

Analyse SWOT

Un outil d'analyse et d'aide à la décision

G. Absil, APES-ULg
27 janvier 2011



Objectifs de la formation

- ▶ 1. Connaître la démarche SWOT et ses logiques
- ▶ 2. Découvrir les moyens de mettre en place une analyse SWOT
- ▶ 3. Savoir anticiper les pièges de l'analyse SWOT
- ▶ 4. Pourvoir déterminer si l'analyse SWOT est adéquate à mon action, projet, programme, intervention, public, ...

Programme

9h30	Présentation de la formation
10h-11h	Qu'est-ce qu'un SWOT ?
11h-12h	Démarche et étapes de l'analyse
12-13h	Pause
13h-14h30	Exercice en groupe : réalisation d'un SWOT
14h30-15h30	Echanges d'expériences et recadrages méthodologiques
15h30-16h	Evaluation de la formation

1. Origines

- ▶ La méthode SWOT a été initialement développée dans le milieu des entreprises dans les pays industrialisés comme outil pour leur planification stratégique.
- ▶ Le SWOT est à l'origine un outil d'aide à la décision stratégique

2. Acronyme : SWOT ?

- ▶ Strengths
 - ▶ Weaknesses
 - ▶ Opportunities
 - ▶ Threats
-
- ▶ En français AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces

3.Principes

- ▶ SWOT est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe
 - permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'**exprimer** leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet.
 - permet l'**identification** des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.
 - vise à identifier **les stratégies** qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.
 - sert à toutes les phases du **cycle de projet**.
- ▶ Elle est utilisée le plus souvent pour l'**auto-évaluation** institutionnelle ou de projet et pour la planification : la définition de stratégies institutionnelles, qui correspond à la phase de programmation.

4. L'acronyme cache la forêt

- ▶ Quand on veut utiliser la méthode SWOT, il faut garder à l'esprit que derrière ses quelques lettres :
 - Il y a une démarche, une méthode qui n'est pas explicitée dans l'acronyme
OR
 - Cette démarche n'est pas simple à toutes ses étapes
- ▶ ...

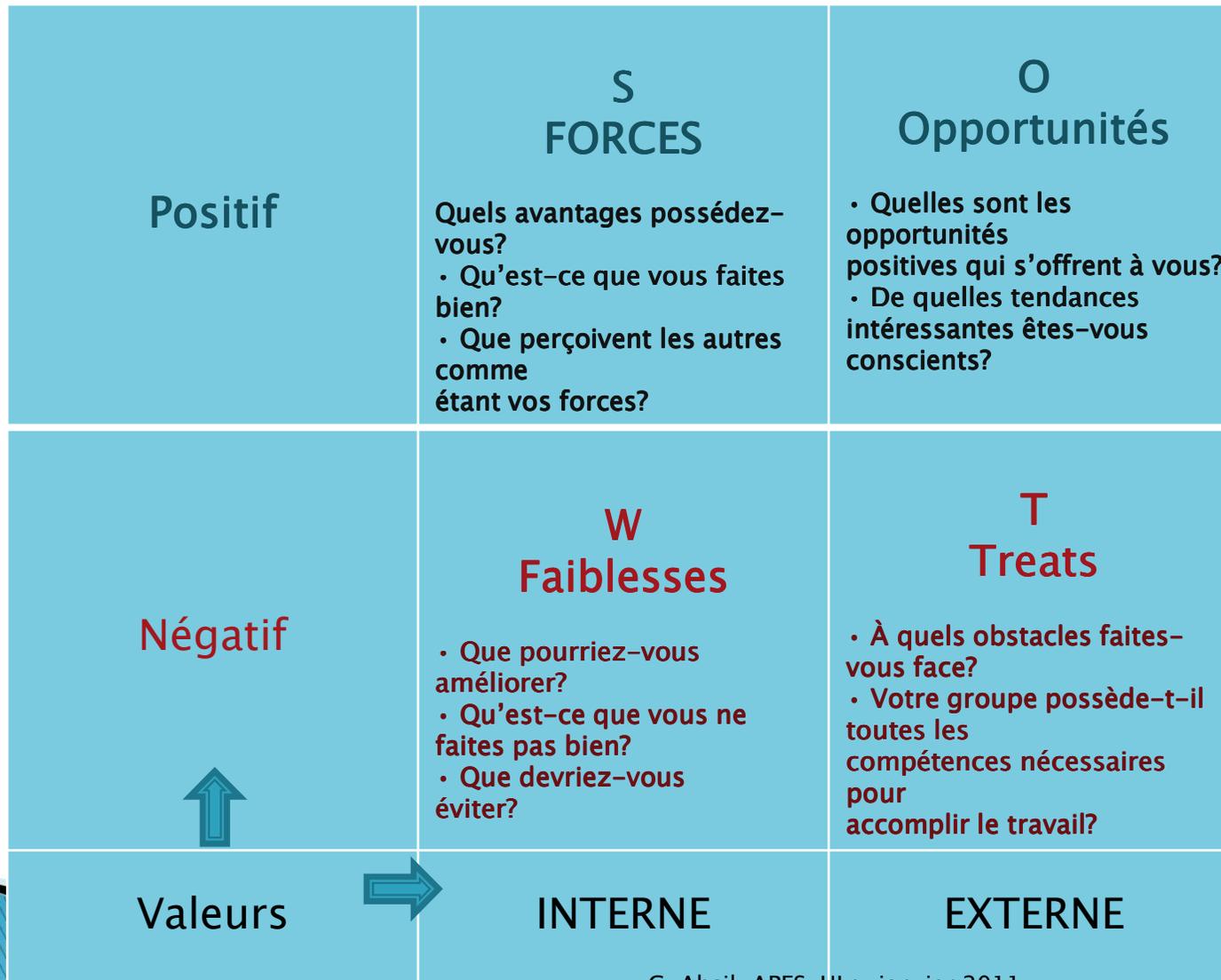
5. L'organisation de la matrice SWOT

- ▶ De manière classique, le SWOT est représenté par une matrice qui sert à classer et à relier entre eux les éléments relatifs à l'objet analysé.
- ▶ Le principe de la méthode consiste à découper l'information en facteurs internes et externes, puis en facteurs positifs et négatifs.
 - Le couple interne/externe, désignent ce sur quoi l'on a ou pas prise

- ▶ Afin d'obtenir une vue synthétique de la situation étudiée, l'analyse SWOT se représente par une matrice découpée en quadrants :

	Positif	Négatif
Interne	Liste des FORCES	Liste de FAIBLESSES
Externe	Liste des OPPORTUNITÉS	Liste des MENACES

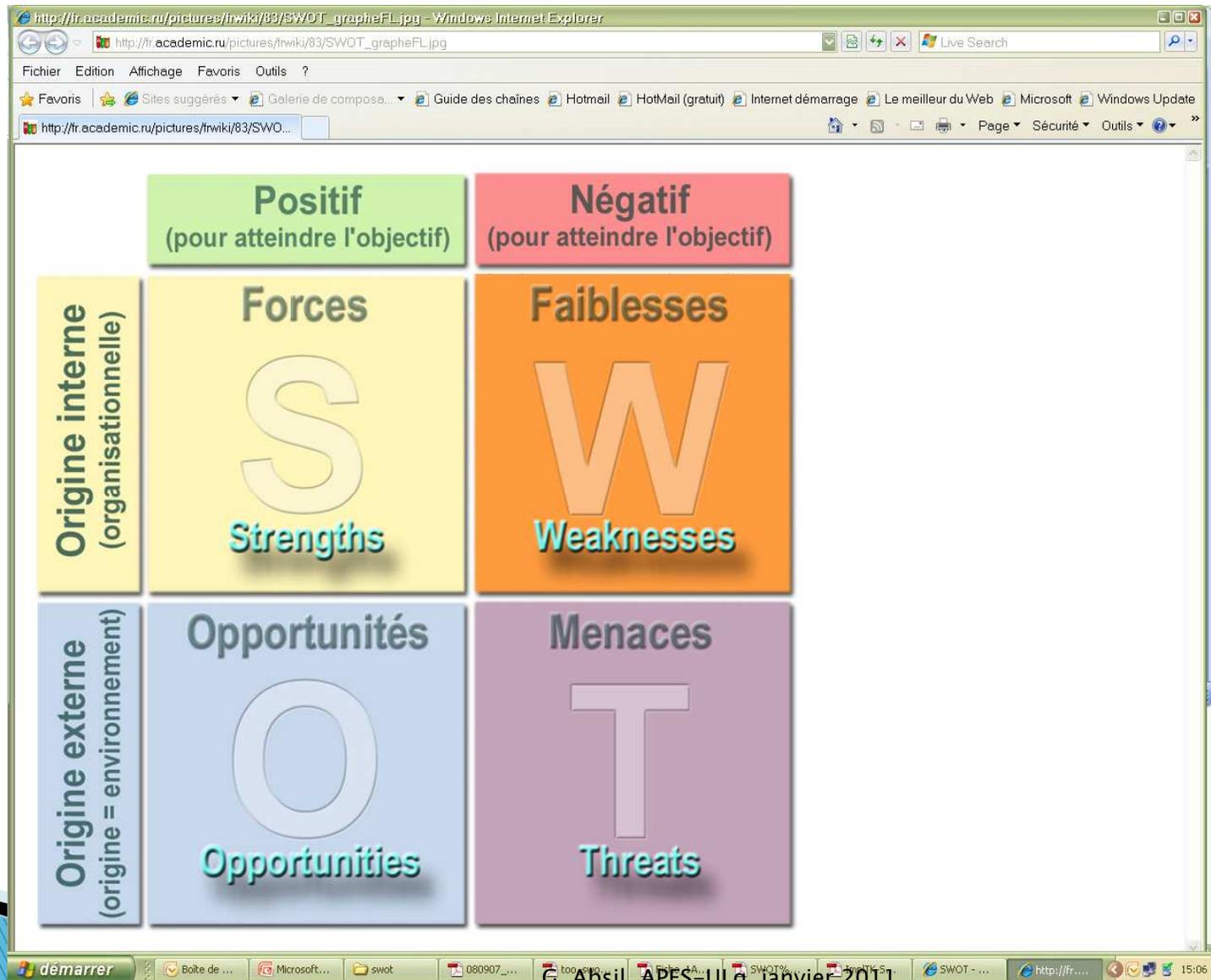
6. La matrice



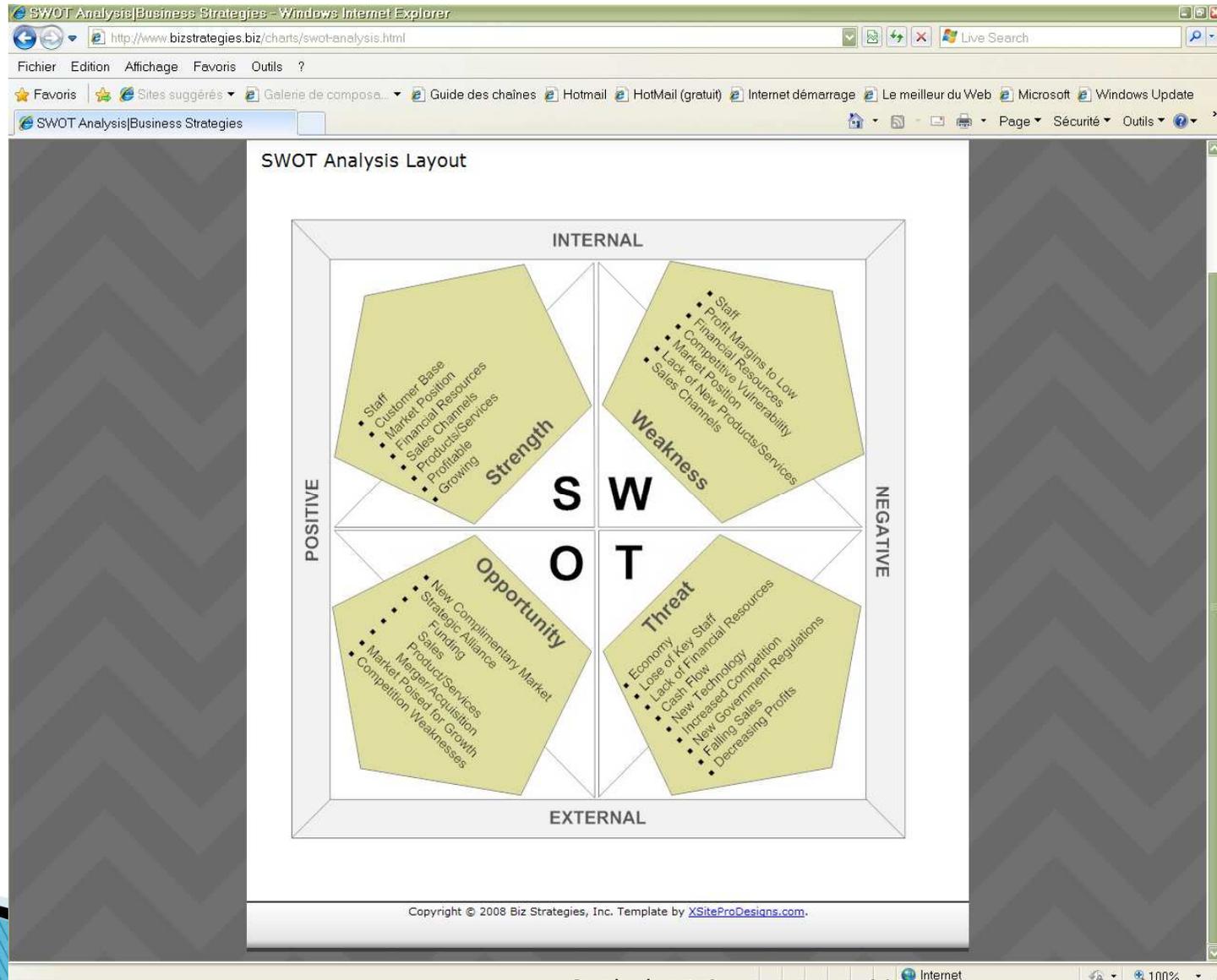
7. Le choix de la matrice

- ▶ Il existe de nombreuses représentations de la matrice SWOT.
- ▶ Le choix d'une représentation
 - dépend des objectifs de l'animation :
 - quelles dimensions, quelles oppositions, quelles synergies mettre en avant
 - évaluation ou planification ?
 - dépend des habitudes du public avec lequel l'animation est réalisée (analyse informelle, analyse structurée, analyse causale, analyse systémique)

Style classique



Enjeux



Environnement



8. Un processus en dialogue

- ▶ La réalisation d'une analyse SWOT est de préférence un processus **intersubjectif de consensus et limité dans le temps**
 - Intersubjectif de consensus : résulte de choix discutés et argumentés entre les participants
 - Limités dans le temps : une analyse SWOT devrait être limitée à une demi journée maximum.
 - Inciter les participants à être créatifs
 - Inciter les participants à rester concentrés sur le « principal »
- ▶ Le caractère intersubjectif du jugement et des choix fonde l'analyse, et non le nombre de fois qu'un élément est cité
 - Limites des stratégies de comptage
- ▶ Un nombre maximum de participants (une dizaine et en fonction des compétences de l'animateur)
 - N'échappe pas aux contraintes des animations dans les groupes restreints
- ▶ **EFFET : création de sens partagé de l'action**

9. Démarche :étape de l'analyse SWOT

- ▶ 1. Expliquer et s'assurer que tous les participants ont compris la démarche (30')
- ▶ 2. Documenter les cases de la matrices (avis, sources, brainstorming, ...) (30')
- ▶ 3. Prioriser les éléments de chaque case (1h)
- ▶ 4. Etablir des liens entre S/W ; S/W/O, S/W/T (1h)
- ▶ 5. Prendre des décisions en fonction des liens établis (1h)
 - (NB : temps indicatif pour 4h d'animation)

9.1. Expliquer la démarche

▶ Etre attentif à :

- Proposer des documents écrits qui synthétisent la démarche (lettre, note, ...)
- Spécifier les objectifs et les limites de la démarche
- Préciser qu'il s'agit d'un groupe de travail fonder sur le dialogue et la prise de parole
- Préciser qu'il s'agit d'un processus participatif qui peut exposer la personne
- Préciser que la démarche est structurée et doit respecter un certain timing

9.2. Documenter la matrice

- ▶ **1^{er} possibilité : le tout en direct**
 - Les participants sont réunis autour d'une table, de préférence en U, avec une vue sur un support visuel (tableau, vidéo, ...)
 - L'un des participants assume le rôle d'animateur, et selon les cas on peut lui adjoindre un observateur
 - L'animateur explique les consignes, puis il demande à chacun pendant (Tx) de lister, « comme ça vient », des éléments dans chaque case
 - Ensuite les participants énoncent leurs éléments, et l'animateur complète la matrice
 - Les participants sont invités à ne pas proposer un éléments déjà présent.
- **LIMITES : le temps**

9.2. Documenter la matrice

- ▶ 2^e possibilité : le différer :
 - A l'occasion des premiers contacts avec les participants (lettre, téléphone, ...), l'animateur récolte les éléments pour chaque case
OU
 - Il est demandé aux participants de préparer à l'avance leur matrice

- DEUX SOLUTIONS
 - Soit un remplissage en direct
 - Soit l'animateur a eu le temps de préparer la matrice

- LIMITE : le risque que les participants n'aient pas compris les consignes

9.3. Classer et prioriser

- ▶ 1^{er} possibilité : l'intersubjectif, la discussion
 - L'animateur organise par case, une discussion sur la sélection et la priorisation des éléments
 - L'idéal est de ne retenir qu'un MAX de 5 éléments par case
 - Par exemple, l'animateur accorde aux participants un (Tx) pour prioriser individuellement, puis il procède par tour de table
 - Surtout il évite le comptage : il faut de la discussion, sauf si le groupe des participants le décide (on vote, en secret, ...)
 - Et encore ...

9.3. Classer prioriser

- ▶ 2^e possibilité :
 - L'animateur, et cela peut se faire avant la réunion, organise un sondage et classe les éléments d'après les résultats de ce dernier
 - MAIS ce classement doit être soumis à la discussion dans le groupe

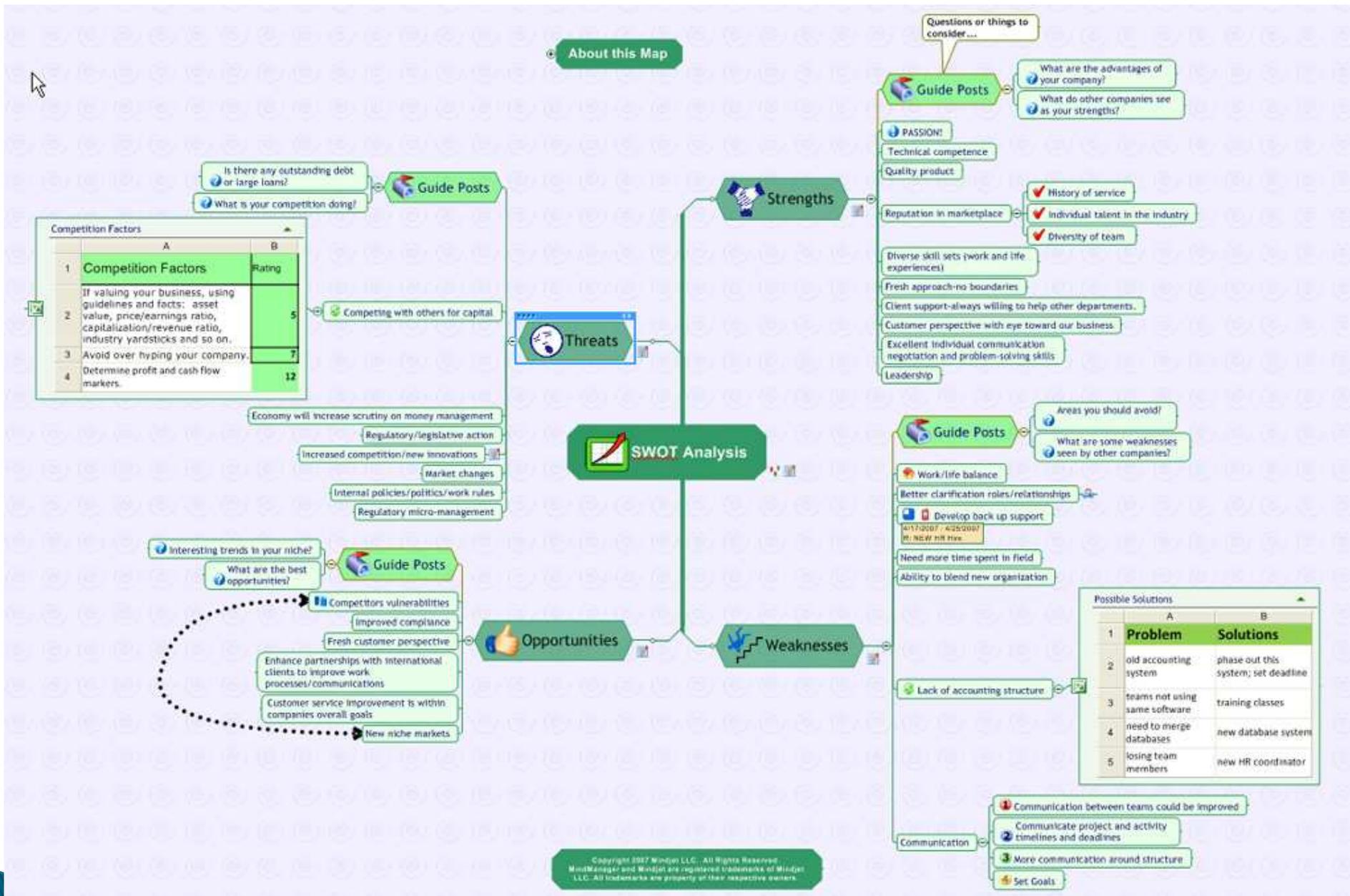
9.3.1. Utiliser des logiciels de mindmapping

- ▶ Ces logiciels demandent :
 - un apprentissage pour l'animateur (gestion logiciel vs animation)
 - Du matériel (pc, projecteur, tablette dessin, ...)
- ▶ Avantages :
 - Sauvegarde exacte du processus et facilités partage
 - Possibilité de concrétiser visuellement des liens
 - Convivialité
 - Existence de matrices SWOT

9.3.2. Exemple de logiciel (free)

- ▶ *FreeMind*
- ▶ *Xmind*
- ▶ *Yed*
- ▶ *Freeplane*
- ▶ *VUE*

- ▶ Et d'autres sur
<http://fr.mashable.com/2007/11/04/30-outils-de-mind-mapping/>



Quelque soit le chemin, au terme
de cette phase, on arrive à quelque
chose comme ça...
qui est la base
qui constitue le premier consensus
pour le groupe

POSITIF

NÉGATIF

INTERNE

FORCES

1. Fonctionnement sûr, non polluant et silencieux.
2. Fiabilité
3. Aucun entretien
4. Flexibilité
5. Autonomie accrue

FAIBLESSES

1. Convient pas à l'utilisation de forte consommation d'énergie
2. Système raccordé rarement économique
3. Peu de soleil au Québec
4. Fragilité des installations face aux intempéries

EXTERNE

OPPORTUNITÉS

1. Augmentation du gaz et des frais d'électricité
2. R&D accrue depuis les dernières années
3. Prévisions favorables des experts
4. Exploitation du silicium cristallin

MENACES

1. Refus d'achat d'Hydro-Québec des surplus de production
2. Évolution tardive et manque d'information
3. Réticence des groupes environnementaux

9.4. Etablir des liens

- ▶ Cette étape est certainement la plus compliquée ...
 - Les participants peuvent être fatigués si les étapes précédentes ont été trop longues
 - Ils s'approprient la démarche qui consiste à croiser les éléments listés entre eux.
 - Cette phase ne peut être que basée sur une discussion

Stratégie Forces–Opportunités

- ▶ Elle consiste à exploiter les forces internes du projet pour poursuivre les opportunités de l'environnement. C'est la situation idéale où les forces vont dans la même direction que les opportunités.

Stratégie

Faiblesses–Opportunités

- ▶ Consiste à améliorer les faiblesses internes du business afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement. Il faut être attentif aux faiblesses relatives aux besoins clients.

Stratégie Forces–Menaces

- ▶ Consiste à utiliser les forces internes pour se protéger des menaces de l'environnement.

OU

- ▶ Convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.

Stratégie Faiblesses–Menaces

- ▶ Consiste à minimiser les faiblesses du projet pour le rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

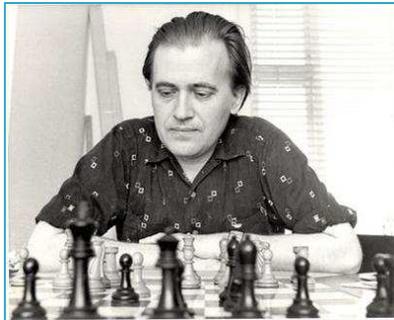
Matrice croisée

		Facteurs internes	
		Forces 1. 2. 3. 4. 5.	Faiblesses 1. 2. 3. 4. 5.
Facteurs externes	Opportunités 1. 2. 3. 4. 5.	Concrétiser les opportunités	Améliorer pour exploiter les opportunités
	Menaces 1. 2. 3. 4. 5.	Se protéger, Transformer menaces en opportunités	Minimiser, rendre moins vulnérable

9.4. Etablir des liens

- ▶ Comment faire pour croiser les éléments :
 - Ne pas chercher à être exhaustif, éviter l'idée rationnelle et compulsive de tout essayer avec tout

....



Un joueur d'échecs analyse la situation, le contexte avant d'essayer des solutions, il ne teste pas tout

- Se donner des trucs :
 - Des trucs visuels
 - Des trucs linguistiques ...

9.4.1. Des trucs visuels

- ▶ Penser à l'utilisation d'un logiciel de *mind mapping*
- ▶ Utiliser des feutres pour relier les éléments, mais
 - N'oubliez pas de numéroter les liens et de noter l'explication
- ▶ Utiliser une matrice croisée orientée stratégies

9.4.2. Des trucs linguistiques :

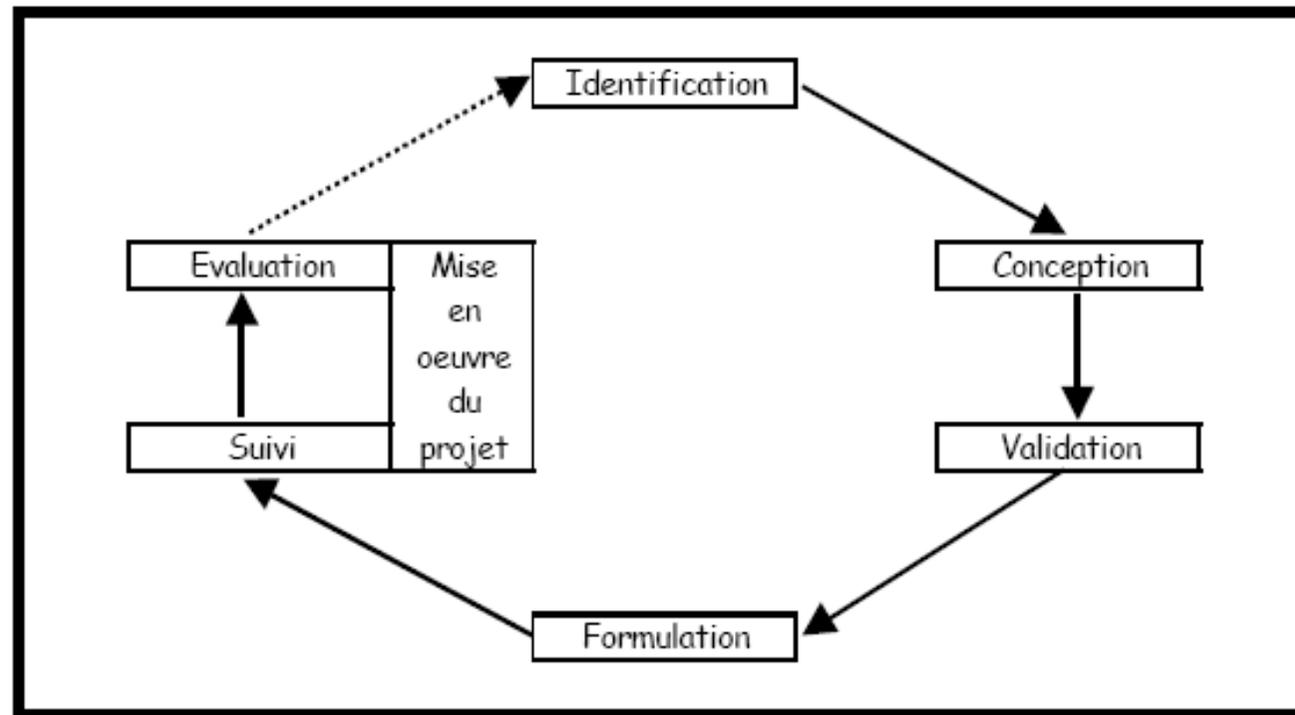
- Demander aux participants d'écrire X phrases à partir des éléments présents dans la matrice
- Pour chacune des phrases, les participants, s'ils le peuvent fournissent une idée d'action
- Les phrases doivent être structurées :
 - *La force « » permet de contrer, diminuer les effets de la faiblesse « ... », parce que « », donc il faudrait « ».*
 - *La force « » permet de profiter de l'opportunité « », parce que « », donc il faudrait « ».*
 - *La force « » permet de résister à la menace « ... », parce que « », donc il faudrait « ».*
 - *La faiblesse « » met en danger la force « », parce que « ».*
 - *La faiblesse « » nous empêche de profiter de l'opportunité « ... », parce que « », donc il faudrait « ».*
 - *La faiblesse « » nous met en danger à cause de la menace « ... », parce que « », donc il faudrait « ... ».*

9.5. Choix des décisions

- ▶ Cette dernière étape est la raison d'être du processus ...
 - Elle va permettre de décider d'action à entreprendre, à réorienter, de tirer des conclusions, ...
 - Les constats issus des croisements peuvent être priorisés, organisés de manière logique, synthétisés,

10. A quels moments du projet l'utiliser ? Pourquoi faire ?

Etapes du cycle de gestion de projet



11. Les compétences de l'animateur

- ▶ Animatique
- ▶ Leadership timing
- ▶ Dynamique des groupes
- ▶ Esprit de synthèse
- ▶ Capacité de reformulation claires et explicites