

Ruedi Wartmann

# Pour l'avenir des cabinets médicaux: l'analyse SWOT!

**Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. (Sénèque, env. 4 av. J.C – 65 ap. J.C.)**

La majorité des cabinets médicaux en Suisse se portent relativement bien sur le plan financier mais pourtant, le mécontentement persiste: le chiffre d'affaire du cabinet augmente certes de manière continue, mais la rentabilité ne cesse de diminuer. Les exigences et défis relatifs aux patients, à la politique, aux collaborateurs, aux organisations professionnelles, etc. prennent une ampleur croissante. Ces circonstances s'accompagnent de frustration et d'incertitudes car, à l'heure actuelle, les médecins établis sont pénalisés à bien des égards pour le surcroît de travail et les contraintes. Chaque cabinet a intérêt à procéder régulièrement à une évaluation de la situation de l'entreprise. Dans un environnement où l'activité en cabinet médical est de plus en plus complexe, il existe des méthodes et des opportunités, relativement peu coûteuses mais très utiles, permettant de faire face à ces défis.

## Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Un outil simple et adapté aux cabinets médicaux est l'analyse SWOT, reconnue dans le domaine de la gestion d'entreprise.

L'analyse SWOT permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'état actuel du cabinet. Cet outil analyse et évalue les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour tous les principaux aspects de l'entreprise.

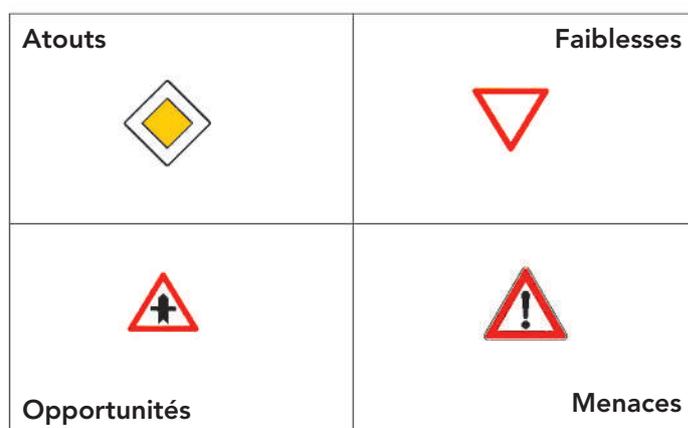
L'utilisation d'une analyse SWOT ne dépend pas de la taille d'une entreprise. Avant tout, les responsables de l'entreprise doivent avoir conscience que la faisabilité d'objectifs stratégiques doit être évaluée avant leur implémentation.

C'est pourquoi l'analyse SWOT est très appréciée: en effet, il ne s'agit pas seulement d'un banal procédé écrit très facile à utiliser, mais l'analyse SWOT donne aussi matière à réflexion pour celui qui l'applique à son entreprise.

Une analyse SWOT permet de déterminer la position actuelle des cabinets médicaux, tant sur le marché que par rapport à leurs concurrents. Elle est obtenue par la mise en parallèle de deux modèles de pensée de l'analyse stratégique:

- l'analyse opportunités-menaces;
- l'analyse atouts-faiblesses.

Ceci permet de mettre en évidence qu'il existe des liens entre les opportunités et les menaces et entre les atouts et les faiblesses. Les atouts et les faiblesses se rapportent toujours au cabinet (l'entreprise – facteurs internes). Les opportunités et les menaces se rapportent toujours au marché (l'environnement – facteurs externes).



**Figure 1**  
Présentation typique de l'analyse SWOT.

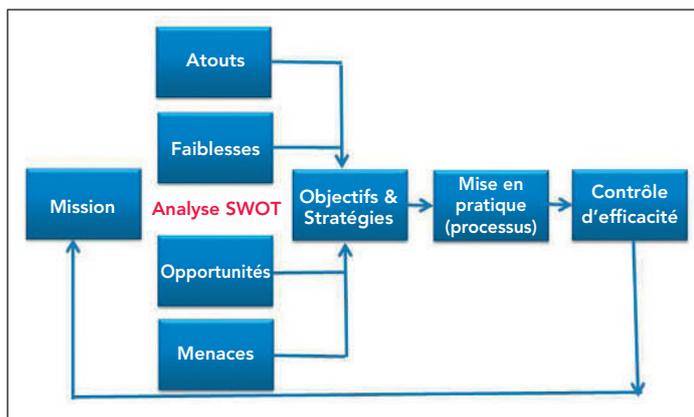
## Atouts et faiblesses typiques

En règle générale, les atouts – ou les faiblesses – concernent les domaines suivants:

- Capacités des collaborateurs

**Tableau 1**  
Analyse SWOT.

<p><b>Atouts (Strengths):</b></p> <p>Patients (évaluations externes)</p> <p>Collaborateurs</p> <p>Prestations et services particuliers</p> <p>Réputation</p> <p>Savoir et compétences</p>	<p><b>Faiblesses (Weaknesses):</b></p> <p>Patients (évaluations externes)</p> <p>Collaborateurs</p> <p>Prestations et services particuliers</p> <p>Réputation</p> <p>Savoir et compétences</p>
<p><b>Opportunités (Opportunities):</b></p> <p>Analyse des opportunités se présentant pour le cabinet sur la base des atouts.</p> <p>Où se situe le potentiel du cabinet?</p> <p>Quelles prestations supplémentaires peuvent être proposées aux patients?</p> <p>Perspectives de développement du cabinet?</p>	<p><b>Menaces (Threats):</b></p> <p>Analyse des menaces auxquelles le cabinet peut être confronté sur la base des faiblesses.</p> <p>Que font les concurrents que notre cabinet ne fait pas?</p> <p>Quels changements imminents peuvent avoir un impact sur le cabinet?</p> <p>Investissements?</p>



**Figure 2**  
De l'analyse SWOT à la stratégie.

- Qualité des processus internes
- Ressources financières
- Rapports avec les clients/groupes de clients importants
- Culture du cabinet
- Offre de produits
- Prestations de service/système de santé

- Expérience du marché/position sur le marché/réputation/image
- Offre de prestations non-remboursées
- etc.

Il faut souligner que tous les atouts et faiblesses identifiés sont relatifs. Leur valeur ne peut être réellement évaluée que par comparaison avec les concurrents ou des références du secteur.

**Formulation des objectifs**

Une fois l'analyse SWOT achevée sont formulés les objectifs et les stratégies. Ces formulations servent de base pour élaborer un plan de mise en pratique ou de mesures.

Un contrôle d'efficacité conclut le cycle de ce processus!

**Comment effectuer une analyse SWOT?**

Afin de pouvoir réaliser une analyse SWOT de manière sérieuse et efficace, il est fortement recommandé d'organiser une retraite ou une réunion à huis clos avec l'équipe du cabinet («ce qui s'est établi dans de nombreux réseaux de médecins fera également ses preuves dans les cabinets médicaux»). Une demi-journée au minimum, une journée complète est idéale.

**Sources**

- Busse R, Schreyögg JA, Tiemann O (Hrsg.) Management im Gesundheitswesen. Berlin: Springer; 2010.
- hjs / Dr. Hansjörg Schlegel, <http://www.dr.schlegel.ch>

Ce formulaire peut être téléchargé du site web de PrimaryCare (archives > numéro 20/2012).

### Analyse SWOT

Cabinet médical: \_\_\_\_\_

Domaine<sup>1</sup>: \_\_\_\_\_

Personnes: \_\_\_\_\_

Atouts (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)

<sup>1</sup> Domaines: caractéristiques générales de l'entreprise / potentiel d'offre (prestations, services et produits) / communication sur le marché / management et organisation / potentiel/volume sur le marché / structures commerciales / développement médical et clinique / autres circonstances (économiques/politiques) liées au cadre et à l'environnement.

Extrait de l'article: Wartmann R. Pour l'avenir des cabinets médicaux: l'analyse SWOT! PrimaryCare. 2012;12(2):396-7.

Correspondance:  
Ruedi Wartmann  
Weinbergstrasse 14a  
5430 Wettingen  
[ruediwartmann\[at\]bluewin.ch](mailto:ruediwartmann[at]bluewin.ch)