

# L'ANALYSE FFOM

Une technique de planification stratégique



# L'ANALYSE FFOM

L'analyse FFOM est une technique de planification stratégique utilisée pour aider une organisation à identifier ses forces (F), ses faiblesses (F), les opportunités (O) qui s'offrent à elles et les menaces (M) auxquelles elle doit faire face.

**FFOM =**  
**F**orces,  
**F**aiblesses,  
**O**pportunités,  
**M**enaces.

**SWOT =**  
**S**trengths,  
**W**eaknesses,  
**O**pportunities,  
**T**hreats.

# L'ORGANISATION DANS SON ENVIRONNEMENT

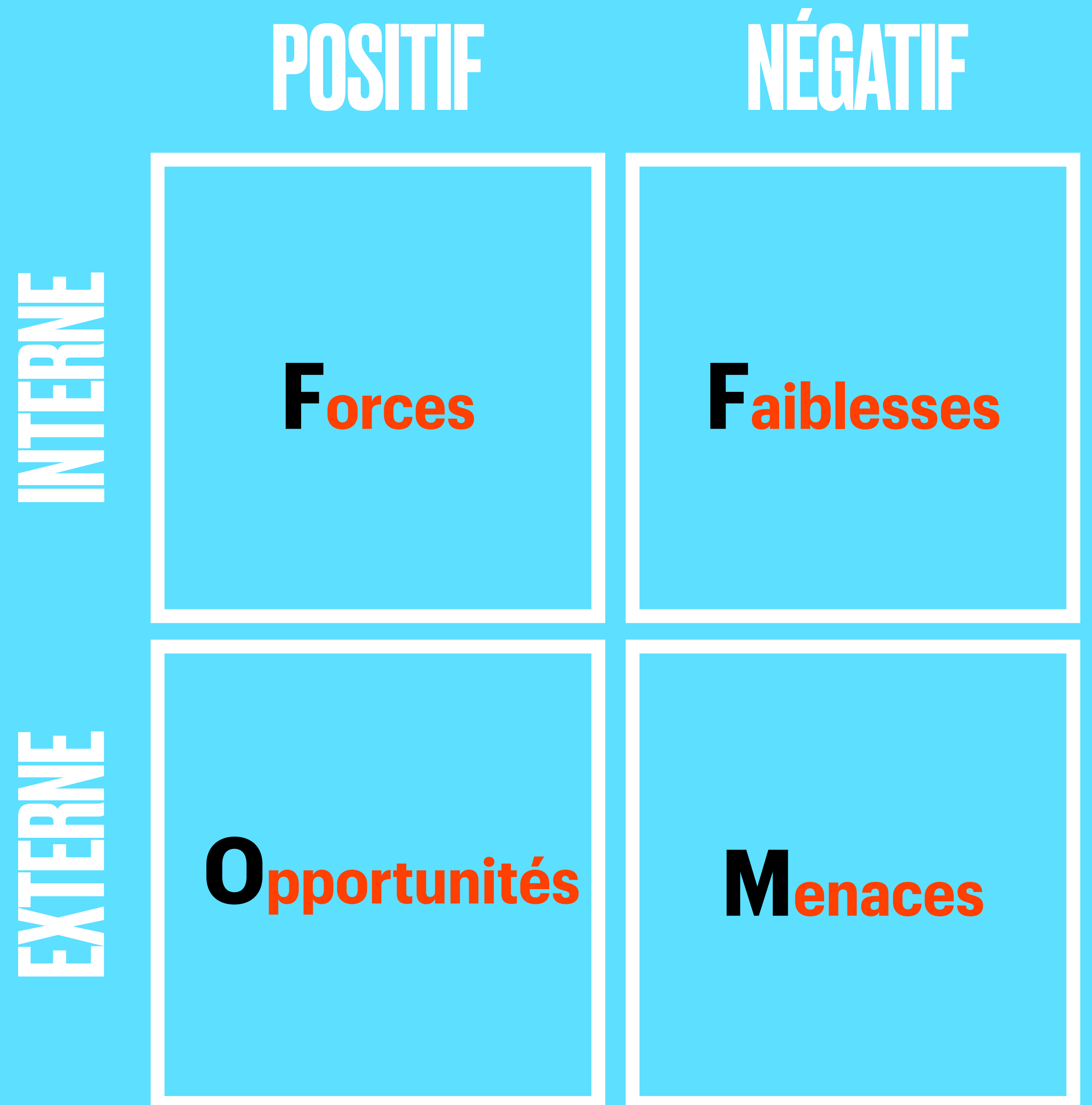
- Une organisation sociale - entreprise ou association - possède des capacités propres qui sont ses valeurs, ses ressources et ses compétences (**facteurs internes**).
- mais elle doit vivre en symbiose avec son environnement grâce à ses clients ou ses adhérents, ses partenaires et ses financeurs (**facteurs externes**).



# LA MATRICE FFOM

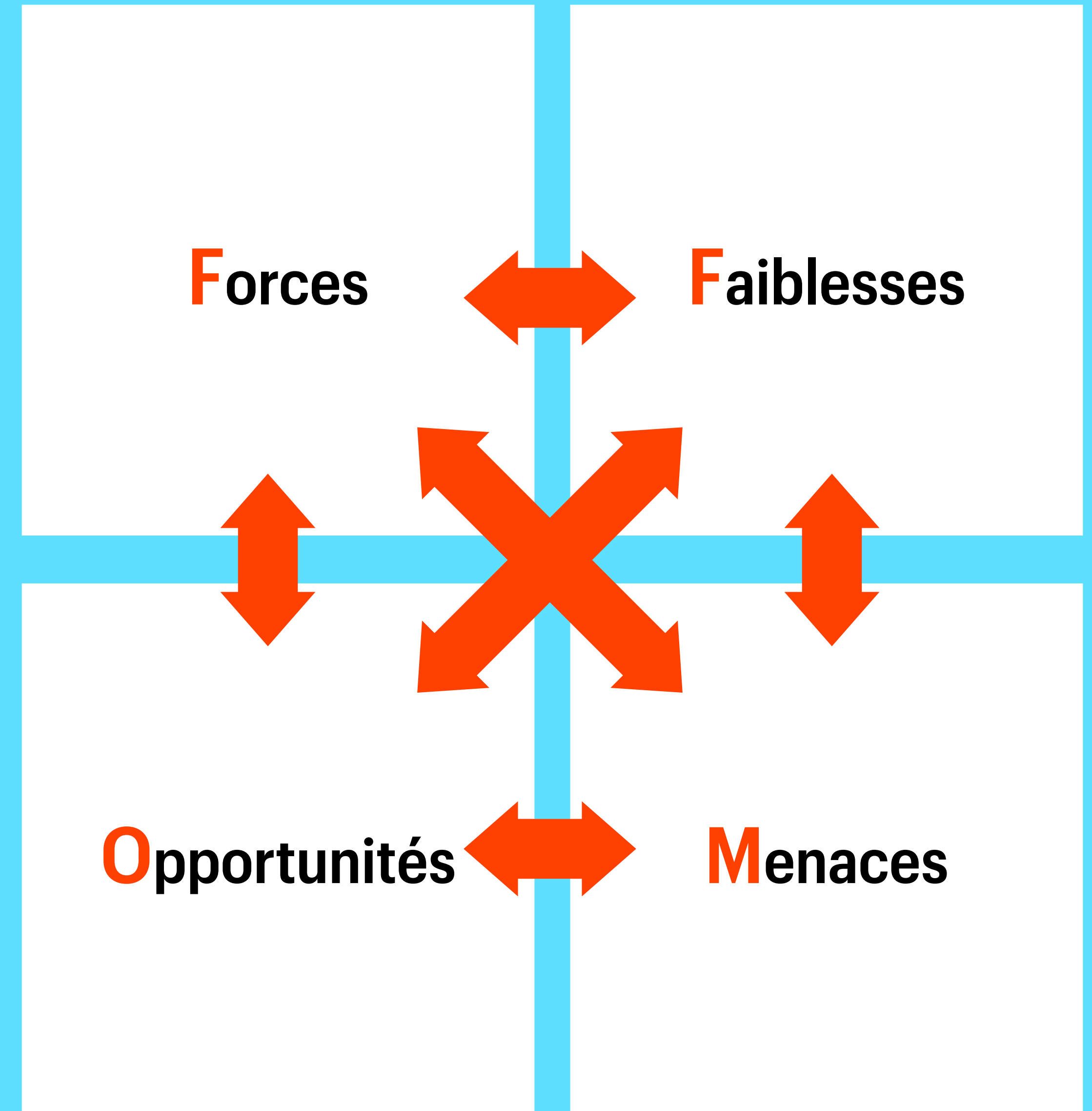
Une matrice FFOM se présente sous la forme d'une grille de deux lignes et deux colonnes.

- Première ligne : les facteurs internes, forces et faiblesses ;
- Deuxième ligne : les facteurs externes, opportunités et menaces.
- Première colonne / les facteurs positifs
- Deuxième colonne : les facteurs négatifs



# VISION STRATÉGIQUE

L'analyse FFOM permet de procéder à l'analyse de ces différents facteurs, internes et externes, et de prendre en compte leurs interactions réciproques afin d'élaborer une stratégie.



# 1. LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION

**Toute organisation présente cinq types de caractéristiques :**

- **Les *valeurs* qui l'animent**
- **Les *forces* dont elle dispose**
- **Les *faiblesses* qu'elle doit surmonter**
- **Les *opportunités* qui s'offrent à elles**
- **Et les *menaces* qu'elle doit affronter**

# LES VALEURS

Quatre types de valeurs co-existent dans une organisation humaine

## ■ Les valeurs individuelles

Les valeurs individuelles reflètent ce que les membres de l'organisation révèlent d'eux-mêmes : les principes qui les animent et ce qu'ils considèrent comme important dans leur vie. Par exemple : *l'enthousiasme, la créativité, le désir de progresser, etc..*

## ■ Les valeurs relationnelles

Les valeurs relationnelles reflètent la manière d'être en relation avec les autres dans la vie, avec la famille, les amis ou les collègues de travail. Par exemple : *l'ouverture d'esprit, la confiance, la générosité et l'attention aux autres, etc..*

## ■ Les valeurs organisationnelles

Les valeurs organisationnelles reflètent la manière dont l'organisation fonctionne. Par exemple : *la cohésion, le travail en équipe, le leadership et la participation aux décisions, etc..*

## ■ Les valeurs sociétales

Les valeurs sociétales reflètent la manière dont l'organisation est liée à la société qui l'entoure. Par exemple : *la responsabilité sociale, la justice sociale, la conscience environnementale, etc..*

# LES FORCES

- Ce sont les caractéristiques internes de l'organisation qui lui confèrent un avantage par rapport à d'autres :
  - \* **Les compétences :**
    - \* savoirs théoriques,
    - \* savoir-être,
    - \* savoir-faire,
    - \* capitalisation des expériences, etc.
  - \* **Les ressources :**
    - \* humaines (personnel, adhérents, usagers, partenaires, etc.)
    - \* matérielles (locaux, machines, véhicules, outillage, etc.)
    - \* financières (trésorerie, capitaux propres,
    - \* immatérielles (marque, réputation, satisfaction et confiance des usagers et des membres...))



# LES FAIBLESSES

- Ce sont les caractéristiques internes de l'organisation qui la placent dans une situation désavantageuse par rapport à d'autres :
  - \* **Conflits internes, problèmes relationnels**
  - \* **Echecs répétés**
  - \* **Problèmes récurrents non résolus**
  - \* **Manque de leadership**
  - \* **Manque de participation et de cohésion**
  - \* **Rigidité, manque d'adaptation**
  - \* **Carences en ressources**
  - \* **Carences en compétences**

# LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES

- L'environnement dans lequel agit l'organisation présente de nombreux facteurs, extérieurs à l'organisation, qui évoluent avec le temps et qui peuvent représenter :
  - \* **soit des opportunités** sur lesquelles l'organisation pourra s'appuyer pour utiliser toutes ses forces et en acquérir de nouvelles afin de compenser ses faiblesses ;
  - \* **soit des menaces ou des dangers** pour l'intégrité, la cohésion, le succès de l'organisation.
- On distingue deux types de facteurs extérieurs :
  - \* **Les facteurs du macro-environnement** : décisions politiques, situation socio-économique, nouveautés technologiques, facteurs environnementaux, facteurs légaux (évolution des lois et règlements), etc..
  - \* **Les facteurs du micro-environnement** : les nouveaux intervenants dans le domaine d'action de l'organisation, l'intensité de la concurrence, les produits et services nouveaux qui pourraient se substituer à ceux de l'organisation, le pouvoir de négociation des bénéficiaires de l'organisation, le pouvoir de négociation des fournisseurs et financeurs de l'organisation, etc..

# COMMENT PROCÉDER ?



# 1. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE INTERNE

***Il s'agit d'analyser les **ressources** et les **compétences** de l'organisation, puis de déterminer celles qui correspondent à des **forces** et celles qui correspondent à des **faiblesses**.***

# LES RESSOURCES

Tous les types de ressources doivent être pris en compte :

- les ressources humaines,
- les ressources matérielles (locaux, machines, véhicules, outillage...),
- les ressources financières (trésorerie, capitaux propres,
- les ressources immatérielles (marque, réputation, satisfaction et confiance des usagers et des membres...)

## QUESTIONS À SE POSER :

### — Forces :

- \* *”De quelles ressources uniques pouvons-nous tirer parti ?”*
- \* *”Quelles ressources possédons-nous que d'autres n'ont pas ?”*

### — Faiblesses :

- \* *”Quelles sont les ressources particulières qui nous font défaut ?”*
- \* *”De quelles carences en ressources souffrons-nous par comparaison avec d'autres ?”*

***On inscrit les forces et les faiblesses identifiées dans les cases correspondantes de la matrice FFOM.***

# LES COMPÉTENCES

Il s'agit d'analyser :

- les savoirs théoriques, les savoir-être et les savoir-faire de l'organisation ;
- la façon dont l'organisation capitalise son expérience pour créer de nouvelles connaissances ;
- la façon dont elle crée des outils pour gérer et diffuser les compétences (système de formation interne).

## QUESTIONS À SE POSER :

### ■ Forces :

- \* *"Que réussissons-nous particulièrement bien ?"*
- \* *"Quels sont les compétences particulières que d'autres nous reconnaissent ?"*

### ■ Faiblesses :

- \* *Quels sont nos échecs ? Dans quels domaines manquons-nous de compétences ?"*
- \* *"Quels sont les manques de capacité que d'autres dénoncent chez nous ?"*

***On inscrit les forces et les faiblesses identifiées dans les cases correspondantes de la matrice FFOM.***

## 2. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EXTERNE

- Le diagnostic stratégique externe permet d'analyser l'environnement de l'entreprise, puis d'identifier quelles sont les **opportunités** et les **menaces**.
- Il faudra considérer aussi bien le ***macro-environnement*** que le ***micro-environnement***.

# L'ANALYSE DU MACRO-ENVIRONNEMENT

Le macro-environnement correspond à l'environnement au sens large :

- Politique ;
- Economique ;
- Social ;
- Technologique ;
- Environnemental ;
- Légal.

## QUESTIONS À SE POSER :

### — Opportunités :

- \* *”Quelles sont les opportunités que nous offre le macro-environnement ?”*
- \* *”De quelles tendances nouvelles pouvons-nous profiter ?”*

### — Menaces :

- \* *”Quels changements dans le macro-environnement peuvent nous poser problème ?”*
- \* *”Quels sont les événements/tendances extérieures qui pourraient nous menacer ?”*

***On inscrit les opportunités et les menaces identifiées dans les cases correspondantes de la matrice FFOM.***



## L'ANALYSE DU MICRO-ENVIRONNEMENT

Le micro-environnement regroupe tous les acteurs en contact avec l'organisation :

- les bénéficiaires,
- les fournisseurs,
- les partenaires,
- les financeurs,
- les organisations concurrentes...

### QUESTIONS À SE POSER :

#### — Opportunités :

- \* *”Quelles sont les opportunités que nous offre le micro-environnement ?”*
- \* *”De quelles tendances nouvelles pouvons-nous profiter ?”*

#### — Menaces :

- \* *”Quels changements dans le micro-environnement peuvent nous poser problème ?”*
- \* *”Quels sont les événements/tendances extérieures qui pourraient nous menacer ?”*

***On inscrit les opportunités et les menaces identifiées dans les cases correspondantes de la matrice FFOM.***

# 3. LA PONDÉRATION

- **On va maintenant pondérer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que nous avons identifiées en fonction d'un certain nombre de critères.**

# LA MATRICE DE PONDÉRATION

- Reproduisez sur un tableau de conférence la matrice de pondération représentée à droite.

Forces			Valeurs	Faiblesses		
	Intensité	Cohérence			Danger	Impact
Force 1				Valeur 1	Faiblesse 1	
Force 2				Valeur 2	Faiblesse 2	
Force 3				Valeur 3	Faiblesse 3	
Force 4				Valeur 4	Faiblesse 4	
...				...	...	
Opportunités				Menaces		
	Impact	Cohérence			Danger	Impact
Opportunité 1				Menace 1		
Opportunité 2				Menace 2		
Opportunité 3				Menace 3		
Opportunité 4				Menace 4		
...				...		

Matrice de pondération

# LES VALEURS

- Dans la colonne "Valeurs", au centre de la matrice, inscrivez les principales valeurs de votre organisation ( 4 à 8)
- Les **valeurs individuelles** portées par les membres clés de votre organisation.
- Les **valeurs relationnelles** manifestées au sein de votre organisation.
- Les **valeurs organisationnelles** vécues dans le fonctionnement de votre organisation
- Les **valeurs sociétales** manifestées par votre organisation dans sa relation à la société.

PAR EXEMPLE

## VALEURS

- transparence
- esprit d'équipe
- Leadership partagé
- co-construction des projets
- dialogue avec les usagers
- responsabilité sociale
- respect de l'environnement
- ...

# LES FORCES

- Reprenez la liste de vos forces et posez-vous la question "*En regard de nos valeurs, avons-nous oublié de considérer une force ?*" et ajoutez celles qui vous semblent pertinentes.
- Ensuite, pour chacune des forces inscrites, ajoutez deux informations :
  - \* Votre appréciation sur son intensité (petite, moyenne, haute et très haute)
  - \* Et le degré de sa cohérence avec l'ensemble de vos valeurs (1 à 5).
- Classez les forces par ordre d'importance en fonction de ces critères.

PAR EXEMPLE

FORCES		
	Intensité	Cohérence
1. Bonne réputation due à la réussite de nombreux projets	TH	5
2. Personnel expérimenté	TH	4
3. Confiance des usagers	H	5
4. Bonne capitalisation des expériences	H	3
5. ...		

# LES FAIBLESSES

- Reprenez la liste de vos faiblesses et posez-vous la question "*En regard de nos valeurs, avons-nous oublié de considérer une faiblesse ?*" et ajoutez celles qui vous semblent pertinentes.
- Ensuite, pour chacune des faiblesses inscrites, ajoutez deux informations :
  - \* Votre degré de préoccupation sur le danger que représente cette faiblesse (faible, moyen, haut et très haut) ;
  - \* Le degré de son impact sur l'ensemble de vos valeurs (1 à 5).
- Classez les faiblesses par ordre d'importance en fonction de ces critères.

**PAR EXEMPLE**

FAIBLESSES		
	Danger	Impact
1. Rotation élevée des responsables	H	4
2. Présence faible dans certains secteurs	M	2
3. Réserves financières faibles	H	1
4. Faibles compétences en marketing	M	2
5. Equipement informatique à rénover	F	1
6. ...		

# LES OPPORTUNITÉS

- Reprenez la liste de vos opportunités et posez-vous la question "*En fonction de nos valeurs, avons-nous oublié une opportunité ?*" et ajoutez celles qui vous semblent pertinentes.
- Ensuite, pour chacune des opportunités inscrites, ajoutez deux informations :
  - \* Son degré d'impact positif pour votre organisation (faible, moyen, haut et très haut) ;
  - \* Le degré de sa cohérence avec l'ensemble de vos valeurs (1 à 5).
- Classez les opportunités par ordre d'importance en fonction de ces critères.

PAR EXEMPLE

OPPORTUNITÉS		
	Impact	Cohérence
1. Nouvel intérêt du public pour notre secteur d'activités	TH	5
2. Politique du gouvernement plus favorable	H	3
3. De nouveaux partenariats possibles	H	3
4. Nouvelles possibilités offertes par les réseaux sociaux	M	2
5. ...		

# LES MENACES

- Reprenez la liste de vos menaces et posez-vous la question "*En regard de nos valeurs, avons-nous oublié de considérer une menace ?*" et ajoutez celles qui vous semblent pertinentes.
- Ensuite, pour chacune des menaces inscrites, ajoutez deux informations :
  - \* Votre degré de préoccupation sur le danger que représente cette menace (faible, moyen, haut et très haut) ;
  - \* Le degré de son impact sur l'ensemble de vos valeurs (1 à 5).
- Classez les menaces par ordre d'importance en fonction de ces critères.

**PAR EXEMPLE**

MENACES		
	Danger	Impact
1. Diminution du nombre des usagers	TH	5
2. Déséquilibre budgétaire	TH	2
3. Concurrence accrue de nouvelles organisations	H	3
4. Equipement informatique à rénover	M	1
5. ...		

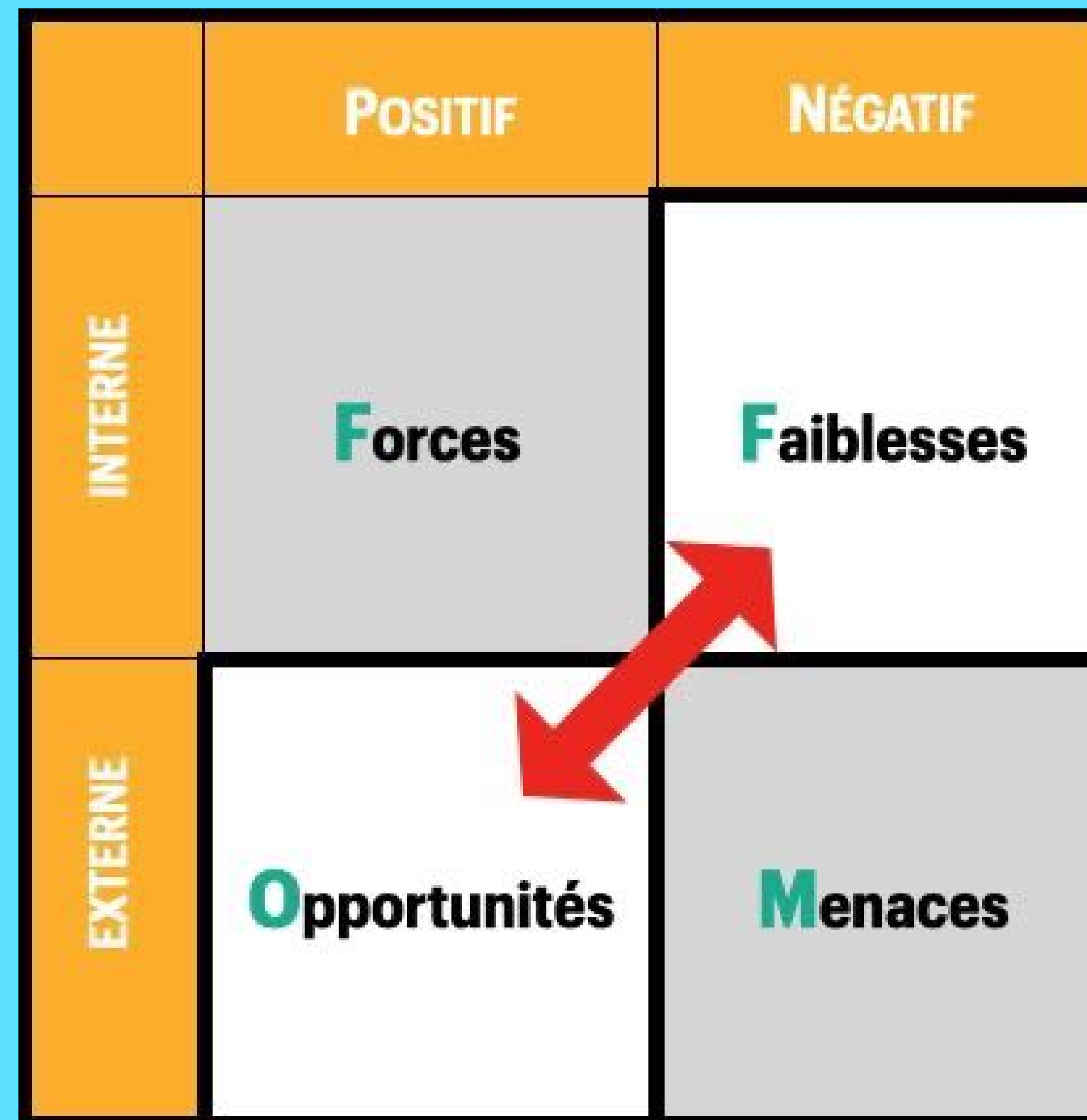


# 4. STRATÉGIE

- **Maintenant, vous recopiez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces reformulées dans la matrice FFOM.**
- **Vous pouvez alors utiliser votre matrice FFOM pour élaborer votre stratégie en croisant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.**

# STRATÉGIE À LONG TERME

- Considérez d'abord vos opportunités et vos faiblesses et essayez de déterminer comment tirer parti des opportunités qui s'offrent à vous pour compenser vos faiblesses.
- Vous pourrez ainsi définir une stratégie à long terme d'amélioration des faiblesses.



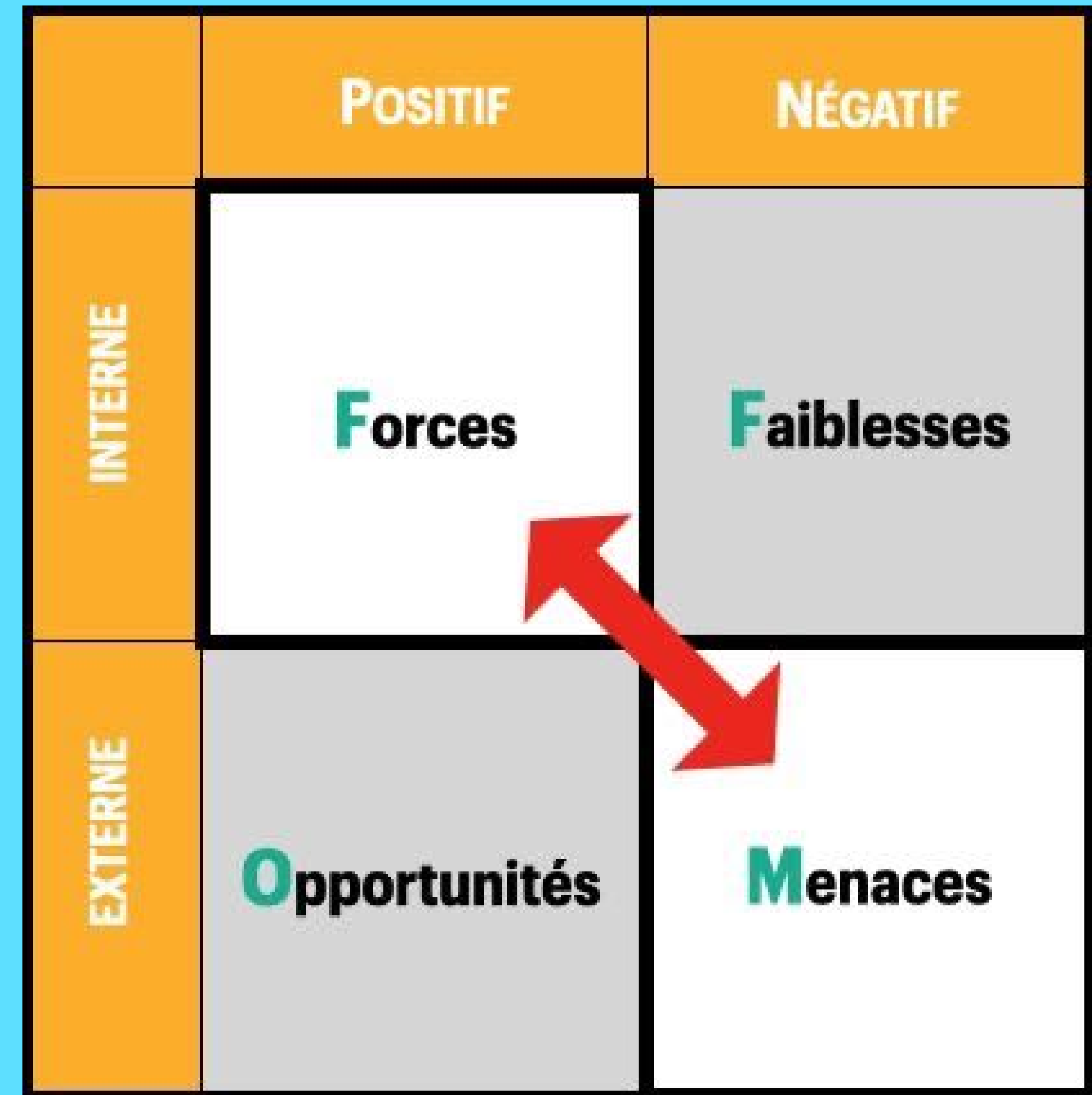
# EXEMPLES DE STRATÉGIE À LONG TERME

## ■ ON CROISE LES OPPORTUNITÉS AVEC LES FAIBLESSES

- \* L'opportunité de nouveaux partenariats possibles peut venir compenser une présence faible dans certains secteurs
- \* De nouvelles possibilités offertes par les réseaux sociaux peuvent être utilisées pour compenser une faiblesse en marketing
- \* Une politique du gouvernement plus favorable peut permettre d'obtenir des subventions pour rénover l'équipement informatique.

# STRATÉGIE DE VEILLE

- Analysez maintenant vos menaces en relation à vos forces, toujours en respectant les priorités établies.
- Lorsque vos forces sont suffisantes pour contrer facilement les menaces qui viendraient à se concrétiser, une veille active de ces dernières vous suffira pour préparer vos réponses.



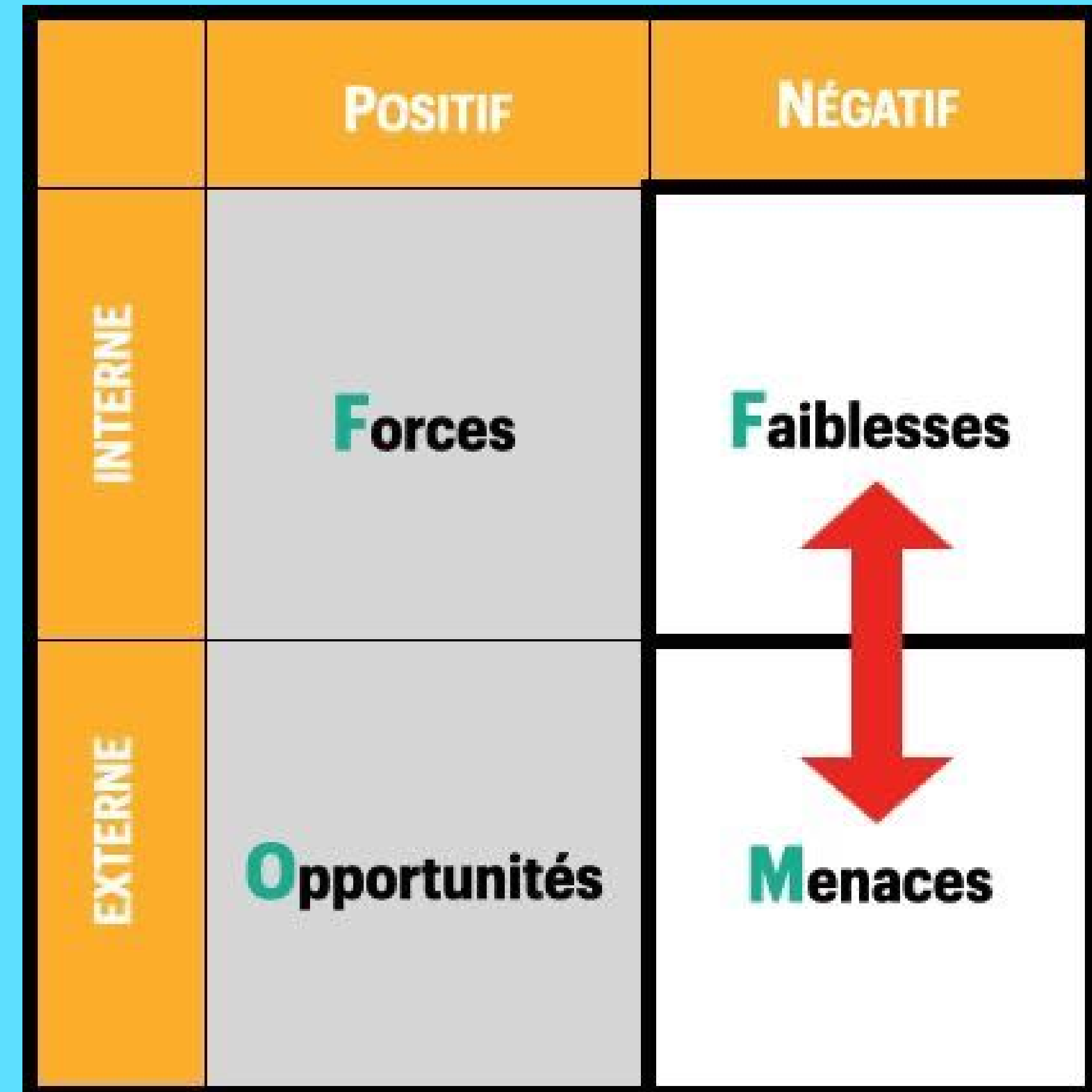
# EXEMPLES DE STRATÉGIE DE VEILLE

## — ON CROISE LES FORCES AVEC LES MENACES

- \* L'expertise du personnel permet de trouver des ressources pour rééquilibrer le budget
- \* La confiance des usagers peut être mobilisée pour compenser les faibles compétences en marketing
- \* La bonne capitalisation des expériences permet de compenser la rotation élevée des responsables.

# STRATÉGIE DÉFENSIVE

- Considérez maintenant les faiblesses et les menaces : Certaines menaces coïncident-elles avec vos faiblesses ?
- De petites faiblesses face à de petites menaces ne représentent pas un grand danger outre mesure, on peut les traiter dans la stratégie de veille ou la stratégie à long terme.
- Mais de grandes menaces face à de grandes faiblesses représentant un grave danger, il faut les traiter dans une stratégie à court terme ou très court terme.



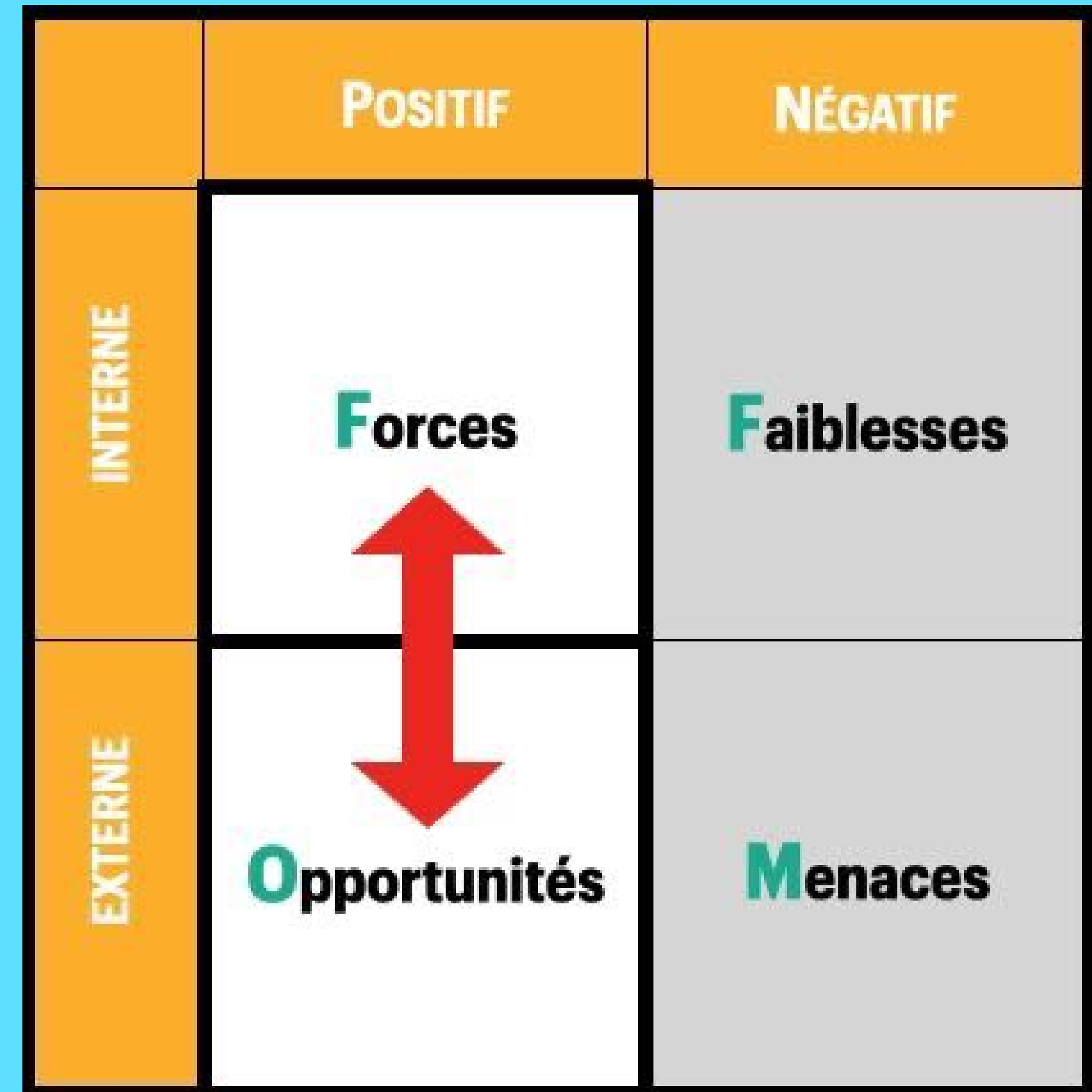
# EXEMPLES DE STRATÉGIE DÉFENSIVE

## — ON CROISE LES FAIBLESSES AVEC LES MENACES

- \* La faiblesse des réserves financières croisée avec le déséquilibre budgétaire annonce une grave crise financière, il faut s'en occuper d'urgence
- \* La faiblesse des compétences en marketing aggrave le danger de la concurrence de nouvelles organisations. Des mesures doivent être prises à terme.
- \* La présence faible dans certains secteurs accentue la menace de la diminution du nombre des usagers. Quelle défense mettre en place dans le long terme ?

# STRATÉGIE OFFENSIVE

- Enfin, considérez vos forces et les opportunités que vous avez décélées.
- En croisant des forces et des opportunités vous pourrez définir des stratégies à court et moyen terme, ainsi que les actions qui vous permettront de bien positionner votre organisation pour créer plus d'impact.





# EXEMPLES DE STRATÉGIE OFFENSIVE

## — ON CROISE LES FORCES AVEC OPPORTUNITÉS

- \* La bonne réputation de l'organisation doit être exploitée pour tirer parti de l'opportunité de politiques gouvernementales plus favorables. Stratégie à court terme.
- \* La bonne capitalisation des expériences et l'expertise du personnel doit permettre de développer de nouveaux partenariats. Stratégie à moyen terme.
- \* La confiance des usagers doit être exploitée pour profiter du nouvel intérêt du public pour notre secteur d'activités. Stratégie à long terme.

# UNE DÉMARCHE COOPÉRATIVE

- Une stratégie élaborée par un comité restreint d'experts, puis imposée au plus grand nombre des membres a toutes les chances d'échouer.
- Elle risque d'être peu créative et suscitera difficilement l'adhésion du plus grand nombre.
- L'analyse FFOM est un excellent outil coopératif. Elle peut être proposée à un grand nombre de personnes, faire jouer l'intelligence collective, permettre une plus grande créativité et déclencher l'adhésion de tous ceux qui y ont participé.



**MERCI DE VOTRE ATTENTION**