

FICHE TECHNIQUE

L'analyse SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

L'analyse SWOT examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

D'une part, elle analyse la **situation interne** de l'organisation en soulignant particulièrement ses **forces** (ou *Strengths*) et ses **faiblesses** (ou *Weaknesses*), par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple : sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

D'autre part, elle analyse son **environnement externe** afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'**opportunités** (ou *Opportunities*) et de **menaces** (ou *Threats*). Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

Elle peut être utilisée pour analyser la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composantes, par exemple, ses systèmes d'information.

Elle nécessite généralement les étapes suivantes :

1. Déterminer la **portée de l'analyse SWOT**. Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation. Il peut donc s'agir d'un diagnostic très exhaustif ou faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur les orientations de l'organisation. La portée de l'exercice déterminera qui en seront les participants et les ressources nécessaires.
2. Recueillir le plus de **renseignements** possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de l'organisation, de même que sur sa performance.
3. Analyser les **tendances de l'environnement externe**. Cette analyse tiendra généralement compte des changements technologiques, des tendances économiques générales, des changements dans la situation particulière de l'industrie, des caractéristiques démographiques de la population, de l'évolution des goûts des consommateurs, des changements politiques et réglementaires prévisibles, des forces et faiblesses des concurrents, des meilleures pratiques à imiter, etc.
4. Découvrir les **opportunités et menaces qui découlent** de ces tendances. Alors que l'analyse des tendances est une étude factuelle qui peut être individuelle, la recherche d'opportunités est un exercice de créativité généralement fait en groupe, par exemple en utilisant les techniques de *Brainstorming* ou de *Groupe nominal*.
5. Analyser les **forces et faiblesses de l'environnement interne**. Pour ce faire, on peut utiliser une série de questions, les réponses étant classées comme forces ou faiblesses, selon le cas. Parmi les questions généralement incluses, mentionnons :

Questions générales :

- Quel est le niveau de satisfaction de la clientèle ?
- Quelle est la performance et la productivité de l'organisation ?
- Quelle est sa mission ?
- Quelles sont les valeurs dominantes ?
- Quel est le style dominant de gestion ?

- Comment fonctionnent les processus de prise de décisions ?
- Comment fonctionnent les mécanismes de communication ?
- Quelle est la capacité de changement de l'organisation ? sa capacité de croissance ?

Ressources humaines :

- Quel est le niveau de satisfaction des employé(e)s ?
- A-t-on suffisamment, trop ou trop peu d'employé(e)s ?
- Ont-ils une formation et une expérience suffisante ?
- Leur taux de roulement est-il élevé ?
- Comment évalue-t-on leur performance ?
- Comment sont-ils récompensés ?

Structure :

- Quelle est la structure formelle et informelle ?
- Quel est le ratio cadre/employé ?
- Combien a-t-on de niveaux hiérarchiques ?
- Les rôles sont-ils bien compris ?

Systèmes et processus :

- Comment fait-on la planification ?
- Comment évalue-t-on la performance ?
- Comment peut-on caractériser les procédures et politiques de l'organisation ?

Ressources physiques :

- Les installations de l'organisation sont-elles adéquates ?
- Les équipements sont-ils adéquats ?
- Les logiciels sont-ils adéquats ?
- Ces installations, équipements et logiciels sont-ils bien utilisés ?
- L'organisation est-elle financée adéquatement ?

6. Classer les **forces et faiblesses** selon leur **importance**. On peut le faire dans une première matrice :

	FORCES (éléments performants)	FAIBLESSES (éléments non performants)
Importants	Forces à entretenir	Faiblesses à combattre
Peu importants	Fausse forces	Facteur secondaire

7. Retenir les forces et faiblesses importantes. Construire **la matrice SWOT** synthétisant les résultats de l'examen.

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

8. Décider des **suites à donner** à l'exercice. Cette première réflexion peut par exemple servir de base à des discussions sur la vision de l'organisation, mener à l'élaboration de **Facteurs critiques de succès**, lancer un exercice plus approfondi de diagnostic organisationnel, etc.

Exemple

Les cinq associés de Début: Jean, Diane, Paul, Michel et Lise sont réunis pour revoir la stratégie et l'orientation de leur jeune entreprise de formation multimédia. Lise, qui est aussi leur directrice des finances et de la gestion, leur propose de débiter par une analyse SWOT. Elle leur explique de quoi il s'agit; ils débiterent en :

1. Établissant que la **portée de l'analyse SWOT** sera, dans ce cas, très limitée. Ils consacreront une journée à discuter de ses quatre éléments. Au besoin, ils feront faire par la suite des analyses complémentaires.
2. Lise a apporté différents **renseignements** qu'elle a recueillis sur le domaine de la formation et du multimédia et sur la situation économique, démographique et politique du Québec. Elles incluent des données statistiques comme celles que l'on peut trouver sur le site de Statistiques Canada (<http://www.statcan.ca/>) ou dans les données sur les entreprises du journal Les Affaires (<http://www.journallesaffaires.com/>) mais aussi des recherches prospectives, comme par exemple le document *Les services d'enseignement et de formation. Perspectives de croissance* qu'elle a trouvé sur le site d'Industrie Canada (<http://strategis.ic.gc.ca>), ainsi que des articles sur différentes tendances publiés dans des journaux et magazines.
3. Elle présente une première analyse des **tendances** de cet **environnement externe**. Cette analyse inclut, par exemple :
 - Technologie : Augmentation progressive mais lente de la bande passante des accès Internet
Outils logiciels de création multimédias maintenant à la portée de tous
 - Économie : Ralentissement économique : augmentation plus faible des dépenses de formation
Augmentation des dépenses internationales en éducation
 - Concurrence : Présence accrue des établissements d'enseignement existants dans le multimédia
Amélioration de la situation financière des concurrents publics
Modules de formation inclus avec les logiciels
Contenus de formation gratuits sur Internet (ex : MIT)
Tendance accrue à l'impartition chez les concurrents privés
Croissance, mais lente, des partenariats public-privés
 - Consommateurs : Besoins élevés de formation continue dans les domaines évoluant rapidement
Familiarité croissante des femmes et des personnes plus âgées aux TI et à Internet
 - Démographie : Naissances en baisse au pays; constantes au Québec
Immigration est en croissance
 - Politique : Probabilité de maintien de l'investissement minimal de 1% en formation
Report probable de la réforme de l'éducation
4. On discute ensuite vivement des **opportunités et menaces qui découlent** de ces tendances. On transcrit au tableau celles qui font consensus, par exemple :

OPPORTUNITES	MENACES
Formations multimédias sur Internet Marché international / formations multilingues Services de formation impartis Partenariats avec le secteur public Partenariats liés à la réforme de l'éducation Formation pour adolescents et adultes Formation continue en gestion, en santé et en TI	Valeur décroissante de l'expertise en multimédia Faible croissance des revenus Concurrence publique accrue Contenus gratuits accrus sur Internet Stagnation ou décroissance de la formation pour enfants

5. On discute ensuite des **forces et faiblesses de l'organisation**. On répond d'abord collectivement à une série de questions et on inscrit les réponses sous forces et faiblesses au tableau. On revoit aussi ce qui pourrait constituer des forces et faiblesses en regard des opportunités identifiées.
6. On revoit les réponses données afin de les classer selon leur **importance**. On obtient une matrice de type :

	FORCES (éléments performants)	FAIBLESSES (éléments non performants)
Importants	<u>Forces à entretenir</u> Jeunesse et dynamisme du personnel Gestion participative Expertise technique élevée Personnel bien formé Logiciels et équipements à la fine pointe	<u>Faiblesses à combattre</u> Satisfaction de la clientèle est peu connue Estimés dépassent souvent les coûts réels Délais de production excèdent les prévisions Personnel est généralement unilingue Apport de capital supplémentaire est incertain Problèmes de recrutement d'informaticiens
Peu importants	<u>Fausse forces</u> Revue détaillée de la performance Programme de participation au capital Peu de niveaux hiérarchiques	<u>Facteur secondaire</u> Pas de mécanismes formels de communication Taux de roulement élevé des pédagogues La structure est démesurément complexe Ratio cadre/employé de 1 sur 5 Procédures inexistantes Rôles peu formalisés Locaux à réorganiser

7. On retient les forces et faiblesses importantes et on les transcrit, comme les opportunités et menaces identifiées plus haut, dans **la matrice SWOT** de la compagnie Début.

FORCES Jeunesse et dynamisme du personnel Gestion participative Expertise technique élevée Personnel bien formé Logiciels et équipements à la fine pointe	FAIBLESSES Satisfaction de la clientèle peu connue Estimés dépassent souvent les coûts réels Délais de production excédant les prévisions Personnel généralement unilingue Apport de capital supplémentaire incertain
OPPORTUNITES Formations multimédias sur Internet Marché international / formations multilingues Services de formation impartis Partenariats avec le secteur public Partenariats liés à la réforme de l'éducation Formation pour adolescents et adultes Formation continue en gestion, en santé et en TI	MENACES Valeur décroissante de l'expertise en multimédia Problèmes de recrutement d'informaticiens Faible croissance des revenus Concurrence publique accrue Contenus de formation gratuits sur Internet Décroissance du marché des enfants

8. On retient particulièrement les opportunités et les dysfonctionnements identifiés et on décide de poursuivre la réflexion le lendemain en utilisant la technique des **Facteurs critiques de succès**.