



HAL
open science

Matrice SWOT responsable

P. Ballester

► **To cite this version:**

P. Ballester. Matrice SWOT responsable. AFM. Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing, 1, AFM, 10 p., 2022. hal-03704071

HAL Id: hal-03704071

<https://hal.science/hal-03704071>

Submitted on 28 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



Marketing pour une société responsable

Se former au marketing et transformer le marketing.

Association Française de Marketing
<https://marketingpourunesocieteresponsable/>



Matrice SWOT responsable

Patrice Ballester « 4.1.4 Le Swot responsable », Sous la direction de Audrey Bonnemaizon, Leila El Gaaied, Hélène Gorge Charlotte Lecuyer et Fanny Reniou, Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing, WikiLivre Association Française du Marketing, 2022, 10 p.

En ligne:

[https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.1.4 Le Swot responsable ou S-FFOM](https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.1.4_Le_Swot_responsable_ou_S-FFOM)

au 11/05/2022

Le Swot responsable

Redéfinition de la célèbre matrice à travers le prisme de la durabilité. Nous proposons une lecture critique du SWOT et l'intégrons dans une démarche plus soutenable [S pour soutenable de SWOT] pour une entreprise ou un projet de développement durable. Elle permet d'identifier la ou les stratégies commerciales possibles afin de créer ou de développer un service ou un produit dans une vision stratégique à court, moyen et long terme de résilience pour un monde de l'anthropocène.

The responsible - sustainable Swot

Redefining the famous matrix through the prism of sustainability. We propose a critical reading of the SWOT and integrate it into a more sustainable approach [S for sustainable of SWOT] for a company or a sustainable development project. It makes it possible to identify the possible commercial strategy or strategies in order to create or develop a service or a product in a short, medium and long term strategic vision of resilience for an anthropocene world.

4.1.4 Le Swot responsable ou S-FFOM / Mini cas / ZARA - INDITEX

Patrice Ballester

https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.1.4_Le_Swot_responsable_ou_S-FFOM

Le SSWOT ou l'analyse SMOFF pour une entreprise de développement durable :

Redéfinition de la célèbre matrice à travers le prisme de la durabilité. Nous proposons une lecture critique du SWOT et l'intégrons dans une démarche plus soutenable [S pour soutenable de SWOT] pour une entreprise ou un projet de développement durable. Elle permet d'identifier la ou les stratégies commerciales possibles afin de créer ou de développer un service ou un produit dans une vision stratégique à court, moyen et long terme de résilience pour un monde de l'anthropocène.

Contents

- [1. Qu'est-ce que le SWOT / FFOM ?](#)
- [2. Qu'est-ce que le SSWOT/ SOMFF pour une entreprise plus responsable ou un projet de développement durable ?](#)
 - [2.1 ÉTAPE 1 : AU PLAN EXTERNE, ENTRE ENJEUX ET IDENTIFICATION DES RISQUES](#)
 - [2.2 ÉTAPE 2 : AU PLAN INTERNE, ENTRE CROISSANCE ET RÉILIENCE](#)
- [3. Références](#)

Qu'est-ce que le SWOT / FFOM ?

L'analyse SWOT offre la possibilité de développer la stratégie marketing d'une entreprise et d'apprécier le succès d'un projet, en examinant simultanément différents facteurs, comme les atouts et les imperfections d'une entreprise, mais aussi la concurrence ou les marchés en croissance. Cette demande impose de mobiliser avant tout d'un esprit de synthèse avant de recourir à l'analyse. La démarche SWOT s'applique à pratiquement tous les contextes, même si à son origine, cette matrice était un outil de planification stratégique. En anglais, on parle de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) et en français, on la dénomme matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Son contexte d'apparition est universitaire et états-unien, on la dénomme parfois « la matrice Harvard » de Roland Christensen, Kenneth Andrews de l'école de management. Elle nous renseigne sur une utilité mercantiliste, car lors de son apparition, nous sommes dans les années 1960 aux États-Unis, après le New Deal de F. D. Roosevelt et le début des relations publiques d'Edouard Bernays ; l'Amérique rentre en guerre pour en sortir victorieuse et propose un American Way of Life qui devient le mode de vie et de consommation d'une société libérale recherchant toujours plus de croissance, d'opportunités et de stratégie économique à encadrer, à quantifier, qualifier et planifier.

Elle est l'émanation d'une conception binaire associant le progrès technologique créateur de marge de valeur et la recherche de nouveaux marchés comme mode de croissance de l'entreprise et d'atteinte d'un objectif.

- **Strengths (forces)** : les atouts de l'entreprise ou d'un projet, lui permettant d'obtenir un avantage sur les concurrents et d'atteindre un objectif. En quoi l'entreprise se démarque-t-elle ? Nous sommes au niveau interne de l'entreprise, son fonctionnement et sa gouvernance. [Interne & organisationnelle].
- **Weaknesses (faiblesses)** : les spécificités mettant l'entreprise ou un projet, en situation défavorable par rapport aux autres concurrents et l'empêchant d'atteindre son objectif. Sur quels points s'améliorer ? Quelles ressources à entrevoir pour de meilleurs résultats ? [Interne & organisationnelle].
- **Opportunities (opportunités)** : les facteurs clés du marché en présence que l'on peut exploiter à son avantage. Des aspects du marché non couverts par la production ou les services de l'entreprise ? Quels sont les objectifs pour une année, deux années... ? Nous sommes au niveau externe de l'entreprise, son secteur d'activité au plan macro-environnemental.[Externe et environnement]
- **Threats (menaces)** : les éléments de l'environnement économique-socio-technologique pouvant engendrer des risques ou bien déclencher des aléas importants pour l'entreprise ou le projet. Les évolutions dans le secteur ? Quelles tendances de marché à l'avenir ? [Externe et environnement]

Qu'est-ce que le SSWOT/ SOMFF pour une entreprise plus responsable ou un projet de développement durable ?

Il s'agit d'une analyse visant à aider les entreprises à prendre des mesures pour relever les défis environnementaux. Elle pousse les entreprises à se questionner sur l'anthropocène et d'explorer la collaboration avec les services internes, ainsi qu'avec les fournisseurs, les clients ou d'autres parties prenantes sur des stratégies visant à créer et à maintenir une valeur à long terme. Le SSWOT / SOMFF peut aider à engager et à motiver les salariés et partenaires, en particulier ceux qui ont une connaissance limitée des problèmes environnementaux ou de la durabilité de l'entreprise.

Nous assistons à une inversion des valeurs et de la présentation du SWOT classique, nous commençons par les facteurs externes auxquels nous ajoutons les Objectifs du Développement Durable (ODD) et la légalité des rapports humains et des consommateurs aux entreprises ainsi qu'à l'État. Elle permet de dresser un portrait plus précis entre les enjeux globaux et les enjeux locaux de l'entreprise. Il faut raisonner par la notion de risque dans un premier temps et d'identification des grands enjeux et de la légalité (lois, règlements, normes) qui existent sur le moment ou bien à venir pour s'inscrire dans une stratégie nouvelle.

Si de plus en plus les législations nationales mettent en avant des normes plus durables (plus de 750 législations, textes, normes existent dans le monde actuellement), elles sont souvent incitatives et très faciles à mettre en œuvre notamment par des partenariats.

Si jamais le changement climatique et le réchauffement climatique s'emballent avec des pollutions et risques encore plus grands, les normes risquent de plus en plus d'être contraignantes, l'exemple des constructeurs de voitures et du passage à la voiture électrique avec les batteries et peut-être l'hydrogène comme autre source de locomotion est à retenir.

À cela, on enclenche un raisonnement au niveau interne. À nouveau, nous nous retrouvons avec les deux piliers d'une analyse SWOT-FFOM classique, mais auxquels nous ajoutons l'importance de l'éco-innovation en lien avec la partie résilience et impact-empreinte de ces actions actuelles et à améliorer pour l'avenir.

En France, nous nous situons dans le cadre du Grenelle de l'environnement avec l'Agenda 21 comme référence sur le plan législatif par la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement avec son article 253 III., dont : « *l'épanouissement de tous les êtres humains ; une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables* ».

Il s'agit d'une matrice qui permet de justifier d'une première démarche de réflexion sur le long terme de ces actions. **Elle permet aux cadres dirigeants de démontrer à leurs salariés, clients et fournisseurs que les défis environnementaux ne sont pas éloignés des intérêts commerciaux fondamentaux (les finalités d'une entreprise) au plan stratégique.** Le SSWOT-FFOM doit pousser les équipes à penser par l'innovation et la mise en réseau - coopération – gouvernance élargie et le partenariat. Il met l'accent sur les liens entre les défis environnementaux et d'autres tendances sociétales impliquant des transformations du marché à venir.

C'est l'identification première des risques, des menaces, des aléas, des inconvénients qui doit donner une force au projet d'entreprise par une inversion des valeurs des objectifs avec la quête de trois finalités, celle de l'inscription dans un monde global (a), de toujours réaliser des bénéfices pour la plupart des entreprises dans une démarche de croissance (b) et d'inclure un rapport écologique de résilience-innovation au profit de l'entreprise et de notre planète (c).

Dans ces conditions, lorsque vous devez réaliser le diagnostic interne et externe d'une entreprise à travers de son activité, sa stratégie ou un projet en devenir, vous devez mettre en place une démarche en deux étapes.

Tout au long de ces étapes, nous allons prendre l'exemple de la marque Zara (Mode & textile) mondialement connue qui rentre de plus en plus dans un processus de résilience en fonction des impératifs du développement durable des activités marchandes pour notre planète.

ÉTAPE 1 : AU PLAN EXTERNE, ENTRE ENJEUX ET IDENTIFICATION DES RISQUES

1° SDG (ODD) : cette analyse stratégique de l'entreprise doit partir des Objectifs du développement durable (ODD) ou Sustainable Development Goals (SDG)[1], les enjeux de l'Agenda du 21^{ème} siècle. **Il faut identifier les risques et les thèmes – actions positives des ODD en relation avec le secteur d'activité de l'entreprise, association ou du projet de développement durable, à savoir :** les risques globaux en présence pour notre planète, sa population et l'environnement en relation avec l'entreprise et son marché spécifique.

2° Opportunities (opportunités) : Repérer des aspects du marché non couverts par la production ou les services de l'entreprise ? Quels sont les objectifs durables pour une année, deux années... ? Les facteurs clés du marché que l'entreprise pourrait exploiter à son avantage suite à l'adaptation au monde de l'anthropocène. [2]

3° Threats (menaces) : Quelles sont les évolutions dans le secteur ? Quelles tendances de marché à l'avenir pour le secteur d'activité ? Le niveau de réactivité et connaissance des enjeux globaux, des avancées présentes pour les concurrents ?

4° Legality (Légalité) : la législation incitative et coercitive en présence, à l'échelle mondiale, régionale et locale de l'entreprise pouvant accompagner, décourager, obliger à s'adapter à une nouvelle vision du monde plus soutenable.

Mini CAS. ZARA -INDITEX.

1°/ ODD.

Le constat global.

Inditex, la maison mère de Zara prendre en compte les ODD depuis la crise de la pandémie de la COVID19, elle propose d'agir plus rapidement avec un certain nombre d'objectifs liés au développement durable. Car les risques existent d'une « mal-adaptation » de son modèle économique et marketing reposant sur la mode jetable (Fast fashion) par rapport à l'avenir de la planète. De plus, il faut mettre en relation la notion de risque encouru pour la planète à travers un mode d'exploitation des ressources de matières premières et notamment du coton demandant beaucoup d'eau et occasionnant maintes pollutions lors de la réalisation des vêtements via divers procédés chimiques. Enfin, c'est à l'échelle mondiale que s'observent ces risques par rapport aux usines du groupe.

Voir sur les impacts négatifs de cette industrie :

<https://www.un.org/fr/coronavirus/articles/impact-on-sustainable-fashion>

2°/ opportunités :

Rentrer dans une formulation des objectifs durables peut devenir une opportunité pour le groupe. De plus, la pandémie de la COVID19 est l'occasion d'une reconceptualisation et d'un changement de mentalité des créateurs de mode comme des consommateurs.

3°/ Menaces :

Les attentes des consommateurs augmentent régulièrement de la confection du produit à sa destruction. Zara est sur la défensive. L'image de l'enseigne est écornée par de nombreuses affaires prenant en compte un concept de marque non durable, l'accusation du recours au travail forcé (en cours de vérification par la justice) licenciements, concepts dépassés.

4°/ Législation :

Étiquetage, labels, de nombreuses normes ou législations à l'échelle mondiale s'emparent de la question sur les vêtements, la législation incitative existe bien.

ÉTAPE 2 : AU PLAN INTERNE, ENTRE CROISSANCE ET RÉSILIENCE

5° Eco-Innovation (éco-innovation) : les éco-innovations offrent un levier stratégique pour la compétitivité des entreprises et des États. Elles encadrent le cycle de production et de commercialisation d'un bien ou d'un service permettant de réaliser des progrès environnementaux significatifs, tout en participant aux ODD. Sont-elles présentes au moment de l'analyse stratégique, en cours de développement ?

6° Strengths (forces) : les atouts de l'entreprise ou d'un projet, lui permettant d'obtenir un avantage sur les concurrents et d'atteindre un objectif. L'entreprise se démarque-t-elle par rapport aux ODD ? Les objectifs internes à l'entreprise sont-ils compatibles ?

7° Weaknesses (faiblesses) : les spécificités mettant l'entreprise ou un projet, en situation défavorable par rapport aux autres concurrents et l'empêchant d'atteindre son objectif. Sur quels points s'améliorer ? Quelles ressources à entrevoir pour de meilleurs résultats ?

8° Resilient (résilience) : Le choix stratégique d'une action à mener, à valoriser peut se justifier à travers une logique combinant la poursuite de la croissance de l'entreprise (sa finalité à dégager des bénéfices), tout en proposant d'agir sur les facteurs résilients pour la planète, une empreinte écologique ou un impact négatif moindre. Il s'agit d'une question de choix, avec les plus faciles à financer et à intégrer dans la stratégie d'entreprise. Les courts, moyens et longs termes s'entreviennent par un classement des objectifs de résilience à atteindre : des moins coûteux aux plus importants sur le plan des investissements.

Partnership (partenariat) : Identifier les acteurs porteurs et coopérants à la stratégie durable de l'entreprise ou du projet à travers la coopération ou gouvernance élargie.

5° Eco-Innovation :

Pour Zara, tous les vêtements en fibres cellulosiques seront 100 % durables en 2025 (le polyester et le lin doivent être à 100% recyclés ou durables). Inditex prévoit que 50 % de ses vêtements soient labellisés « Join Life » - à savoir une technique et une procédure de fabrication à partir de matériaux recyclés (plastique) ou produits de manière durable.

<https://www.zara.com/fr/fr/durabilite-mkt1449.html?v1=2025803>

6° Strengths :

Être un groupe créatif est en soi une force pour le groupe, surtout qu'il sait s'adapter rapidement aux tendances de la mode, cela pourra lui servir. De plus, son modèle de développement repose généralement sur une satisfaction cliente importante. L'entreprise dispose d'une cible encore élargie et jeune. Quant à pandémie, l'e-commerce et sa plateforme de vente en ligne sont des atouts.

7° Weaknesses :

Un manque de savoir-faire dans le domaine des cotons bio, du recyclage de plastique. Au plan industriel, il faut repenser le cycle de vie des vêtements et les chaînes de production,

mais aussi abandonner le modèle économique de la « mode jetable » par toute l'équipe dirigeante et manager. Une remise en question est nécessaire.

Le coût de l'empreinte carbone des transports pour l'acheminement des produits.

8° Resilient :

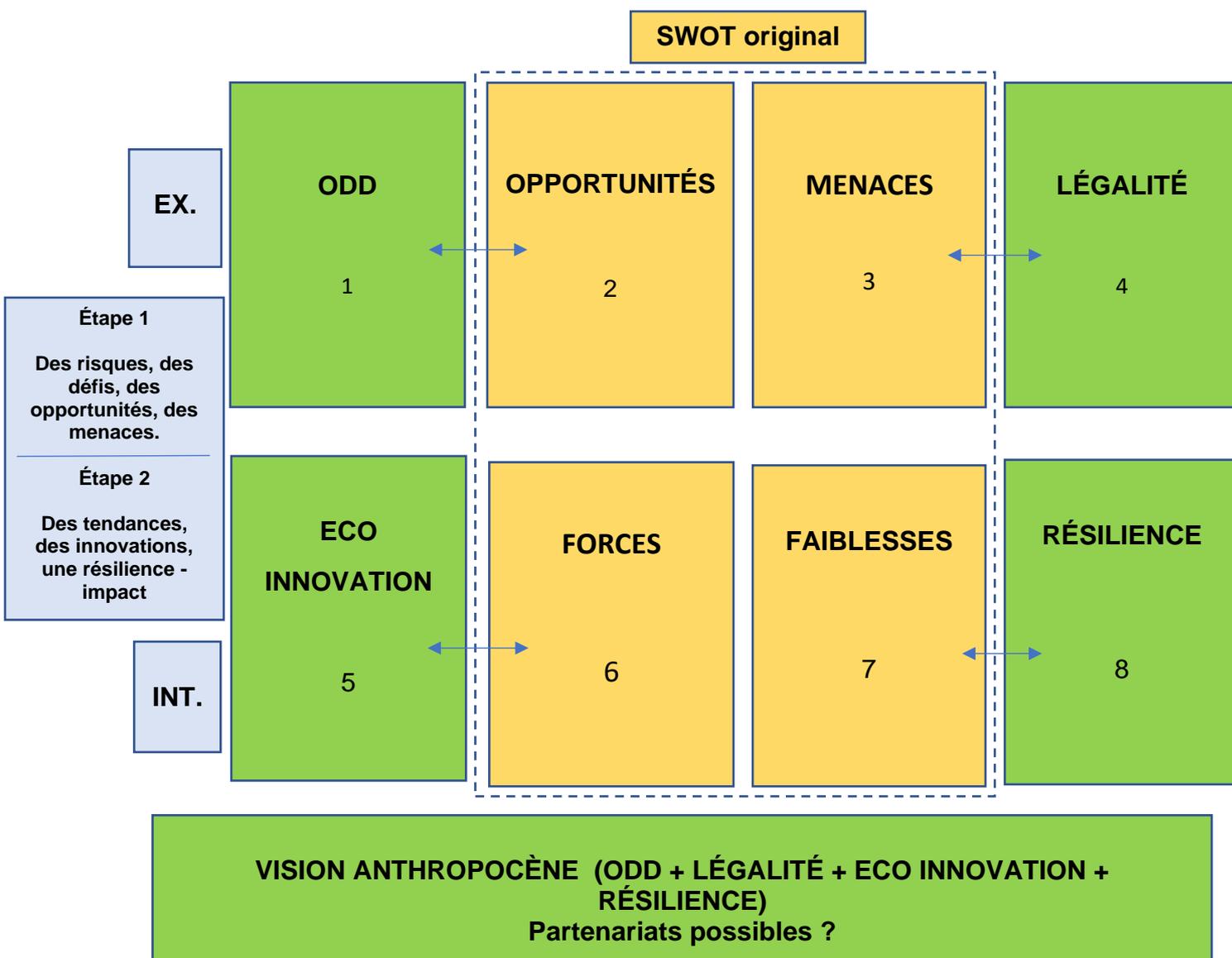
Le groupe propose une nouvelle charte RSE et la réduction de 25 pour cent de la quantité d'eau utilisée sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2025. Zara visant à atteindre zéro émission nette d'ici 2040. Il entrevoit une nouvelle forme de coopération avec les producteurs bio.

= Partnership :

La COVID-19 est l'occasion d'une reconceptualisation et d'un changement de mentalité des créateurs comme des consommateurs, un nouveau type de partenariat et de production locale en Europe notamment. Le groupe qui comprend Bershka, Massimo Dutti, Oysho et Pull & Bear va développer les coopérations avec d'autres acteurs (StyleLounge).

Marta Ortega, la fille du fondateur a pris en compte une nouvelle stratégie plus durable pour son groupe afin d'enclencher un nouveau cycle de croissance en cette fin 2021 grâce à son tournant digital, ses nouveaux partenariats et à la traçabilité de ses produits.

Schéma explicatif du SSWOT / analyse SOMFF



Références

Eliot Metzger, Samantha Putt del Pino, Sally Prowitt, Jenna Goodward, Alexander Perera, « A sustainability SWOT », Washington, DC, World Resources Institute. pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf

Gouvernement français (2020), Les 17 objectifs de développement durable : l'agenda international à horizon 2030, <https://www.globalcompact-france.org/p-130-odd>.

Niort, Marie-Claire. « La démarche marketing », éd., *Réussir ma 1^{re} année d'école de commerce. Tout comprendre du fonctionnement et de la gestion d'une entreprise*. EMS Editions, 2020, pp. 121-162.

Pickton, D.W. and Wright, S. (1998), What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, n°7: 101-109.

[1] Les Objectifs de développement durable (ODD) ou Sustainable Development Goals (SDG) sont communément utilisés pour désigner les dix-sept objectifs globaux établis par les États membres des Nations unies et que l'on a rassemblés dans l'Agenda 2030. Un agenda adopté par l'ONU en 2015. Il définit 169 cibles à atteindre à l'horizon 2030, communes à tous les pays engagés, mais avec des implications très importantes pour le marché économique et les sociétés civiles.

[2] L'Anthropocène est un nouvel âge géologique se caractérisant par l'avènement des humains comme principal acteur des changements de l'environnement sur Terre, pour certains dépassant les forces géophysiques. Cet âge des humains donne une nouvelle responsabilité aux actions marchandes de ceux-ci à travers la prise en compte des impacts globaux et locaux de l'activité de l'entreprise pour notre planète.