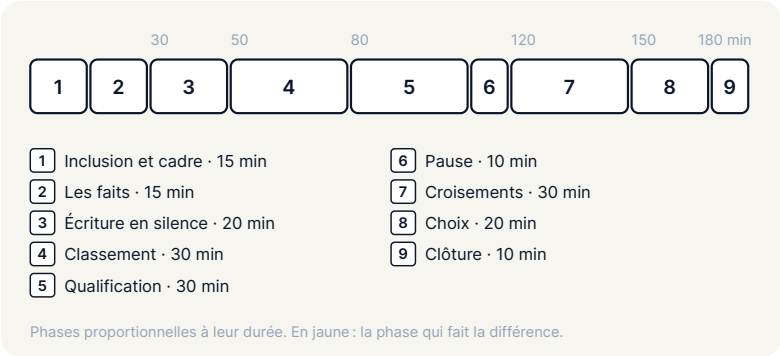


Atelier SWOT

L'atelier SWOT fait trier en équipe forces, faiblesses, opportunités et menaces, preuves à l'appui, puis croiser les cases pour décider, en deux à trois heures.



Durée : 2 h à 3 h

Niveau : Intermédiaire

Origine : Origine disputée : Harvard Business School ou Stanford Research Institute, années 1960

Participants : 4 à 30 personnes

Format : présentiel, distanciel

Facilitateurs : 2 pour un CODIR de 8 à 12 ; au-delà, 1 pour 20 à 30 personnes en sous-groupes de 5 à 7

Matériel : la question d'analyse écrite en une phrase, un dossier de faits envoyé avant la séance, la matrice en quatre cases dessinée en grand, post-it de quatre couleurs, une par case, gommettes, un chronomètre visible

QUAND NE PAS L'UTILISER

le vrai problème est de savoir qui décide

le groupe est pris dans une tension relationnelle

personne n'a de données sur l'extérieur

la décision est mûre et on cherche à la repousser

l'objet de l'analyse n'est pas défini

Votre question unique : _____

Fiche de salle : en bref, déroulé, ce que vous dites, pièges. Préparation, questions fréquentes et adaptations : version complète en ligne, adresse en pied de page.

Le déroulé de l'atelier SWOT, minute par minute

Ce déroulé est calé sur un CODIR de 10 personnes, deux facilitateurs, trois heures, avec un dossier de faits envoyé une semaine avant. Adaptez les durées, pas l'ordre.

TEMPS	CE QUI SE PASSE	CE QUE FAIT LE FACILITATEUR
0 à 15 min	Inclusion et cadre : une phrase chacun sur l'objet, puis la question d'analyse, l'horizon, la décision attendue et qui la prendra	Écrit la question au mur, fait dire qui décide à la fin, pose les définitions des quatre cases
15 à 30 min	Les faits : relecture du dossier envoyé avant, questions de compréhension seulement	Coupe les débats, note au mur ce qui manque dans le dossier
30 à 50 min	Écriture en silence : chacun note ses constats, une couleur par case, un exemple ou un chiffre sous chacun	Tient le silence, rappelle la règle un constat, une preuve
50 à 80 min	Classement : chaque constat est lu, placé, et passe les deux questions, dépend-il de nous, aide-t-il ou gêne-t-il	Fait sortir les actions déguisées en opportunités, ne fusionne deux doublons qu'après avoir demandé ce qui les distingue
80 à 110 min	Qualification : preuve ou hypothèse, désaccords nommés, puis chacun colle deux gommettes sur ses constats majeurs	Demande « qu'est-ce qui nous fait dire ça ? », marque les hypothèses, laisse un désaccord ouvert quand il porte une information
110 à 120 min	Pause	Recopie les constats majeurs sur une nouvelle feuille
120 à 150 min	Croisements : deux sous-groupes de cinq, chacun prend deux couples de cases et en tire des options	Donne une question par croisement, passe d'un groupe à l'autre, fait écrire des options et pas des vœux
150 à 170 min	Choix : les critères d'abord, puis les options passées au crible, puis la décision de celui qui décide	Fait poser les critères avant tout vote, sépare préférence et argument, refuse la demi-décision
170 à 180 min	Clôture : trois listes, constats prioritaires, hypothèses à vérifier, décisions avec un porteur et une date	Relit les trois listes, annonce le compte-rendu à 48 heures, arrête à l'heure

Ce que vous dites en salle, pendant l'atelier SWOT

Une proposition de consignes, phase par phase. Dites-les avec vos mots : ce qui compte, c'est l'ordre, et ce qu'elles interdisent.

Au cadre. « On travaille une seule question, elle est écrite au mur. À la fin, une personne tranche, et je vous dis maintenant laquelle. Une force ou une faiblesse dépend de nous. Une opportunité ou une menace vient de l'extérieur. »

À l'écriture. « Vingt minutes, seul, en silence. Un constat par post-it, de la couleur de sa case. Sous chaque constat, un exemple ou un chiffre. Sans exemple, c'est une hypothèse, et c'est permis. »

Au classement. « Pour chaque post-it, deux questions. Est-ce qu'on peut le changer nous-mêmes ? Est-ce que ça aide ou ça gêne l'objectif ? Lancer une offre, ce n'est pas une opportunité, c'est une action. »

À la qualification. « Qu'est-ce qui nous fait dire ça ? Depuis quand ? Qu'est-ce qui le contredirait ? Si on ne sait pas, le post-it devient une hypothèse, et quelqu'un la vérifiera. »

Aux croisements. « Deux constats majeurs par personne, pas plus. Pour chaque couple de cases, une question : quelle force nous aide à saisir cette opportunité ? Écrivez des options, pas des vœux. »

Au choix. « Les critères d'abord, avant de voter. Une option populaire n'est pas forcément la bonne. Celui qui décide dit ce qu'il retient, ici, maintenant. »

À la clôture. « Trois listes : ce qui compte vraiment, ce qu'on doit vérifier, ce qu'on a décidé. Chaque décision a un nom et une date. Le compte-rendu part dans 48 heures. »

Quand ça dérape. Si une case se remplit de généralités : « La concurrence, c'est un mot, pas un constat. Qui fait quoi, depuis

quand ? » Si le groupe cherche l'unanimité sur un point contesté : « On ne vote pas là-dessus. On le marque comme hypothèse, et quelqu'un la vérifie. »

Les pièges de l'atelier SWOT, vus en vrai

L'action déguisée en opportunité. « Lancer une nouvelle offre » atterrit dans la case des opportunités. C'est une action, et elle vient de vous. L'opportunité, c'est la demande qui apparaît dehors et que cette offre pourrait servir. Une matrice pleine d'actions déguisées donne un plan qui vise le mauvais niveau.

La faiblesse en autocritique. « Nous manquons d'agilité », « nous communiquons mal ». Personne ne peut agir sur une phrase pareille. On cherche le mécanisme : les décisions commerciales n'arrivent pas aux opérations avant le lancement. Là, quelqu'un peut faire quelque chose.

Le consensus avant les faits. Le groupe tombe d'accord très vite, et c'est mauvais signe : il peut s'accorder sur une idée fausse, ou avoir contourné les sujets qui fâchent. Une matrice très consensuelle n'est pas une bonne matrice. Les preuves d'abord, l'accord ensuite, et un désaccord reste au mur quand il dit quelque chose.

Les vingt post-it par case. Tout garder, c'est ne rien hiérarchiser. La matrice sert à concentrer l'attention sur quelques tensions. Le reste va dans la liste des hypothèses et ne revient que s'il change la décision.

La matrice pleine, et il est l'heure. L'erreur la plus chère : les quatre cases sont remplies, tout le monde est content, la séance s'arrête. Le croisement et le choix ne sont pas un bonus. Bloquez-les en premier dans le déroulé, et rognez sur le classement si vous devez rogner.