

Connaissez-vous le SWOT ?

C'est sans doute la méthode d'auto-évaluation la plus répandue. Méthode d'analyse stratégique, communément utilisée par les entreprises, elle aurait été mise au point par Albert S. Humphrey (1), lors de ses travaux pour le Research Institute de l'Université de Stanford. Le SWOT est « *un outil d'analyse stratégique combinant l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.* » (2) Ses initiales signifient : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). L'acronyme FFOM n'a jamais réussi à s'imposer. Donc, même les français disent SWOT.

Pourquoi se livrer à cet exercice maintenant ?

Parce que dans un marché aussi mouvementé que le marché du droit, c'est le moment pour les cabinets de s'interroger et de s'adapter à leur environnement. L'exercice doit être effectué avec honnêteté et intransigeance. L'analyse portera sur les forces et les capacités dont dispose le cabinet, sur lesquelles il peut s'appuyer pour évoluer; les faiblesses qui peuvent faire obstacle à ce que le cabinet puisse atteindre ses ambitions; les événements extérieurs ou les changements anticipés qui permettront au cabinet d'élargir sa clientèle; les événements extérieurs ou les changements anticipés qui risquent d'empêcher le cabinet d'atteindre ses objectifs. Ces données sont le socle de la démarche stratégique du cabinet, de sa politique de développement et de communication.

La mise en œuvre d'un SWOT est simple.

Il suffit de poser les bonnes questions et de chercher à y répondre. L'identification des forces du cabinet se fera en répondant à des questions comme : *Pourquoi les clients confient-ils leurs dossiers au cabinet et pourquoi reviennent-ils ? Pourquoi ceux qui connaissent le cabinet le recommanderaient-ils ?*

L'identification des faiblesses du cabinet demandera des réponses à des questions telles que : *Pourquoi certains clients ont-ils quitté le cabinet ? Pourquoi des collaborateurs que le cabinet a souhaité recruter sont-ils allés travailler ailleurs ? Qu'est-ce que les autres cabinets réalisent avec davantage d'efficacité ?*

Les opportunités de développement du cabinet s'identifieront grâce aux réponses aux questions : *Quels sont les changements législatifs ou réglementaires que nous pouvons exploiter ? Quels sont les profils de clients auprès desquels nous pourrions intervenir ? Quels sont les changements dans l'environnement économique actuel que nous pourrions exploiter à notre avantage ?*

Enfin, les risques pouvant peser sur le développement du cabinet résulteront des réponses à : *Quelles sont les nouvelles tendances, méthodes ou technologies qui mettent le cabinet en difficulté ? Les besoins des clients du cabinet changent-ils ? Quels sont les facteurs qui peuvent fragiliser le cabinet ?*

Les avocats du cabinet détiennent la plupart des réponses même s'il peut aussi être intéressant d'interroger des personnes extérieures telles que les clients ou même des confrères. Une fois les réponses rassemblées, il faudra définir un cadre de travail (désigner un groupe de travail, fixer des réunions...) pour analyser celles-ci et réfléchir à un plan de développement.

Il n'y a pas de démarche stratégique en matière de développement et de communication qui puisse s'affranchir d'une réflexion préalable sérieuse. Et il n'y a pas de réflexion préalable qui puisse s'offrir le luxe de ne pas regarder la réalité des faits.

Dominic Jensen

(1) https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey

(2) Définition proposée par les services de la Commission Européenne