

>> Stratégie

>> L'AUTEUR

Valérie DUPHOT

Rédactrice permanente de la DV

Construire son projet d'entreprise

Notre confrère Pascal Anjot a expliqué comment définir un projet pour l'entreprise vétérinaire lors du Forum du développement vétérinaire organisé par Ergone, avec le soutien de Merial, le 5 février, à l'école vétérinaire d'Alfort. Ceci est nécessaire à l'évolution de la structure. Le vétérinaire entrepreneur doit savoir donner du sens et du futur à l'entreprise et aux individus.

« Le lancement, le développement et la diversification, puis l'organisation et la maturité sont les trois phases de vie d'une entreprise », a déclaré notre confrère Pascal Anjot (RC Services, groupe Cristal, Labovet) lors du Forum du développement vétérinaire 2010 organisé par Ergone, avec le soutien de Merial, le 5 février, à l'école vétérinaire d'Alfort.

La première phase repose sur les compétences généralistes du métier de base et concerne une addition d'individus, qui se partagent les tâches et effectuent un apprentissage collectif. « Le personnel est peu spécialisé, peu structuré mais opérationnel. La zone de travail est déterminée avec peu ou pas de concurrence, le management est instinctif », précise notre confrère.

L'esprit libéral est très présent. Des réunions entre associés sont organisées pour établir les plannings, permettre les échanges techniques et faire circuler des informations. Les associés assistent à des formations techniques. Leur motivation est le développement de l'entreprise.

Back office en structuration

Dans la phase de développement, les compétences se renforcent, les associés évoluent vers des spécialisations d'activités. On assiste au partage des missions : ressources humaines, achats, plannings, comptabilité... Le back office est en structuration, le personnel est efficace. La taille de l'entreprise est alors parfois critique pour permettre une réelle délégation. L'activité est en croissance, la concurrence reste faible. Le management devient participatif, plus ou moins collégial, un leadership émerge. « Les objectifs restent individuels et autogérés, sans réelle ligne hiérarchique », précise Pascal Anjot. Des échanges ont lieu sur les activités de chacun mais on observe un début de plans d'actions et de vision d'entreprise. La motivation des associés repose sur les réussites individuelles et les clients semblent conquis ou captifs.

« Ceci se complique après plusieurs années. Le cabinet, constitué d'experts, offre un service performant, sa zone d'influence s'étend ; il est exposé à la concurrence », explique Pascal Anjot.

Se prononcer sur une vision d'entreprise

Il est alors nécessaire d'anticiper les exigences des clients et de motiver les experts sur autre chose que la technique : c'est le moment où il faut parler du projet d'entreprise.

« Les associés doivent se prononcer sur une vision de leur entreprise qui débouchera sur une mission. Il s'agit de donner du sens et du futur à l'entreprise », souligne notre confrère. Le projet d'entreprise peut être axé sur les services, les métiers, les produits. Par exemple : offrir un multiservice en santé animale à sa région, devenir le numéro un d'une filière ou d'un marché, développer un réseau de compétences, devenir un centre hospitalier...

S'appuyant sur son exemple personnel, Pascal Anjot présente le projet d'entreprise de Labovet, cabinet vétérinaire exerçant en filières industrielles devenu « le numéro un régional en filières organisées et comptant des experts nationaux, qui a développé un réseau de compétences et qui s'implique en santé publique vétérinaire ». Ce projet a abouti en une quinzaine d'années. Il est intéressant de trouver et développer un nouveau projet tous les dix-quinze ans.

Définir les besoins

Pour définir son projet d'entreprise, les associés de Labovet ont défini leurs besoins : formation, recrutement (vétérinaires et non vétérinaires), outils (laboratoires accrédités en amont et en aval, informatique, traçabilité...). Les pré-requis étaient de s'appuyer sur un leader, qui peut changer au fil des années, avec une ou des idées, une réussite d'experts et une envie. « Les facteurs déclenchants ont été les clients, l'existence d'un certain désordre, le fait que le système n'était plus automoteur et l'environnement sociétal, économique, réglementaire... », précise Pascal Anjot.

Les difficultés et les freins que peut rencontrer un entrepreneur vétérinaire sont mentaux, culturels, structurels, liés au manque de formation en management et à la difficulté à travailler en groupe. « La gestion des priorités et l'adhésion à un projet sont deux étapes mentales difficiles à franchir », explique notre confrère.

Apprendre à travailler avec des consultants

L'élaboration d'un projet d'entreprise demande des moyens : établir une stratégie, des objectifs, un business plan. « Le vétérinaire a beaucoup à apprendre en travaillant avec des consultants. Il faut aussi établir un organigramme, définir des indicateurs de performances, créer des lieux d'échanges, des groupes de travail... », explique Pascal Anjot.

Les facteurs clés de réussite sont de disposer de bonnes volontés, d'un noyau dur d'associés, de temps, de patience, de pédagogie, d'optimisme, de ténacité et d'une culture de groupe. Il importe de capitaliser sur des victoires. Le système devient auto-consommateur. « La vraie dimension du chef d'entreprise est de donner du sens aux individus et à l'entreprise. Il doit savoir déléguer à des non vétérinaires l'informatique, la comptabilité... Par contre, le management doit rester « vétérinaire » et faire partager la vision du chef d'entreprise, organiser les équipes et arbitrer », conclut Pascal Anjot. ■