

Le diagnostic stratégique

Le SWOT, le guide complet

PESTEL, 5+1 Forces, chaîne de valeur, ressources et compétences,...

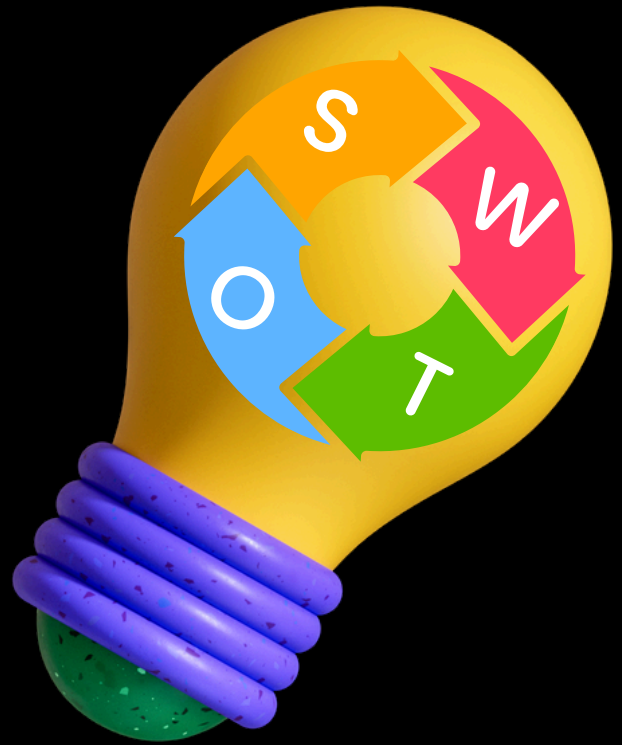
 Strength
 Weakness
 Opportunities
 Threats



Les Clefs du
Management.com

Introduction

Le diagnostic stratégique est une étape essentielle pour toute entreprise souhaitant élaborer une **stratégie solide et adaptée** à son environnement. Cette approche consiste à analyser à la fois l'interne de l'organisation (les forces et les faiblesses au niveau de ses maillons d'activités, de ses ressources, de ses compétences) et son environnement externe (les menaces et les opportunités en provenance de ses différents environnements) afin d'**identifier les facteurs clés** qui influenceront sa performance future et les **sources d'avantages concurrentiels** présentes ou à détenir.



Pour alimenter une analyse SWOT, il est d'usage de recourir à des outils complémentaires. Aucun outil unique ne peut à lui seul fournir une vision exhaustive ; il est nécessaire de **combiner plusieurs approches complémentaires** pour obtenir une compréhension et une vision d'ensemble.

Par exemple, le modèle des 5 forces de Porter se concentre sur la concurrence sectorielle mais **ne couvre qu'une partie du marché** ; il doit être complété par d'autres analyses pour être réellement exhaustif. De même, l'analyse **PESTEL** étudie le **macro-environnement** global, l'approche par les **5+1 forces** analyse les différentes forces concurrentielles alors que **la chaîne de valeur** ou l'**approche ressources et compétences** permettent d'approfondir l'analyse interne.

Ce document présente donc la démarche globale qui structure un diagnostic stratégique via l'analyse SWOT ainsi que les principaux outils mobilisés :

- le **PESTEL** pour le diagnostic externe macro-environnemental,
- les **5(+1) forces de Porter** pour le diagnostic externe micro-environnemental
- et les outils supports permettant d'alimenter un **diagnostic interne** : l'approche de **la chaîne de valeur de Porter** et l'approche par les ressources et compétences inspirée des travaux d'[Edith PENROSE](#).



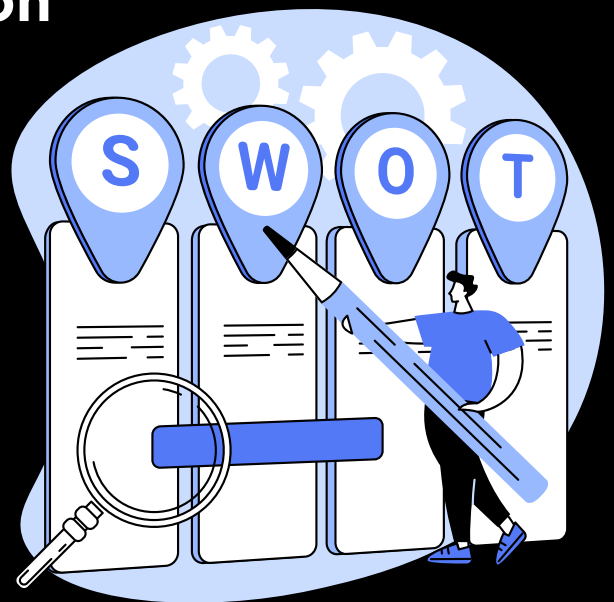
Sommaire



1 La matrice SWOT : fondements et démarche générale

A. Origine et conceptualisation du SWOT

L'analyse SWOT (acronyme pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est l'un des outils les plus anciens et répandus en stratégie d'entreprise. Elle fut **créée dans les années 1960** par [Albert HUMPHREY](#), consultant en management au Stanford Research Institute (États-Unis), dans le cadre de travaux sur la planification stratégique pour des entreprises et agences gouvernementales.



L'objectif initial de [HUMPHREY](#) et de son équipe était de développer une méthode simple et visuelle pour **identifier les forces et faiblesses internes** d'une organisation, ainsi que **les opportunités et menaces provenant de son environnement externe**. Depuis sa création, la matrice SWOT est devenue un standard du diagnostic stratégique.



Les Clefs du
Management.com

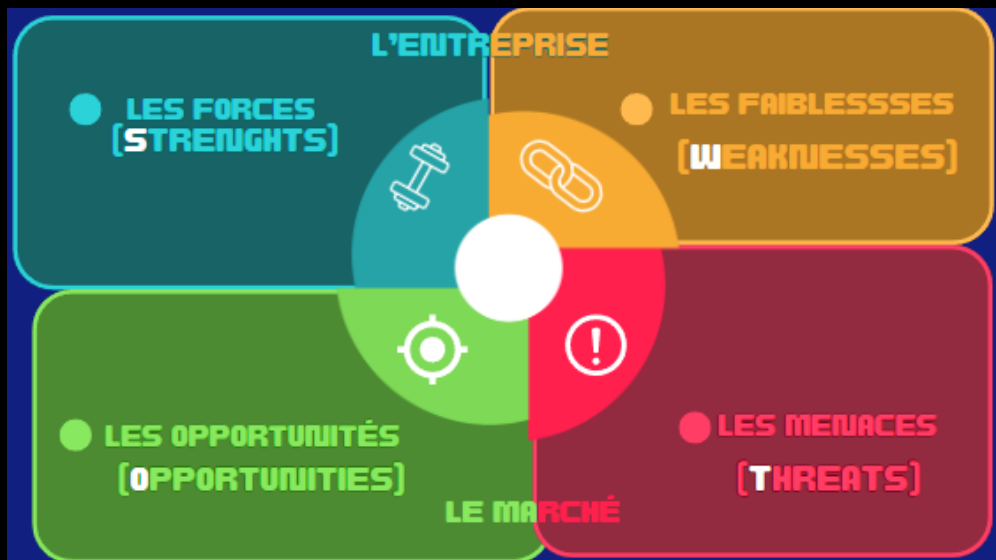
1

La matrice SWOT : fondements et démarche générale

B. La démarche méthodologique du SWOT

La démarche d'une analyse SWOT est simple et structurée.

Concrètement, il s'agit de dresser un tableau en **quatre quadrants** croisant deux dimensions : d'un côté les facteurs **internes** à l'organisation (forces et faiblesses), de l'autre les facteurs **externes** (opportunités et menaces).



Les étapes sont alors les suivantes :

- 1. Identification des forces internes :** Recenser les atouts de l'entreprise (compétences clés, avantages concurrentiels, ressources distinctives, réussites passées, ...).
- 2. Identification des faiblesses internes :** Inventorier les points faibles ou lacunes de l'organisation (manques de ressources, capacités à améliorer, désavantages concurrentiels, dysfonctionnements internes, ...).
- 3. Identification des opportunités externes :** Repérer les tendances ou faits externes susceptibles d'avoir un effet positif pour l'entreprise (évolutions du marché, nouvelles technologies à exploiter, besoins clients émergents, cadres réglementaires favorables, ...).
- 4. Identification des menaces externes :** Recenser les éléments du macro et du micro-environnement pouvant impacter négativement l'entreprise.

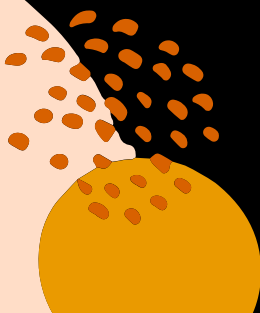
1

La matrice SWOT : fondements et démarche générale

B. La démarche méthodologique du SWOT

ATTENTION ...

... Le diagnostic externe doit toujours précéder le diagnostic interne ; les forces et faiblesses d'une entreprise ne peuvent en effet s'analyser sans une prise en compte préalable des contextes environnementaux externes.



2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

“ Quelles sont, sous les deux dimensions du marché, les opportunités et les menaces provenant des différents environnements associés à mon modèle d'activité ? ”



Dimension 1 :
diagnostiquer macro-environnement



Objectif : identifier les grands facteurs sources d'opportunités et de menaces pour toute entreprise sur tout marché



Outil : **Le PESTEL**



Dimension 2 :
diagnostiquer le micro-environnement



Objectif : identifier les acteurs, qui directement ou non exercent une menace, une force concurrentielle sur l'activité de l'entreprise



Outil : **Les 5+1 forces de Porter**

+

- Caractérisation des **Facteurs Clés de Succès du marché (FCS)** cad des capacités nécessaires pour être viable et pérenniser son activité sur le marché.
- Caractérisation des **sources d'avantages concurrentiels** nécessaires pour dominer le marché.



2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

A. Le diagnostic macro-environnemental : l'analyse PESTEL

1. Origine et évolution de l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil qui vise à étudier le macro-environnement d'une organisation, c'est-à-dire l'environnement général dans lequel l'entreprise et toute autre organisation évolue.

L'origine de cet acronyme remonte à la fin des années 1960 : en 1967, le professeur [Francis J. AGUILAR](#) (Harvard Business School) introduit un cadre de scanning de l'environnement dans son ouvrage *Scanning the Business Environment*, en classant les influences en quatre catégories : Economic, Technical, Political, Social.

Cet acronyme initial, ETPS, sera rapidement reformulé en PEST (Political, Economic, Social, Technological) pour plus de clarté. Au fil du temps, face à l'émergence de nouveaux enjeux, le modèle a été enrichi de deux dimensions supplémentaires : l'Environnemental (ou Écologique) et le Légal. L'ajout de ces catégories a donné naissance dans les années 1980-90 à l'acronyme **PESTEL** (parfois appelé PESTLE en anglais). Ces évolutions reflètent la prise en compte croissante des facteurs écologiques (environnement, développement durable) et réglementaires dans la stratégie des entreprises.

Aujourd'hui, PESTEL est largement utilisé pour balayer les tendances globales et contextuelles qui peuvent influencer une organisation.



**Les Clefs du
Management.com**







2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

A. Le diagnostic macro-environnemental : l'analyse PESTEL

2. L'analyse PESTEL : la démarche

La méthode PESTEL consiste à examiner systématiquement six catégories de facteurs macro-environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'entreprise :

P	<ul style="list-style-type: none">• Stabilité politique• Politique économique• Fiscalité locale	<ul style="list-style-type: none">• Dé(ré)gulation• Politique concurrentielle• ...		Environnement Politique
E	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'inflation• Taux d'intérêt• Taux de chômage	<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir d'achat• Taux de change• ...		Environnement Economique
S	<ul style="list-style-type: none">• Style de vie, modes de consommation• Démographie	<ul style="list-style-type: none">• Niveau éducation• Traits culturels• ...		Environnement Socio-culturels
T	<ul style="list-style-type: none">• Degré d'équipement technologique• Infrastructures	<ul style="list-style-type: none">• Accès aux NTIC• Soutien à la R/D• ...		Environnement Technologique
E	<ul style="list-style-type: none">• Comportements• Normes, règlements• Sensibilité population	<ul style="list-style-type: none">• Equipements vert• Fiscalité verte• ...		Environnement Ecologique
L	<ul style="list-style-type: none">• Poids des lois• Normes comptables, réglementation financière	<ul style="list-style-type: none">• Equipements vert• Politique énergétique• ...		Environnement Légal







2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

A. Le diagnostic macro-environnemental : l'analyse PESTEL

2. L'analyse PESTEL : la démarche

-  **Environnement politique**
 - Stabilité politique, politique fiscale, dépenses publiques, réglementations et lois sectorielles, relations internationales, ...
-  **Environnement économique**
 - Conditions économiques générales (taux de croissance du PIB, taux de chômage, inflation, taux d'intérêt, taux de change, confiance des consommateurs), ...
-  **Environnement socio-culturel**
 - Évolutions démographiques, modes de vie, éducation, valeurs culturelles, conscience sociale, comportements des consommateurs, tendances de consommation, ...
-  **Environnement technologique**
 - Progrès technologiques, innovations majeures, investissements en R&D, niveau d'adoption des nouvelles technologies, transformation digitale, automatisation, ...
-  **Environnement écologique**
 - Contraintes environnementales, normes de protection de l'environnement, changements climatiques, politiques de développement durable, pression pour la responsabilité environnementale, ...
-  **Environnement légal**
 - Cadre légal et juridique, lois du travail, droit de la concurrence, lois sur la santé et la sécurité, propriété intellectuelle, droit des consommateurs, ...



2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

A. Le diagnostic macro-environnemental : l'analyse PESTEL

2. L'analyse PESTEL : la démarche

L'analyse **PESTEL** permet à l'entreprise d'anticiper les tendances de fond de son environnement, d'orienter sa **stratégie** en conséquence et elle fournit une indication sur le **contexte global d'évolution** de l'entreprise.

En pratique, l'analyste va recueillir des informations pour chaque catégorie (par le biais de veille économique, études, rapports, expertises) et lister les faits marquants actuels ou à venir dans chacune.

L'analyse PESTEL doit rester centrée sur les éléments pertinents pour l'entreprise (il ne s'agit pas de faire un inventaire exhaustif, mais de filtrer ce qui a un impact potentiel sur l'organisation).

Le résultat attendu est une vue d'ensemble des forces motrices externes qui pourraient influencer favorablement ou défavorablement la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.



2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

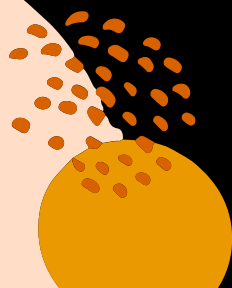
A. Le diagnostic macro-environnemental : l'analyse PESTEL

3. Les limites de l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL comporte plusieurs biais et limites qu'il convient de souligner :

- D'une part, l'exercice peut conduire à **un état des lieux très large mais peu actionnable** : en examinant une multitude de facteurs macro, on risque de produire une liste assez générique de considérations, sans dégager clairement les priorités stratégiques.
- D'autre part, le PESTEL examine l'**environnement externe global**, souvent sur un horizon moyen/long terme : il peut passer à côté de données micro-économiques ou spécifiques au secteur qui sont tout aussi cruciales.
- Un autre écueil est que l'environnement évolue rapidement : les conclusions d'un PESTEL peuvent devenir **obsolètes** si un événement majeur imprévu survient (crise politique, choc économique, rupture technologique, ...).
- Le PESTEL ne tient pas compte des **interactions** entre ces facteurs externes et la situation propre de l'entreprise (chaque entreprise étant plus ou moins sensible à tel ou tel facteur selon ses atouts internes).

En résumé, le PESTEL est un excellent outil de détection des signaux faibles et des tendances lourdes, mais il ne constitue qu'une base; en ce sens, l'analyse doit être combinée avec d'autres outils (tels que l'analyse sectorielle et interne) pour aboutir à des conclusions opérationnelles.



2

Le SWOT: Le diagnostic externe

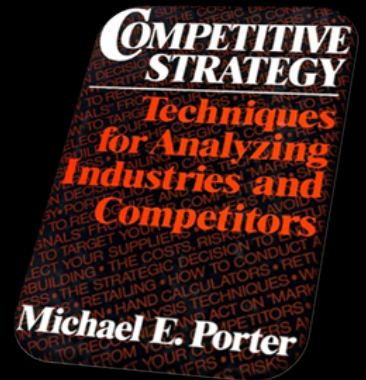
“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

1. Origine et évolution du modèle

Le modèle des **cinq forces de PORTER** est un cadre d'analyse concurrentielle développé par l'économiste américain **Michael E PORTER**, professeur à Harvard.

Présenté pour la première fois en 1979 dans la Harvard Business Review (« How Competitive Forces Shape Strategy »), puis détaillé dans son ouvrage *Competitive Strategy* (1980), ce modèle a révolutionné l'approche de l'analyse de marché en stratégie d'entreprise.



PORTER y postule que l'**intensité de la concurrence** dans une industrie donnée ne dépend pas seulement des rivaux directs, mais de **cinq forces compétitives** fondamentales; s'ajoute à ce modèle une sixième force non prévue initialement par **PORTER**: l'influence de l'Etat c'est à dire des pouvoirs publics.



2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

2. L'approche 5+1: les objectifs et les enjeux de la démarche

L'analyse des 5(+1) forces de **PORTER** apporte un éclairage stratégique essentiel sur la **dynamique concurrentielle** d'une industrie.

En identifiant précisément **les pressions concurrentielles** sur l'entreprise, elle permet de comprendre les leviers qui influencent la rentabilité sectorielle.

Par exemple, si l'analyse révèle que le pouvoir des clients est très fort et celui des fournisseurs faible, l'entreprise sait qu'elle devra surtout **soigner sa relation client** et **innover pour se différencier**, plutôt que de compter sur la maîtrise de ses fournisseurs.

De même, si la menace de nouveaux entrants est élevée, l'entreprise pourra envisager des stratégies pour **ériger des barrières** (brevets, fidélisation, baisse de prix, ...) pour dissuader l'entrée d'un concurrent).



2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

2. L'approche 5+1: les objectifs et les enjeux de la démarche

Les 5 forces aident ainsi à **détecter les risques** (ex. un produit de substitution pouvant émerger) et les **opportunités** (ex. des concurrents peu agressifs facilitant ainsi l'accès sur un marché).

C'est un outil précieux pour évaluer l'**attractivité** d'un marché avant de s'y lancer ou d'y investir : un secteur où toutes les forces sont intenses sera moins intéressant car les marges y seront structurellement faibles.

A contrario, un secteur où plusieurs forces concurrentielles sont faibles, offre plus de latitude pour dégager des profits (ex : si les barrières à l'entrée protègent le marché et qu'il n'y a pas de substituts, les acteurs en place profitent d'une rente).



Les Clefs du
Management.com

2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

2. L'approche 5+1: les objectifs et les enjeux de la démarche

Pour l'entreprise en place, le modèle de [PORTER](#) sert à **orienter sa stratégie concurrentielle** : doit-elle se concentrer ou neutraliser une force en particulier ? Par exemple, nouer des alliances avec des fournisseurs pour réduire leur pouvoir, ou développer des produits complémentaires pour fidéliser les clients (augmentant ainsi leurs coûts de transfert).

En somme, le modèle des 5+1 forces de [PORTER](#) fournit une grille de lecture structurée de la compétition : elle aide à comprendre pourquoi un marché est tel qu'il est, à expliquer les comportements des différents acteurs, et à identifier les axes stratégiques sur lesquels agir (par l'innovation, le marketing, la croissance externe, etc.) pour améliorer sa position au sein d'une industrie.



2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

3. L'approche 5+1: la démarche

Exploiter le modèle des 5(+1) forces de [PORTER](#) permet de **décliner chaque force concurrentielle** pour un secteur donné, et à évaluer **l'intensité** de chacune de ces forces. La démarche permet ainsi de caractériser et d'évaluer ...

... l'intensité de la rivalité avec les concurrents existants

Il s'agit d'analyser **la concurrence directe** entre les entreprises déjà en place dans le secteur. Sont en particulier évalués le nombre de concurrents et leur taille relative, le taux de croissance du marché (une faible croissance exacerbe la lutte pour des parts de marché), le degré de différenciation entre les offres, le niveau de surcapacités (surplus de production qui pousse à brader les prix), le montant des coûts fixes (qui incite à vendre à tout prix), etc.

Une rivalité intense induit le plus souvent des guerres de prix, la multiplication de stratégies d'innovation, et, ou des campagnes marketing agressives, des opérations de fusions-acquisitions, etc.

C'est souvent **la force la plus déterminante** pour juger de **l'attractivité** du secteur : si la rivalité est forte, la rentabilité risque d'être tirée vers le bas.



Les Clefs du
Management.com

... la menace des nouveaux entrants

Pour apprécier la facilité ou la difficulté avec laquelle de **nouveaux concurrents** pourraient entrer sur le marché. On examine ainsi **les barrières à l'entrée** en place : par exemple, l'importance des investissements initiaux nécessaires, les brevets et propriété intellectuelle, les effets d'expérience détenues, l'accès aux canaux de distribution, les réglementations restrictives, les économies d'échelle des acteurs en place, la réputation déjà établie de marques existantes, etc..

Plus les barrières à l'entrée sont faibles, plus la menace de nouveaux entrants est forte, ce qui peut limiter **la profitabilité** du secteur car de nouveaux acteurs peuvent venir capter des parts de marché et intensifier l'intensité concurrentielle.

... la menace des produits et des services de substitution

Pour identifier l'existence de **produits ou services de remplacement** susceptibles de satisfaire le même besoin. Il peut s'agir de produits technologiquement différents mais répondant à la même fonction, ou de solutions alternatives pour le client. Par exemple, le train est un substitut de l'avion sur certaines distances, le sucre et l'aspartame sont substitués, etc. On évalue **le rapport qualité/prix** de ces substituts par rapport à l'offre du secteur, la facilité pour le client de passer à ces alternatives et les coûts de transfert associés, l'évolution potentielle de ces solutions.

Une forte menace de substitution capte une partie de la demande et peut limiter, par exemple, le pouvoir de fixation des prix de entreprises du secteur concerné.

... le pouvoir de négociation des clients

Pour analyser dans quelle mesure les **clients** (acheteurs) du secteur ont le pouvoir d'imposer leurs conditions. On examine notamment le **nombre de clients** et leur concentration, leur poids dans le chiffre d'affaires, la facilité avec laquelle ils peuvent faire jouer la concurrence ou se passer du produit, leur sensibilité aux prix, etc.

En marketing industriel ou marketing business to business (B to B), le pouvoir de négociation des clients est une donnée essentielle car il influence directement la rentabilité et la stratégie de tarification.



Plus les clients sont peu nombreux, bien informés, et enclins à changer de fournisseur, plus leur pouvoir de négociation est élevé et peut **faire pression sur les prix ou les services** offerts par l'entreprise.

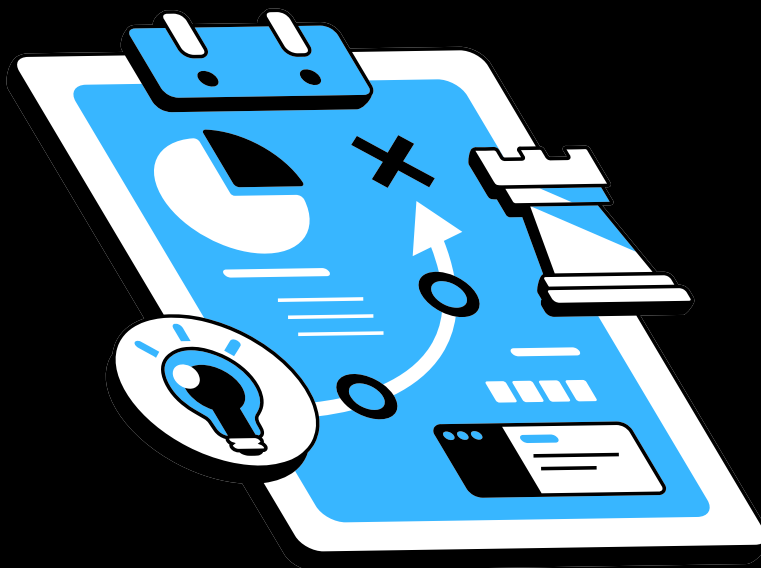
... le pouvoir de négociation des fournisseurs

Pour évaluer le pouvoir qu'ont **les fournisseurs** et prestataires amont sur l'entreprise. Cela dépend du **nombre de fournisseurs disponibles**, de la rareté ou différenciation de leurs produits, du coût de changement de fournisseur (coûts de transfert), ou encore du risque qu'ils intègrent l'activité de l'entreprise (intégration vers l'aval).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs constitue aussi une donnée clef car il influence directement la structure des coûts, la qualité des intrants et peut faire peser un risque de dépendance.

... l'Etat (les pouvoirs publics)

A travers la réglementation, la politique de concurrence, les subventions, les normes, ... l'État, et au-delà les pouvoirs publics dans leur ensemble, peuvent exercer, en termes d'impacts, une force analogue à la dynamique concurrentielle existante.



2 Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

4. L'approche 5+1: les limites de la démarche

Bien que puissant, le modèle des cinq forces de [PORTER](#) n'est pas exempt de limites.

- ✓ Une critique majeure est qu'il propose **une vision statique et parcellaire** de l'analyse stratégique: il se focalise sur la structure concurrentielle à un instant donné et essentiellement sur **les menaces** (pression des forces), **au détriment des opportunités de collaboration ou d'innovation**.



En effet, le modèle insiste sur la compétition, ce qui peut faire oublier que les entreprises peuvent aussi créer de la valeur via des alliances, des écosystèmes, ou en développant de nouveaux marchés plutôt qu'en se battant dans un marché saturé.



2

Le SWOT: Le diagnostic externe

“ Caractériser et analyser les menaces et les opportunités en provenance du marché et de ses environnements ”

B. Le diagnostic micro-environnemental : le modèle des 5+1 forces de Porter

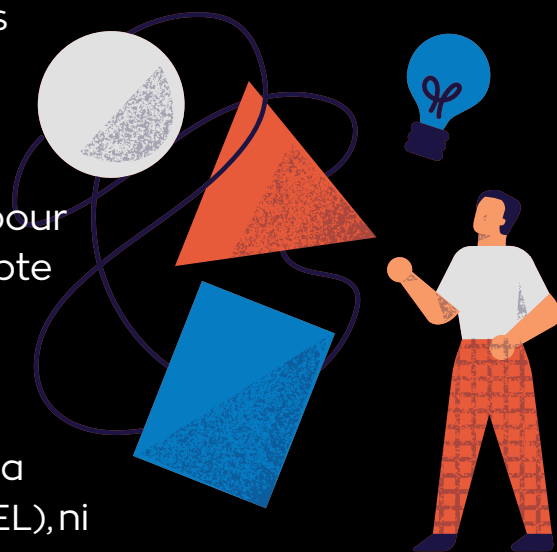
4. L'approche 5+1: les limites de la démarche

✓ En outre, le modèle n'indique pas de hiérarchisation des forces: dans la réalité, toutes n'ont pas le même poids, mais il appartient à l'analyste d'évaluer laquelle domine.

✓ Ensuite, utilisé seul, ce modèle est incomplet pour un diagnostic de marché: il ne prend pas en compte les aspects internes à l'entreprise ni certains éléments clés de l'environnement.

Par exemple, il n'intègre pas les facteurs macro-économiques ou technologiques globaux (d'où la nécessité de le compléter par une analyse PESTEL), ni l'impact des ressources spécifiques de l'entreprise analysée (pour cela, on fera appel à l'approche interne par les ressources et compétences).

Par conséquent, se limiter aux cinq forces peut aboutir à une vision partielle. Porter lui-même recommandait de l'utiliser avec d'autres outils.





Il n'offre pas non plus de recommandations d'actions directes : connaître les forces ne dit pas comment y répondre, c'est un outil de diagnostic et non de prescription stratégique.



Autre limite, certaines industries modernes sont moins faciles à cadrer avec ces cinq forces, par exemple les plateformes numériques où il y a des effets de réseau, des coopérations rendant ce modèle peu opérable.



Enfin, la mesure de chaque force peut s'avérer délicate et en partie subjective : on doit souvent s'appuyer sur des informations incomplètes pour estimer la menace d'entrée ou le pouvoir d'un fournisseur, ce qui peut introduire des biais ou de l'imprécision.

Malgré ces limites, le modèle des 5 forces reste un outil de base utile, à condition de l'utiliser comme un guide de réflexion plutôt qu'une vérité absolue, et de l'insérer dans une analyse stratégique plus large (incluant l'interne, l'environnement macro, etc.).



**Les Clefs du
Management.com**

3 Le SWOT : Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

Pour mener un diagnostic interne, il est usuel d'utiliser deux outils ou approches : l'approche par la **chaîne de valeur** ([PORTER](#)) ou l'approche intégrant les **ressources et les compétences** de l'organisation (modèle inspiré des travaux d'[Edith PENROSE](#)). Quelque soit l'approche exploitée, l'analyse des forces et des faiblesses se mène et se traduit toujours au regard des contextes au sein desquels l'organisation évolue ou évoluera.

A. Le diagnostic interne : l'approche par la chaîne de valeur de Porter

1. L'approche par la chaîne de valeur : origine et présentation du modèle

Depuis sa création, la **chaîne de valeur** est devenue un outil de référence pour l'**analyse interne** en stratégie, utilisée pour comprendre comment chaque fonction ou maillon d'activité contribue à la proposition de valeur et à la marge de l'entreprise.

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par [Michael PORTER](#) au milieu des années 1980.



Après s'être penché sur l'analyse externe avec le modèle des cinq forces, [PORTER](#) s'intéresse aux sources internes de l'avantage concurrentiel. Il formalise la chaîne de valeur dans son ouvrage "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" publié en 1985 (traduit en français sous le titre "**L'avantage concurrentiel**" en 1986).



3 Le SWOT : Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

A. Le diagnostic interne : l'approche par la chaîne de valeur de Porter

1. L'approche par la chaîne de valeur : origine et présentation du modèle

L'idée centrale est de voir l'entreprise non pas comme une boîte noire produisant un bien ou service, mais **comme un système, un ensemble d'activités liées entre elles**, qui transforment des intrants en output final et **apportant de la valeur au client**.

Chaque étape de cette chaîne d'activités contribue plus ou moins à la valeur perçue par le client et engage des coûts.

En déclinant ainsi le processus de création de valeur (valeur économique, valeur perçue, ...) **PORTER** propose aux managers un outil pour identifier où et comment leur entreprise peut optimiser la valeur créée.

La chaîne de valeur de **PORTER** se décompose en **activités principales** (ou de base, c'est-à-dire participant directement au processus de création de valeur) et en **activités de support**, dont l'objet est de permettre le bon fonctionnement des activités principales.

PORTER distingue ainsi cinq activités principales (logistique interne, opérations de production, logistique externe, marketing & ventes, services) et quatre activités de support (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements).



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

2. L'approche par la chaîne de valeur: présentation de la démarche

La chaîne de valeur de Porter



La chaîne de valeur, conceptualisée par [Michael PORTER](#) en 1985, est un outil d'analyse stratégique qui décompose l'ensemble des activités d'une entreprise pour **identifier les sources de son avantage concurrentiel**. Elle distingue deux catégories d'activités: les **activités principales** et les **activités de soutien** qui conditionnent l'efficacité des activités principales sans créer directement de la valeur.

L'intérêt de ce modèle réside dans sa capacité à révéler **où se crée la valeur et où se situent les coûts** au sein de l'organisation. Chaque maillon de la chaîne peut constituer une source de différenciation ou d'optimisation des coûts.

L'analyse permet ainsi d'arbitrer entre internalisation et externalisation, d'identifier les activités stratégiques à renforcer et celles à rationaliser.

Porter souligne également l'importance des liaisons entre activités: **la coordination efficace entre maillons génère souvent plus de valeur que l'optimisation isolée de chaque fonction**

3 Le SWOT : Le diagnostic interne

La démarche de l'analyse par la chaîne de valeur consiste donc à cartographier et à évaluer toutes les activités de l'entreprise, afin de détecter celles qui sont critiques dans la création de valeur ou au contraire sources d'inefficience. La démarche comprend plusieurs étapes clés :

1

Différencier les activités de l'entreprise en distinguant d'une part les activités principales (celles qui, contribuent donc directement au processus de création de valeur) et d'autre part les activités de soutien (fonctions support qui appuient et permettent le bon fonctionnement des activités principales).

2

Les activités étant interdépendantes, il convient alors de **repérer ces liaisons et interactions**. Par exemple, la façon dont le service commercial prend les commandes aura un impact sur l'efficacité de la logistique en aval. Identifier ces liens est important car ce sont souvent dans ces interfaces que résident des gisements d'efficience ou des problèmes de coordination.

3

Une fois la « cartographie » réalisée, il convient d'analyser en détail chaque activité pour déterminer sa contribution à la valeur créée et quels sont ses coûts. On peut s'appuyer sur des **indicateurs de performance (KPI)** pour chaque maillon, par exemple, coût unitaire de production, temps de cycle, taux de défauts, satisfaction client, etc.

L'objectif est de repérer les sources de création de valeur (économique, et, ou en terme de satisfaction clients c'est à dire de valeur perçue) ainsi que les activités non efficaces (celles qui n'apportent pas de valeur distinctive ou génèrent des coûts excessifs). Il s'agit en quelque sorte de distinguer, au sein de la chaîne, ce qui fait gagner de la valeur économique ou de la satisfaction client (**valeur perçue**), et ce qui en fait perdre.



3 Le SWOT : Le diagnostic interne

Formuler des axes d'amélioration et une stratégie interne : fort des constats précédents, la dernière étape vise à tirer parti des enseignements pour nourrir la décision stratégique.

Si certaines activités apparaissent comme des **avantages clés** (par exemple, un processus de production ultra-efficient permettant un coût très bas, ou un service client créant et optimisant de la fidélité), alors la stratégie devra capitaliser sur ces dimensions (investir et renforcer l'avantage). Au contraire, si certaines **activités destructrices de valeur**, il peut être envisagé de les améliorer, les externaliser ou les supprimer afin d'optimiser la chaîne de valeur globale.

4

L'idée est de réaligner les ressources sur les activités qui soutiennent le positionnement stratégique voulu – par exemple, renforcer une activité de R&D si la stratégie est la différenciation par l'innovation, ou rationaliser la logistique si la stratégie est la domination par les coûts ou une différenciation par les délais d'acheminement.

En suivant ces étapes, l'entreprise obtient une **vision détaillée et systémique** de son fonctionnement interne et de son processus de création de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur peut également être menée en comparaison avec des concurrents (par du **benchmarking**, par exemple) pour identifier où l'entreprise a un avantage de coût ou de valeur, et où elle est en retard.

Notons que dans les entreprises multi-activités (diversifiées), on peut développer une chaîne de valeur par segment d'activité ou produit clé, car chaque filière peut avoir des configurations différentes.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

3. L'approche par la chaîne de valeur : Les enjeux et les objectifs de la démarche

La chaîne de valeur de **PORTER** a pour enjeu principal d'aider l'entreprise à **comprendre son avantage concurrentiel** de l'intérieur. En effet, cet outil met en relief les domaines où l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client, et ceux où elle n'en crée pas ou gaspille des ressources.

Pour une entreprise cherchant à bâtir un avantage stratégique, cette connaissance est cruciale :

1

Elle permet de concentrer les efforts et investissements sur **les activités à fort impact** (celles qui font la différence aux yeux du client ou qui permettent d'être le plus efficace).

Par exemple, une entreprise manufacturière pourra, grâce à l'analyse de sa chaîne de valeur, découvrir que son réseau de distribution est un atout majeur (couverture étendue, efficacité logistique), elle pourrait alors décider d'accentuer encore son avantage logistique comme levier de compétitivité. À l'opposé, identifier une activité qui n'apporte rien au client mais coûte cher incite à la rationaliser, la simplifier ou l'externaliser, améliorant ainsi la marge globale.

2

Un autre enjeu est l'identification des **compétences fondamentales** : souvent, ce sont dans certaines activités ou liaisons de la chaîne que résident les savoir-faire clefs de l'entreprise. La chaîne de valeur aide à repérer ces **compétences clés** pour s'assurer de les préserver et les développer.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

3

Elle éclaire aussi les décisions de **make or buy** (faire en interne ou sous-traiter) : en visualisant quelles activités sont stratégiques et créatrices de valeur, l'entreprise peut décider lesquelles garder absolument en interne et lesquelles sont non stratégiques et pourraient être confiées à un partenaire extérieur.

4

Par ailleurs, la démarche chaîne de valeur a l'avantage de favoriser la **coopération interne** : en mettant l'accent sur les liaisons entre activités, elle montre que chaque département ne fonctionne pas isolément en silo mais fait partie d'un processus global. Cela peut encourager à améliorer la **coordination transversale** (par exemple, mieux synchroniser le marketing et la production sur les prévisions de vente).

En substance, l'enjeu final de l'approche est d'augmenter la proposition de valeur pour le client tout en optimisant l'usage des ressources, afin de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur son marché.



Les Clefs du
Management.com

3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

4. L'approche par la chaîne de valeur : les limites de la démarche

L'outil de la chaîne de valeur, comme tout modèle, a ses limites. :

- ✓ Premièrement, il a été conçu initialement pour des entreprises manufacturières dans les années 1980; son application aux entreprises de services et aux modèles d'affaires modernes peut nécessiter **des adaptations**. Ainsi, dans **les services**, les activités sont souvent moins séquentielles et plus imbriquées, ce qui rend l'identification des “maillons” moins évidente. De même, dans **les écosystèmes numériques actuels**, la notion de chaîne linéaire peut être remplacée par des réseaux de valeur plus complexes, par exemple, une plateforme numérique crée de la valeur via l'interaction de multiples parties prenantes et non via un enchaînement d'activités internalisées. Par conséquent, la chaîne de valeur classique peut ne pas refléter toutes les réalités de création de valeur dans ces contextes.
- ✓ Deuxièmement, l'**analyse** peut devenir très **granulaire** (chaque activité détaillée) et entraîner une perte de vue de l'ensemble : à trop se focaliser sur l'optimisation de chaque activité localement, l'entreprise risque de **perdre de vue la vision stratégique globale**. Il faut donc garder à l'esprit la finalité : améliorer la proposition de valeur totale.
- ✓ Troisièmement, la mise en œuvre pratique de la chaîne de valeur peut être **exigeante en données et en temps** : il faut collecter des informations de coût par activité, ce qui nécessite une comptabilité analytique fine, et mobiliser les responsables de chaque département pour évaluer leur contribution – cela peut s'avérer complexe et chronophage, notamment dans les grandes organisations.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

4. L'approche par la chaîne de valeur : les limites de la démarche

L'outil de la chaîne de valeur, comme tout modèle, a ses limites. :

✓ Une autre limite est que la chaîne de valeur se concentre sur l'entreprise elle-même et pas sur les partenaires ou fournisseurs extérieurs : or, dans un monde où la sous-traitance et les alliances sont fréquentes, de nombreuses activités de la “chaîne” se situent en dehors des frontières de l'entreprise.

L'analyse classique aide moins à évaluer l'**intégration de la firme dans une chaîne de valeur globale** (supply chain, chaîne de valeur étendue au niveau inter-entreprises).

✓ Par ailleurs, l'outil n'intègre pas directement la notion d'**évolution dans le temps** : il donne un instantané des forces/faiblesses internes, mais il faut le compléter par des réflexions sur l'évolution future des compétences (par exemple, une compétence qui était clé peut devenir obsolète si le marché évolue).

✓ Enfin, comme tout diagnostic interne, la chaîne de valeur peut pousser à un **regard autocentré** : se focaliser sur ses propres opérations sans suffisamment considérer l'évolution des attentes des clients ou des concurrents. Pour éviter cet écueil, il convient de toujours replacer l'analyse de la chaîne de valeur en lien avec l'analyse externe (d'où son intégration dans un diagnostic stratégique global).

En résumé, la chaîne de valeur reste un outil très utile pour structurer l'analyse interne, mais il doit être utilisé avec souplesse et complété par d'autres approches pour traiter les cas non industriels, les collaborations externes et la dimension dynamique du développement des ressources.

3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

B. Le diagnostic interne : l'approche par les ressources et les compétences

1. L'approche par les ressources et les compétences : origine et présentation du modèle

L'approche **ressources et compétences** (Resource-Based View) s'est développée en **réaction aux approches centrées sur l'environnement externe** (telles que l'école du positionnement de [PORTER](#)). Dans les années 1990, cette perspective interne devient ainsi un nouveau paradigme dominant en gestion stratégique.

» Cette approche puise en particulier ses racines dans les travaux d'économistes comme [EDITH PENROSE](#).

Dès 1959, Penrose voit l'entreprise comme un ensemble de ressources productives.

Ces ressources ne se limitent pas aux actifs tangibles (machines, bâtiments, capitaux) mais englobent également, et surtout, les ressources intangibles comme les connaissances, les compétences managériales, l'expérience accumulée et les routines organisationnelles, ...).

» Son approche a été prolongée par des auteurs tels que [Birger Wernerfelt](#) (qui parle de Resource-Based View en 1984) et surtout [Jay B. BARNEY](#).

L'article fondateur de Barney en 1991 ("Firm Resources and Sustained Competitive Advantage") établit les critères par lesquels une ressource peut être source d'avantage concurrentiel durable : elle doit être **Valorisable** c'est-à-dire créatrice de valeur, **Rare**, **difficile à Imiter** et **Non substituable** (ce qu'on appelle les critères **VRIN**, plus tard enrichis en **VRIO** en substituant la notion d'Organisation au non substituable).



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

➤ Parallèlement, [C.K. PRAHALAD](#) et [Gary HAMEL](#) popularisent en 1990 la notion de **compétences clés** (core competencies) de l'entreprise – c'est-à-dire les combinaisons de savoir-faire et de technologies que l'entreprise maîtrise de manière unique et qui lui permettent d'offrir une valeur supérieure aux clients.

L'approche ressources et compétences renverse ainsi la perspective : plutôt que de partir du marché pour définir la stratégie, on privilégie les atouts internes uniques de l'entreprise.

Cette vision a été très influente dans les années 1990-2000, soulignant que **la source principale de l'avantage concurrentiel réside souvent en interne**, dans ce que l'entreprise sait faire de mieux que les autres, de manière durable.

Cette approche qui met en particulier l'accent sur l'analyse approfondie des ressources intangibles de l'entreprise et de ses compétences organisationnelles est parfaitement adaptée aux contextes capitalistiques et de création de valeur modernes : **l'immatériel** compose désormais la plus grande partie de la valeur des entreprises et explique la **survaleur** (ou **Goodwill**).



Les Clefs du
Management.com

3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

B. Le diagnostic interne : l'approche par les ressources et les compétences

2. L'approche par les ressources et les compétences : présentation de la démarche

Adopter l'approche par les ressources et compétences implique de réaliser un inventaire critique des atouts internes de l'entreprise, puis d'évaluer quels atouts peuvent servir de base à une stratégie gagnante. La démarche peut être structurée comme suit :



1 Identification des ressources et compétences :

On commence par recenser l'ensemble des ressources de l'entreprise. Celles-ci peuvent être tangibles (usines, équipements, ressources financières, réseau de distribution, etc.) ou intangibles (marques, brevets, savoir-faire technologiques, base de données clients, réputation, culture d'entreprise).

On identifie également les compétences au sens des capacités organisationnelles : par exemple, capacité à innover rapidement, à gérer efficacement la supply chain,...



3 Le SWOT: Le diagnostic interne



RESSOURCES TANGIBLES

1. Ressources Physiques

- Sites de production
- Équipements industriels
- Matières premières
- Stocks
- Réseaux de distribution
- Immobilier
- Infrastructure informatique
- ...

2. Ressources Financières

- Capital
- Capacité d'endettement
- Trésorerie
- Fonds propres
- Investissements
- Actifs financiers
- Créances
-

3. Ressources Géographiques

- Localisation des sites
- Accès aux matières premières
- Couverture territoriale
- Position géographique stratégique
- Réseaux logistiques
- ...



RESSOURCES INTANGIBLES

1. Capital Humain

- Qualifications
- Motivation
- Implication
- Fidélité du personnel
- ...

2. Capital Relationnel

- Réputation
- Image de marque
- Relations clients, fournisseurs
- Réseaux d'influence
- Partenariats stratégiques
- Notoriété
- ...

3. Capital Organisationnel

- Brevets, licences, marques,
- Culture organisationnelle
- Processus internes, SI, patrimoine technologique, méthodes de travail
- ...

4. Capital Intellectuel

- Innovations, R/D, Propriété intellectuelle
- Bases de données
- ...



COMPÉTENCES

1. Compétences humaines

- Savoir-faire, effets d'expérience
- Créativité
- Motivation, implication
- ...

2. Technologiques

- Maîtrise des processus de production
- Expertise en R&D
- Capacité d'adaptation aux nouvelles technologies

3. Compétences Organisationnelles

- Capacité de coordination
- Efficacité des processus décisionnels
- Flexibilité organisationnelle
- Capacité d'apprentissage collectif
- ...

3. Compétences Managériales

- Leadership, vision stratégique
- Capacité à mobiliser les équipes
- Gestion du changement
- Capacité de négociation
- Gestion des réseaux d'influence
- ...

Gérard Lécivain – Lesclefsdumangement.com



Les Clefs du
Management.com

3 Le SWOT: Le diagnostic interne



Évaluation de la valeur stratégique des ressources :

Toutes les ressources n'ont pas la même importance stratégique. On applique souvent les critères **VRIN /VRIO** de **BARNEY** pour tester chaque ressource/compétence identifiée :

?? **Est-elle Valuable ou Valorisable (valeur)** – c'est-à-dire permet-elle d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace et d'apporter une valeur perçue au client ?

?? **Est-elle Rare** – peu détenue par les concurrents actuels ou potentiels ?

?? **Est-elle Inimitable** – difficile ou coûteuse à copier ou à acquérir par un concurrent (du fait, par exemple, de barrières à l'entrée, à la sortie) ?

?? **Est-elle Non-substituable ?**

La ressource ne doit pas pouvoir être remplacée par un équivalent fonctionnel.



?? **Est-elle Organisée** – L'entreprise est-elle organisée, dispose-t-elle des processus nécessaires pour exploiter avec efficacité cette ressource ?

Une évolution des modèles VRIN/VRIO, le **VRIST** permet d'intégrer les dimensions de soutenabilité et de transférabilité de la ressource et des capacités :

- ?? • **Soutenabilité** : l'avantage peut-il être maintenu dans la durée face à l'érosion concurrentielle et aux mutations de l'environnement ?
- ?? • **Transférabilité** limitée : la ressource est-elle difficilement mobile vers d'autres organisations, (possibilité de vendre ou d'acquérir cette ressource) ?



3

Le SWOT: Le diagnostic interne



Évaluation de la valeur stratégique des ressources :

En substance,

Critères	Question clé	Logique, objectif à évaluer
Valeur	La ressource permet-elle d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace ?	Pertinence stratégique
Rareté	Peu de concurrents la détiennent-ils ?	Différenciation potentielle
Imitabilité imparfaite	Est-elle difficile à reproduire ?	Protection de l'avantage concurrentiel
Non substituable	Existe-t-il une ressource ou compétence alternative permettant aux concurrents d'atteindre le même résultat stratégique ?	S'assurer que les concurrents ne peuvent pas neutraliser notre différenciation par des voies alternatives.
Organisée	L'entreprise dispose-t-elle des processus, de la structure, de la culture et des systèmes d'incitation nécessaires pour exploiter pleinement cette ressource ?	S'assurer que le potentiel stratégique de la ressource peut effectivement se transformer en performance opérationnelle et en création de valeur.
Soutenabilité	L'avantage procuré par cette ressource peut-il être maintenu dans la durée face à la concurrence, aux évolutions technologiques et aux mutations de l'environnement ?	S'assurer que l'avantage concurrentiel résiste aux dynamiques de marché et conserve sa pertinence stratégique sur le moyen-long terme.
Non Transférable	Cette ressource est-elle intrinsèquement liée à son contexte organisationnel, rendant son acquisition ou son transfert vers une autre entreprise difficile, voire impossible ?	S'assurer que la ressource ne peut pas être simplement achetée, implémentée par un concurrent.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne



Évaluation de la valeur stratégique des ressources :

Modèle	Focale principale	Apport distinctif
VRIN	Protection contre l' imitation	Alerte sur le risque de substitution
VRIO	Evaluation des capacités d'exploitation	Intègre la dimension organisationnelle
VRIST	Evaluation de la pérennité de l'avantage	Ajoute durabilité et ancrage contextuel



Identification des forces distinctives et faiblesses internes :

À la lumière de cette évaluation, sont ainsi mises en valeur les ressources et les compétences qui ressortent comme véritablement stratégiques pour l'entreprise, celles qui la différencient nettement de la concurrence et sur lesquelles elle peut s'appuyer pour se démarquer.

Ce sont **ses forces distinctives** (par exemple, un brevet, une marque mondialement reconnue, un savoir-faire accumulé et inégalé, une capacité forte à innover, ...). À l'inverse, on note également les domaines où l'entreprise manque de ressources critiques ou accuse un retard de compétences par rapport aux concurrents; ce sont ainsi des faiblesses internes à combler.



3 Le SWOT : Le diagnostic interne



Élaboration de la stratégie basée sur les ressources :

Enfin, on formule des **options stratégiques** cohérentes avec ce socle de ressources et de compétences.

L'approche prône en effet que la stratégie doit exploiter et valoriser les atouts uniques de l'entreprise.

Concrètement, cela peut signifier : développer des produits ou activités autour des **compétences cœur** de l'entreprise (diversification liée aux compétences centrales), investir pour protéger et renforcer les ressources clés (par ex. enrichir la marque, accumuler du brevet), ou encore réorganiser l'entreprise pour mieux utiliser un atout (par ex. créer un service dédié pour commercialiser une technologie innovante détenue en interne).

Parallèlement, la stratégie devra traiter les faiblesses critiques identifiées, soit en les corrigeant (plan de renforcement, acquisition de la ressource manquante), soit en évitant de s'engager dans des terrains où l'entreprise est structurellement désavantagée. Cette étape consiste en somme à **aligner la stratégie sur les capacités distinctives** de l'organisation.

Des outils peuvent aider dans cette démarche : par exemple, la **matrice VRIO** déjà mentionnée pour l'évaluation, ou la notion de **compétence fondamentale** de [PRAHALAD](#) & [HAMEL](#) (une compétence fondamentale doit offrir un accès à divers marchés, contribuer fortement à la valeur perçue par le client, et être difficilement imitable).

On peut également utiliser le **benchmarking interne** (comparer différentes unités de l'entreprise pour voir lesquelles excellent et pourquoi) ou externe (comparer certaines fonctions à celles d'autres entreprises leaders) pour faire émerger les meilleures pratiques et atouts.

L'important est de construire un processus rigoureux pour **détecter les véritables sources d'avantages** à l'intérieur de l'entreprise.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

B. Le diagnostic interne : l'approche par les ressources et les compétences

3. L'approche par les ressources et les compétences: les objectifs et les enjeux de la démarche

L'approche ressources et compétences a déplacé le focus de l'analyse stratégique vers l'interne, avec comme enjeu de trouver ce qui rend une entreprise **fondamentalement meilleure ou différente** des autres.

Le principal apport stratégique est de souligner que les **ressources distinctives**, notamment les **actifs intangibles** comme la marque, le savoir-faire, la culture, la propriété intellectuelle sont souvent les leviers de différenciation durable les plus puissants.

Une entreprise qui identifie et exploite judicieusement ses ressources uniques peut profiter et **capitaliser sur un effet d'expérience** que les concurrents auront des difficultés à rattraper.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

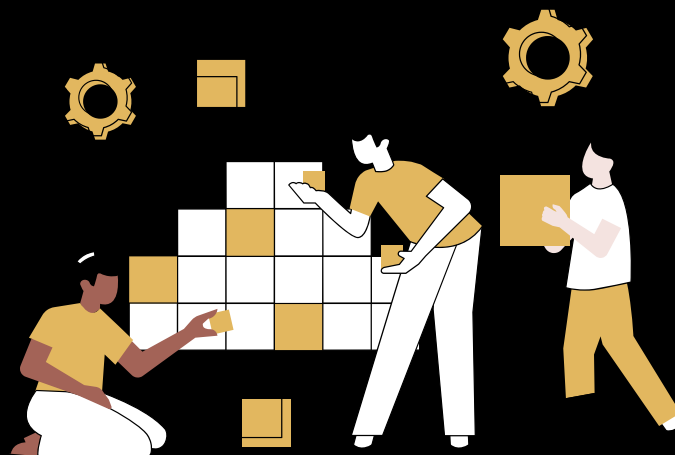
“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

B. Le diagnostic interne : l'approche par les ressources et les compétences

3. L'approche par les ressources et les compétences : les objectifs et les enjeux de la démarche

L'enjeu est donc de cultiver ces atouts : l'approche incite l'entreprise à investir dans ce qui la rend unique et qui crée de la valeur (formation, R&D, branding, systèmes d'information spécifiques...) plutôt que de copier les stratégies d'autres entreprises sans tenir compte de son ADN.

Cette approche a aussi mis en avant le concept de **compétence centrale** ; ce concept stratégique développé par [Gary HAMEL](#) et [C.K. Prahalad](#) dans les années 1990, identifie des combinaisons uniques de savoir-faire, technologies et processus organisationnels qui permettent à une entreprise de créer une valeur distinctive pour ses clients. Elles constituent le socle des avantages concurrentiels durables.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

L'idée est qu'en se recentrant sur ce qu'elle sait faire mieux que personne, une entreprise peut s'étendre de manière cohérente et performante. C'est un changement par rapport à des stratégies de portefeuille qui parfois négligeaient les synergies internes.

Un autre enjeu de cette approche est de **révéler les faiblesses cachées**: en inventoriant de façon systématique les ressources, on peut s'apercevoir que certaines compétences clés du secteur font défaut en interne. Cela permet de planifier l'acquisition ou le développement de ces ressources manquantes avant qu'il ne soit trop tard.

Par exemple, si une entreprise prend conscience qu'elle n'a pas de compétence forte en marketing digital alors que c'est crucial, elle peut décider de recruter ou former dans ce domaine pour combler le gap.



Enfin, l'approche ressources incite à penser **la protection des avantages**: une fois qu'on a identifié quelles ressources procurent un avantage concurrentiel, on met en place des barrières stratégiques (brevets, clauses de non-concurrence pour les employés clés, partenariats exclusifs...) pour que ces ressources restent difficiles à imiter ou à substituer par les concurrents.



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

“ Caractériser et analyser les forces et les faiblesses de l'organisation au sein de ses différents contextes ”

B. Le diagnostic interne : l'approche par les ressources et les compétences

4. L'approche par les ressources et les compétences : les limites de la démarche

L'approche basée sur les ressources et compétences n'est pas exempte de critiques ni de risques. :

!!! Un premier écueil est de tomber dans « l'**auto-centrisme** » : en se focalisant énormément sur ses succès internes et ses compétences actuelles, une entreprise peut **négliger les changements de son environnement**. On parle ainsi de core rigidities (rigidités de cœur) : une compétence clé d'hier peut devenir un handicap, une barrière à la sortie si le marché évolue et que l'entreprise reste figée sur son ancien savoir-faire. Il est donc crucial de combiner l'approche interne avec l'analyse externe pour éviter ce travers.

!!! Deuxièmement, l'approche ressources a été critiquée pour son **aspect parfois tautologique** : dire qu'une entreprise réussit parce qu'elle a des ressources distinctives, et identifier les ressources distinctives parce que l'entreprise réussit, peut tourner en rond si on n'y prend garde.

De plus, mesurer ou identifier précisément quelles ressources remplissent les critères VRIO est délicat. Beaucoup de ressources sont interdépendantes, et comprendre ce qui cause vraiment l'avantage peut s'avérer complexe (par exemple, est-ce la technologie seule ou la combinaison technologie + marketing + organisation qui explique le succès ?).



3 Le SWOT: Le diagnostic interne

!!! Elle suppose souvent que les ressources existent déjà dans l'entreprise et se concentre sur leur exploitation, négligeant **la dynamique d'apprentissage** ou d'innovation pour créer de nouvelles compétences (ce qui a été partiellement corrigé plus tard par le concept de capacités dynamiques).

!!! Troisièmement, la RBV (Resource-Based View) s'est vue reprochée de placer au second plan l'importance des marchés: une ressource n'est précieuse que dans un contexte de marché donné. Avoir une compétence technique pointue n'est un avantage que si le marché valorise cette compétence.

En somme, l'approche ressources et compétences est un pilier du diagnostic stratégique interne, mais elle doit être maniée avec équilibre.

Il faut garder une ouverture vers l'extérieur pour éviter l'aveuglement stratégique, et être conscient que l'avantage n'est pas uniquement dans la possession de ressources, mais dans la capacité à les renouveler, à les combiner et à les orchestrer en fonction d'un contexte de plus en plus évolutif.



**Les Clefs du
Management.com**

4

Le SWOT : une analyse d'ensemble qui a ses limites



Le SWOT : Une analyse d'ensemble permettant une vision agrégée

L'intérêt stratégique de l'outil SWOT réside dans son **caractère synthétique et polyvalent**. Il fournit une vision globale de la position stratégique de l'entreprise en combinant diagnostic interne et diagnostic externe.

En somme, le SWOT sert de base de **diagnostic partagée**, simple à comprendre et à communiquer, pour orienter les décisions.

C'est également un outil **adaptable à tout niveau** (entreprise globale, business unit, projet spécifique, ...), ce qui le rend très utilisé même dans des contextes hors entreprise (analyses territoriales, etc.).

Le SWOT : Une analyse d'ensemble qui comporte des limites

Malgré son utilité, l'analyse SWOT présente plusieurs limites et écueils à connaître :

Tout d'abord, elle fournit une **photographie à un instant T** : c'est un modèle relativement statique, qui doit être régulièrement mis à jour pour rester pertinent dans un environnement changeant.

Le SWOT est facile à comprendre, mais il peut être **biaisé par les perceptions subjectives** des participants, par exemple, surestimer une force ou minimiser une faiblesse par manque de recul. Sans données factuelles, on risque de dresser des listes d'éléments arbitraires ou incomplets.

Manque de clarté et d'action : L'exercice SWOT peut rapidement devenir difficilement exploitable avec un grand nombre d'éléments dans chaque catégorie, rendant complexe l'identification d'une direction claire.

Enfin, si le SWOT reste pertinent pour une entreprise spécialisée, il devient beaucoup **moins, voire non exploitable lorsqu'une organisation est diversifiée** : la diversité et la singularité de ses différents DAS diluent l'analyse et empêchent de produire un diagnostic réellement cohérent.



Les ClefsduManagement.com

Ecouter la présentation de ce guide sur votre plateforme préférée



- Un quiz pour vous évaluer :





Les ClefsduManagement.com

Votre base de ressources
en management organisationnel et stratégique
