

## >> Développement

### >> L'AUTEUR

Lars NIELSON-KOLDING

Reynald BOUR

## Comment augmenter ses revenus : l'exemple d'une clinique

**Pour augmenter ses revenus, la clinique vétérinaire des Arcades a mis en place un pilotage stratégique de son activité. Ceci implique la conception d'outils d'analyse et leur application pratique au management par plans d'action et objectifs. Cette démarche passe par une mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise.**

Pour augmenter les revenus de la clinique vétérinaire et les budgéter sur les trois prochaines années, nous avons été accompagnés par Ceforalp, organisme fondé par le Medef et les grandes branches professionnelles, qui a pour mission d'accompagner l'entreprise dans l'amélioration de sa performance. Ceci 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 vision du dirigeant

Nous avons, dans un premier temps, fait s'exprimer chaque associé sur la vision actuelle et future qu'il a de son entreprise. Il fallait faire le point sur les envies et perspectives de chacun et faire correspondre celles-ci avec la problématique initiale de rémunération.

Cette étape a été synthétisée dans un document issu de la méthodologie Ceforalp : la vision du dirigeant. Dans celui-ci, chaque associé a repris l'historique de la clinique, décrit ses objectifs personnels et la façon dont il imagine l'avenir de son entreprise à court et moyen termes. A partir de la synthèse de la vision du dirigeant de chacun, il a été possible d'exprimer les forces et faiblesses de l'organisation, les points de convergence et de divergence entre associés et les axes de progrès possibles.

La mise en place des outils de pilotage modélisés et pérennes de l'activité s'appuie sur trois étapes :

### Analyse des soldes intermédiaires de gestion

**La première étape** a consisté à faire ressortir les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et à en faire une analyse comparative sur les trois derniers exercices. Cette analyse renseigne sur la situation économique de l'entreprise et facilite l'orientation du « projecteur » sur les relations de causes à effets les plus marquantes.

Nous avons ainsi analysé les variations de 2005 à 2007 de la production des exercices, des valeurs ajoutées, des excédents bruts d'exploitation, des résultats d'exploitation, des résultats courants avant impôts et des résultats nets. Nous avons poussé la comparaison aux capacités d'autofinancement. Bien qu'elles ne soient pas des SIG à proprement parler, elles représentent la réelle possibilité d'investissement de l'entreprise.

Si les SIG ne permettent qu'une analyse *a posteriori* de la situation de l'entreprise, ils renseignent néanmoins sur les étapes essentielles de la constitution du résultat de l'entreprise vétérinaire. A caractéristiques statutaires et de fonctionnement similaires, ils permettent de se positionner dans son environnement sectoriel.

### Analyse des domaines d'activité spécifiques

**La deuxième étape**, s'inspirant des principes du contrôle de gestion par affectation des coûts (*direct costing*), a amené à segmenter l'activité en domaines d'activité spécifiques (DAS). Un DAS est défini comme l'ensemble des produits ou activités pour lesquels l'entreprise peut constituer un avantage concurrentiel et générer de la valeur ajoutée.

L'activité a été divisée en quatre DAS : consultations, chirurgies, examens complémentaires et ventes comptoir. Une analyse qualitative a été réalisée par toute l'équipe afin d'exprimer les tendances, constats et envies collectives. Chaque DAS nécessite des ressources humaines, technologiques et financières. Ce sont des charges qui ont permis d'évaluer quantitativement ces DAS.

Les charges fixes ou variables sont propres à chaque DAS et sont affectées par clés de répartition afin de déterminer leur rentabilité.

### Analyse des seuils de rentabilité

**La troisième étape** simule l'incidence des décisions stratégiques et financières du praticien gestionnaire. Cela lui permet de redéfinir ses objectifs de résultat, d'élaborer son nouveau plan d'action et de développement (management par objectif) et de mettre en place un véritable outil de pilotage stratégique de son activité.

Pour chaque simulation, ont été analysés les seuils de rentabilité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte (résultat=0), ainsi que les points morts, c'est-à-dire les dates à partir desquelles l'entreprise devient bénéficiaire. La rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire le volume d'activité à partir duquel elle commence à réaliser des bénéfices, a ainsi été estimée, de même que la mesure des conséquences des variations de charges sur le résultat. Ceci a permis de simuler des décisions et donc de faire une gestion prévisionnelle.

Cette méthode a aussi permis de déterminer le moment de l'année à partir duquel seront réalisés les bénéfices et donc d'apprécier le degré de vulnérabilité de l'entreprise par rapport à l'environnement économique et conjoncturel.

Enfin, a été appréhendée l'approche la plus efficace qui permettra d'améliorer et optimiser le résultat final en tentant de répondre à la problématique suivante : est-il préférable d'augmenter le chiffre d'affaires ou est-il plus judicieux de diminuer les charges ? Et dans ce dernier cas de figure, lesquelles et par quels moyens ?

### Conclusion

La démarche de mise en place de ces outils de pilotage passe par une mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise, tâche fastidieuse mais indispensable et « responsabilisante ». Un pilotage et un management stratégique par plans d'action et objectifs sont impératifs et incontournables. Cette nécessité va grandissant avec l'augmentation de la taille financière de la structure et le nombre de personnes impliquées. Les enseignements du DEMV, après plus de 18 ans d'exercice, nous ont permis de prendre la pleine mesure de la complexité des organisations et de la gestion de l'entreprise vétérinaire. ■