoir est implicite, les managers éprouvent souvent des difficultés à expliciter quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et surtout à admettre qu'elles doivent évoluer afin de répondre aux évolutions de l'environnement. Par conséquent, il convient de mettre en place des processus qui permettent de révéler et de mettre en doute le savoir tacite, mais aussi de développer de nouvelles compétences. Sinon, les compétences fondamentales existantes deviennent des rigidités extrêmement difficiles à contourner.

- Lorsque les compétences ont été identifiées au niveau de chaque domaine d'activité stratégique, il est nécessaire d'évaluer les forces et les faiblesses du portefeuille d'activités de l'organisation.
- La performance d'une organisation ne peut être jugée qu'en termes relatifs, que ce soit par rapport à une évolution historique ou en comparaison avec les normes sectorielles, c'est-à-dire relativement à la concurrence. Dans l'idéal, elle devrait être comparée avec les meilleures pratiques, tous secteurs confondus. L'étalonnage consiste à effectuer ce type de comparaison des ressources et compétences, que ce soit au niveau de chaque domaine d'activité ou à celui de l'organisation dans son ensemble.
- Chacune des techniques permettant d'analyser les ressources et compétences ne donne qu'un aperçu partiel de la situation stratégique de l'organisation. Il convient d'en compiler les résultats afin d'évaluer la capacité stratégique globale. Cela peut être effectué en vérifiant dans quelle mesure les ressources et compétences de l'organisation permettent de maîtriser les facteurs clés de succès de l'environnement, ce qui peut être résumé par une analyse SWOT.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'ANALYSE SWOT

Avantages du modèle SWOT :

1. **Simplicité** : Le modèle SWOT est facile à comprendre et à utiliser. Il fournit une structure simple pour évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise.
2. **Vue d'ensemble** : L'analyse SWOT permet d'obtenir une vue d'ensemble de la situation actuelle de l'entreprise, en prenant en compte à la fois les facteurs internes et externes qui peuvent influencer sa performance.
3. **Identification des facteurs clés** : En identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, l'analyse SWOT aide à déterminer les aspects les plus importants à prendre en compte dans la prise de décision stratégique.
4. **Alignement stratégique** : L'analyse SWOT permet d'aligner les objectifs et les ressources de l'entreprise avec les opportunités du marché, ce qui facilite la définition de stratégies cohérentes.

Inconvénients du modèle SWOT :

1. **Simplification excessive** : En raison de sa simplicité, l'analyse SWOT peut parfois simplifier à l'excès la réalité complexe de l'entreprise. Elle peut ne pas tenir compte de tous les facteurs pertinents ou des interactions complexes entre eux.
2. **Manque de priorisation** : Le modèle SWOT n'offre pas de méthode explicite pour hiérarchiser les facteurs identifiés. Il peut être difficile de

déterminer quels éléments sont les plus critiques et nécessitent une attention prioritaire.

3. **Manque de spécificité** : L'analyse SWOT fournit une vision globale, mais elle peut manquer de détails spécifiques nécessaires pour prendre des décisions précises. Des analyses complémentaires sont souvent nécessaires pour obtenir des informations plus détaillées.

4. **Statique** : L'analyse SWOT donne une image de la situation à un moment donné, mais elle ne tient pas compte des changements qui peuvent survenir dans l'environnement commercial. Il est important de mettre à jour régulièrement l'analyse SWOT pour refléter les évolutions du marché.

CONCLUSION

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles, ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

En résumé, l'analyse SWOT est un outil puissant pour évaluer les facteurs internes et externes qui influencent la gestion des projets et l'estimation des coûts. Elle permet à l'équipe de gestion de projet de prendre des décisions éclairées, d'identifier les domaines à améliorer et de capitaliser sur les opportunités, tout en minimisant les risques potentiels.