

>> Management

>> L'AUTEUR

Lars NIELSEN-KOLDING

Reynald BOUR

Pilotage stratégique : commencer par *La vision du dirigeant*

Modélisé par l'organisme Ceforalp*, *La vision du dirigeant* est un document qui synthétise la vision actuelle et future de chaque associé sur la structure d'exercice. Il constitue la première étape dans une démarche de pilotage stratégique de son activité. La clinique vétérinaire des Arcades, pour augmenter ses revenus (lire DV 984 page 20), a suivi cette démarche et produit un tel document.

Pour la première étape d'un audit destiné à augmenter leurs revenus, les associés de la clinique vétérinaire des Arcades ont synthétisé leur vision actuelle et future de l'entreprise dans un document intitulé *La vision du dirigeant*, issu de la méthodologie Ceforalp*, organisme qui les accompagne dans cette démarche d'amélioration (lire aussi DV n° 984 page 20). Cette méthode est issue du guide de diagnostic *Lean Services***. Premier stade du management, il est en effet impératif de connaître les capacités, envies et besoins de ceux avec qui l'on travaille. L'ensemble de la démarche a été synthétisé dans un mémoire réalisé dans le cadre du cursus proposé par l'école vétérinaire de Toulouse pour obtenir le diplôme d'école de management vétérinaire (DEMV).

La méthodologie Ceforalp : description

Chaque dirigeant a scrupuleusement répondu au questionnaire Ceforalp (lire ci-dessous).

Synthèse et points clés de la vision des dirigeants de la clinique des Arcades

Les points clés

Chaque associé a une spécialité. Nous sommes chacun détenteur d'un CES ou d'un CEAV.

Les compétences sont en évolution permanente. En permanence, au moins l'un d'entre nous est en formation.

La clientèle est en croissance régulière. Statistiques de chiffres d'affaires à l'appui, notre clientèle est en croissance régulière depuis la création.

Le service de garde prend de plus en plus d'ampleur. Nous assurons la garde d'une douzaine de cliniques autour de nous.

Le deuxième site à Montmerle est délicat à gérer. Travailler à plusieurs sur deux sites n'est pas évident à organiser et gérer.

Les relations humaines sont complexes. Nous sommes passés de 2 à 14 acteurs en une quinzaine d'années. Gérer les hommes n'a jamais été facile.

Il faut rationaliser le temps travaillé par rapport à nos rémunérations. Lorsqu'on fait la concession de favoriser sa structure et le nombre de ses intervenants qualifiés, peu se payer passe par une optimisation de son temps de travail.

Paradoxe : un métier libéral dans une logique d'entreprise. Nous savions que chacun d'entre nous passait « un certain temps » à gérer l'entreprise.

Les faiblesses

Un discours managérial parfois non cohérent et « pluricéphale ». Notre entreprise est dirigée par cinq vétérinaires associés à parts égales...

Le *merchandising* est médiocre et à améliorer. Notre salle d'accueil clients est peu « vendeuse ». Dans le cadre du suivi par Ceforalp, un plan d'action, intitulé « *Mise en avant de notre offre* », a été mis en place. Son but est de développer les ventes par une démarche de communication proactive et personnalisée concernant l'offre globale de services.

« Statistiques de chiffres d'affaires à l'appui, la clientèle de la clinique vétérinaire des Arcades est en croissance régulière depuis la création. »

Il n'y a pas de budget prévisionnel. Les investissements « à la louche » sont désormais des intentions irresponsables.

Les points convergents

Il nous faut améliorer notre efficacité main-d'œuvre. Tous les associés sont d'accord pour atteindre, vers 2011, un certain niveau de revenu net, tout en restant à 4,25 jours de travail effectif par semaine et en gardant nos 6 à 8 semaines de vacances annuelles.

Privilégier ou plutôt préserver notre temps libre. Il s'agit là d'une des priorités que nous avons édictées lors de la création de la clinique.

Les points de divergence

Faut-il continuer à croître ? La logique de croissance à tout prix s'est un peu imposée. Mais nous sommes arrivés à un stade où la consolidation s'impose.

Faut-il privilégier notre cœur de métier aux dépens du commercial ? Nous sommes tous conscients que l'aspect commercial de notre activité est générateur d'un chiffre d'affaires, alimentant des postes de charges nécessaires à l'exploitation de notre cœur de métier.

Les actions clés possibles

Améliorer le *merchandising*. Nous avons, d'un commun accord, décidé de mettre en place un plan d'action intitulé « *Mise en avant de notre offre* ». L'axe principal de ce plan passe par une réfection complète de notre salle d'attente.

Cohérence managériale. Afin de tenir un discours cohérent auprès de nos salariés, une réunion quotidienne d'une demi-heure et une, hebdomadaire, d'une heure, ont été mises en place. A chacune de ces réunions sont présents au minimum 3 associés, 2 internes et 2 ASV.

Analyse économique indispensable. Connaître notre situation économique était important, mais prévoir, de façon plus précise, grâce à des outils de pilotage économiques, notre avenir à court terme est devenu primordial.

Procéder nos prestations pour un discours cohérent et une meilleure qualité de délivrance. Nous avons décidé de mettre en place certaines procédures indispensables à la cohérence de notre discours auprès de nos clients.

Mieux valoriser nos prestations auprès des clients. C'est le thème même du plan d'action « *Mise en avant de notre offre* », mis en place. Mieux communiquer dans une salle d'accueil adaptée avec des ASV « briefées » et un discours cohérent en consultation par les associés en sont les fondements.

Développer d'autres services. L'ostéopathie, la rééducation fonctionnelle et la cancérologie sont à l'étude.

Mettre en place une ventilation analytique des postes de charge était indispensable à une approche analytique de prévision à court terme.

Optimiser nos achats. Nous avons atteint un bon niveau de gestion de nos contrats de laboratoire. Néanmoins, afin d'optimiser nos achats, nous sommes en train de regrouper une douzaine de cliniques afin d'améliorer nos conditions commerciales. ■

**Ceforalp : Centre de formation et d'amélioration de la performance.*

*** Lean Services : une démarche de compétitivité des PME de services, de Gérard Baglin (professeur à HEC) et Mario Capraro (responsable de la maîtrise d'ouvrage des programmes collectifs du Ceforalp).*



La gestion des relations humaines est complexe à la clinique vétérinaire des Arcades, qui est passée de 2 à 14 acteurs en une quinzaine d'années. Ici, lors de la réalisation d'une vidéo-endoscopie.

Lars Nielsen-Kolding

>> GROS PLAN

Le questionnaire **Ceforalp**

Synthèse historique

Quels sont les faits marquants de l'histoire de l'entreprise ? En quoi ont-ils été déterminants de sa situation actuelle ?

Quelles sont ses plus belles réussites ? Quelles en sont les causes ?

Quels sont ses échecs les plus marquants ? Quelles en sont les causes ?

Que peut-on déduire de ces expériences en termes de capacités et de savoir-faire de l'entreprise pour l'avenir ?

Objectifs personnels du dirigeant

Quelles sont les principales caractéristiques de votre parcours de dirigeant ?

En tant que dirigeant de cette entreprise, quels sont vos objectifs personnels à 3 ans :

- du point de vue familial et successoral ;

- du point de vue capitalistique et patrimonial ;

- du point de vue de votre implication personnelle dans l'entreprise et de votre façon de diriger.

D'autres points de vue personnels :

- quelles sont vos activités majeures autres que professionnelles ?

- quelles sont les principales caractéristiques de votre profil de dirigeant ?

- vos points forts en termes de management et de stratégie ;

- les valeurs que vous essayez de promouvoir ;

- ce que vous tolérez difficilement.

Quelles conséquences tirez-vous de ce qui précède sur la

politique de développement de votre entreprise à 3 ans ?

La vision du dirigeant

Décrivez de manière synthétique ce que sera le portrait de votre entreprise dans 3 ans.

Plus particulièrement, comment la visualisez-vous sous les angles suivants :

- ses caractéristiques stratégiques (taille, positionnement, performance) ;

- ses activités principales ;

- ses marchés (groupes de clients servis) ;

- ses zones géographiques d'intervention ;

- sa structure capitalistique ;

- sa structure organisationnelle ;

- les technologies utilisées ;

- ses « domaines d'excellence ».

L. N.-K.