

>> Management

>> L'AUTEUR

Claude ANDRILLON

Rédacteur en chef de la *Dépêche Vétérinaire*

Le *back office*, maillon faible de la structure vétérinaire

Ne relevant ni de l'urgence, ni de l'activité soignante, le fonctionnement du *back office* du vétérinaire se limite trop souvent à une activité plus comptable que décisionnelle. Son efficacité suppose une pièce qui lui soit dédiée, où les dossiers sont classés, à jour et accessibles. Le praticien doit lui consacrer une période quotidienne ou hebdomadaire.

Par opposition au *back office*, le *front office* est en charge de la fonction principale de l'entreprise vétérinaire libérale, qui comprend notamment l'accueil du public, la dispensation de soins médicaux et chirurgicaux aux animaux, la prescription et la délivrance des médicaments et des produits dérivés.

Le *back office* est chargé des fonctions logistiques et administratives, en amont et en aval, nécessaires à l'activité soignante et commerciale. Il comprend, notamment, la comptabilité, la facturation, la gestion du stock, le recouvrement des impayés, la négociation et le suivi des contrats commerciaux liant l'entreprise et ses fournisseurs.

Des carences d'origine culturelle

Contrairement à d'autres activités, dans l'entreprise vétérinaire, le *front office* n'est pas restreint à la partie accessible au public (le chenil en fait partie) et le *back office* n'est pas limité à la partie arrière de l'établissement (le poste de travail de l'ASV, derrière le comptoir, est aussi, partiellement et temporairement, dédié au *back office*, lors de l'édition et de la mise sous pli des notes d'honoraires).

Le site privilégié du *back office* est le bureau des vétérinaires où, hélas, l'élément qui est l'objet de la plus grande attention est le calendrier mural dédié à la répartition des gardes.

Cette pièce est souvent l'objet d'un désordre paperassier qui est l'indice de la fonction trop accessoire dévolue au *back office*.

Ce déséquilibre est principalement culturel dans la mesure où le vétérinaire se considère comme un soignant et non comme un gestionnaire d'entreprise.

En outre, quelle que soit leur importance, les tâches qui peuvent être différées, donc celles du *back office*, voient leur priorité éventuelle se dissoudre dans la dictature des urgences infligées par le *front office*.

Ainsi, le vétérinaire sera trop fréquemment amené à bâcler, à ses dépens, une négociation commerciale avec le délégué d'un laboratoire fournisseur majeur pour accomplir, sans délai, une urgence ressentie.

Un redéploiement des priorités

L'irrigation financière de l'entreprise est un préalable sans lequel l'activité, l'investissement, la rémunération adaptée des salariés et des praticiens ne seraient pas durablement possibles.

L'analyse de l'état des stocks, de leur rotation, le décompte des périmés

(qui devraient être absents d'une entreprise où le vétérinaire est son propre prescripteur), l'optimisation du paiement des fournisseurs afin de bénéficier des meilleures conditions doivent être régulièrement accomplis afin de maîtriser les dépenses.

Le relevé continu des impayés, l'envoi régulier des notes, la sollicitation des débiteurs importants ou durablement défaillants ne doivent pas se relâcher afin d'éviter l'assèchement financier.

Les relations avec les fournisseurs, la politique d'investissement sont à raisonner afin d'obtenir une rentabilité optimale de flux entrants.

Les tarifs doivent être étudiés en fonction des coûts de production, des contraintes concurrentielles et modulés alors qu'ils sont trop souvent reconduits d'année en année avec une simple indexation sur l'inflation ou sur l'évolution du tarif fournisseur.

Se donner le temps et les moyens

Le temps qui est dédié au *back office* est toujours mieux rentabilisé que celui dédié à l'activité de soins, même s'il est considéré comme moins noble, facultatif ou étranger à la fonction de vétérinaire libéral.

Une heure de négociation d'un contrat commercial annuel majeur sous-tend des recettes supplémentaires de plusieurs milliers d'euros, bien loin des 7 AMO horaires dévolus à l'exercice du mandat sanitaire.

Quelques appels téléphoniques pressants à des clients indolents peuvent enrichir la trésorerie du fruit de plusieurs journées de travail.

L'efficacité du *back office* suppose une pièce qui lui soit dédiée, dans laquelle ne règne ni le désordre ni la confusion, mais où les dossiers sont classés, à jour et accessibles.

Il convient de dédier au *back office* une période quotidienne ou hebdomadaire où l'intervenant, pour être efficace, ne doit pas être interrompu.

La plupart de ces tâches, excepté la définition de la politique d'achats de médicaments qui concerne, au premier chef, le prescripteur, peuvent être confiées à du personnel non vétérinaire.

Il n'est pas inenvisageable que les plus petites structures puissent à l'avenir mutualiser certaines fonctions du *back office*.

Le fonctionnement du *back office* du vétérinaire, précisément parce qu'il ne relève ni de l'urgence ni de l'activité strictement soignante, se contente presque toujours du temps et de la motivation qui restent, c'est-à-dire de pas grand-chose. Il se limite trop souvent à une activité plus comptable que décisionnelle. La prospérité, quel que soit le secteur d'activité envisagé, ne saurait s'affranchir d'un *back office* actif qui ne soit pas le croupion intermittent et quasi virtuel de l'entreprise. ■



Les tâches qui peuvent être différées, donc celles du back office, voient leur priorité éventuelle se dissoudre dans la dictature des urgences infligées par le front office.