Outils – Analyse SWOT / EFFOR

Une analyse SWOT est une méthode de planification qui permet d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation, d'un projet ou d'une situation personnelle.

L'acronyme SWOT* signifie :

- S = Forces : attributs ou qualités internes qui contribuent à la réalisation des objectifs
- W = Faiblesses : attributs ou limites internes qui nuisent à la réalisation des objectifs
- O = Opportunités : conditions externes qui contribuent à la réalisation des objectifs
- T = Risques : conditions externes susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs

*__EFFOR__ en français, pour : évaluation des forces, faiblesses, opportunités et risques.

C'est une méthode tellement courante et connue que son origine est rarement questionnée. D'ailleurs, elle n'est pour ainsi dire jamais attribuée à un auteur précis, car son origine est restée longtemps obscure. On doit à Puyt et al. (2023) la reconstitution de sa conception initiale, aujourd'hui attribuée aux travaux de Robert Franklin Steward (1911-1972) dans les années 1960.

L'intérêt de la méthode réside dans sa grande simplicité. Bien que ce soit une méthode qui présente des limites (Minsky & Aron, 2021) et qui a fait l'objet de nombreuses critiques, elle demeure, en tant que première étape de l'élaboration d'une stratégie, encore pertinente et utile des décennies après sa conception initiale (Puyt et al., 2023)

Commencer par le bas du tableau

L'une des principales recommandations émises par Minsky & Aron (2021) à son sujet est de **débuter l'analyse par les facteurs externes — les opportunités et les risques — plutôt que par les forces et les faiblesses**.

Ce sont en effet **les facteurs externes qui conditionnent le périmètre** dans lequel s'inscrit le cas examiné ; ils contribuent à déterminer quelles caractéristiques internes sont pertinentes. Examiner d'abord les facteurs externes permet d'avoir un regard plus large sur les facteurs internes. Minsky & Aron (2021) recommandent également d'explorer les forces et les faiblesses internes en décrivant les éléments avec suffisamment de précision, à l'aide d'une expression ou d'une phrase détaillée. Il sera ainsi possible d'identifier les forces qui soutiennent naturellement les opportunités identifiées ou les faiblesses dont la suppression ouvrirait davantage d'opportunités. Cela permet d'aboutir à la **formulation de recommandations** du type : « Compte tenu de la situation de (facteur externe), notre capacité à (facteur interne) nous amène à recommander que nous (recommandation). »

Application collective

Jackson (2026) propose d'imprimer la matrice SWOT en grand format et de demander aux membres d'une équipe, ou à un ensemble d'employés, d'y ajouter des Post-it dans l'une des quatre cases où ils estiment que l'équipe qui a établi le document de base a omis un élément. Cet exercice **suscite ainsi la participation**. Cela montre également que cette approche peut parfaitement s'intégrer à une intervention de facilitation de l'intelligence collective.

Votre matrice à compléter

FORCES ou STRENGTHS (Cadran I)	FAIBLESSES ou WEAKNESSES (Cadran II)
▪ Force 1 ▪ …	▪ Faiblesse 1 ▪ …
OPPORTUNITÉS ou OPPORTUNITIES (cadran III)	**RISQUES ou THREATS (Cadran IV)**
▪ Opportunité 1 ▪ …	▪ Risque 1 ▪ …

NB. Cette matrice est disponible au format Word sur demande.

Références

Jackson, T. (2026). What Is A SWOT Analysis? A Thorough Explanation With Examples. ClearPoint Strategy. https://www.clearpointstrategy.com/blog/swot-analysis-examples#common-questions

Minsky, L., & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? Harvard Business Review 2,23. https://www.researchgate.net/profile/David-Aron-3/publication/349992086_Are_You_Doing_the_SWOT_Analysis_Backwards/links/6984cbdd42f94d1212a7704f/Are-You-Doing-the-SWOT-Analysis-Backwards.pdf

Puyt, R.W., Lie, F.B., & Wilderom, P.M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, Elsevier, 56: 102304. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304