**Introduction**

Le terme **SWOT** employé dans l'expression, **analyse SWOT** ou **matrice SWOT**, est un acronyme dérivé de l'anglais : pour *S-trengths* (forces), *W-eaknesses* (faiblesses), *O-pportunities* (opportunités), *T-hreats* (menaces).

Son équivalent en français est donné par : **analyse MOFF** « M-enaces O-pportunités F-orces F-aiblesses » ou **analyse AFOM** « A-touts, F-aiblesses, O-pportunités, M-enaces », ou encore **analyse FFOM** « F-orces F-aiblesses O-pportunités M-enaces » ; on trouve également **analyse FFOR** « F-orces F-aiblesses O-pportunités R-isques ».

**Présentation préliminaire**

Le terme SWOT désigne un outil très apprécié des analystes (consultants, économistes ou financiers) car il peut répondre simplement à un double usage :

L'analyse Interne de l'entreprise : son micro environnement

L'analyse Externe de l'entreprise : son macro environnement

L'outil SWOT (analyse + matrice) est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

Un état de l'existant : une situation, un environnement ;

Le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;

L'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

L'outil SWOT est également apprécié - sinon exigé par les décideurs - car le résultat produit par l'outil (matrice SWOT) est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une "bonne" décision.

**Méthode d'emploi de l'outil SWOT**

**Le résultat à viser : la matrice SWOT ou l'information présentée en forme d'aide à la décision**

**La forme du résultat attendu**

Un tableau au format A4, au maximum.

Comportant une grille composée de 4 grandes cases (cf. illustration ci-dessus)

Verticalement : 2 colonnes.

Celle de gauche recueille la liste des éléments ayant une incidence positive ou favorable sur l'objet étudié

Celle de droite recueille la liste des éléments ayant une incidence négative ou défavorable sur l'objet étudié.

Horizontalement : 2 lignes.

Celle du haut recueille la liste des éléments dits "internes", c'est-à-dire faisant partie de l'objet étudié, donc réputés pouvant être pilotés ou régulés.

Celle du bas recueille la liste des éléments dits "externes", c'est-à-dire se situant hors de l'objet étudié (dans son environnement), donc réputés représenter une véritable contrainte d'ordre externe, c'est-à-dire, a priori, non maîtrisable.

Au croisement des colonnes et des lignes sont donc constituées 4 cases destinées à recevoir l'information pertinente.

Case S ⇒ Les Forces (facteurs positifs et d'origine interne)

Case W ⇒ Les Faiblesses (facteurs négatifs et d'origine interne)

Case O ⇒ Les Opportunités (facteurs positifs et d'origine externe)

Case T ⇒ Les Menaces (facteurs négatifs et d'origine externe)

La liste figurant dans chaque case ne doit pas compter trop d'éléments ⇒ sous peine de ne pas être véritablement la "synthèse" attendue.

(En général la liste comprend 3 à 5 éléments. Au-delà de 7 éléments, s'interroger sur le caractère nécessaire de cette prolixité...)

Par ailleurs, les meilleurs rédacteurs de matrice SWOT s'attachent à hiérarchiser les éléments listés dans chaque case :

Dans la case "Forces", les éléments sont classés par intensité de force décroissante : les plus forts en tête de liste

Dans la case "Faiblesses", les éléments présentant les faiblesses les plus importantes figurent en tête de liste.

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

Un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter ou encore une analyse de scénario. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.