

Management

>>stratégie

>> L'AUTEUR

Philippe MICHON

S'organiser pour **une croissance rentable**

>> Stratégie

L'ancien modèle de la clientèle vétérinaire entièrement centré autour du praticien est en train d'évoluer de façon exponentielle. Il est possible d'organiser sa clinique lors d'une augmentation de taille ou de clientèle en restant proche du client.



Pour accompagner la croissance d'activité de la clinique, nos confrères américains ont de plus en plus recours à des ASV qui effectuent les soins avec les clients, économisant ainsi la disponibilité du praticien.

Mon temps est précieux... si j'utilisais mon ASV ?

« Le vétérinaire praticien dont le temps est précieux doit se consacrer à son cœur de métier : le diagnostic, la prescription et la chirurgie » : c'est ce que l'on entend dans de nombreuses conférences de management. Parallèlement à cette évolution de cœur de métier, un impératif point dans les zones concurrentielles : se centrer désormais sur le client tout en limitant le coût de la main d'œuvre. Difficile de concilier une main d'œuvre débordée et insuffisamment entraînée avec le maintien d'un accueil idéal pour le client. Pour répondre à cet impératif, nos confrères américains ont de plus en plus recours à des ASV qui effectuent directement les soins avec les clients, économisant ainsi la disponibilité du praticien. Le recul dans cette pratique montre que ces ASV ont besoin avant tout d'excellentes qualités de communication, loin devant les compétences techniques. Plus encore que les ASV ne participant pas aux consultations, elles doivent être capables de traduire le discours du praticien en termes intégrables par le client.

Aux Etats-Unis comme en France, les clients n'aiment pas ou n'osent pas interrompre le Docteur pour demander une explication. Par exemple, elles expliquent à un client que le médicament que le Docteur a indiqué comme « *agissant sur la satiété via un ralentissement du passage des lipides à travers les entérocytes* » est ce qui va permettre à ce chien obèse au régime de diminuer sa cruelle sensation de faim. Mais cette traduction doit être préparée.

Améliorer les croissances

Responsabiliser les ASV dans un domaine est toujours une source d'amélioration. Cela devient crucial lors d'association ou de reprise afin d'établir le lien avec la clientèle existante.

«Responsabiliser les ASV dans un domaine est toujours source d'amélioration. Cela devient crucial lors d'association ou de reprise pour établir le lien avec la clientèle existante.»

Une technique de management malheureusement classique semble être d'augmenter la main d'œuvre sans trouver au préalable une harmonie dans le travail. L'augmentation du nombre de vétérinaires et de salles de consultations rend illusoire le maintien de l'organisation préexistante. La circulation et l'architecture doivent être repensées afin de concentrer les ressources du praticien sur les besoins du client. Mais surtout, les ASV doivent accepter l'extension de leur rôle. Les relations avec les clients deviennent des relations à trois intervenants. Ceci permet d'envisager des systèmes à l'américaine* : une ASV et un praticien travaillent dans deux salles en même temps, les dix dernières minutes d'une salle se chevauchant avec les dix premières de la consultation suivante :

- **l'ASV accompagne** le client dans la salle de consultation, note le poids et évalue le BCS, le score de douleur si indiqué, effectue l'examen dentaire (un dentiste n'est pas médecin), note les éventuelles dissymétries, note tout ce qui est anormal et indique au client : « *j'ai tout noté pour le Docteur afin qu'il se souvienne de vous en parler* » ;
- **après cet examen, l'ASV retourne** dans l'autre salle de consultation en indiquant au client que le vétérinaire va arriver, transmet sur le chemin le cas au praticien et prend en charge l'autre client consulté par le vétérinaire ;
- **l'ASV prend connaissance** des priorités et de la prescription du praticien, indique au client la conduite à tenir et s'assure que le client a tout compris, car il le dit plus facilement à l'ASV qu'au Docteur ;

– elle reconduit le client, nettoie la salle et introduit un nouveau client pour effectuer l'examen initial...

«L'augmentation du nombre de vétérinaires et de salles de consultations rend illusoire le maintien de l'organisation préexistante.»

Cette technique permet une utilisation optimisée du temps du praticien. Que se passe-t-il si un client imprévu survient ? L'ASV peut effectuer l'examen au cas où une consultation serait plus rapide que prévu. Elle offre ensuite deux solutions au client : soit vous pouvez passer avec votre vétérinaire habituel en attendant un trou, soit vous pouvez passer avec le Docteur Z. Que préférez-vous ? ■

* Catanzaro T, *client relations and out patient nursing synergy*, NAVC 2007.

>> GROS PLAN

Consultation ou examen ?

Le vocabulaire utilisé avec le client est très important. Les mots consultation, visite, vaccination et examen sont loin d'être équivalents.

Un examen préalable peut très bien être effectué par une ASV, pas une consultation.

De même, alors que les standards recommandent deux consultations par an, les vaccinations sont en train d'évoluer vers une périodicité trisannuelle.

Afin de prévenir les communications de différents journaux de vulgarisation, il est donc urgent d'imprégner dans la mémoire des clients le message des consultations bisannuelles plutôt que de laisser subsister le message de la vaccination annuelle.

Ainsi, même si l'Ordre des vétérinaires semble vouloir interdire toute communication autre que vaccinale et postale avec le client, il est essentiel que le praticien entretienne les rappels de consultation.

Le syndrome Vishnou

L'ASV actuelle passe sa journée à courir et à se décupler telle Vishnou, répondant au téléphone d'une main, rédigeant une facture de l'autre, rendant la monnaie de la troisième, expliquant l'évolution d'un hospitalisé en tenant sa fiche de la quatrième, sortant les fiches des clients entrant et sortant des cinquième et sixième, effectuant les relances d'impayés d'une septième,

expliquant d'une huitième au délégué – car bien sûr elle n'a que ça à faire – le chemin de la clinique car celui-ci ne la trouve pas sur son GPS et qu'une visite chez un vétérinaire, ça ne semble plus se préparer -, imprimant les rappels de vaccin d'une neuvième, prévenant, d'une dixième, le restaurant local qu'en raison du surcroît de travail, les vétérinaires ne mangeront qu'à 16 heu-

res ce midi, transmettant la commande d'une onzième, recevant la commande d'une douzième, nettoyant l'irrigation de quelque patte levée d'une treizième. Au fait, combien Vishnou possède-t-elle de bras ?

Désormais, en plus des ces activités tentaculaires, on forme les ASV à assumer de plus en plus un rôle infirmier et explicatif.