

# Entreprise

## >> Management

## >> L'AUTEUR

Gérard BOSQUET

## Productions animales : mettre au point un projet d'entreprise

**Une formation de la Société nationale des groupements techniques vétérinaires sur le thème « Comment concilier concrètement les activités de soins et de conseils en productions animales » apporte une méthodologie pratique de mise en place d'un projet d'entreprise. Une bonne façon de se préparer au mieux aux changements qui attendent notre profession. Changer nécessite de l'investissement et de la méthode.**

### Mieux connaître son établissement vétérinaire et les personnes qui le composent

#### Les valeurs communes et l'organisation

Mieux connaître son établissement vétérinaire et les ressources humaines qui le composent est une étape souvent oubliée. Or elle est essentielle. Sans elle, pas de changement possible et durable.

La première étape serait de clarifier les valeurs de l'association. Quelles sont son histoire et sa culture? Quels sont les temps forts qui ont marqué son existence? Quelles sont les raisons d'être de l'association, à quoi sert-elle? Autant de situations que d'associés, d'où la nécessité de les aborder ensemble au sein de l'entreprise.

#### Mieux connaître les personnes

Mieux connaître son association, c'est également mieux connaître ses associés, leurs croyances, leurs valeurs. Les croyances (ce que je crois vrai dans mon métier) et les valeurs (ce qui me fait aimer mon métier) sont les ressorts de notre motivation. C'est ce qui nous pousse à nous mettre en mouvement, à agir.

La motivation est le moteur du changement. Il convient, au sein d'une association, de bien faire le point sur ce qui anime les uns et les autres afin de trouver un dénominateur commun et amorcer le changement.

Pour progresser demain, il ne faut pas simplement accumuler les compétences individuelles, elles doivent s'inscrire dans un projet global d'entreprise à moyen terme, qui implique chaque associé humainement de telle sorte que ses croyances et ses valeurs soient respectées.

### Confronter son environnement et les valeurs de l'association : l'outil MOFF (menaces, opportunités, forces, faiblesses)

L'environnement est constitué de tous les éléments du marché qui sont étrangers aux établissements vétérinaires et qui sont ou non en relation ou en concurrence avec eux : clients (éleveurs, organismes professionnels agricoles, institutions, etc.), concurrents (cabinets vétérinaires, organismes professionnels agricoles, fournisseurs (centrales d'achats, laboratoires pharmaceutiques...)).

Après avoir relevé tous les éléments de notre environnement, il est indispensable d'y détecter ce qui pourrait faire croître le cabi-

net et développer son chiffre d'affaires (opportunités) ou en dégrader l'activité, voire le détruire (menaces).

Analyser les menaces et les opportunités issues de notre environnement professionnel et réfléchir sur les forces et faiblesses de notre structure vétérinaire vis-à-vis de cet environnement afin d'élaborer une stratégie devrait être un réflexe systématique.

### Énoncé de sa stratégie à moyen terme (3-5 ans)

Suite au MOFF, l'établissement vétérinaire est amené à construire son plan d'action pour les 3 à 5 ans à venir. Quels secteurs développer, qu'ils pré-existent ou soient nouveaux? Quels types d'activité développer au sein de chaque secteur et quels chiffres d'affaires respectifs réaliser? Ces choix vont avoir un impact plus ou moins grand sur le fonctionnement et l'organisation de la structure.

### Construire une offre de services

Force est de constater que l'offre de service proposée par les cabinets ruraux ne correspond pas forcément aux attentes et aux besoins de nos clients.

Pour construire une offre, il faut segmenter sa clientèle afin de proposer des services qui collent vraiment aux besoins des éleveurs. Or nous faisons souvent l'inverse, nous construisons des services techniques sophistiqués puis nous les proposons à l'ensemble des clients avec des résultats souvent modestes, déçus que les éleveurs n'achètent pas massivement nos produits.

### Se préparer à la conduite de projet

Pour mener à bien ce projet, il est nécessaire de se fixer des rendez-vous réguliers afin d'ajuster son offre par rapport à son environnement, de faire le point sur l'avancement des travaux et de confirmer ou modifier les objectifs fixés.

Ces rendez-vous doivent être programmés avec un ordre du jour et un compte rendu formalisé et validé ensuite par l'ensemble des associés.

Ces réunions, en plus de valider les aspects techniques, doivent évaluer la perception personnelle de chaque associé afin qu'aucune frustration latente ne s'exprime *a posteriori*. ■



Françoise Buisson

Mieux connaître son établissement vétérinaire et les ressources humaines qui le composent est une étape souvent oubliée. Or elle est essentielle.