



## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

---

### OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION: *Analyse SWAT*

#### **CHOIX DE SOLUTION - HYPOTHESE – SCENARIO**

A l'origine de toute décision réside le choix entre plusieurs possibilités. Nous décrivons ci-dessous la démarche préalable commune à toute situation de choix dans le but d'aider à prendre une décision, d'étayer la décision ou bien la préconisation. La démarche s'appuie sur deux approches complémentaires, une Analyse Qualitative et une Analyse Quantitative.

L'Analyse Qualitative s'effectue au moyen d'une [Analyse SWOT](#) des Forces (Avantages), faiblesses (Inconvénients), Opportunités et Menaces de chacune des solutions.

L'Analyse Quantitative s'effectue au moyen d'un [Tableau de choix Multi-critères](#)

#### **Démarche**

##### **1° Étape : Tableau comparatif**

On s'appuie sur une première analyse comparative des paramètres caractéristiques des différentes solutions candidates au moyen d'un tableau comparatif permettant une analyse globale plus aisée.

##### **2° Étape : Analyse SWOT**

Cette analyse qualitative permet de découvrir des aspects cachés qui n'apparaîtront pas à la lumière d'une analyse quantitative. Chaque solution est analysée à travers 4 filtres, par rapport au besoin exprimé, aux objectifs à atteindre et aux exigences de performances. Les deux premiers de type interne analyseront chaque solution en terme d'Avantages / Inconvénients. Les deux derniers de type externe analyseront chaque solution en terme d'Opportunités / Menaces. Le résultat de l'analyse qualitative sera ensuite comparé à celui de l'analyse quantitative pour contrôler la cohérence des résultats.

##### **3° Étape : Tableau de choix multi-critères**

Cette analyse quantitative permet de sélectionner, de classer par ordre d'importance (affecter un coefficient de pondération) des critères de choix et noter ainsi chaque solution en conséquence. Le résultat de la solution ayant remporté le score le plus important est ensuite comparé avec le résultat de l'analyse qualitative pour contrôler la cohérence des résultats.

##### **4° Étape : Vérification de cohérence**

Une vérification de cohérence sera réalisée entre les deux analyses qualitatives et quantitative afin d'en vérifier l'alignement. En effet, le tableau de choix multicritères intégrant des éléments subjectifs concernant le poids affecté à chacun des critères. Le résultat obtenu peut parfois être aberrant et nécessite donc d'être balancer avec l'analyse qualitative qui permet de découvrir d'autres aspects des solutions en ligne avec les besoins, objectifs et niveaux de performances attendues par la solution.

## 5° Étape : Note de Synthèse

Une note de synthèse justificative de choix de solution permettra de présenter la démarche retenue pour l'analyse et le choix de solution, puis argumentera à propos des solutions éliminées et pourquoi, ensuite présentera la solution retenue et pourquoi avant d'évoquer les éléments restant éventuellement à préciser.

## 6° Étape : Présentation du choix

La présentation du choix de la solution retenue fait appel à l'esprit de synthèse et des compétences en communication afin de rendre évident le choix pour les décideurs. On privilégiera les représentations en mode graphique notamment au moyen de graphe Radar dont les branches représenteront les critères de choix avec une échelle de graduation adaptée et les solutions représentées par des couleurs différentes viendront se positionner au prorata de la note obtenue sur chacun d'eux. La plus grande surface couverte par l'une des solutions étant celle à privilégier (voir graphe Radar ci-contre)

## Modèles de tableaux et graphiques

### Analyse SWOT

<b>Forces / Avantages</b> (Strengths)	<b>Faiblesses / Inconvénients</b> (Weaknesses)
Solution 1	Solution 1
Solution 2	Solution 2
Solution 3	Solution 3
<b>Opportunités</b> (Opportunities)	<b>Menaces</b> (Threats)
Solution 1	Solution 1
Solution 2	Solution 2
Solution 3	Solution 3

### Tableau de choix Multicritères

	Coef P.	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Critère 1				
Critère 2				
Critère3				
Total				

### ANALYSE QUALITATIVE - SWOT ANALYSIS

L'analyse Qualitative SWOT est l'abréviation de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats. C'est l'identification des Forces / Faiblesses (ou Avantages / Inconvénients) et des Opportunités /Menaces.

Cet outil est utilisé notamment pour le [choix de solution](#) pour contrebalancer une \_réalisée au moyen d'un tableau de choix multi-critères différenciant et pondérés.

#### Matrice SWOT

La Matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier les Forces (Strengths) ou Avantages, les Faiblesses (Weaknesses) ou Inconvénients, les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Threats) de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise particulière.

**Les Forces et les Faiblesses** sont des **facteurs internes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe.

**Les Opportunités et les Menaces** sont des **facteurs externes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Économiques, Sociaux et démographiques, Techniques, ([Analyse PEST](#)).

Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe. L'Analyse SWOT est un très bon outil pour analyser les points forts et les faiblesses (internes) d'une entreprise et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première phase. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est souvent un travail délicat.

#### Matrice de confrontation

La matrice de confrontation est un outil permettant de combiner **facteurs internes** et **facteurs externes**.

Souvent en réalité les deux colonnes du diagramme SWOT s'orientent dans des directions opposées. La stratégie a pour objectif de réussir l'alignement.

Ceci peut être fait par l'intermédiaire de la formulation de la stratégie de l'extérieur vers l'intérieur

(stratégie de marché) ou de la formulation de la stratégie de retournement (guidée par les ressources).

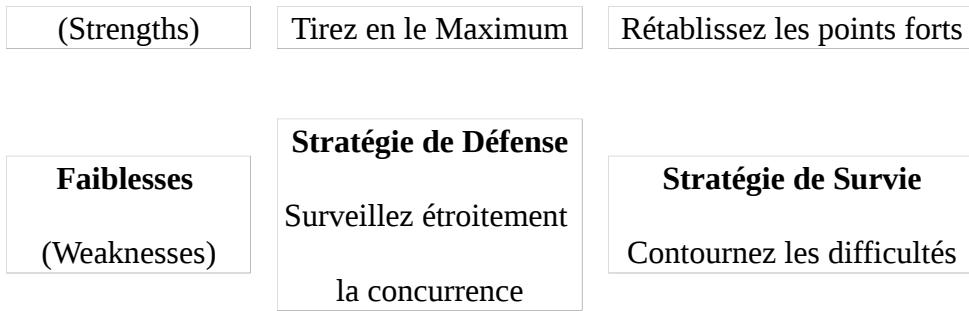
**Matrice SWOT**

ANALYSE INTERNE	ANALYSE EXTERNE
<p align="center"><b>Forces / Avantages</b> (Strengths)</p>	<p align="center"><b>Faiblesses / Inconvénients</b> (Weaknesses)</p>
<p>Expertise / Brevets Nouveau produit ou service Bonne implantation de l'activité Avantage coût / savoir-faire Processus et procédures Qualité Marque ou réputation forte</p>	<p>Manque d'expertise Produits et service indifférenciés Mauvaise implantation  Accès aux canaux de distribution Qualité des produits /services Mauvaise réputation</p>
<p align="center"><b>Opportunités</b> (Opportunities)</p>	<p align="center"><b>Menaces</b> (Threats)</p>
<p>Marché émergeant (Chine, Internet) Fusions, JV, alliances stratégiques Entrée nouveaux segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation Suppression barrières commerciales</p>	<p>Nouveau concurrent sur marché Guerre des prix Nouveau produit de substitution Nouvelles réglementations Entraves aux échanges commerce Nouvelle imposition surproduit</p>

*Exemple de facteurs type dans une Analyse SWOT*

**Matrice de confrontation**





Exemple de stratégie

### ANALYSE PEST

*L'analyse PEST est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.*

A l'origine, l'analyse PEST est un acronyme pour les facteurs, **Politique, Économique, Social, Technologique**. Il en existe des variantes, l'Analyse PEST(E), qui intègre le facteur **Ethique** et l'Analyse PESTE(L), qui y ajoute en plus le facteur **Légal**. D'autre part, les facteurs géographiques peuvent être significatifs. En effet, les facteurs macro-économique peuvent varier selon le continent, le pays ou même la région, une Analyse PEST sera donc réalisée par pays.

L'Analyse PEST peut être utilisée pour, l'entreprise et la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PEST peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PEST(EL) en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

L'analyse PEST doit être un outil de régénération pour l'entreprise. Vous obtiendrez les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et d'innovation participative et en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.

A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années. A partir de la matrice d'analyse PEST(EL), il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments.

### **Tableau de facteurs PEST**

<b>Politique + juridique</b>	<b>Économique</b>	<b>Social</b>	<b>Technologique</b>
Réglementations environnementale et protection	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépense gouvernementale en matière de recherche
Politiques fiscales	Taux d'intérêt et politiques monétaires	Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge	L'industrie se focalise sur l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses du gouvernement	Mobilité du travail / sociale	Nouvelles inventions et développement
Loi d'application des contrats Protection des consommateurs	Politique du chômage	Changements de style de vie	Taux de transfert de technologie
Lois sur l'emploi	Imposition	Attitudes de travail / carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique
Organisation / attitudes du gouvernement	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Réglementation sur la concurrence	Taux d'inflation	Mode, courants	(Impact du changement) technologies de l'information
Stabilité Politique	Étape du cycle économique	Conscience de la santé et du bien-être social, sentiment de sécurité	(Impact du changement) Internet
Réglementation de sécurité	Confiance du consommateur	Conditions de vie	(Impact du changement) technologie mobile

Exemples de chacun des facteurs PEST