

Canevas : Diagnostic stratégique: matrice FLOR-SWOR

« Relier SWOT, FCS - concurrence et PESTEL pour décider plus clairement »

Ce canevas vous aide à dépasser la simple liste de forces/faiblesses et opportunités/menaces pour réaliser un diagnostic stratégique plus fin et plus utile à l'action. Il met en relation vos atouts et vulnérabilités internes avec votre position concurrentielle et les dynamiques PESTEL, en distinguant bien présent et futur. Vous obtenez ainsi une vision structurée de ce qui renforce ou fragilise votre trajectoire, au-delà des réactions de court terme. Ce travail prépare directement vos choix stratégiques, vos priorités d'investissement et vos arbitrages dans la durée.

Forces organisationnelles	Ressources et actifs (im)matériels	Lacunes organisationnelles
<i>Quels sont nos atouts organisationnels distinctifs ?</i>	<i>Quelles ressources (im)matérielles possédons-nous ou nous font défaut ?</i>	<i>Quelles sont nos vulnérabilités organisationnelles ?</i>
Forces concurrentielles	Facteurs clés de succès	Lacunes concurrentielles
<i>Sur quels facteurs surpassons-nous la concurrence ?</i>	<i>Qu'attendent vraiment nos clients au-delà de l'offre de base ?</i>	<i>Sur quels facteurs sommes-nous distancés par la concurrence ?</i>
Opportunités actuelles	Contexte PESTEL actuel	Risques présents
<i>Quelles opportunités pouvons-nous saisir maintenant ?</i>	<i>Quelles influences contextuelles actuelles nous affectent ?</i>	<i>Quels risques immédiats nous menacent ?</i>
Opportunités futures	Tendances PESTEL	Risques futurs
<i>Quelles opportunités se dessinent à l'horizon ?</i>	<i>Quelles tendances fortes transforment notre environnement ?</i>	<i>Quels risques futurs devons-nous anticiper ?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- Vos forces organisationnelles réelles, démontrables, et leur impact sur vos performances.
- Les ressources et actifs clés qui soutiennent votre avantage concurrentiel (ou au contraire vous manquent).
- Les lacunes internes qui freinent votre capacité à saisir des opportunités ou à résister aux risques.
- Les facteurs sur lesquels vous surpassez (ou subissez) la concurrence aux yeux du marché.
- Les opportunités et risques actuels ainsi que les tendances PESTEL qui redessinent votre environnement.
- Les risques et opportunités de moyen/long terme, à anticiper dans vos décisions stratégiques.

Comment il est structuré

Le canevas reprend la logique SWOT, mais en la déployant en blocs plus précis : forces et lacunes internes, position concurrentielle, facteurs clés de succès, opportunités et risques actuels, puis perspectives futures et tendances PESTEL. Chaque bloc vous invite à formuler des constats étayés et reliés aux analyses déjà réalisées (concurrence, PESTEL, marché). L'ensemble permet de construire pas à pas un diagnostic FLOR-SWOR cohérent : Forces, Lacunes, Opportunités, Risques, à la fois pour la situation présente et pour l'horizon à venir.

Les blocs du canevas

1. Forces organisationnelles

Question : Quels sont nos atouts organisationnels distinctifs ?

Ce bloc vous invite à identifier ce que votre organisation fait vraiment bien dans son fonctionnement interne, de manière stable et observable. Il s'agit de forces structurelles (culture, management, compétences, processus) qui contribuent directement à vos résultats et vous distinguent des autres. Formulez des atouts concrets, vérifiables et liés à des faits, plutôt que des qualités génériques.

2. Ressources et actifs (im)matériels

Question : Quelles ressources (im)matérielles possédons-nous ou nous font défaut ?

Ici, vous recensez les principaux actifs matériels et immatériels qui soutiennent vos forces et votre compétitivité. Marque, réputation, bases de données, savoir-faire, outils, réseau de partenaires : il s'agit de clarifier de quoi vous disposez réellement aujourd'hui pour agir. Ce bloc permet aussi de repérer les ressources absentes ou insuffisantes qui limitent votre potentiel.

3. Lacunes organisationnelles

Question : Quelles sont nos vulnérabilités organisationnelles ?

Ce bloc met en lumière les faiblesses internes qui créent déjà des difficultés ou en créeront à terme si rien ne change. Vous y décrivez les points de friction structurels (processus, organisation, compétences, culture) qui freinent votre efficacité, votre réactivité ou votre capacité d'adaptation. L'objectif est d'assumer un regard lucide pour pouvoir prioriser ensuite les chantiers de progrès.

4. Forces concurrentielles

Question : Sur quels facteurs surpassons-nous la concurrence ?

Dans ce bloc, il ne s'agit plus seulement de ce que vous faites bien, mais de ce que vous faites mieux ou différemment que les autres, du point de vue du marché. Vous y formulez vos avantages concurrentiels tels qu'ils sont perçus par les clients et partenaires (prix, qualité, expérience, proximité, impact, etc.). Appuyez-vous sur des comparaisons concrètes plutôt que sur des impressions internes.

5. Facteurs clés de succès

Question : Qu'attendent vraiment nos clients au-delà de l'offre de base ?

Ce bloc clarifie ce qui est réellement déterminant pour réussir dans votre secteur, au-delà du simple fait d'avoir une offre. Vous identifiez ici les quelques critères sans lesquels il est difficile de rester compétitif (fiabilité, innovation, notoriété, simplicité d'usage, etc.). Cela vous aide à distinguer ce qui est vital pour votre positionnement de ce qui n'est qu'un « plus » appréciable mais non décisif.

6. Lacunes concurrentielles

Question : Sur quels facteurs sommes-nous distancés par la concurrence ?

Vous examinez ici les domaines où vos concurrents sont perçus comme meilleurs que vous, sur des critères importants pour le marché. Il peut s'agir de notoriété, de qualité perçue, d'offre numérique,

d'expérience client ou de références, par exemple. L'enjeu est d'identifier les écarts qui comptent vraiment, en particulier sur les facteurs clés de succès, pour éviter de disperser vos efforts.

7. Opportunités actuelles

Question : Quelles opportunités pouvons-nous saisir maintenant ?

Ce bloc rassemble les opportunités déjà accessibles dans votre environnement : demandes existantes, niches visibles, partenariats possibles, financements ouverts, évolutions de contexte favorables. Vous y notez des occasions concrètes et activables à court ou moyen terme, pas seulement des idées générales. Il s'agit de voir où vous pourriez progresser rapidement si vous mobilisez vos forces de manière ciblée.

8. Contexte PESTEL actuel

Question : Quelles influences contextuelles actuelles nous affectent ?

Ici, vous synthétisez les éléments de votre analyse PESTEL qui influencent déjà votre activité au présent. Vous sélectionnez quelques facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui pèsent réellement sur vos décisions et vos résultats. Ce bloc sert de pont entre l'analyse macro et votre diagnostic stratégique, sans entrer dans tous les détails.

9. Risques présents

Question : Quels risques immédiats nous menacent ?

Ce bloc recense les principales menaces externes déjà actives ou susceptibles de se matérialiser à court terme. Vous y listez les risques sérieux liés à la concurrence, au contexte économique, réglementaire, réputationnel ou à votre écosystème de partenaires. Le but est de rendre explicite ce qui pourrait rapidement dégrader votre situation si vous n'anticipez pas.

10. Opportunités futures

Question : Quelles opportunités se dessinent à l'horizon ?

Vous vous projetez ici à moyen/long terme pour repérer les opportunités liées aux évolutions possibles de votre marché et de votre environnement PESTEL. Il peut s'agir de nouveaux segments, de futurs dispositifs de financement, d'alliances potentielles ou de modèles économiques émergents. Ce bloc vous aide à préparer vos mouvements stratégiques plutôt que de simplement réagir aux évolutions.

11. Tendances PESTEL

Question : Quelles tendances fortes transforment notre environnement ?

Ce bloc synthétise les grandes tendances de fond qui redessinent progressivement votre contexte : trajectoires démographiques, technologiques, sociétales, environnementales, politiques ou réglementaires. Vous y isolez quelques tendances lourdes, structurantes, issues de votre PESTEL, en évitant les phénomènes de mode passagers. Elles constituent le cadre de référence pour vos opportunités et risques futurs.

12. Risques futurs

Question : Quels risques futurs devons-nous anticiper ?

Dans ce bloc, vous identifiez les risques de fond qui pourraient se matérialiser dans quelques années si vous n'adaptez pas votre stratégie. Il peut s'agir d'obsolescence de votre offre, de durcissement réglementaire, d'évolution des attentes clients ou de recomposition du marché. L'objectif est de rendre ces menaces visibles suffisamment tôt pour envisager dès maintenant des actions de réduction de probabilité ou d'impact.

Conseils d'utilisation

- Remplissez d'abord les blocs internes (forces, lacunes, ressources), puis les blocs externes (concurrence, PESTEL, opportunités/risques).
- Appuyez-vous autant que possible sur des faits, données et retours concrets plutôt que sur des perceptions uniquement internes.
- Faites l'exercice à plusieurs (direction, opérationnel, terrain) pour croiser les points de vue et limiter les angles morts.
- Cherchez les liens entre blocs : quelles forces répondent à quels risques, quelles lacunes vous empêchent de saisir quelles opportunités, etc.
- Revenez régulièrement sur ce canevas pour l'actualiser, notamment lorsque votre contexte PESTEL ou concurrentiel évolue fortement.

Parcours de réflexion suggéré

La matrice FLOR-SWOR peut se remplir bloc par bloc, mais elle devient beaucoup plus parlante si vous l'utilisez comme un parcours qui va du présent vers le futur, en croisant interne et externe.

1 : Clarifier d'abord la base interne, aujourd'hui

Commencez par les blocs Forces organisationnelles, Ressources et actifs (im)matériels et Lacunes organisationnelles. Vous posez ainsi un diagnostic lucide sur ce que votre organisation sait faire, sur ce dont elle dispose réellement et sur ce qui la fragilise déjà dans son fonctionnement.

2 : Regarder votre position sur le marché

Poursuivez avec Forces concurrentielles, Facteurs clés de succès et Lacunes concurrentielles. Vous mettez en regard vos atouts internes avec ce qui compte vraiment aux yeux du marché : là où vous surpassez vos concurrents, là où vous êtes distancés, et sur quels critères il est vital de progresser.

3 : Mettre en perspective le présent externe

Travaillez ensuite les blocs Opportunités actuelles, Contexte PESTEL actuel et Risques présents. À partir de votre analyse de marché et de PESTEL, vous reliez les opportunités concrètes déjà accessibles et les risques immédiats aux contraintes et dynamiques contextuelles qui s'appliquent dès maintenant.

4 : Ouvrir la réflexion vers l'avenir

Terminez par Opportunités futures, Tendances PESTEL et Risques futurs. Vous faites alors le lien entre les grandes tendances de fond et les scénarios possibles pour votre activité : nouvelles opportunités à préparer, risques structurels à anticiper, et ajustements de trajectoire à envisager dès aujourd'hui.

En suivant cette séquence, vous obtenez un diagnostic qui ne se limite pas à une liste de cases, mais éclaire clairement vos choix stratégiques : sur quoi capitaliser, que renforcer, et où adapter votre positionnement dans le temps.

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche vous offre une vue d'ensemble de la matrice FLOR-SWOR et de la manière de renseigner chaque bloc de diagnostic stratégique. Dans la plateforme, vous pouvez aller plus loin grâce aux aides détaillées, aux canevas complémentaires et à un travail progressif sur la cohérence de votre positionnement et de vos choix de trajectoire.

1. Allez sur <https://coach.my-sbm.ch/>
2. Créez votre compte.
3. Utilisez le menu « Modélisation » et poursuivez votre exploration.