

**VETAGRO SUP
CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2018 - Thèse n°072

***LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET D'ACTIVITÉ,
APPLIQUÉS À LA STRUCTURE VÉTÉRINAIRE LIBÉRALE***

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 25 Octobre 2018
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

DELAPLACE Marilou
Née le 26 Juillet 1993
à *Ecully (69)*



VETAGRO SUP
CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2018 - Thèse n°072

***LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET D'ACTIVITÉ,
APPLIQUÉS À LA STRUCUTRE VÉTÉRINAIRE LIBÉRALE***

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 25 Octobre 2018
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

DELAPLACE Marilou
Née le 26 Juillet 1993
à *Ecully (69)*



Liste des Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (1er mars 2018)

Nom	Prénom	Département	Grade
ABITBOL	Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
ARCANGIOLI	Marie-Anne	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
AYRAL	Florence	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BECKER	Claire	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BELLUCO	Sara	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENAMOU-SMITH	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENOIT	Etienne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BERNY	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BOULOCHER	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BOURDOISEAU	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
BOURGOIN	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BRUYERE	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BUFF	Samuel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BURONFOSSE	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
CACHON	Thibaut	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CADORÉ	Jean-Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
CAROZZO	Claude	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CHABANNE	Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CHALVET-MONFRAY	Karine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DE BOYER DES ROCHES	Alice	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DEMONT	Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
DJELOUADJI	Zorée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ESCRIOU	Catherine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
FRIKHA	Mohamed-Ridha	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GALIA	Wessam	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Stagiaire
GILOT-FROMONT	Emmanuelle	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
GONTHIER	Alain	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GRANCHER	Denis	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
GREZEL	Delphine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
HUGONNARD	Marine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
JANKOWIAK	Bernard	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Contractuel
JAUSSAUD	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
JEANNIN	Anne	DEPT-ELEVAGE-SPV	Inspecteur en santé publique vétérinaire (ISPV)
JOSSON-SCHRAMME	Anne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences Contractuel
JUNOT	Stéphane	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
KODJO	Angeli	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
KRAFFT	Emilie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
LAABERKI	Maria-Halima	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LAMBERT	Véronique	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LE GRAND	Dominique	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
LEBLOND	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LEDOUX	Dorothée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Stagiaire
LEFEBVRE	Sébastien	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences Stagiaire
LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEPAGE	Olivier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LOUZIER	Vanessa	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
MARCHAL	Thierry	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MATEOS	Stevana	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences Contractuel
MOISSONNIER	Pierre	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MOUNIER	Luc	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
PEPIN	Michel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
PIN	Didier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PONCE	Frédérique	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PORTIER	Karine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
POUZOT-NEVORET	Céline	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
PROUILLAC	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
REMY	Denise	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
RENE MARTELLET	Magalie	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
RIVES	Germain	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Contractuel
ROGER	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
SABATIER	Philippe	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
SAWAYA	Serge	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
SCHRAMME	Michael	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
SERGENTET	Delphine	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
THIEBAULT	Jean-Jacques	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
THOMAS-CANCIAN	Aurélie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences Contractuel
TORTEREAU	Antonin	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
VIGUIER	Eric	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
VIRIEUX-WATRELOT	Dorothée	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences Contractuel
ZENNER	Lionel	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur

Remerciements

A Monsieur le Professeur Emmanuel Broussolle, Président de Jury

Professeur de neurologie à l'université Claude Bernard de Lyon

Nous ayant fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury de thèse.

Pour votre disponibilité et votre gentillesse,

Veillez trouver l'expression de mes hommages respectueux.

A Monsieur le Professeur Luc Mounier, Directeur de thèse

Professeur en santé et productions animales

Pour avoir accepté de me soutenir et de m'accompagner tout au long de ce travail.

Pour votre patience et vos conseils qui ont permis à ce travail de voir le jour,

Soyez assuré de ma gratitude sincère.

A Monsieur le Professeur Luc Chabanne, Deuxième assesseur

Professeur en pathologie médicale des animaux de compagnie à Vetagro-Sup

Pour votre investissement tout au long de cette année et votre participation à ce jury de thèse,

Sincères remerciements

A Monsieur le Docteur Pierre-Marie Cadot, Membre invité d'honneur

Pour m'avoir proposé ce projet enrichissant et m'avoir aidé à le mener à bien.

Pour l'accueil, la sympathie, la bienveillance et la confiance accordée à sa réalisation,

Sincères remerciements

Remerciements famille

A mes parents

Soyons honnêtes, si j'en suis ici aujourd'hui, c'est grâce à vous ! Vous avez été, et vous êtes toujours d'un soutien sans faille. Merci pour votre patience, votre amour et tous ces sacrifices que vous avez fait pour moi ...

Maman

Merci mille fois pour les re-lectures et les corrections. C'est la seule partie que je ne pouvais décentement pas te demander de reformuler. Sache que sans toi ce travail n'aurait vraiment pas été le même. Merci de supporter mon organisation de dernière minute ...

Merci d'être si empathique et compréhensive. De savoir t'excuser, surtout quand je suis trop têtue pour le faire. Merci pour toutes ces choses que je ne peux pas citer, la liste serait beaucoup trop longue...

Papa

Merci d'avoir toujours fait passer tes enfants avant tout le reste. Merci d'avoir été mon chauffeur officiel, jour et nuit, été comme hiver. Merci d'avoir attendu dans le froid au bord de la carrière. Merci de ne jamais m'avoir laissé coincée sous ma moto. Merci d'être venu me voir au rugby (même pour critiquer). Pour avoir toujours répondu « encore heureux » quand je disais que je n'avais pas fait exprès. Merci d'avoir été fournisseur officiel de textile, sans jamais poser de questions. Merci de m'avoir toujours poussé à me dépasser. Merci de m'avoir proposé votre soutien pour cette année (avant même que je ne l'envisage) !

Merci à vous deux, d'avoir été des exemples parfaits. Je le dis trop peu, ce n'est pas mon fort, je suis plus que fière d'être votre fille.

A ma sœur, Pauline

Qui aurait pu croire qu'après tant d'années à se chamailler, on en serait là aujourd'hui. Merci pour toutes ces années de complicité. Pour ton caractère si affirmé (pourtant si bien dissimulé), désormais pleinement assumé. J'espère qu'on fêtera un deuxième titre de docteur dans la famille, crois seulement en toi, je n'ai aucun doute sur ta réussite. Bon courage pour cette année.

Table des matières

<u>Table des annexes</u>	11
<u>Table des figures</u>	13
<u>Table des tableaux</u>	15
<u>Liste des abréviations</u>	17
<u>Introduction</u>	19
PARTIE INTRODUCTIVE : PRE-REQUIS SUR LA NOTION DE PERFORMANCE ET SUR L'ENTREPRISE SEINEVET	21
LA NOTION DE PERFORMANCE EN ENTREPRISE, UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL.....	21
PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE SEINEVET	23
<i>Situation géographique</i>	23
<i>Historique</i>	24
<i>Sociétés</i>	24
<i>Activités</i>	26
<i>Equipe</i>	27
I. DE LA DEFINITION A LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	29
1. APPROCHE THEORIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	29
1.1 <i>Les KPI : Key Performance Indicators</i>	29
1.2 <i>Qualités et critères de pertinence d'un indicateur</i>	31
1.3 <i>Nature et typologie des indicateurs</i>	33
1.4 <i>Conception du KPI : conséquences pratiques</i>	34
1.4.1 <i>Le diagnostic stratégique</i>	36
1.4.2 <i>Considérations pratiques</i>	40
2. APPROCHE PRATIQUE : LA STRATEGIE, BASE DE CHOIX DES INDICATEURS	42
2.1 <i>Application des outils de diagnostic stratégique à l'entreprise Seinevet</i>	42
2.1.1 <i>Analyse de l'environnement externe</i>	42
2.1.2 <i>Analyse de l'environnement concurrentiel</i>	43
2.1.3 <i>Autres éléments de contexte</i>	49
2.1.4 <i>Les valeurs, la vision, la mission de Seinevet</i>	49
2.2 <i>Stratégie de Seinevet et traduction en objectifs</i>	52
2.3 <i>Présentation des indicateurs choisis</i>	54
2.3.1 <i>Les indicateurs du DAS « CANINE GÉNÉRALISTE »</i>	54
2.3.2 <i>Les indicateurs du DAS « RURALE »</i>	57
2.3.3 <i>Les indicateurs du DAS « REFERE »</i>	59
2.3.4 <i>Les indicateurs « RESSOURCES HUMAINES »</i>	60

II. DE LA COLLECTE A LA REPRESENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE : LE TABLEAU DE BORD	63
1. APPROCHE THEORIQUE DU CONCEPT DE TABLEAU DE BORD	63
1.1 Définition et rôles du tableau de bord.....	63
1.2 Qualités requises et limites.....	65
1.3 Notions de tableau de bord « prospectif » et « équilibré », le Balanced Scorecard..	65
1.4 De la collecte des données à la représentation graphique.....	67
2. APPROCHE PRATIQUE : INITIATION DE TABLEAUX DE BORDS AU SEIN DE SEINEVET.....	73
2.1 Modalités de collecte des données.....	73
2.1.1 Outils et ressources utilisées	73
2.1.2 Difficultés rencontrées	75
2.2 Le tableur informatique, outil de reporting.....	78
2.3 Présentation et justification des choix de représentation graphique.....	81
III. DE LA COMPARAISON A L'ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE : LE BENCHMARKING.....	85
1. APPROCHE THEORIQUE DU BENCHMARKING	85
1.1 Définitions et intérêts du benchmarking	85
1.2 Que faut-il comparer en benchmarking interne ?.....	86
1.3 Sources de comparaison en benchmarking externe.....	87
1.3.1 Générales	87
1.3.2 Vétérinaires.....	88
2. APPROCHE PRATIQUE : INITIATION DE BENCHMARKING SUR LE TABLEAU DE BORD « RESSOURCES HUMAINES ».....	91
2.1 Benchmarking interne : analyse et orientation stratégique.....	91
2.2 Benchmarking externe : analyse et orientation stratégique.....	93
Conclusion.....	95
Bibliographie	97
Annexes.....	99

Table des annexes

<u>ANNEXE 1</u> : TABLEAU DES KPI VETERINAIRES, SELON CAPRON (2016).....	99
<u>ANNEXE 2</u> : EXTRAIT DU COMPTE RENDU TIRSEV POUR SEINEVET – 8 DECEMBRE 2016.....	101
<u>ANNEXE 3</u> : EXTRAIT DE LA LISTE DES SOCIETES VETERINAIRES EN NORMANDIE – SOURCE : ORDRE DES VETERINAIRES.....	102
<u>ANNEXE 4</u> : CHARTE DE SOINS DE SEINEVET – SOURCE : SITE INTERNET DE SEINEVET	103
<u>ANNEXE 5</u> : QUESTIONNAIRE « PREPARATION REUNION ASV-VETO ».....	104
<u>ANNEXE 6</u> : REQUETES SQL DE VETOPARTNER, CREEES POUR SEINEVET	107
<u>ANNEXE 7</u> : REPORTING CANINE – GUIDE EXPLICATIF	113
<u>ANNEXE 8</u> : CARTOGRAPHIE DES VETERINAIRES REFERENTS – SOURCE : GOOGLEMYMAPS.....	121
<u>ANNEXE 9</u> : PROPOSITION DE REPARTITION DU GRAND LIVRE DE COMPTE SEINEVET ENTRE LES TROIS DOMAINES D’ACTIVITES SPECIFIQUES.....	122
<u>ANNEXE 10</u> : BAROMETRE « ENTREPRISES », BRANCHE « CLINIQUES VETERINAIRES – OMPL, 2015.....	124

Table des figures

<u>FIGURE 1</u> : LA PERFORMANCE MULTIDIMENSIONNELLE, SELON KAPLAN ET NORTON (1992)	22
<u>FIGURE 2</u> : LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES CLINIQUES SEINEVET, SOURCE : GOOGLEMYMAPS.....	23
<u>FIGURE 3</u> : LES SOCIETES DERRIERE LES CLINIQUES SEINEVET.....	24
<u>FIGURE 4</u> : ACTIVITES DE L'ENTREPRISE SEINEVET	26
<u>FIGURE 5</u> : LE KPI, UNE DONNEE STRATEGIQUE MULTIDIMENSIONNELLE	30
<u>FIGURE 6</u> : LE SYSTEME SMART, SELON DORAN (1981)	32
<u>FIGURE 7</u> : LE CYCLE DE VIE DU KPI.....	34
<u>FIGURE 8</u> : LE MODELE DE L'ANALYSE PESTEL, OUTIL STRATEGIQUE.....	36
<u>FIGURE 9</u> : LES CINQ FORCES DE PORTER (1979).....	37
<u>FIGURE 10</u> : COMPOSANTES DE LA MISSION D'UNE ENTREPRISE	39
<u>FIGURE 11</u> : LE MAPPING DE POSITIONNEMENT	40
<u>FIGURE 12</u> : CARTOGRAPHIE DES CONCURRENTS DIRECTS DE SEINEVET, SOURCE GOOGLEMYMAPS.....	45
<u>FIGURE 13</u> : CARTOGRAPHIE DU RESEAU DOUBLEV, SOURCE GOOGLEMYMAPS	45
<u>FIGURE 14</u> : CARTOGRAPHIE DES ADHERENTS AU G.I.E VETOALLIANCE, SOURCE : GOOGLEMYMAPS.....	47
<u>FIGURE 15</u> : MAPPING DE POSITIONNEMENT DE L'ACTIVITE « ANIMAUX DE COMPAGNIE » DE SEINEVET	51
<u>FIGURE 16</u> : LE CONCEPT DE TABLEAU DE BORD, ASSISTANT DU DECIDEUR, D'APRES FERNANDEZ (2014).....	64
<u>FIGURE 17</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « HISTOGRAMME »	68
<u>FIGURE 18</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « TUYAUX D'ORGUE ».....	68
<u>FIGURE 19</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « BARRES EMPILEES ».....	69
<u>FIGURE 20</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « DIAGRAMME SECTEUR »	69
<u>FIGURE 21</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « DIAGRAMME EN ANNEAU »	70
<u>FIGURE 22</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « COURBE »	70
<u>FIGURE 23</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « AIRE ».....	71
<u>FIGURE 24</u> : EXEMPLE DE GRAPHIQUE « POLAIRE, DE TYPE RADAR »	72
<u>FIGURE 25</u> : EXEMPLE DE GRAPHIE « A BULLES ».....	72
<u>FIGURE 26</u> : REPRESENTATION EN HISTOGRAMME DES INDICATEURS « PM « CANINE » » ET « NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR CLIENTS ACTIFS « CANINE » ».....	82
<u>FIGURE 27</u> : REPRESENTATION EN DIAGRAMME SECTEUR DE L'INDICATEUR « CA TOTAL « CANINE » EN % DE CA TOTAL »	82
<u>FIGURE 28</u> : REPRESENTATION SOUS FORME DE COURBE DE L'INDICATEUR « NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS « CANINE » ».....	83
<u>FIGURE 29</u> : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE L'INDICATEUR TAUX DE RETENTION CLIENTELE	83
<u>FIGURE 30</u> : CLINIQUES CANINES (ROUGES) ET RURALES (JAUNES) INSCRITES A PANELVET - SOURCE : PANELVET, 2018.....	89
<u>FIGURE 31</u> : L'ABSENTEISME EN FRANCE EN 2016 – SOURCE : AYMING, 2017.....	94

Table des tableaux

<u>TABLEAU I</u> : ANALYSE PESTEL DE SEINEVET	42
<u>TABLEAU II</u> : BILAN D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DE SEINEVET.	48
<u>TABLEAU III</u> : TABLEAU DE REPORTING « CANINE GÉNÉRALISTE »	78
<u>TABLEAU IV</u> : TABLEAU DE REPORTING « RURALE »	79
<u>TABLEAU V</u> : TABLEAU DE REPORTING « RESSOURCES HUMAINES » :	80
TAUX D'ABSENTEISME ET TURN OVER	80
<u>TABLEAU VI</u> : TABLEAU DE REPORTING « RESSOURCES HUMAINES » :	80
BAROMETRE « BIEN VIVRE DANS L'ENTREPRISE »	80

Liste des abréviations

ASV : Assistant spécialisé vétérinaire
BSC : Balance Scorecard
CA : Chiffre d'affaires
CES : Certificat d'études supérieures
CHV : Centre Hospitalier Vétérinaire
DAS : Domaine d'activité spécifique
Dr. : Docteur
ETP : Equivalent temps plein
FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural
GDS : Groupement de défense sanitaire
GIE : Groupement d'intérêt économique
HEC : Hautes études commerciales
HT : Hors taxe
ICP : Indicateur clé de performance
KPI : Key Performance Indicator
N.B : Nota bene
NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie
OMPL : Observatoire des Métiers des Professions Libérales
OVAR : Objectifs Variables d'Action Responsabilités
PAC : Politique Agricole Commune
PM : Panier Moyen
PME : Petite et moyenne entreprise
SCI : Société civile immobilière
SEL : Société d'exercice libéral
SELARL : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée
SPFPL : Société de participation financière de professions libérales
SQL : Structured Query Language
SVL : Structure Vétérinaire Libérale
VA : Variable d'action

Introduction

Parmi les 18 149 praticiens inscrits à l'Ordre National des Vétérinaires au 31 Décembre 2016, 43,1 % exercent en tant qu'associés, et 15,4 % en individuel, dans une structure vétérinaire libérale (SVL). (Ordre des Vétérinaires, 2017)

Ainsi plus de la moitié des praticiens, dotés uniquement de leur formation scientifique vétérinaire, deviennent chefs d'entreprise et affrontent, sans formation préalable, le quotidien de la gestion et du management de leur structure.

De ce fait, la notion d'indicateur de performance au sein des structures vétérinaires libérales est une notion peu abordée.

Pourtant, les indicateurs de performance sont des outils dont l'utilité est reconnue dans la plupart des secteurs d'activité.

Dans un contexte ressenti par les praticiens comme de plus en plus concurrentiel, complexe et porteur d'incertitudes (Carlier, 2006), l'introduction des indicateurs de performance, à travers un système de pilotage de la performance adapté à la pratique vétérinaire, apparaît comme un élément de réponse envisageable.

La mise en place de ces indicateurs permettrait ainsi au vétérinaire praticien-chef d'entreprise de piloter l'activité de la clinique et l'efficacité des plans d'actions mis en place au sein de celle-ci, ceci dans un processus d'amélioration constant de la stratégie et de la performance de ladite clinique.

L'utilité et les processus de mise en place d'un tel outil de pilotage de la performance d'une entreprise vétérinaire seront illustrés au cours de ce travail.

Nous aborderons donc les différentes étapes successives de mise en place de l'outil en question.

Après un retour sur les fondamentaux de la performance en entreprise, nous tenterons de définir les indicateurs de performance et d'expliquer leur conception.

Puis, à travers la présentation de l'outil « tableau de bord », nous nous efforcerons d'expliquer le cheminement depuis la phase de collecte des indicateurs jusqu'à leur représentation.

Enfin, nous examinerons le processus de benchmarking, qui s'initie par la comparaison des indicateurs de performance (entre eux et avec ceux des concurrents) et qui aboutit sur l'analyse de ces indicateurs de performance.

Chacune des parties sera agrémentée d'une approche théorique, elle-même suivie d'une mise en application à travers le cas d'une entreprise vétérinaire s'étant portée volontaire.

Dans ce cadre, la création de l'outil de pilotage de la performance au sein de la SVL volontaire permettra d'apporter des éléments de méthodes transposables à d'autres structures.

Partie introductive : pré-requis sur la notion de performance et sur l'entreprise Seinevet

La notion de performance en entreprise, un concept multidimensionnel

La performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à l'instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007)

Dans le cadre de ce travail, le contexte étudié est celui de l'entreprise vétérinaire. Et dans l'univers de l'entreprise, la performance peut revêtir trois sens, tous les trois s'articulant autour de la notion de résultat (Marion et al. , 2012) :

- **Le résultat d'une action** (Bouquin, 2004)

On évalue à posteriori les résultats obtenus. C'est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée qui nous intéresse.

- **Le bilan (succès) d'une action** (Bourguignon, 1995)

Cette appréciation de la performance constitue un jugement relatif au résultat. La performance est ainsi amenée à avoir une signification variable en fonction des attentes des parties prenantes (Salgado, 2013).

- **L'action conduisant au résultat**, ou autrement dit les modes d'obtention du résultat (Baird, 1986)

On évalue dans ce cas les processus mis en œuvre afin d'obtenir le résultat.

Les travaux réalisés en stratégie s'accordent à dire « qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur » (Salgado, 2013). Les entreprises ont donc commencé à mesurer leur performance car leur objectif consistait à créer de la valeur afin d'assurer leur pérennité. La notion de performance est alors restée longtemps un concept unidimensionnel, mesurée par le seul profit. Cet aspect unidimensionnel s'explique également par le poids majeur qu'occupent les propriétaires et actionnaires dans les processus de décisions des entreprises (Saulquin et al., 2007).

Mais cette approche uniquement financière est aujourd'hui largement critiquée dans la littérature (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car les dirigeants, les salariés, les clients, qui participent au développement de l'entreprise ne sont pas pris en compte dans cette approche.

Par ailleurs, l'environnement économique s'est considérablement modifié depuis. Celui-ci est de plus en plus complexe et de plus en plus concurrentiel. La performance ne se traduit alors plus uniquement en terme de rendement financier.

Kaplan et Norton (1992) considèrent ainsi que les seuls indicateurs financiers deviennent insuffisants pour saisir l'ensemble de la performance de l'entreprise.

Ils proposent alors une vision élargie de la notion de résultat en intégrant des critères tels que : la productivité, la satisfaction des clients, la qualité du produit (et/ou du service) ...

Historiquement la performance était un concept unidimensionnel, considérée selon la seule perspective financière. Désormais la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre plusieurs perspectives.

A ce titre, Kaplan et Norton définissent la performance multidimensionnelle selon quatre perspectives (fig 1) :

- Perspective clients
- Quelle est notre performance au sens des clients ?
- Perspective financière
- Quelle est notre performance au sens des actionnaires ?
- Perspective processus internes
- Quels sont nos avantages internes ?
- Perspective apprentissage organisationnel
- Allons nous progresser et comment ?



Figure 1 : La performance multidimensionnelle, selon Kaplan et Norton (1992)

Le modèle de Kaplan et Norton prend en compte les dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise : les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation.

La mesure de la performance ainsi définie permettra de mesurer l'activité et l'efficacité des plans d'actions mis en place au sein de l'entreprise, permettant ainsi de mettre en avant les forces et les faiblesses stratégiques de l'entreprise, ceci dans un processus d'amélioration constant de la stratégie et de la performance de la dite entreprise.

La mesure de la performance n'est en revanche pas suffisante à elle seule, elle doit s'inscrire dans un ensemble appelé pilotage (ou management) de la performance, matérialisé par trois éléments :

- La mesure d'indicateurs de performance
- L'utilisation d'un tableau de bord
- L'utilisation d'un benchmarking

Nous étudierons ces trois éléments successivement au cours de ce travail.

Présentation générale de l'entreprise Seinevet

Situation géographique

L'entreprise Seinevet est basée en Normandie sur deux sites (fig 2) :

- Seinevet Rouen, 5 Place Cauchoise, 76000 ROUEN
- Seinevet Boos, 26 Rue de la République, 76520 BOOS

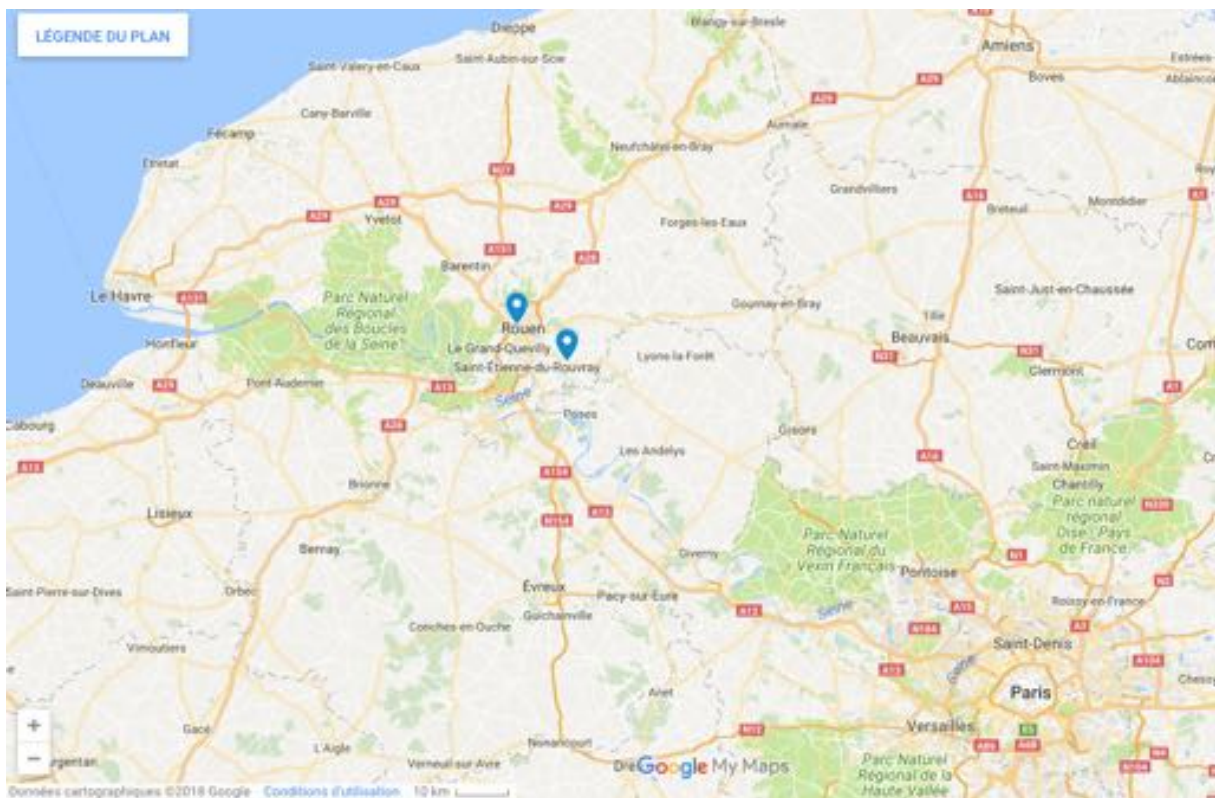


Figure 2 : Localisation géographique des cliniques Seinevet, source : GoogleMyMaps

Historique

La structure historique place Cauchoise à Rouen existe depuis 1920. Au début, il s'agissait uniquement des soins aux chevaux, incontournable moyen de transport puis l'activité s'est diversifiée en espèces bovines et en animaux de compagnie. Au fil du temps, la campagne s'éloignant et les associés voulant rester toujours plus près de leurs clients, une clinique secondaire a été ouverte à Boos en 1984. La clinique de Boos a ensuite changé de locaux en 2008. Actuellement des travaux d'agrandissement sont en cours de réalisation. La fin des travaux est programmée début 2019.

Sociétés

Derrière les cliniques vétérinaires Seinevet se trouvent deux sociétés (fig 3) :

- SELARL Seinevet (Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée)
 - o 5 associés
 - Les 4 associés de Rotamagus Invest 2.0 (cf ci-dessous)
 - Dr Faroult : 1 part (ancien associé)
- Rotamagus Invest 2.0
 - o Dr Cadot (association en 2000)
 - o Dr Chaouch (association en 2012)
 - o Dr Fribourg-Blanc (association en 2001)
 - o Dr Vedrine (association en 2015)

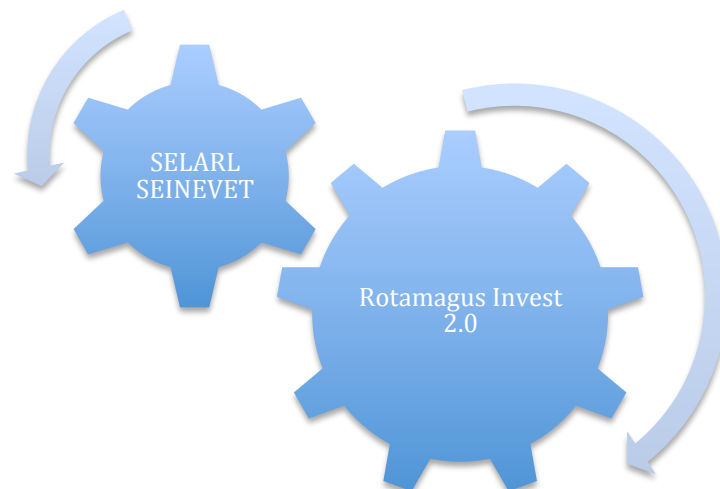


Figure 3 : Les sociétés derrière les cliniques Seinevet

Un ancien associé, le Docteur Faroult détient une part de la SELARL SEINEVET, le reste des parts est détenu entièrement par la société Rotamagus Invest 2.0.

Remarque : Rotamagus est en fait une société de participation financière de professions libérales (SPFL), aussi appelé holding. Ce type de société a pour objet de détenir des parts ou des actions de SEL (société d'exercice libérale) de vétérinaires. Accessoirement, la SPFL peut également offrir et facturer des services à une SEL fille (notamment en matière de gestion), ce qui génère un revenu sur lequel peuvent s'imputer les intérêts de l'emprunt souscrit pour financer l'acquisition des parts de la SEL.

En effet, lorsqu'un vétérinaire veut racheter les parts d'une SEL d'exploitation existante, il n'a pas intérêt à le faire en son nom propre : les intérêts de l'emprunt, dans ce cas, ne sont déductibles de son revenu que pour une petite fraction. Il doit au contraire constituer une SPFPL qui empruntera pour cette acquisition et qui pourra déduire sans limitation les intérêts de l'emprunt

Sur le plan fiscal et financier, l'acquisition ou la reprise d'une SEL vétérinaire par le biais d'une holding procure un effet de levier très important. Les deux structures peuvent en effet bénéficier :

- Du régime fiscal « mère-fille », qui exonère les dividendes en provenance de la SEL fille à hauteur de 95%, à condition que la SPFPL détienne au minimum 5% de la SEL

Ou

- Du régime de l'intégration fiscale, encore plus avantageux. Il permet à la SPFL de se constituer seule redevable de l'impôt sur les sociétés avec la SEL et donc de déduire intégralement le déficit de la holding (lié à la souscription de l'emprunt contracté pour acquérir les parts de la SEL et aux autres frais d'installation). Seule exigence à satisfaire : la SPFPL doit détenir au moins 95% du capital de la SEL.

Pour toutes ces raisons, SEL et holdings de professions libérales sont aujourd'hui les outils privilégiés de gestion, d'acquisition et de transmission des cabinets et cliniques vétérinaires.

Derrière les cliniques Seinevet existent également deux SCI (Sociétés Civiles Immobilières) :

- SCI Boos Vétérinaire

Cette société héberge la clinique Seinevet de Boos, ses associés sont :

- o Dr Cadot
- o Dr Chaouch
- o Dr Fribourg-blanc
- o Dr Vedrine

- SCI Rouen Vétérinaire

Cette société héberge la clinique Seinevet de Rouen, ses associés sont :

- o Dr Cadot
- o Dr Cosson (ancien associé)
- o Dr Faroult (ancien associé)
- o Mme Marais (veuve de l'ancien associé Dr Marais)

Activités

Les activités au sein de Seinevet sont multiples (fig 4). La médecine des animaux de compagnie et la médecine rurale y sont pratiquées. En ce qui concerne les animaux de compagnie, l'activité se divise en activité généraliste et en activité référée (chirurgie, dermatologie, endoscopie, imagerie, oncologie). En « rurale », la clientèle est composée d'animaux de production mais également d'équins.

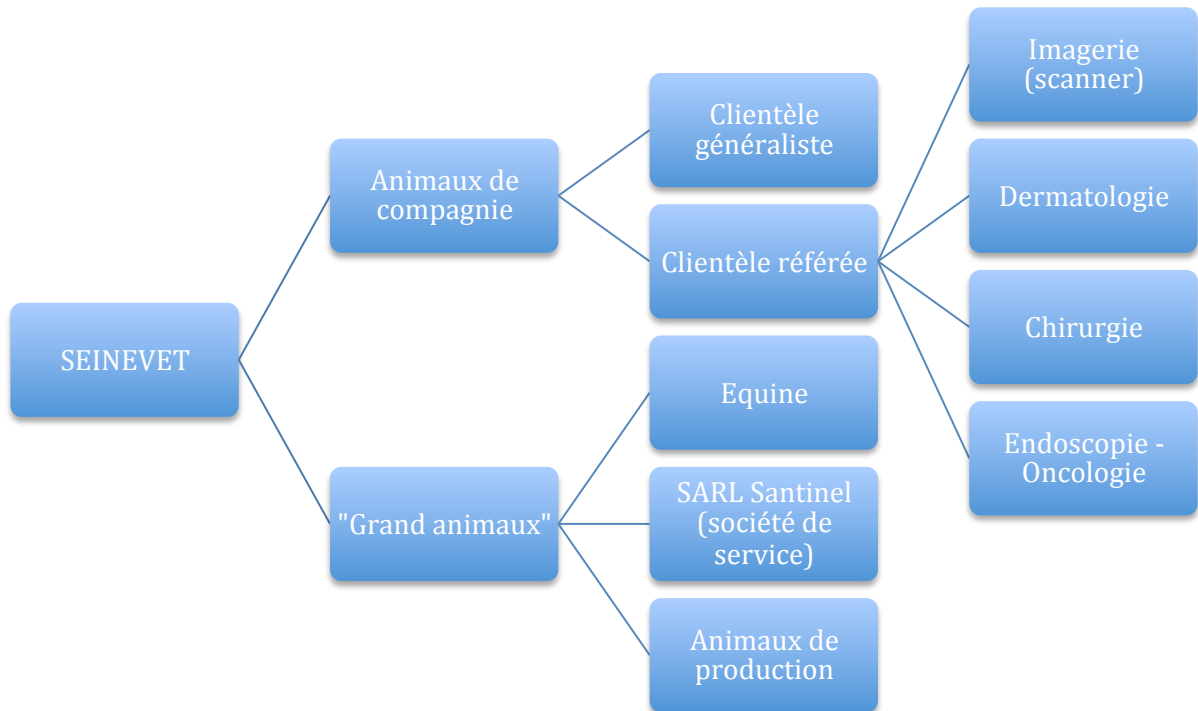


Figure 4 : Activités de l'entreprise Seinevet

N.B : On appelle en fait « Canine » l'activité « Animaux de compagnie » qui comprend à la fois l'activité canine, féline et NAC (Nouveaux animaux de compagnie).

L'activité canine référée s'inscrit au sein d'un réseau de vétérinaires ayant des activités spécialisées en animaux de compagnie, le réseau DoubleV que l'on expliquera ultérieurement.

Ce que l'on retiendra de cette organisation, c'est que l'activité se divise en trois DAS (Domaine d'Activité Spécifique), à savoir :

- L'activité Canine généraliste
- L'activité Canine référée
- L'activité Grand animaux (regroupant la rurale et l'équine)

Equipe

L'équipe est composée de 8 vétérinaires et 10 ASV (Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire).

Les vétérinaires :

- Les vétérinaires associés
 - o Dr Cadot : Dermatologie et canine généraliste (Rouen et Boos)
 - o Dr Chaouch : Rurale et équine (Boos)
 - o Dr Fribourg-blanc : Endoscopie, coelioscopie, oncologie et canine généraliste (Rouen et Boos)
 - o Dr Vedrine : Chirurgie et scanner (Boos)
- Les collaborateurs libéraux
 - o Dr Gérard : Chirurgie, scanner et canine généraliste (Boos)
- Les vétérinaires salariés
 - o Dr Allard : Canine généraliste (Rouen et Boos)
 - o Dr Blanchard : Rurale, équine et canine généraliste (Rouen et Boos)
 - o Dr Labarre : Canine généraliste (Boos)

La moitié des vétérinaires exercent sur les deux sites.

Les ASV sont au nombre de 10. Trois d'entre eux exercent sur les deux sites. Les ASV sont plus ou moins sectorisés en 4 activités : Chirurgie, hospitalisation, accueil et administratif.

- J.Basette (Rouen) : Accueil, chirurgie et hospitalisation
- A.Chevalier (Boos & Rouen) : Accueil et hospitalisation
- J.Fischer (Boos & Rouen) : Accueil, chirurgie et hospitalisation
- E.Friboulet (Boos & Rouen) : Accueil, chirurgie, hospitalisation et administratif (gestion de la page Facebook)
- M.Janko (Boos) : Accueil et administratif (comptabilité)
- C.Kasperek (Boos) ; Chirurgie et hospitalisation
- C.L'hermite (Boos) : Chirurgie, hospitalisation et administratif (comptabilité et ressources humaines)
- A.Petit (Rouen) : Accueil, chirurgie, hospitalisation et administratif (comptabilité)
- E.Rabain (Boos) : Hospitalisation et chirurgie
- K.Takaznount (Boos) : Accueil

I. De la définition à la conception des indicateurs de performance

1. Approche théorique des indicateurs de performance

De très nombreuses significations ont été attribuées au terme d'indicateur. Nous retiendrons celle de la norme ISO 8402, qui définit l'indicateur comme « une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis ».

- Un indicateur suppose l'existence d'une question qu'il contribue à éclairer
- Il s'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif et se situe dans un contexte donné, faisant ainsi partie intégrante d'un système de management stratégique
- Un indicateur n'a d'intérêt que par les choix qu'il oriente, constituant ainsi un moyen au service du pilotage de la performance, et non un but en soi

L'indicateur va ainsi permettre de mesurer l'écart entre un résultat obtenu et un objectif managérial fixé. L'efficacité de l'indicateur reposera donc sur l'existence d'un lien clair avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

Nous commencerons par étudier les KPI : Key Performance Indicators, qui sont des indicateurs mesurables d'aide à la décision. Puis nous nous intéresserons successivement à la qualité et la pertinence des ces derniers, ainsi qu'à leur nature et leur typologie. Enfin nous analyserons la phase de conception des KPI et ses conséquences pratiques.

1.1 Les KPI : Key Performance Indicators

KPI est l'acronyme du terme anglais, Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance (ICP) en français. Ce sont des indicateurs mesurables d'aide à la décision qui s'inscrivent dans une démarche progressive et permettent le pilotage et le suivi de l'activité de l'entreprise.

Ces indicateurs sont à opposer aux « metrics », ou indicateurs ordinaires, mesures numériques « simples » de l'activité de l'entreprise.

Contrairement aux « metrics », les KPI ont pour vocation d'incarner un objectif stratégique. Ils confrontent la mesure numérique qu'ils véhiculent à un but fixé par l'entreprise.

Le KPI constitue une donnée stratégique multidimensionnelle. Ces dimensions sont au nombre de quatre (fig 5) :

- **L'objectif ou la cible du KPI**

On entend par cible du KPI le but qu'il vise, qu'il doit atteindre. Les cinq cibles possibles seront détaillées juste après la figure 5.

- **La représentation du KPI**

Le KPI doit être reporté (au sein d'un tableau par exemple) puis représenté de manière graphique. Les différents types de représentation graphique seront détaillées dans une partie ultérieure.

- **Le cadre temporel du KPI**

Le KPI doit être analysé sur une **base de temps mensuelle, trimestrielle ou annuelle**, c'est la dimension « cadre temporel ».

- **L'évaluation du KPI par rapport à une référence**

L'évaluation du KPI par rapport à une référence s'appelle benchmarking. Le benchmarking, ou parangonnage (ou évaluation comparative en français), se définit comme « une démarche de comparaison utilisée essentiellement pour évaluer la performance des processus d'une entreprise, vis-à-vis d'un pair ou d'un concurrent jugé comme référent, dans une logique de quête des « bonnes pratiques » après définition d'une métrique » (Fernandez, 2003). Cette définition concerne plutôt le benchmarking externe.

Mais l'évaluation du KPI peut également se faire par rapport à une référence interne (performance antérieure ou objectif managérial) et par extension nous parlerons de benchmarking interne.

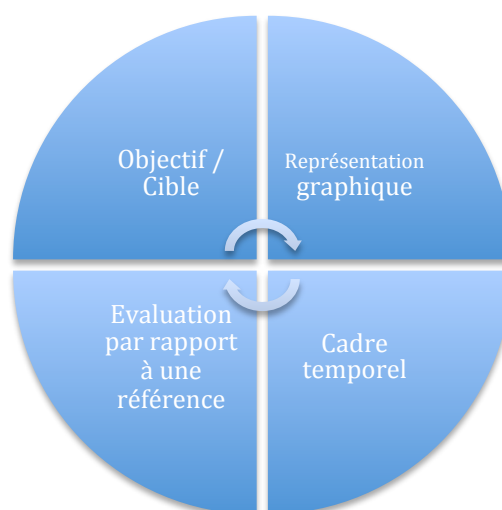


Figure 5 : Le KPI, une donnée stratégique multidimensionnelle

Parmi les cibles possibles d'un KPI, qui sont au nombre de cinq, on distingue :

- Le succès

Exemple : Concernant le KPI « Chiffre d'affaires » (CA), le succès peut consister par exemple à dépasser les 10 millions d'euros de CA

- La réduction

Exemple : Concernant le KPI « Délai de livraison », la cible peut être une réduction de 2 jours.

- Une valeur absolue

Exemple : Concernant le KPI « Chiffre d'affaires », la cible peut être la valeur absolue 10 millions d'euros.

- Un minimum (ou maximum)

Exemple : Concernant le KPI « Nombre de clients sortants », la cible peut être un maximum de 30 clients.

- Le zéro

Exemple : Concernant le KPI « Nombre de contentieux », la cible peut être d'atteindre le zéro.

1.2 Qualités et critères de pertinence d'un indicateur

Un indicateur doit posséder un certain nombre de qualités afin d'être qualifié en tant que tel.

- Qualités propres à l'indicateur

Un indicateur doit être **simple et acceptable**, en d'autres termes il doit être opérationnel, c'est-à-dire utilisable en pratique en entreprise.

Un indicateur doit être **fiable**, c'est-à-dire qu'il doit donner un résultat précis et reproductible.

Il doit être **sensible et spécifique**, comprenez ici dans le sens statistique des termes.

Même si cela paraît évident, les indicateurs choisis doivent être **cohérents entre eux et non redondants**. Nous verrons plus tard mais le nombre d'indicateurs choisis doit être limité, nous comprendrons alors le problème inhérent à la redondance.

Il doit être **pertinent** (évaluation de la pertinence via le système SMART, explicité ci-dessous).

- Qualités liées à son utilisation

Un indicateur doit être **crédible**, pour le manager, ainsi que pour tous les membres de l'entreprise.

Un indicateur doit être **convivial et facile** à élaborer, à recueillir, à calculer. S'il ne possède pas ces qualités, il risque de n'être ni utilisé, ni analysé.

Un indicateur doit également être **compréhensible et compris de tous de la même façon**. En effet, il va être amené à être contrôlé, analysé et utilisé par des managers, des contrôleurs de gestion ou des chefs d'entreprise. Leur compréhension de l'indicateur doit être immédiate et ne pas laisser place à des ambiguïtés.

Il doit être **validé** par les différents niveaux hiérarchiques.

Enfin, il doit être **restitué clairement** à ses utilisateurs, rejoignant ainsi la dimension de la représentation du KPI, évoquée plus tôt et développée ultérieurement.

Mais revenons maintenant sur la pertinence d'un indicateur et sur la manière de l'évaluer.

La pertinence d'un indicateur peut s'évaluer via un système simple : le système **SMART** (Doran, 1981).

Le système SMART est un acronyme où chaque lettre représente un critère que les indicateurs devront respecter pour être qualifié de pertinents (fig 6).

- **S** pour Spécifique : à chaque indicateur correspond une action, un objectif, une implication stratégique
- **M** pour Mesurable : l'indicateur doit pouvoir être mesuré (qu'il soit quantifiable ou non)
- **A** pour Atteignable : cela favorisera son acceptation par ses utilisateurs
- **R** pour Réaliste : il faut se demander « avons-nous les moyens d'atteindre l'objectif fixé ? »
- **T** pour Temporellement défini : une date de fin de mesure doit être fixée, des étapes intermédiaires peuvent également être envisagées



Figure 6 : Le système SMART, selon Doran (1981)

La méthode SMART, a depuis été enrichie en une méthode SMARTER :

- **E** pour Evaluable : qui signifie que l'indicateur peut être évalué, c'est-à-dire qu'il faut s'assurer que l'on puisse apprécier sa valeur régulièrement (mensuellement, annuellement ...)
- **R** pour Reévaluable : L'environnement de l'entreprise est amené à changer et évoluer, les KPI peuvent ainsi perdre en pertinence, d'où la nécessité d'un rétrocontrôle continue.

1.3 Nature et typologie des indicateurs

Concernant la classification des indicateurs et plus particulièrement des KPI, nous pouvons aller encore plus loin que la simple distinction « metrics » / KPI.

Il existe en effet des indicateurs de natures différentes et de typologies différentes.

La nature se définit comme l'ensemble des caractères, des propriétés qui définissent quelque chose.

Les KPI peuvent être de deux natures différentes :

- **Les indicateurs quantitatifs**, qui concernent la quantité, dont la propriété est d'être mesurable
- **Les indicateurs qualitatifs**, qui relèvent de la qualité, de la nature de quelque chose, qui ne peuvent pas s'exprimer en termes mesurables

Parmi les indicateurs quantitatifs, nous distinguerons *les mesures comptabilisées* : quantités, délais, nombre d'anomalies ... et *les formes relatives* : taux, ratios, indices ...

Les indicateurs qualitatifs peuvent avoir quant à eux plusieurs visées, notamment : exprimer des opinions, évaluer la satisfaction des clients et de l'équipe ou encore améliorer les produits proposés et optimiser les processus internes de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs qualitatifs :

- La satisfaction client
- La motivation des salariés
- Le bien être des salariés
- La qualité perçue du service

La typologie est définie comme un système de classification en types distincts, d'un ensemble de données empiriques concernant un phénomène ou un objet.

Il existe deux types de KPI, on distingue en effet les indicateurs de résultat des indicateurs prédictifs.

Les indicateurs de résultat, ou lagging indicators en anglais, sont dits indicateurs « réactifs » ou « rétrospectifs » et sont issus d'une compilation d'événements passés.

Les indicateurs prédictifs, ou leading indicators en anglais, sont dits « prospectifs », « anticipatifs » et « proactifs » et sont des facteurs qui s'avèrent être des prédicteurs de résultat.

Le principe est de diagnostiquer l'évolution future de l'activité de l'entreprise très en amont, afin d'anticiper les prises de décisions. A terme, le but est d'influencer de manière favorable cette évolution future.

Remarque : les indicateurs financiers sont plus généralement des indicateurs de résultat, il leur a été reproché de ne pas permettre de réagir à temps dans le cas de dérives importantes de performance (Kaplan et Norton, 1992). C'est pourquoi la performance multidimensionnelle aspire à utiliser une proportion plus importante d'indicateurs prédictifs (à travers les indicateurs autres que financiers).

1.4 Conception du KPI : conséquences pratiques

Il existe un cycle de vie du KPI (fig 7). Ce cycle comprend la conception du KPI, son exploitation, sa révision afin de vérifier qu'il est toujours adapté aux objectifs de l'entreprise, et son éventuelle suppression.



Figure 7 : Le cycle de vie du KPI

Nous allons nous intéresser plus en détails à la phase de conception, dans laquelle on distingue trois sous-étapes :

- (1) Etablissement de la stratégie managériale**
- (2) Modélisation et hiérarchisation des KPI**
Organisation des modalités de collecte et de restitution
- (3) Promotion des KPI auprès de leurs utilisateurs**

(1) Dans un premier temps, il s'agit d'établir la stratégie managériale.

La stratégie managériale recouvre trois processus qui constituent un processus perpétuel :

- Le diagnostic stratégique
- Les choix stratégiques
- Le déploiement stratégique

Nous l'avons précédemment expliqué, les indicateurs de performance ont pour vocation d'aider les choix stratégiques du décideur. Pour cela, les indicateurs doivent être en lien avec les objectifs, ce qui nécessite préalablement un diagnostic stratégique.

Ce diagnostic s'effectue grâce à différents outils que nous allons nous efforcer d'explicitier, à savoir :

- L'analyse PESTEL
- Les cinq forces de PORTER
- La définition des valeurs, de la vision et de la mission
- La matrice de positionnement

(2) La stratégie managériale préalablement établie va constituer la base de conception des KPI. La deuxième étape consiste à modéliser et hiérarchiser les KPI, construits pour supporter la stratégie de l'entreprise. Lors de cette étape il faut également organiser les modalités de collecte des données nécessaires au calcul des KPI et organiser la restitution de ces données (quelle forme, quelle fréquence, à qui cette restitution s'adresse-t-elle ...)

(3) Enfin il est indispensable de promouvoir les KPI auprès de leurs futurs utilisateurs, pour que l'outil nouvellement conçu devienne partie intégrante du système de gestion préexistant.

1.4.1 Le diagnostic stratégique

- Analyse de l'environnement, l'analyse PESTEL

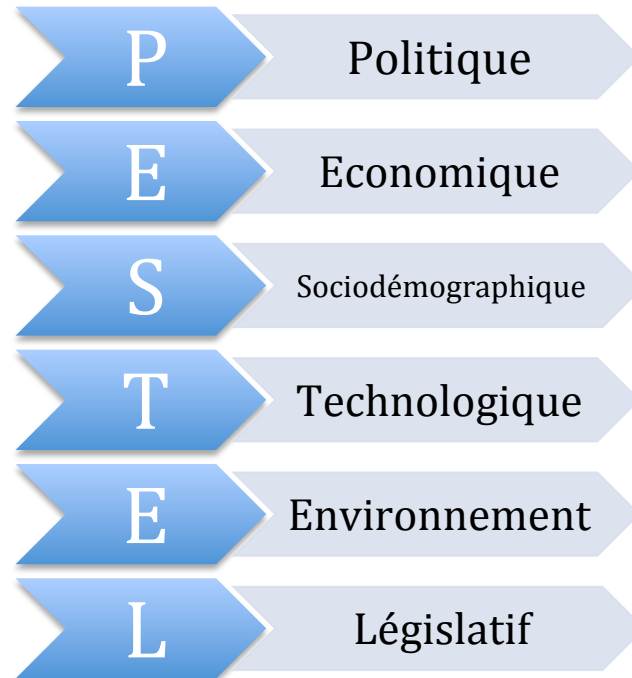


Figure 8 : Le modèle de l'analyse PESTEL, outil stratégique

En stratégie d'entreprise, l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Environnement, Législatif ; fig 8) est un modèle permettant de lister les différents facteurs pouvant influencer, positivement ou négativement, l'environnement macro-économique de l'entreprise. La stratégie de cette dernière va effectivement être influencée par l'environnement dans lequel elle évolue.

PESTEL est en fait un moyen mnémotechnique pour n'oublier aucun facteur macro-environnementaux.

La conclusion du PESTEL a pour but d'identifier les facteurs les plus structurants pour le marché considéré, qu'on appelle « variable pivots ». Ces « variable pivots » constitueront ensuite les opportunités et menaces du SWOT.

N.B : L'analyse ou matrice SWOT est un autre outil de stratégie d'entreprise qui permet d'obtenir une vision synthétique de la situation de l'entreprise à un instant donné.

SWOT est en fait un acronyme

- Strengths (forces)
- Weakness (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (menaces)

Conjointement à l'analyse PESTEL, un second outil de diagnostic stratégique peut être utilisé. Il s'agit des forces de PORTER, qui vont permettre d'analyser l'environnement concurrentiel.

- Analyse de l'environnement concurrentiel, les cinq forces de PORTER

Une bonne analyse du marché permet une bonne identification de ses clients et de ses concurrents.

L'environnement concurrentiel peut être analysé à travers les cinq forces de PORTER (1979) (fig 9). L'objectif de ce travail est d'anticiper les évolutions qui mettraient les avantages compétitifs de l'entreprise en danger.

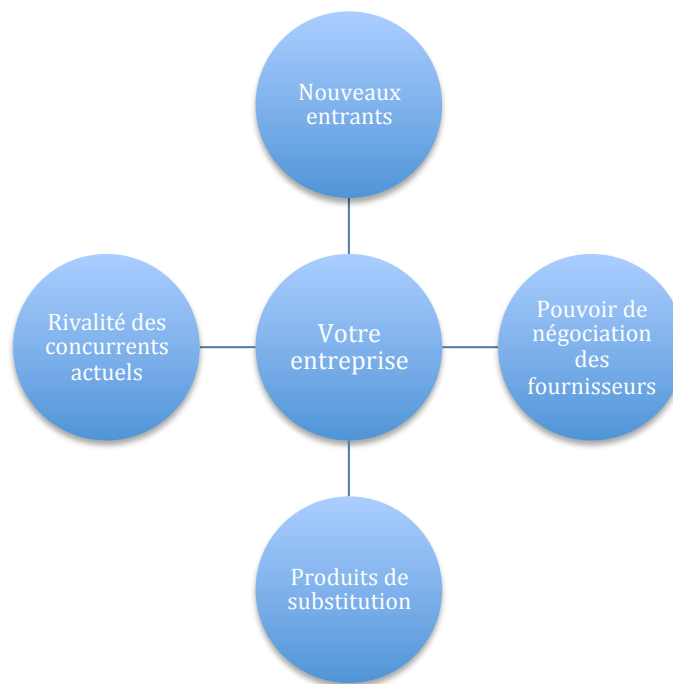


Figure 9 : Les cinq forces de PORTER (1979)

Sur cette figure n'apparaît pas la cinquième force de PORTER que sont les clients et leur pouvoir de négociation.

- *Concurrents actuels*

Les concurrents doivent en permanence lutter au sein de leur secteur afin d'augmenter ou simplement maintenir leur portion.

- *Nouveaux entrants*

La menace de nouveaux entrants consiste dans le risque qu'ils s'accaparent une partie du marché. Des « barrières » à leur entrée peuvent être érigées afin de lutter contre cette menace.

- *Produits de substitution*

Selon la définition économique du Larousse, la substitution est « l'introduction, dans les achats des consommateurs, de biens voisins et aux qualités similaires, qui remplacent d'autres biens qui se trouvaient antérieurement acquis ».

Les produits de substitution ne sont pas considérés comme faisant partie du marché mais constituent une alternative à l'offre existante. Cette offre peut s'avérer très souvent attractive.

- *Pouvoir de négociation des fournisseurs*

Le pouvoir des négociation des fournisseurs impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur un marché.

- *Pouvoir de négociation des clients*

De manière générale, la principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier, notamment le prix et les conditions de vente (moyens et termes de paiement, services associés).

Après avoir étudié l'environnement de l'entreprise et sa concurrence, la suite du diagnostic stratégique va consister à définir les valeurs, la vision et la mission de l'entreprise.

- Valeurs, vision et mission : un trio indispensable

La mission est un énoncé clair et durable dans lequel une entreprise décrit l'essentiel de sa raison d'être et de ses objectifs fondamentaux (et parfois, la façon de les atteindre). Elle répond à la question « A quel besoin fondamental répondons-nous ? ».

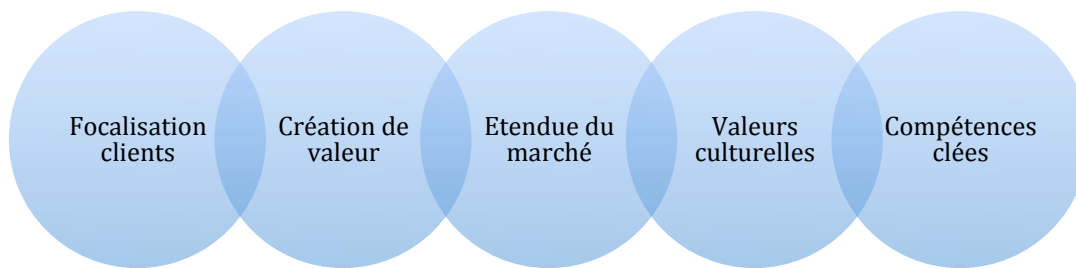


Figure 10 : Composantes de la mission d'une entreprise

La mission recoupe 5 composantes principales (fig 10) :

- La focalisation clients
→ A quelle clientèle voulons nous nous adresser ?
- La création de valeur
→ Comment voulons nous créer de la valeur ?
- L'étendue du marché
→ Jusqu'où s'étendent nos acheteurs potentiels ?
- Les valeurs culturelles
→ Sur quelles valeurs voulons nous nous baser ?
- Les compétences clés
→ Sur quelles compétences pouvons nous nous appuyer ?

La vision est une image nette du futur. Elle définit où l'entreprise veut aller et les objectifs qu'elle veut atteindre.

Les valeurs sont un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise.

- Le mapping de positionnement

Le mapping de positionnement ou carte perceptuelle est un outil permettant de visualiser la place d'un produit ou d'une marque, vis-à-vis de la concurrence, des besoins du marché, des caractéristiques de l'offre (Van Laethem, Lebon, Durand-Mégret, 2012).

N.B : Le positionnement d'une offre est la catégorie mentale dans laquelle on veut inclure cette offre et sa position psychologique par rapport aux offres concurrentes appartenant à cette catégorie.

Dans le mapping de positionnement (fig 11), la marque (ou l'entreprise) est placée sur un graphique. L'axe des abscisses représente un attribut de la marque, par exemple le prix, allant d'un prix faible (gauche du graphique) vers un prix élevé (droite du graphique). L'axe des ordonnées représente un autre attribut de la marque, par exemple la qualité, allant d'une qualité faible (bas du graphique) vers une qualité élevée (haut du graphique). Le graphique est ainsi délimité en quatre zones et l'entreprise est placée en fonction de la valeur de ces deux attributs.

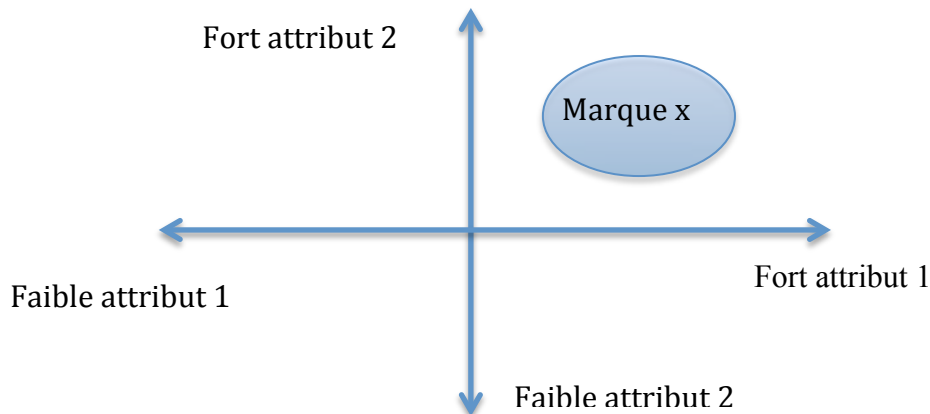


Figure 11 : Le mapping de positionnement

1.4.2 Considérations pratiques

Une fois le diagnostic stratégique réalisé, il faut ensuite modéliser et hiérarchiser les KPI. Il faut également organiser les modalités de collecte des données nécessaires au calcul des KPI, ainsi que les modalités de restitution des résultats.

Cette étape soulève donc de nombreuses questions pratiques, auxquelles il est nécessaire de répondre afin de réaliser une bonne exploitation des KPI par la suite.

- Combien de KPI évaluer et monitorer ?
- Qui les monitorent ?
- A quelle fréquence ?
- Sous quelle forme doivent-ils être exploités ?

En pratique, le nombre de KPI évalués et analysés doit être limité, allant de sept indicateurs plus ou moins deux (Fernandez, 2014) à un **maximum de douze à quinze**.

Ils doivent normalement être **analysés mensuellement, 7 à 10 jours avant la fin du mois** dans la mesure du possible, et ce pour la plupart des KPI. Certains KPI cependant ne nécessitent qu'une analyse annuelle ou semestrielle.

Toute personne compétente et ayant accès aux données nécessaires peut effectuer la mesure/collecte et le reporting des KPI. Le reporting est l'expression anglophone de la communication de données, il consiste en la présentation de rapports, des KPI ici en l'occurrence.

L'analyse, quant à elle, doit être **réservée aux personnes ayant toutes les informations nécessaires à la compréhension et à l'analyse des valeurs de ces KPI**, ce qui limite souvent les personnes aptes aux actionnaires ou chefs d'entreprises, en PME en tout cas. Néanmoins cela dépend aussi de la taille et de l'organisation hiérarchique de l'entreprise, dans certains cas en effet les managers et contrôleurs de gestion accomplissent cette tâche.

Enfin, l'analyse de ces KPI ne peut se faire que si un reporting a été réalisé et qu'il a été « traduit » en une **représentation graphique**. Ceci nous amène à introduire la notion de tableau de bord. Le tableau de bord, ou dashboard, présente graphiquement le statut actuel et les tendances historiques d'évolution des KPI. On s'attardera à expliquer le type de représentation graphique dans la partie consacrée au tableau de bord.

2. Approche pratique : La stratégie, base de choix des indicateurs

2.1 Application des outils de diagnostic stratégique à l'entreprise Seinevet

2.1.1 Analyse de l'environnement externe

Dans le cadre de l'entreprise Seinevet, on peut représenter synthétiquement sous forme de tableau (tab I) les facteurs macro-environnementaux (de l'analyse PESTEL) suivants :

Tableau I : Analyse PESTEL de SEINEVET

Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociodémographiques
<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'agriculture <p>Mise en place et promotion de stages tutorés en rural pour les étudiants vétérinaires en cinquième année → Augmentation du maillage territorial des vétérinaires ruraux</p> <ul style="list-style-type: none"> - FEADER <p>Fonds européen agricole pour le développement rural (dans le cadre de la PAC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir d'achat des foyers français + 0,2 milliards <i>(6 premiers mois 2018)</i> - Diminution rapide de l'activité rurale et de ses revenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la population péri-urbaine (Boos) - Augmentation du nombre de chats et de NAC - Diminution du nombre de chiens - Difficultés de recrutement des vétérinaires (en particuliers ruraux) - Turn over important du personnel non vétérinaire - Demande croissante des propriétaires pour une médecine et une chirurgie de pointe → évolution vers des actes à valeur ajoutée - Renforcement de la place de l'animal de compagnie au sein des foyers - Développement des assurances - Essor des professions paramédicales - Importance grandissante du bien-être animal

Facteurs technologiques	Facteurs Environnementaux	Facteurs législatifs
<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence internet <p>→ Diminution prévisible des revenus tirés de la vente des produits et du petfood</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des déchets d'activité de soins - Développement durable : Ecoantibio - Consommation d'énergie : choix matériaux (travaux agrandissement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Législation européenne <p>→ Diminution prévisible des revenus tirés de la vente des produits et du petfood</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau code de déontologie - Changement au sujet de la publicité et de la communication

Ce tableau est bien évidemment non exhaustif mais permet d'avoir une vision d'ensemble du contexte dans lequel évolue Seinevet, il faudra retenir ce qui va pouvoir influencer les choix stratégiques de Seinevet.

Remarque : Internet, bien qu'il entraîne un essor de la concurrence concernant la vente des produits et du petfood, constitue également une opportunité de développement de nouveaux moyens de ventes vétérinaires.

Remarque : La plupart des informations ont été extraites d'un compte-rendu d'audit de clinique par la société TIRSEV (annexe 2).

2.1.2 Analyse de l'environnement concurrentiel

L'analyse de l'environnement concurrentiel va être permis par l'analyse des cinq forces de PORTER, présentée précédemment.

- Concurrents actuels

Dans ce paragraphe, nous nous efforcerons de lister les principaux concurrents de Seinevet (dont une cartographie est proposée en figure 12). Ces concurrents ont été identifiés comme principaux par chaque vétérinaire associé. Chaque associé responsable de son domaine d'activité a désigné les SVL voisines qu'il considérait comme concurrents principaux.

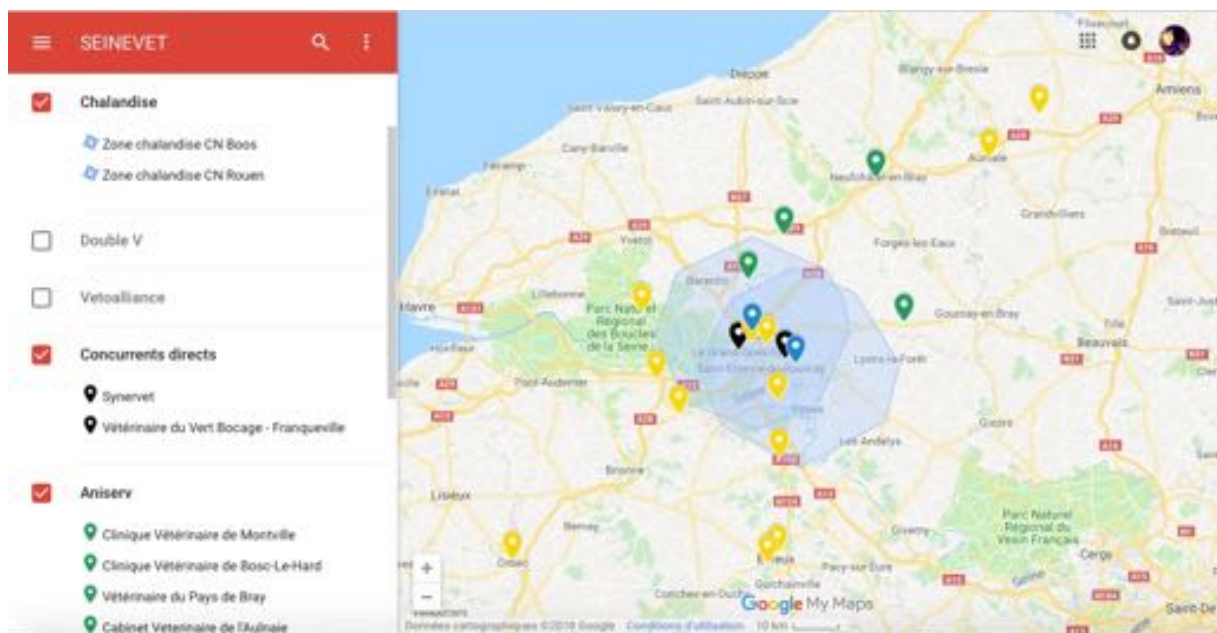
- Synervet : Centre de **référé** canine
- Plasmide : Vétérinaires itinérants en **chirurgie**
- Echovet : Vétérinaires itinérants en **imagerie**
- Dr Fabrice Hebert : vétérinaire itinérant en **imagerie**
- Clinique Vétérinaire du Vert Bocage (Dr Melissa Grillon) : CES **Dermatologie** Vétérinaire
- ANISERV : groupement de cliniques **rurales**
- MonVeto : réseau de cliniques vétérinaires **généralistes**

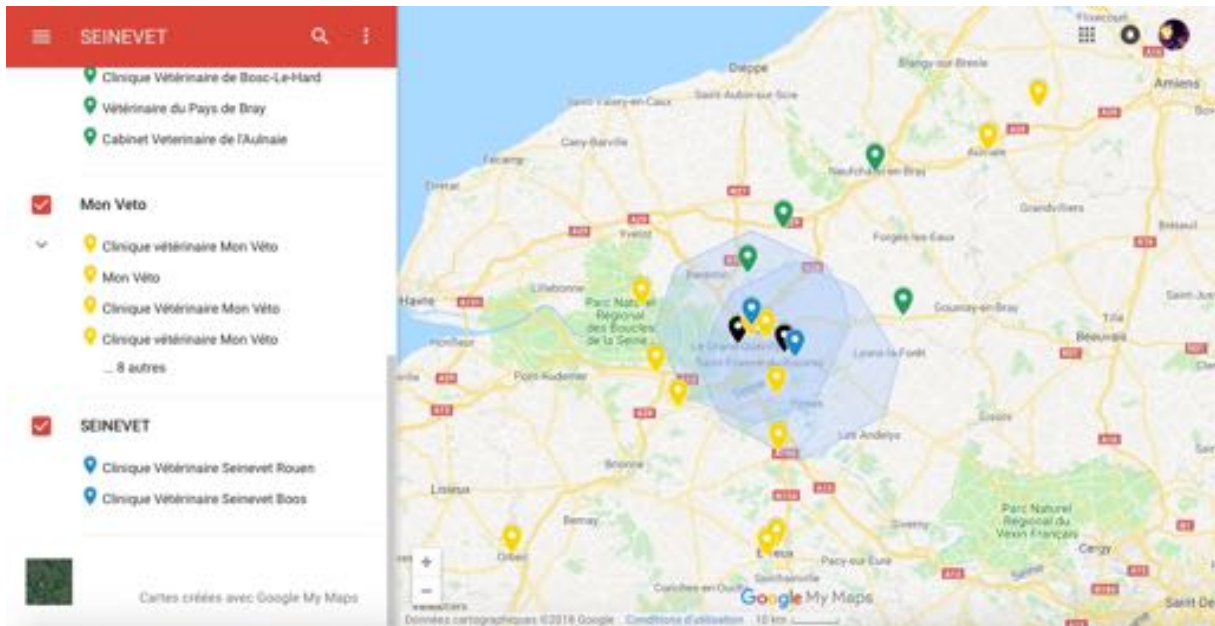
Ces cliniques ne font pas parties des cliniques partenaires de Seinevet (nous parlerons de celles-ci et du réseau DoubleV plus tard), elles proposent une ou plusieurs des compétences spécifiques développées chez Seinevet ou bien elles font parti d'un groupement ou d'un réseau de cliniques, et c'est pour ces raisons qu'elles sont qualifiées de « concurrents principaux ».

On remarque que chacun des trois DAS (canine généraliste, canine référée et grands animaux = rurale) est concerné par la concurrence.

A cette liste, il ne faut évidemment pas oublier d'ajouter toutes les autres SVL (généralistes ou spécialisées) exerçant dans la zone de chalandise de Seinevet (d'un rayon de 20 km autour de chacun des deux sites, en bleu sur la figure 12). La zone de chalandise d'un établissement se définit comme la zone géographique d'influence (habituelle ou prévisionnelle) d'où semble provenir la majorité de ses clients. Elle a ici été arbitrairement dessinée avec un rayon de 20 kilomètres autour de chacun des deux sites de Seinevet. Elle ne prétend en aucun cas être utilisée à des fins prévisionnelles mais uniquement à titre informatif. La zone de chalandise aurait pu être définie à l'aide du carnet d'adresse Vetopartner des clients et de leurs codes postaux.

On peut retrouver l'ensemble de ces structures en consultant la liste des sociétés de vétérinaires en Normandie sur le site de l'Ordre des vétérinaires (annexe 3). Ces structures n'ont pas été ajoutées à la carte GoogleMyMaps créée à l'occasion de cette analyse des forces de PORTER par souci de surcharge de ladite carte.





Deux captures d'écran : carte identique, légendes à gauche différentes

Figure 12 : Cartographie des concurrents directs de Seinevet, source GoogleMyMaps

Afin de « faire face » à ses concurrents directs, et notamment ceux du DAS du référé, Seinevet s'est engagé, à travers ses associés, dans un réseau de compétences, le réseau DoubleV (fig 13), en tant que membre fondateur et fédérateur de ce dernier.

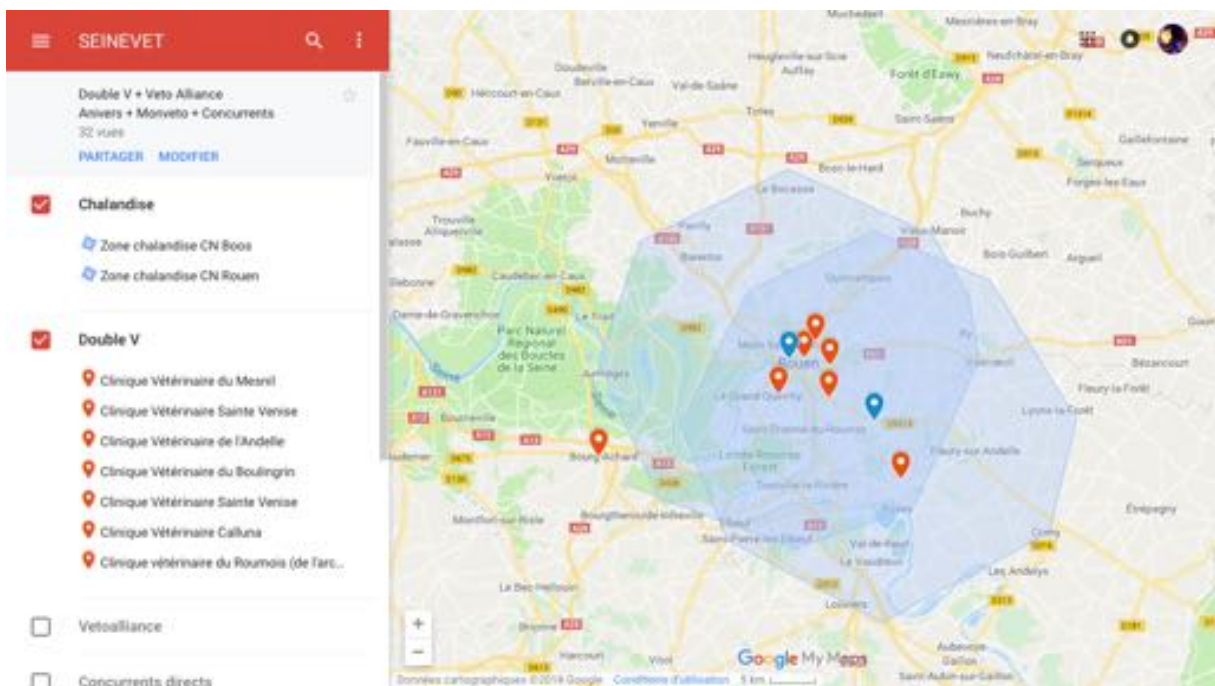


Figure 13 : Cartographie du réseau DoubleV, source GoogleMyMaps

Le réseau DoubleV compte actuellement 8 structures vétérinaires libérales (en orange sur la carte). Chacune de ces structures propose une compétence particulière : chirurgie, endoscopie, dermatologie, NAC ...

L'avantage de ce réseau vis-à-vis de la concurrence est de proposer plus de compétences spécifiques, de satisfaire un client dont l'animal a besoin de consulter dans une spécialité non exercée chez Seinevet en l'envoyant chez un confrère, qui respecte par ailleurs une ligne de conduite : la vente de produits prescrits s'effectue uniquement chez le vétérinaire traitant. Ce réseau permet également d'augmenter le rayonnement et la publicité de la clinique au niveau régional, mais également de satisfaire la demande des propriétaires pour une chirurgie et une médecine de pointe.

L'initiation de ce réseau est une mesure de défense vis-à-vis de la concurrence de Synervet et des structures itinérantes.

- Nouveaux entrants

Il n'y a aucun nouveau entrant à craindre à l'heure actuelle, en tout cas selon les associés de Seinevet.

Il faut rester prudent pour le DAS « Grands Animaux », il semblerait en effet que les marchés soient non saturés et que l'offre vétérinaire soit encore insuffisante et qu'il y ait, en rurale, de nouveaux services à développer (annexe 2).

- Produits de substitution

On peut considérer les ostéopathes non vétérinaires, les nutritionnistes non vétérinaires, les éducateurs canins, pour ne citer qu'eux, comme des « produits de substitution » vétérinaires. Dans le cadre de la SVL, il serait d'ailleurs peut être plus judicieux d'utiliser le terme de « services de substitution ».

Le développement de ces produits de substitution semble corrélé à une demande croissante des propriétaires d'animaux de solutions alternatives à la « médecine traditionnelle ». Un vrai travail de réflexion semble nécessaire afin de trouver une solution adéquate pour répondre à cette demande, sans perdre sa clientèle.

Dans la zone de chalandise de Seinevet, la compétition avec ces « produits de substitution » n'est pas importante mais ce travail de réflexion a d'ores et déjà été amorcé de manière préventive.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs

En structure vétérinaire libérale, les fournisseurs peuvent être (pour la plupart) classés en deux catégories : les centrales d'achats et les laboratoires (pharmaceutiques et producteurs de petfood).

Le nombre de centrale d'achats vétérinaires est relativement faible. Le vétérinaire a de ce fait peu de pouvoir de négociations auprès des centrales du fait de leur « exclusivité » sur le marché.

On peut notamment citer : Alcyon, Centravet, Coveto et Hippocampe.

Les laboratoires pharmaceutiques et producteurs de petfood traitent rarement directement avec la SVL et ses associés pour la partie logistique de l'achat, qu'ils délèguent plutôt aux centrales d'achats. En revanche, pour la négociation des prix et des remises, les laboratoires traitent directement avec les SVL.

Afin de diminuer le pouvoir de négociation des fournisseurs et donc augmenter celui du vétérinaire chef d'entreprise sont apparus ces dernières années de nombreux GIE, dont le nombre ne cesse d'augmenter.

Le GIE (Groupement d'intérêt économique) vétérinaire a pour but de « créer une centrale de référencement en regroupant des personnes morales qui mettent en commun leur puissance de vente et donc d'achat pour négocier des remises sur les médicaments auprès de leurs fournisseurs, en l'occurrence des laboratoires » (Vandaële, 2011).

C'est donc dans cette optique que Seinevet appartient au G.I.E VETOALLIANCE, qui compte plus d'une vingtaine de cliniques et cabinets vétérinaires de la région normande (représentés en violet sur la figure 14).

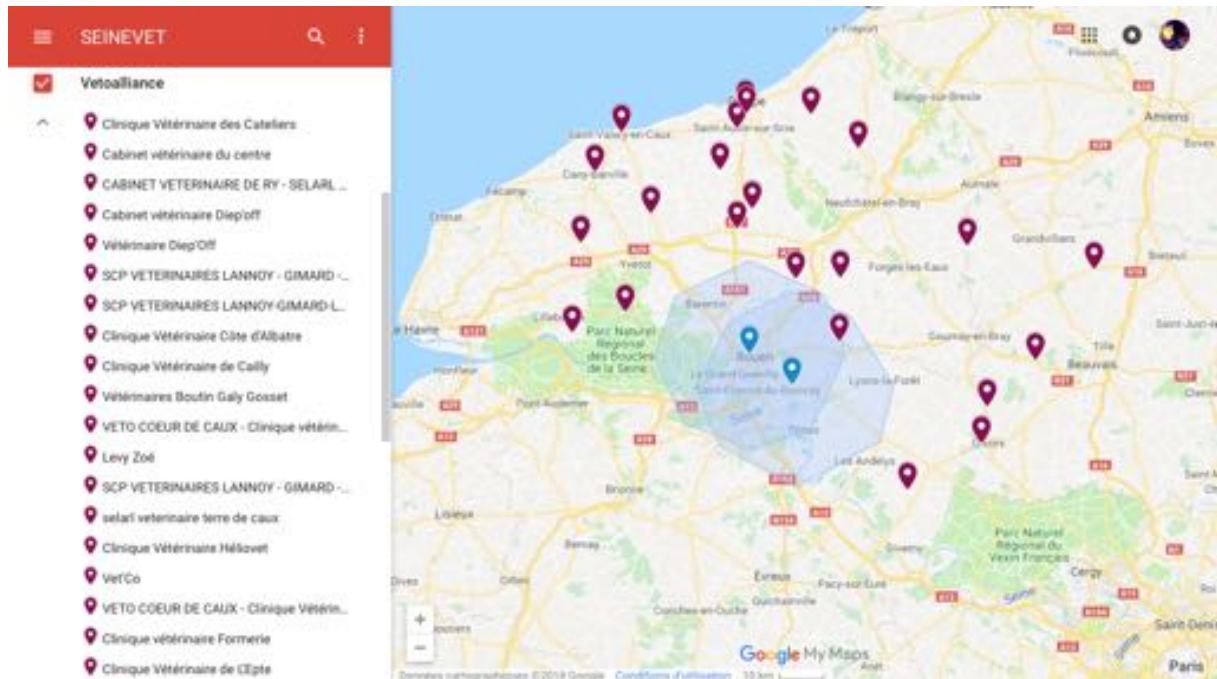


Figure 14 : Cartographie des adhérents au G.I.E VETOALLIANCE, source : GoogleMyMaps

- Pouvoir de négociation des clients

Pour rappel, la principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier, notamment le prix et les conditions de vente (moyens et termes de paiement, services associés).

Sur le marché vétérinaire, ce pouvoir semble peu important.

- Bilan (tab II)

Tableau II : Bilan d'analyse de l'environnement concurrentiel de Seinevet.

Impact	Faible	Moyen	Fort
Forces de Porter			
Rivalité des concurrents directs		X	
Menace de nouveaux entrants	X		
Produits de substitution	X		
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	
Pouvoir de négociation des clients	X		
<u>BILAN</u>		<u>X</u>	

Remarque : L'impact de la rivalité des concurrents directs est considéré comme moyen en raison de la densité des SVL de la région, ainsi que de la taille et de l'activité des différentes structures considérées comme concurrentes.

En conclusion, il semble prudent de dire qu'en terme de concurrence, le danger pour Seinevet est moyennement important mais nécessitera une analyse régulière et des réflexions continues sur des orientations à prendre en matière de veille stratégique et d'innovations (tableau II).

2.1.3 Autres éléments de contexte

- Projet de fusion

Il y a désormais plus d'un an, un projet de fusion avec la clinique vétérinaire des Andelles à Romilly sur Andelle a été initié.

La raison principale de ce projet de fusion était d'augmenter le capital de la société Rotamagus Invest 2.0. Les associés de la SELARL de Romilly achèteraient des parts au sein de Rotamagus mais les deux SELARL resteraient indépendantes, seule la holding serait commune.

Ce projet était initialement issu d'une bonne entente des différents acteurs de part et d'autre et surtout d'une convergence des idéaux des deux cliniques. En effet, les associés partagent des valeurs et leur vision de la clientèle.

Malgré ces éléments, le projet est actuellement bloqué, les méthodes de valorisation de chacune des deux SELARL divergeant.

- Projet d'association

Une des actuelles salariés est envisagée pour rentrer au capital de la SELARL Seinevet à hauteur de 9% (soit 100 000 euros).

- Service de garde

Depuis le mois de Mai 2018, un service de garde partagé a vu le jour avec le clinique vétérinaire de la Roseaie de Tourville la rivière.

2.1.4 Les valeurs, la vision, la mission de Seinevet

Le travail sur les valeurs, la vision et les missions de Seinevet a déjà été effectué par ses membres, je vous propose donc deux éléments à ce propos, à savoir :

- Un extrait du pacte des associés
- Un résumé de la charte de soins (accessible en ligne sur le site internet de la clinique, annexe 4).

- Extrait du pacte des associés

« Les associés adhèrent à la vision stratégique commune du groupe et de son développement.

Ils partagent un projet entrepreneurial en vue de positionner l'entreprise comme leader technique sur son activité vétérinaire à destination des animaux de compagnie sur le marché de la région Normandie, la rendant ainsi attractive pour la clientèle et ses ressources humaines.

Leur projet est de fédérer des cliniques vétérinaires animées par la même vision stratégique et de créer un réseau local d'entreprises offrant des services complémentaires et innovants, le réseau DoubleV.

Concernant les filières rurale et équine, la société CLINIQUE SEINEVET assure principalement des missions d'urgence, de conseils et de suivi zootechnique des élevages.

Ayant des compétences managériales, les associés sont porteurs de projets, forces de propositions et de solutions.

Ils sont animés par l'intérêt social.

Les associés partagent un socle commun de valeurs :

- l'engagement : l'entreprise est tournée vers les clients
- l'excellence : cette valeur est soutenue par les investissements en moyens humains et matériels ; les associés sont des experts techniques et insufflent tant pour eux-mêmes que pour leurs équipes une nécessité de progresser par la transmission des savoirs et pratiques et la formation continue
- le plaisir au travail : les capacités de communication interne et externe, le développement personnel du savoir-être, la qualité des conditions d'exercice et l'adhésion au projet global de l'entreprise sont les vecteurs pour parvenir à l'épanouissement de chaque membre de l'entreprise

Les valeurs du groupe permettent de créer de la valeur ajoutée et de pérenniser le savoir-faire des équipes. »

CE QU'IL FAUT RETENIR

Positionnement de Seinevet :

- Leader technique en animaux de compagnie
- Membre d'un réseau de compétences en animaux de compagnie (DoubleV)
- Grands animaux : Missions d'urgence, de conseils et de suivi zootechnique des élevages

Valeurs :

- Engagement
- Excellence
- Plaisir au travail

Impact de l'environnement concurrentiel :

Moyen

On peut retranscrire le positionnement de manière graphique à travers un mapping de positionnement (ou carte perceptuelle) (fig 15).

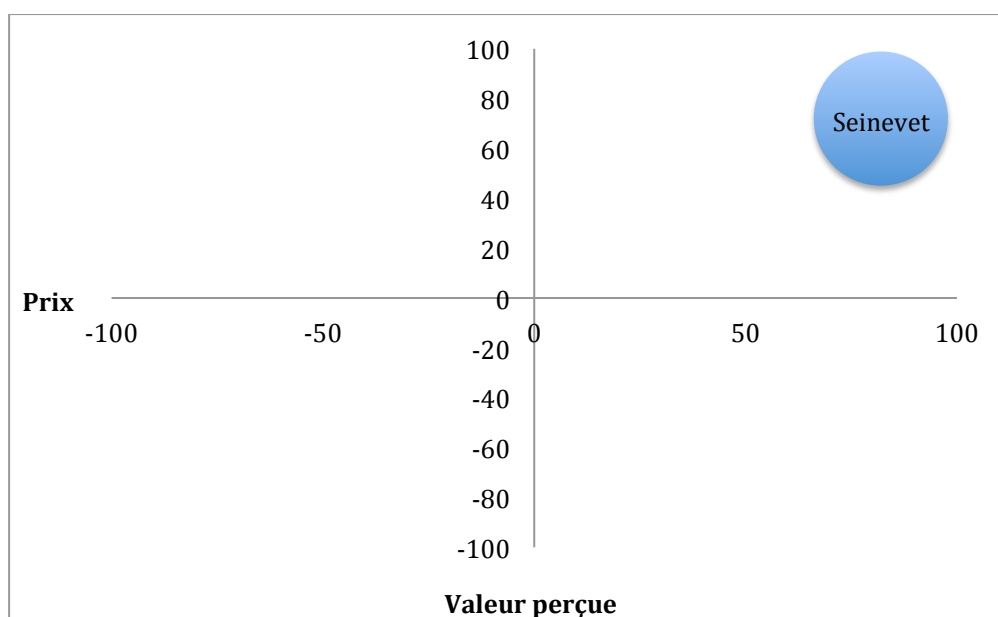


Figure 15 : Mapping de positionnement de l'activité « Animaux de compagnie » de Seinevet

L'axe des abscisses représente le prix. Plus on se place à droite du graphique, plus le prix est élevé.

L'axe des ordonnées représente la valeur perçue. Plus on se place dans la partie supérieure du graphique, plus la valeur perçue (par le client) est importante.

Ce mapping représente l'objectif de positionnement des associés pour Seinevet en ce qui concerne l'activité « Animaux de compagnie ».

- Charte de soins

Une charte de soins a pour vocation d'informer les propriétaires d'animaux accueillis dans un établissement vétérinaire des grands principes de fonctionnements et des valeurs de la structure. Vous trouverez ci-dessous celle de Seinevet resumée (annexe 4) :

L'objectif premier au sein de Seinevet est d'assurer les meilleurs soins pour la santé de vos animaux, cela se fait à travers le respect de 8 règles de bonne pratique, qui constitue la charte de soins de Seinevet :

- Ecouter et respecter
- Bien être
- Douleur : évaluer et prendre en charge la douleur
- Compétence et technicité : respect du code de déontologie
- Formation
- Hygiène
- Transparence (financière)
- Continuité des soins : prise en charge des urgences 24h/24 des animaux suivis par la clinique

A travers cette charte de soins, on trouve la raison d'être et donc la mission de Seinevet : « Assurer les meilleurs soins pour la santé de vos animaux ». On peut ajouter à cette phrase le « fil directeur » de Seinevet : « Good for pets, good for owners and good for Seinevet ».

Pour rappel, la vision est en quelque sorte une image nette du futur de l'entreprise. L'entreprise Seinevet aspire, à long terme, à devenir le centre de référent de la région de Rouen, en devenant le premier CHV (Centre Hospitalier Vétérinaire) de la région de Rouen. Il faut insister sur le fait que cette vision s'inscrit sur le long terme car la taille, l'activité et l'équipe actuelles ne le permettraient pas pour l'instant.

2.2 Stratégie de Seinevet et traduction en objectifs

Résumé du diagnostic stratégique

- Environnement concurrentiel

L'environnement concurrentiel présente un danger moyennement important.

Plusieurs « moyens de lutte » contre la concurrence ont été mis en place : l'association à un GIE, le réseau DoubleV pour l'activité canine. Attention en revanche à la rurale où la concurrence semble plus accrue.

- Valeurs

Les valeurs de l'entreprise sont l'engagement, l'excellence et le plaisir au travail.

- Mission

La mission de Seinevet est « d'assurer les meilleurs soins pour la santé des animaux ».

- Positionnement

Pour l'activité canine Seinevet se positionne comme leader technique, pour l'activité rurale Seinevet « suit le marché ».

- Vision

La vision à long terme est de devenir le centre de référent de la région de Rouen, et être les premiers rouennais à obtenir l'appellation CHV.

Seinevet, à travers les travaux d'agrandissement, les projets de fusion et d'association, s'inscrit dans une logique de croissance. Cette logique d'accroissement va néanmoins nécessiter une augmentation du capital financier, et donc une augmentation du chiffre d'affaires (CA)

Cet objectif d'augmentation du chiffre d'affaires va se traduire par trois objectifs :

- L'augmentation du panier moyen (PM)
- L'augmentation de la fréquentation
- L'augmentation du nombre de clients

En effet, une augmentation du PM et/ou de la fréquentation se traduira en une augmentation du CA.

$$CA (\text{€}) = PM (\text{€}) \times \text{fréquentation}$$

Les associés se sont demandés comment traduire ces objectifs financiers en objectifs humains. La conclusion qui en est ressortie, est la suivante : l'objectif principal de l'entreprise Seinevet consiste en « la satisfaction et la fidélisation des clients et de l'équipe »

On distingue donc dans un premier temps :

- Les clients
- Les ressources humaines

Le client de Seinevet n'a pas un profil unique. En effet, de part les multiples activités de l'entreprise, on considère que l'on peut classer les clients de Seinevet en 3 catégories :

- Le propriétaire de l'animal pour l'activité canine généraliste
- L'éleveur pour l'activité rurale
- Le vétérinaire référent pour l'activité référée.

Au sein de l'équipe, les « cibles » à satisfaire et fidéliser sont doubles :

- Le vétérinaire
- L'ASV

Mais pourquoi faire de la satisfaction et de la fidélisation client l'objectif premier de l'entreprise ?

La réponse est multiple.

Premièrement, cet objectif est en adéquation avec les valeurs culturelles de l'entreprise (explicitées, pour rappel, dans le pacte d'associés).

Une valeur forte de Seinevet est l'engagement, ce qui signifie que l'entreprise est orientée vers les clients, d'où cette volonté de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

Le plaisir au travail fait également partie prenante du socle de valeur de Seinevet, qui recherche l'épanouissement de chaque membre de l'entreprise. On retrouve ici la notion de fidélisation et satisfaction de l'équipe.

Par ailleurs, comme on l'a évoqué ci-dessus la satisfaction et la fidélisation des clients se traduit en un objectif financier qu'est l'augmentation du CA.

Un client satisfait est un client plus susceptible d'être fidèle. Un client satisfait et fidèle est plus susceptible d'augmenter son panier moyen et sa fréquentation, et ainsi d'augmenter le CA.

De plus, la satisfaction de l'équipe est un levier d'action indirecte de la satisfaction client. Effectivement, le lien entre la satisfaction des employés et celle des clients est indiscutable : le niveau d'engagement de l'équipe a un impact sur la satisfaction des clients, et particulièrement dans les métiers de service dont font partie les SVL (Foresee, 2015).

La satisfaction et la fidélisation de l'équipe va donc s'inscrire dans des concepts simples tels que : le bonheur des employés au travail et le sentiment d'engagement et d'appartenance à travers l'attribution de missions.

2.3 Présentation des indicateurs choisis

Suite à cette réflexion au sujet de l'organisation et de la stratégie de Seinevet, il a été décidé en accord avec ses associés de construire 4 tableaux de bords différents :

- Un tableau de bord « CANINE GÉNÉRALISTE »
- Un tableau de bord « REFERE »
- Un tableau de bord « RURALE » (l'appellation « RURALE » comprend ici l'activité rurale et l'activité équine)
- Un tableau de bord « RESSOURCES HUMAINES »

En effet, même si l'on a vu que l'objectif global était la satisfaction et la fidélisation client, on a montré que les clients étaient différents selon les trois domaines d'activités, par conséquent les leviers d'actions vont être différents, de même que certains des indicateurs choisis.

Remarque : les indicateurs disponibles et utilisables dans le secteur de la santé vétérinaire sont ceux des métiers de service adaptés à la pratique vétérinaire (annexe 1).

2.3.1 Les indicateurs du DAS « CANINE GÉNÉRALISTE »

On l'a vu, Seinevet s'inscrit dans une logique de croissance, mais les associés ont à cœur que cette croissance reste harmonieuse, c'est-à-dire que la croissance de chacun des trois DAS ne doit pas se faire au détriment des deux autres.

L'objectif d'augmentation du CA « canin généraliste » peut être atteint via deux variables :

- La satisfaction et la fidélisation des clients actuels
- Le recrutement de nouveaux clients (que l'on s'efforce de satisfaire, afin de les fidéliser par la suite)

Remarque : Ces deux variables sont valables pour tous les DAS.

La variable «satisfaction et fidélisation des clients actuels » peut se mesurer à travers deux indicateurs :

- Le panier moyen (PM)

Le panier moyen se définit comme le montant moyen qu'un consommateur (ici le propriétaire de l'animal) dépense dans un commerce (ici, la clinique vétérinaire) lorsqu'ils effectuent un achat (ici, vente de produits et/ou consultation).

$PM = \text{Chiffre d'Affaires (CA)} / \text{Nombre d'achats}$

- La fréquentation

La fréquentation se définit comme le nombre de visites, et par visites on entend toute consultation ou vente au comptoir ayant abouti sur une facturation.

L'objectif est alors une augmentation du PM, mais avec une proportion des « actes » supérieure aux « produits ». Cet objectif de proportion « actes » supérieur à celle des « produits » s'explique par deux choses. Les actes créent plus de valeur, c'est donc eux qu'il faut valoriser, ils constituent le cœur de métier des vétérinaires. Par ailleurs, la marge sera plus importante sur les actes que sur les produits. Il existe également un risque de découplage de la prescription et de la délivrance des médicaments en santé vétérinaire (à l'instar de la santé humaine), le vétérinaire pourra, à long terme, être amené à perdre le revenu lié à la vente de médicaments. C'est pour toutes ces raisons que l'objectif d'augmentation du PM doit se réaliser avec une proportion d'actes supérieure aux produits.

La variable « recrutement de nouveaux clients » peut se mesurer à travers un indicateur principal : le nombre de nouveaux clients. L'objectif sera alors d'augmenter ce nombre de nouveaux clients.

Les leviers de croissance envisagés pour « influencer » ces deux variables sont :

- La mise en place de plans de santé
- La communication

N.B. : Les plans de santé, ou plans de prévention, proposent un ensemble de services et de produits, dont la valeur est calculée sur l'année. Ils permettent en fait de budgétiser les dépenses des propriétaires pour leurs animaux et d'en mensualiser le paiement. Seinevet a décidé de travailler avec Oxane. Oxane vet, entreprise spécialisée dans la e-santé vétérinaire propose notamment ces plans de prévention.

La mise en place de plans de santé constitue un levier d'action sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Le plan de santé propose la mensualisation des frais vétérinaires aux propriétaires : il permet de prévoir les dépenses de manière annuelle et de répartir ces dernières de manière mensuelle. Il tente ainsi de satisfaire le besoin de mensualisation des dépenses de certains propriétaires. Les propriétaires s'engagent donc pour un an auprès de leur vétérinaire, c'est pourquoi le plan de santé peut être considéré comme levier d'action de fidélisation des clients.

La communication sera, quant à elle, levier de croissance principalement sur la variable « recrutement de nouveaux clients ». Promouvoir sa clinique et ses compétences, notamment à travers les réseaux sociaux, permet de recruter de nouveaux clients. C'est en tout cas ce qu'a pu remarqué Seinevet (de manière qualitative), en questionnant leurs nouveaux clients sur la manière dont ils les avaient connu. En effet, les deux réponses entendues le plus souvent sont le bouche à oreille et les réseaux sociaux (et internet).

A l'issu du travail de diagnostic stratégique, les indicateurs proposés ont été les suivants :

- PM « Canine »
= CA total « Canine » / Nombre de transactions « Canine »
- CA total « Canine » en % de CA total
= (CA total « Canine » / CA total) x 100
- CA Actes « Canine » en % CA « Canine »
= CA Actes « Canine » / CA Actes total) x 100
- Nombre de transactions par clients actifs « Canine »
- Nombre de nouveaux clients « Canine »
- Taux de rétention clientèle « Canine »
= Nombre de clients retenus « Canine » / Nombre total de clients reçus « Canine »
- Taux de pénétration du service « Oxane »
= Nombre de souscripteurs « Oxane » / Nombre total de clients reçus « Canine »
- Coûts du personnel « Canine » en % CA « Canine »
= (Coûts du personnel « Canine » / CA « Canine ») x 100
- Coûts des structures et équipements « Canine » en % CA « Canine »
= ((Coûts structures + coûts fixes matériels) « Canine » / CA « Canine ») x 100
- Coûts d'utilisation du matériel « Canine » en % CA « Canine »
= (Coûts variables matériel « Canine » / CA « Canine ») x 100
- Coûts des produits « Canine » en % CA « Canine »
= (Coûts produits totaux « Canine » / CA « Canine ») x 100

Les quatre derniers indicateurs s'inscrivent dans une démarche de contrôle des coûts que nous n'avions pas encore évoquée dans cette seconde partie. Au delà de l'objectif d'augmentation du CA, les associés souhaitent mesurer leur rentabilité (capacité à procurer un bénéfice) et pour cela il faut comparer les indicateurs commerciaux à des indicateurs de contrôle des coûts.

2.3.2 Les indicateurs du DAS « RURALE »

En rurale, le positionnement de Seinevet est différent de celui du DAS « CANINE GÉNÉRALISTE ». Bien que les marchés soient non saturés en ce qui concerne l'activité rurale, la concurrence est plus importante. En effet, ANISERV, réseau de cliniques rurales et concurrent principal de Seinevet sur le DAS « RURALE » pratique une politique de prix cassés. Seinevet a fait le choix de ne pas se placer en leader technique, contrairement à la canine, mais « suit le marché ».

L'objectif financier principal est plutôt le maintien du CA (et non son augmentation, contrairement à la « CANINE GÉNÉRALISTE »). La variable « satisfaction et fidélisation clients » reste en revanche inchangée.

Les leviers d'action en rurale vont être les suivants :

- **Augmenter la proportion des actes par rapport aux produits**

On garde forcément en tête les enjeux législatifs sous-jacents, tels que la diminution de la consommation d'antibiotiques (plan Ecoantibio) ou le risque de découplage de la délivrance et de la prescription vétérinaires sur le long terme

- **Les services additionnels**, en augmentant les taux de souscription à ceux déjà existants et en en proposant de nouveaux

On pense notamment aux services « suivi de reproduction » ou « parage » qui peuvent parfois être réalisés par des techniciens de coopérative dans certains élevages. L'objectif est de conserver l'exclusivité de ces services chez les éleveurs clients de Seinevet.

Initialement les indicateurs proposés ont été les suivants :

- PM « Rurale »
= CA total « Rurale » / Nombre de transactions « Rurale »
- CA total « Rurale » en % CA total
= (CA total « Rurale » / CA total) x 100
- CA Actes « Rurale » en % CA total « Rurale »
= CA Actes « Rurale » / CA Actes total) x 100
- Taux de rétention clientèle
= Nombre de clients retenus « Canine » / Nombre total de clients reçus « Canine »
- Taux de pénétration
= Nombre d'éleveurs clients / Nombre éleveurs de la zone de chalandise
- Taux de souscription « Suivi fécondité »
= Nombre de clients souscripteurs « Suivi fécondité » / Nombre de clients actifs « Rurale »
- Taux de souscription « Parage »
= = Nombre de clients souscripteurs « Parage » / Nombre de clients actifs « Rurale »
- Coûts du personnel « Rurale » en % CA « Rurale »
= (Coûts du personnel « Rurale » / CA « Rurale ») x 100
- Coûts des structures et équipements « Rurale » en % CA « Rurale »
= ((Coûts structures + coûts fixes matériels) « Rurale » / CA « Canine ») x 100
- Coûts d'utilisation du matériel « Rurale » en % CA « Rurale »
= (Coûts variables matériel « Rurale » / CA « Rurale ») x 100
- Coûts des produits « Rurale » en % CA « Rurale »
= (Coûts produits totaux « Rurale » / CA « Rurale ») x 100
- Taux de remplissage des créneaux de rendez-vous « Rurale »
= Nombre de rendez-vous quotidiens « Rurale » / Nombre de créneaux disponibles « Rurale »

Au cours de ce travail, il s'est malheureusement avéré que les indicateurs « Taux de pénétration » et « Taux de remplissage des créneaux de rendez-vous « Rurale » » ne pouvaient être conservés.

En effet, pour le taux de pénétration, c'est le dénominateur « nombre d'éleveurs de la zone de chalandise » qui a constitué la donnée manquante. L'information, connue de l'ARIC-HN (Chambre d'agriculture Haute Normandie) et du GDS (Groupement de Défense Sanitaire) ne peut malheureusement pas être communiquée.

En ce qui concerne le taux de remplissage des créneaux, il faut savoir que les rendez-vous de « RURALE » ne sont pas enregistrés sur le logiciel de gestion de la clinique mais sur un Google Agenda en ligne. De plus l'activité « RURALE » étant très dépendante des consultations d'urgence, ou tout du moins non planifiables, il n'y a aucun nombre de créneaux disponibles par jour préalablement défini. De fait, cet indicateur a été abandonné. Il serait évidemment intéressant à long terme de réfléchir aux solutions pour le mettre en place.

2.3.3 Les indicateurs du DAS « REFERE »

En ce qui concerne l'activité référée (en animaux de compagnie), l'objectif principal est d'augmenter le pool de référents. Ceci passe par la satisfaction et la fidélisation du client « B to B » (Business to Business) qu'est le vétérinaire référent.

Pour rappel les activités du DAS « RÉFÉRÉ » sont :

- La dermatologie
- La chirurgie
- L'endoscopie - coelioscopie
- L'oncologie
- L'imagerie : scanner

Initialement, les indicateurs choisis pour ce DAS étaient les suivants :

- CA total « Référé » en % CA total
= $(\text{CA total « Référé »} / \text{CA total}) \times 100$
- Nombre de nouveaux vétérinaires référents
- Taux de rétention clientèle « Référé »
= $\text{Nombre de vétérinaires référents retenus} / \text{Nombre total de vétérinaires ayant référé}$
- Taux de pénétration « Référé »
= $\text{Nombre de vétérinaires référents} / \text{Nombre de vétérinaires de la zone de chalandise}$
- Coûts du personnel « Référé » en % CA « Référé »
= $(\text{Coûts du personnel « Référé »} / \text{CA « Référé »}) \times 100$
- Coûts des structures et équipements « Référé » en % CA « Référé »
= $((\text{Coûts structures} + \text{coûts fixes matériels}) \text{ « Référé »} / \text{CA « Référé »}) \times 100$
- Coûts d'utilisation du matériel « Référé » en % CA « Référé »
= $(\text{Coûts variables matériel « Référé »} / \text{CA « Référé »}) \times 100$
- Coûts des produits « Référé » en % CA « Référé »
= $(\text{Coûts produits totaux « Référé »} / \text{CA « Référé »}) \times 100$

Remarque : il n'y avait aucun intérêt, contrairement aux deux premiers DAS, à mesurer l'indicateur « CA Actes « Référé » en % CA total « Référé » ». En effet, il n'y a quasiment pas de ventes de produits dans le cadre de l'activité « Référé ». Si des produits sont prescrits, il est indiqué au propriétaire de l'animal de se procurer ces produits chez son vétérinaire traitant, ou vétérinaire référent.

2.3.4 Les indicateurs « RESSOURCES HUMAINES »

Au départ, ce quatrième et dernier tableau de bord devait comporter trois thèmes : les ressources humaines, la communication et l'aspect environnemental.

L'environnement, tout d'abord car c'est un enjeu sociétal. On a vu à travers l'analyse PESTEL que plusieurs facteurs liés à l'environnement pouvaient influencer le contexte de l'entreprise vétérinaire et donc celui de Seinevet. On peut notamment parler du plan de réduction Ecoantibio, de la traçabilité et de la gestion des déchets (médicaux plus particulièrement), ainsi que des performances énergétiques des bâtiments. Or, ces aspects étant malheureusement difficilement mesurables, les indicateurs correspondants ne répondraient pas aux critères SMART. C'est pourquoi il a été décidé, en accord avec les associés de Seinevet, que l'aspect environnemental était un enjeu stratégique actuel de leur structure, mais qu'on ne savait pas encore comment le mesurer. De ce fait, aucun indicateur sur le sujet n'a été mis en place pour l'instant, ceci restant néanmoins envisageable pour l'avenir.

Concernant la communication, il avait été évoqué d'en mesurer la performance car il apparaît que cet aspect manque à la plupart des outils de pilotage de la performance existants et que la communication pourrait être utilisée chez Seinevet comme levier d'action de recrutement de nouveaux clients « CANINE GÉNÉRALISTE », notamment.

Chez Seinevet, l'axe majeur de communication est le réseau social Facebook. La gestion des pages Facebook de Seinevet est assurée par une des ASV (E. Friboulet). Cette dernière consulte déjà les statistiques mesurées, calculées et synthétisées par Facebook. Il s'avère que ces statistiques sont pertinentes et que beaucoup de blogs et guides en ligne fournissent les rudiments pour les analyser. Les intégrer au système de tableau de bord de Seinevet a donc semblé redondant. Cependant, bien que les données ne soient pas reportées depuis Facebook dans le tableau de bord, il a été acté qu'elles devraient être suivies et analysées par l'ASV responsable.

Le dernier thème, celui des ressources humaines, ne pouvait en revanche pas être abandonné. On l'a vu, la satisfaction et la fidélisation de l'équipe est l'un des objectifs stratégiques majeurs de Seinevet. Les associés se rejoignent sur l'idée « qu'un personnel heureux, c'est un client heureux ». Après discussion avec les associés, nous avons considéré plusieurs leviers d'action, à savoir : le bonheur des employés, ainsi que leur engagement et leur motivation à travers l'attribution de missions.

De cette réflexion se sont dégagés plusieurs indicateurs que l'on souhaitait mesurer :

- Turn over
= Moyenne du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée / Nombre initial de salariés au début de cette période

Le turn over est un indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation.

- Taux d'absentéisme
= Nombre d'heures d'absence / nombre d'heures théoriques de travail

L'absentéisme est le fait d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail.

- Taux d'accomplissement des missions
= Nombre de missions accomplies / Nombre de missions confiées
- Baromètre du bonheur = baromètre « bien vivre dans l'entreprise »

Revenons sur l'indicateur « Baromètre du bonheur ». Ce dernier a été mis en place au sein de Seinevet par l'un des associés, le Dr Vedrine. La satisfaction et la fidélisation de l'équipe sont depuis longtemps un objectif commun aux associés. C'est donc dans cette optique qu'ont été instaurées, il y a un peu plus de deux ans, des réunions d'équipe. Afin de préparer ces réunions bisannuelles, un questionnaire à destination de tous les salariés a été mis en place (annexe 5). Ces questionnaires sont anonymes, afin d'éviter les réponses biaisées. Le questionnaire comporte des questions récurrentes d'une réunion à l'autre, ainsi que des questions dépendant des problématiques du moment de l'entreprise.

Les questions récurrentes sont les suivantes :

- Quelle est votre motivation/envie d'aller travailler le matin (note de 0 à 10) ?
- Avez-vous l'impression d'être considéré(e)/entendu(e) par vos employeurs (note de 0 à 10) ?
- Avez-vous l'impression d'être considéré(e)/entendu(e) par vos collègues (note de 0 à 10) ?
- Votre niveau de fatigue (nerveuse et physique) à la fin de votre journée de travail vous semble-t-il acceptable (note de 0 à 10) ?
- Le rythme/intensité de travail qui vous est demandé vous convient-il (note de 0 à 10) ?
- Comment jugez-vous la gestion des heures supplémentaires (fréquences des heures supplémentaires demandées, facilité de récupération...) (note de 0 à 10) ?
- L'équipe (ASV-vétos) vous paraît-elle suffisamment soudée pour faire face aux difficultés de chacun (note de 0 à 10) ?
- Vous sentez-vous épaulé(e) par vos employeurs lorsque vous êtes en difficulté face à un client (note de 0 à 10) ?
- Vous sentez-vous correctement formé(e)/informé(e) par vos employeurs (note de 0 à 10) ?
- Quel est votre niveau de satisfaction globale en tant que salarié(e) de l'entreprise (note de 0 à 10) ?

C'est à partir de ces questions que l'on va créer les indicateurs du baromètre, à savoir :

- Motivation
- Considération des employeurs
- Considération des collègues
- Fatigue
- Rythme/Intensité
- Heures supplémentaires
- Unité de l'équipe
- Soutien face aux difficultés
- Informations/Formations
- Satisfaction globale

Chaque indicateur correspond à une question du questionnaire, chaque répondant donne une note de 0 à 10 pour répondre à la question. L'indicateur correspond à la moyenne des notes de tous les répondants.

II. De la collecte à la représentation des indicateurs de performance : le tableau de bord

1. Approche théorique du concept de tableau de bord

1.1 Définition et rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est un **outil stratégique de management de la performance**, qui a pour fonction de permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes sous forme de chiffres, ratios et de graphiques. Le but est de rendre des données brutes plus accessibles et plus compréhensibles, afin d'assurer une perception cohérente de la mesure de la performance. (Fernandez, 2014)

En effet, le tableau de bord consiste en une **présentation synthétique de plusieurs indicateurs** judicieusement sélectionnés. La présentation synthétique s'appuie sur deux principes fondamentaux : la diversité des représentations visuelles et la hiérarchisation des données.

Le tableau de bord ne doit comporter que des indicateurs précis pour l'utilisateur, c'est en effet un **instrument personnel**, bien qu'il puisse aussi constituer un **outil de communication**.

On retrouve certaines de ces idées sur la figure 16, qui représente le concept du tableau de bord. Le décideur se trouve au centre de l'outil « tableau de bord ». Cet outil va revêtir le rôle d'assistant du décideur car il va lui permettre de :

- Avoir une vision cohérente par rapport aux objectifs fixés
- Mesurer la performance
- Signaler des dysfonctionnements, notamment à travers le benchmarking interne, si le décideur observe des dérives importantes des résultats
- Anticiper, ces dérives notamment, et instaurer alors des changements stratégiques préventifs
- Communiquer, auprès de ses collaborateurs, de ses clients ou même du grand public, en se servant du tableau de bord comme support

Cette communication pourra se faire à la fois à propos des objectifs fixés et des résultats, ou plutôt des deux conjointement en les comparant.

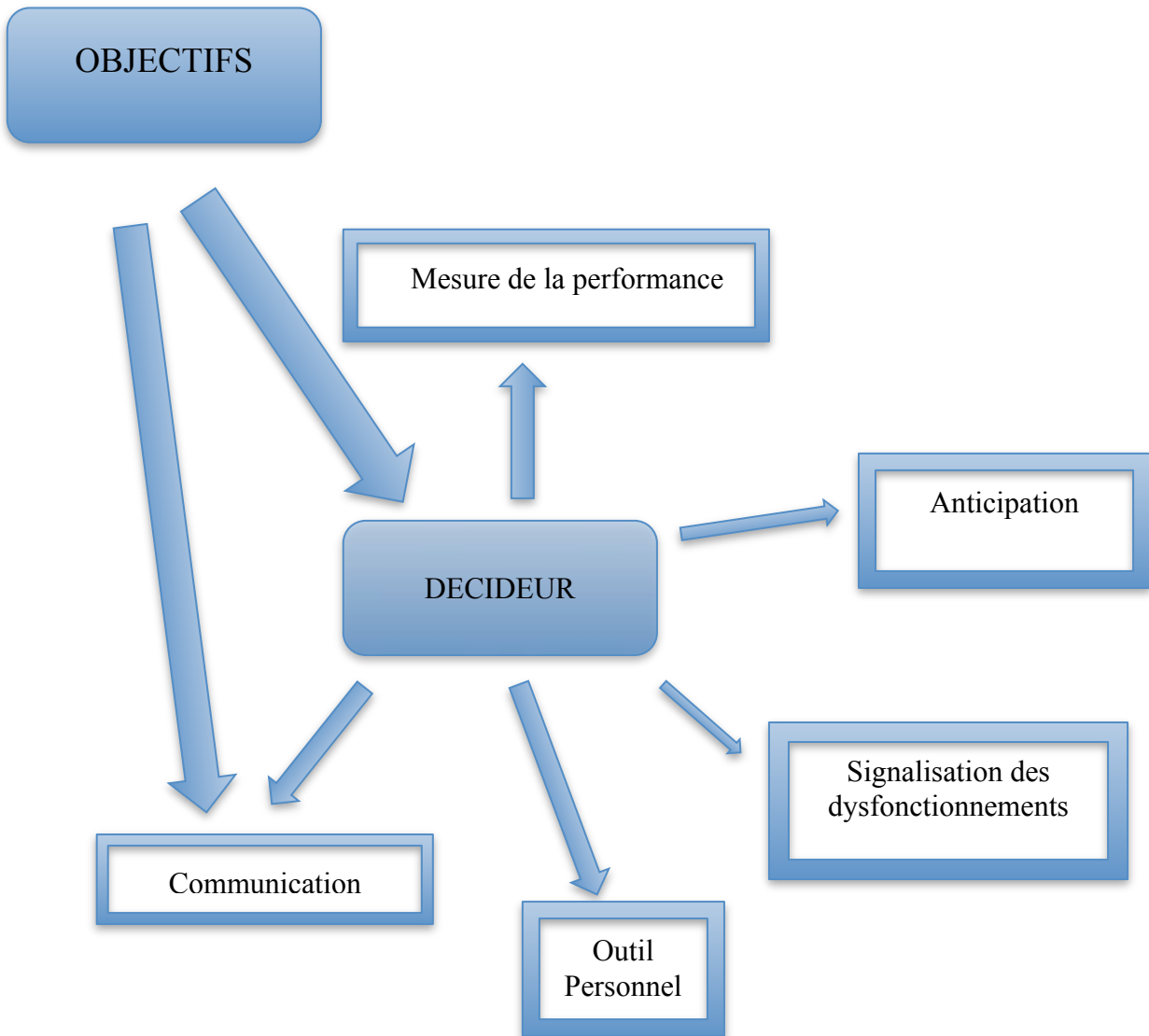


Figure 16.: Le concept de tableau de bord, assistant du décideur, d'après Fernandez (2014)

Ainsi, selon ce concept, le tableau de bord peut revêtir de nombreux rôles (similaires à ceux des KPI), il permet notamment de **s'assurer du bon fonctionnement des processus intrinsèques à l'entreprise** mais aussi **d'anticiper l'apparition d'écarts par rapport aux objectifs fixés**.

Il constitue un instrument actif d'aide à la décision et au pilotage (Fernandez, 2014).

1.2 Qualités requises et limites

Pour répondre à toutes ces fonctions et objectifs cités ci-dessus, quatre qualités essentielles sont nécessaires à un tableau de bord :

- Il doit être simple
- Il doit être visuellement explicite
- Il doit se limiter à l'essentiel
- Il doit être flexible et réactif

Les tableaux de bord ont beaucoup évolué ces dernières années, de façon concomitante avec l'apparition de la notion de performance multidimensionnelle et le constat de l'insuffisance de la seule vision financière de la performance. On parle parfois de « nouveaux » tableaux de bord, en comparaison aux premiers tableaux de bords, qualifiés de tableaux de bord « traditionnels ».

Les principales critiques que l'on peut faire à l'égard des tableaux de bord « traditionnels » sont les suivantes :

- Manque de **réactivité**
- Manque d'**exhaustivité**
- Description des effets mais rarement des **causes de dysfonctionnements**
- Manque de **lien avec la stratégie d'entreprise**
- Domination des facteurs financiers

1.3 Notions de tableau de bord « prospectif » et « équilibré », le Balanced Scorecard

Le tableau de bord prospectif, aussi appelé tableau de bord équilibré, ou « Balanced Scorecard » (abrégé BSC) est une méthode américaine lancée en 1992 par Kaplan et Norton qui vise à mesurer les performances d'une entreprise selon **4 perspectives** : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Procédons désormais à une courte description de chaque perspective.

- Perspective financière :

C'est l'axe où l'on retrouve les mesures de performance financière, avec principalement la mesure de la **rentabilité**, à l'aide d'indicateurs tels que le retour sur investissement ou l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

- Perspective clients :

Cet axe comprend les indicateurs qui mesurent la **fidélité** actuelle et future des clients, ainsi que **l'accroissement de la clientèle** et **l'accroissement de la rentabilité par client**. La question que l'on se pose au sein de la perspective clients est la suivante : quelle est la valeur créée pour les clients ? Indirectement on se demande donc comment créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers.

- Perspective processus internes :

Cet axe pose les questions suivantes :

- Comment la gestion des opérations et des processus peut-elle contribuer à fournir un avantage concurrentiel ?
- Quels processus méritent nos « soins » pour satisfaire clients et actionnaires ?

- Perspective apprentissage organisationnel :

Cet axe décrit le **capital humain et les actifs immatériels** nécessaires pour aboutir à la réalisation de la stratégie.

A travers cet axe, on se demande quelle est notre capacité à progresser. Afin de répondre il est nécessaire de savoir comment aligner les intangibles que sont les personnes, les systèmes et les cultures pour améliorer les processus critiques.

Kaplan et Norton (1992) conseillent que cet axe soit traité en dernier, seulement après avoir défini les trois autres.

Mais ce qui nous intéresse prioritairement dans le BSC, ce sont les notions de tableau de bord « prospectif » et « équilibré ».

Le BSC est qualifié de tableau de bord « **prospectif** » (adjectif utilisé pour décrire quelque chose orienté vers l'avenir). Selon Kaplan et Norton (1992), en ajoutant des indicateurs autres que financiers (physiques, non produits par l'entreprise, sur l'environnement, transversaux ...), le tableau de bord permettra une représentation des performances passées et présentes mais également des **performances futures** de l'organisation. Le BSC permet ainsi de traduire le **projet d'avenir** de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance.

Mais le BSC est également qualifié de tableau de bord « **équilibré** » car l'équilibre au sein du BSC est primordial.

En effet, il est nécessaire qu'il existe un équilibre entre :

- Les objectifs à court terme et à long terme
- Les indicateurs financiers et non financiers
- Les indicateurs de mesure de la performance passée et les indicateurs prospectifs
- La perception externe et la performance réalisée interne (performance réelle)

1.4 De la collecte des données à la représentation graphique

Après avoir étudié la conception des KPI, nous allons maintenant nous intéresser à leur exploitation. Il va s'agir ici d'appréhender le reporting des données dûment collectées et leur traduction graphique dans le tableau de bord.

Une donnée est une information figée et transmissible. De ce fait, elle peut être codifiée, mémorisée et collectée par n'importe quel système informatique.

Le calcul et la mesure des KPI nécessite de collecter des données. On parle notamment de reporting (ou communication de données), opération consistant pour l'entreprise à faire son rapport d'activité.

Un outil de reporting (au sens strict) assure l'interrogation des bases de données selon les requêtes SQL (Structured Query Language, langage informatique) préparées lors de l'élaboration du modèle.

Les sources de collecte ne se limitent pas uniquement aux bases de données issues des logiciels de gestion des entreprises mais peuvent également provenir de documents comptables, de documents de ressources humaines, de données d'outils de communication ...

Une fois l'ensemble des données nécessaires collectées, il convient de les regrouper et de les reporter, le plus souvent sous forme de rapports au sein de tableaux.

En revanche, la compilation de chiffres les uns à la suite des autres dans un tableau, aux multiples lignes et colonnes, est très peu visuel pour le chef d'entreprise qui veut les analyser.

C'est pourquoi il est absolument indispensable que les KPI soient représentés sous forme graphique (au sein du tableau de bord).

Comme nous l'avons vu précédemment l'objectif est de rendre les données brutes plus accessibles et compréhensibles pour la personne en charge de les analyser.

Pour cela, il faut choisir le type de graphique, les formes et les couleurs avec attention, en tenant compte de la nature des données d'origine et du sens de l'information véhiculée par l'indicateur. (Fernandez, 2014)

Procédons à un court descriptif des différents types de graphiques possibles et de leurs intérêts respectifs.

- **Histogramme**

L'histogramme est composé de colonnes accolées (ou non) de hauteurs variables. L'histogramme peut permettre notamment de suivre l'évolution de valeurs dans le temps selon une échelle chronologique. Il apporte une vision globalisée de l'évolution d'une situation au fil du temps.

L'histogramme permet également de définir une courbe de tendance.

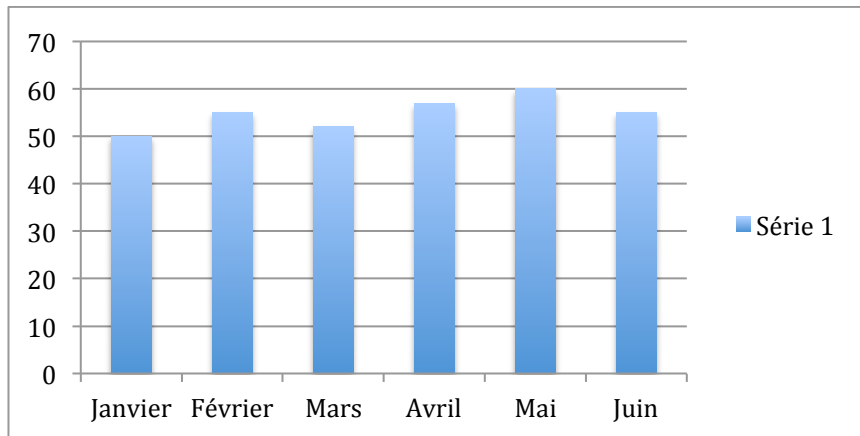


Figure 17 : Exemple de graphique « Histogramme »

- **Tuyaux d'orgue (ou histogrammes groupés)**

Le graphique en tuyaux d'orgue représente dans chaque intervalle de classe les hauteurs de deux ou trois items de séries différentes par des colonnes accolées.

Les tuyaux d'orgues peuvent comparer la croissance individuelle de deux ou plusieurs séries.

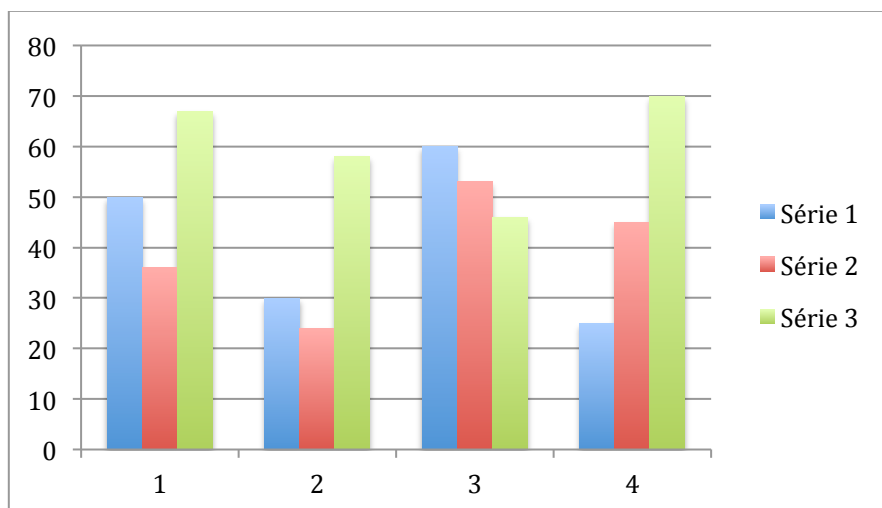


Figure 18 : Exemple de graphique « Tuyaux d'orgue »

- **Barres empilées** (ou empilées à 100%)

Le graphique en barre est composé de bandes horizontales. Le graphique en barres empilées prend la forme de deux ou de plusieurs séries empilées les unes sur les autres. La longueur de chaque bandes est la somme de tous les éléments. Les barres peuvent aussi être empilées à 100%.

Les barres ont pour intérêt de présenter plusieurs séries sur le même diagramme. Les barres empilées sont à même de mettre en œuvre des comparaisons de valeurs.

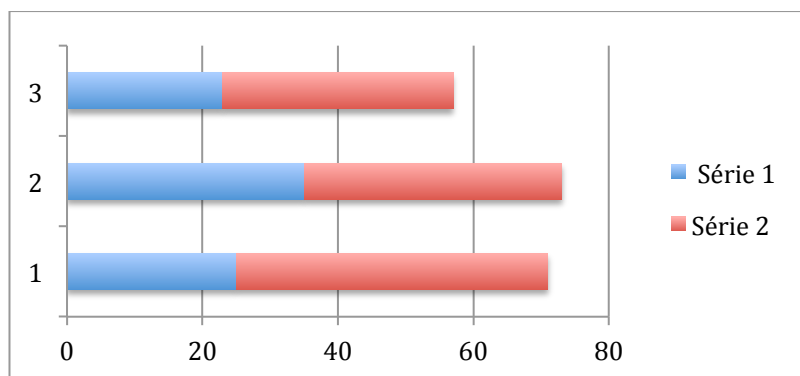


Figure 19 : Exemple de graphique « Barres empilées »

- **Diagramme secteur**

Le graphique en secteurs prend la forme d'un cercle divisé, à partir du centre, en deux ou plusieurs secteurs. Il affiche la façon dont chaque secteur contribue à la somme des éléments (100 %). Le diagramme secteur, aussi appelé « diagramme camembert » ou « pie diagramme », permet de comparer les proportionnalités des composantes d'un tout. Il faut toujours l'utiliser sur une seule série.

Dans tous les cas, il faut faire attention à ce que l'on compare pour ne pas tirer d'enseignement erroné.

Remarque : il est de règle de placer les sections les plus larges à droite, dans le sens des aiguilles d'une montre.

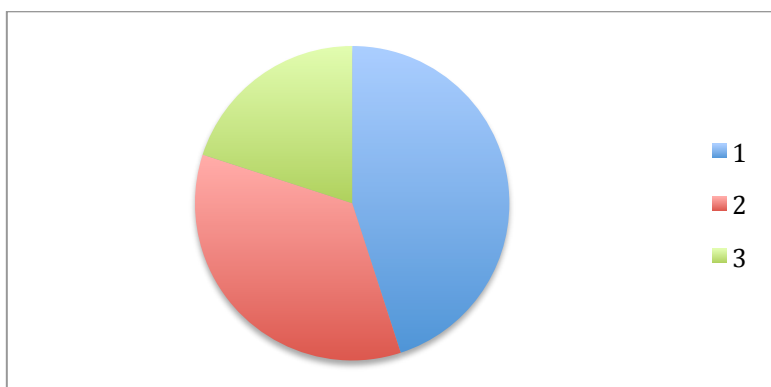


Figure 20 : Exemple de graphique « Diagramme secteur »

- **Diagramme en anneau**

Le diagramme en anneau ressemble au diagramme en secteurs. L'anneau est divisé en secteurs, chaque secteur illustrant une proportion du 100 % total.

Il sera le graphique le plus approprié dans la comparaison deux à deux des composantes de deux entités de même nature.

En pratique, il peut contenir deux séries (contrairement au diagramme secteur) mais pas plus de 8 secteurs.

Par exemple, le diagramme en anneau sera le graphique approprié pour comparer le « prévu » et le « réalisé ».

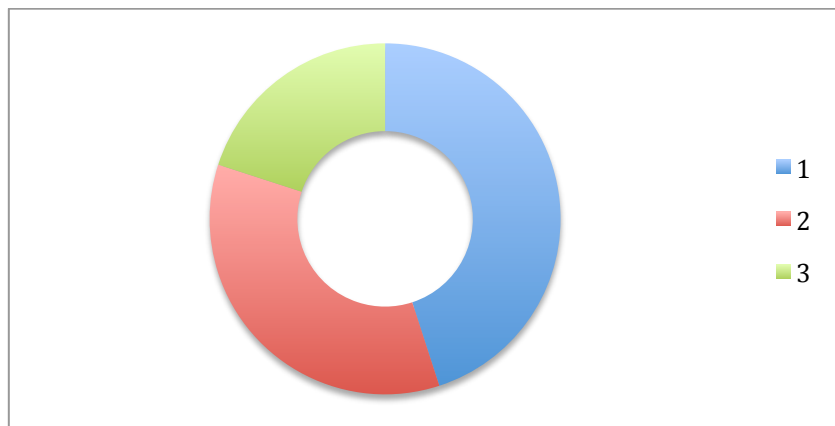


Figure 21 : Exemple de graphique « Diagramme en anneau »

- **Graphique Courbe**

Une courbe permet de suivre l'évolution dans le temps d'une valeur ou de plusieurs valeurs (la notion de comparaison peut être présente).

On peut superposer aux courbes (issues de données) des courbes de tendance (comme pour l'histogramme).

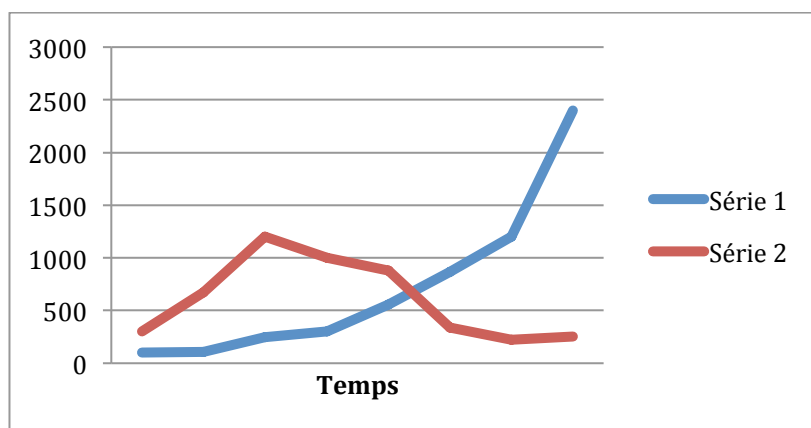


Figure 22 : Exemple de graphique « Courbe »

- **Graphique Aire**

Le graphique aire permet de visualiser les quantités sous forme de volume (par exemple pour des ventes).

Le graphique aire offre ainsi la possibilité d'analyser l'amplitude de la variation ainsi que la grandeur des valeurs.

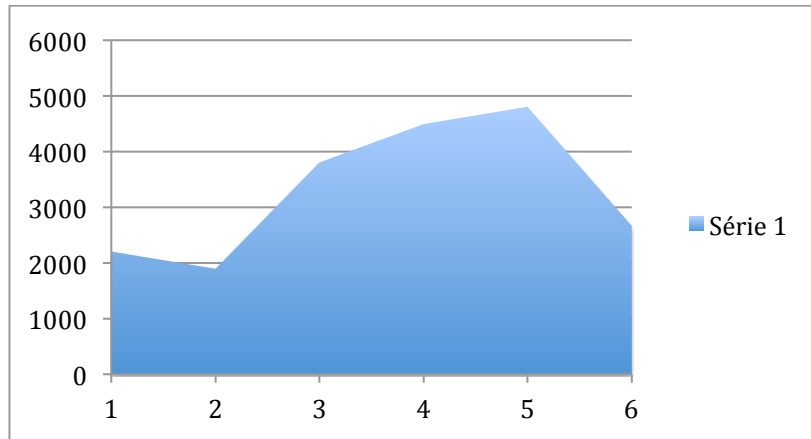


Figure 23 : Exemple de graphique « Aire »

- **Graphique Polaire**

Le point d'origine du graphique polaire part du centre. L'ordinateur positionne les données numériques comme des ensembles paires de X et de Y. L'axe des X constitue le cercle autour duquel sont inscrites des coordonnées qui ne bougent pas. L'axe des Y montre la distance des valeurs par rapport au centre. À mesure que les valeurs augmentent, les points se déplacent du centre vers les extrémités. Les points sont de même taille, quelle que soit leur valeur. Ils peuvent être reliés par des segments de droite (lignes).

Le graphique polaire permet de visualiser une entité aux caractéristiques multiples.

- **Graphique Radar**

Le graphique radar est un type particulier de graphique polaire, aussi appelé « toile d'araignée ».

Il est souvent utilisé pour évaluer les points forts, les avantages, les inconvénients d'une solution.

Par exemple, il peut permettre à une entreprise d'évaluer et de communiquer à propos des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ses concurrents en superposant le graphique radar de l'entreprise et celui/ceux de ses concurrents.

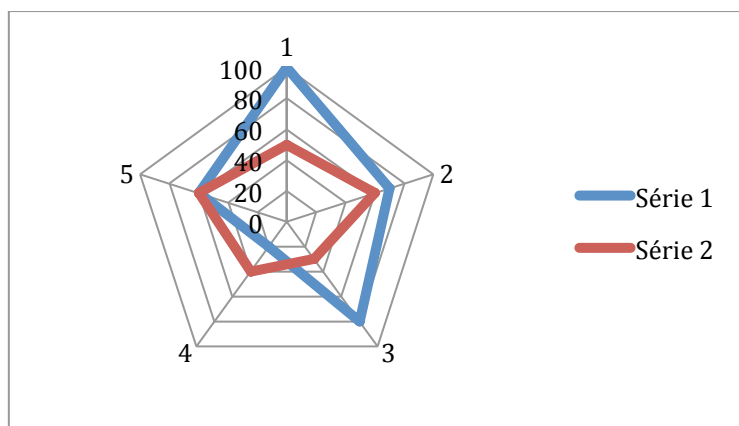


Figure 24 : Exemple de graphique « Polaire, de type radar »

- **Graphique à bulles**

Le graphique à bulles permet de représenter des entités en trois dimensions :

- Volume de la bulle
- Position en abscisse
- Position en ordonnée

Il est utilisé par exemple pour évaluer la rentabilité client par produit ou bien pour situer l'entreprise sur son marché (part de marché et potentialité) dans le cadre de l'analyse de la concurrence.

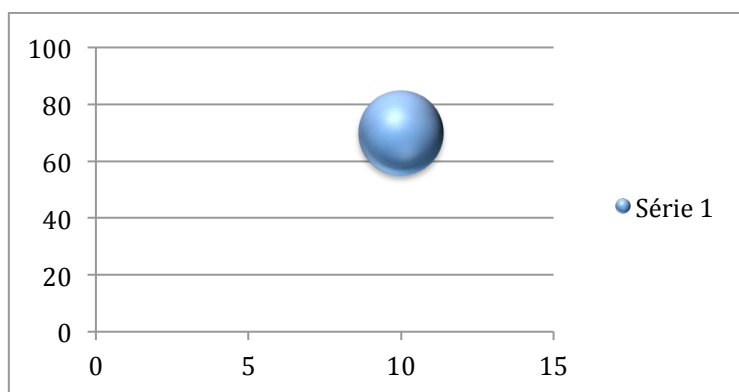


Figure 25 : Exemple de graphie « à bulles »

- **Pictogramme & Graphique figuratif**

Ils illustrent des données chiffrées par des symboles et des figures, parfois agrandis proportionnellement ou non.

Exemples : Jauge, smiley, thermomètre ...

Parallèlement et ce quel que soit le type de graphique, la représentation des indicateurs intègre fréquemment un code couleur, une couleur associée au résultat mesuré, une autre à l'objectif visé, une juxtaposition des deux permettant alors une analyse plus rapide.

Le code couleur peut également s'appuyer sur l'image d'un feu tricolore : le rouge est signe d'une situation anormale, le vert d'une situation normale et le orange est un signal de vigilance pour une situation qui mérite notre attention.

2. Approche pratique : Initiation de tableaux de bords au sein de Seinevet

2.1 Modalités de collecte des données

Pour rappel, il a été décidé de réaliser quatre tableaux de bord différents. Les modalités de collecte sont les mêmes pour les quatre tableaux de bord. Les données pour les KPI seront collectées mensuellement et reportées par Charlène Bachelet, l'ASV responsable de l'administratif à Seinevet. Chacun des associés se verra désigné responsable d'un tableau de bord :

- Dr Cadot : « CANINE GÉNÉRALISTE »
- Dr Vedrine : « RÉFÉRÉ »
- Dr Chaouch : « RURALE »
- Dr Fribourg-blanc : « RELATIONS HUMAINES »

Les quatre tableaux de bord seront présentés et analysés mensuellement en réunion d'associés.

2.1.1 Outils et ressources utilisées

Une fois les indicateurs choisis, il a fallu déterminer comment et où collecter les données nécessaires. C'est ce que l'on va tenter d'expliquer dans cette partie.

Pour cela nous avons choisi plusieurs sources et plusieurs outils. Le principal outil est le logiciel métier, aussi appelé logiciel de gestion de clinique. Seinevet utilise le logiciel Vetopartner.

Vetopartner, comme la plupart des logiciels de gestion de clinique du marché, possède des modules de données statistiques, ainsi que des modules d'analyses des ventes ou encore des modules permettant de réaliser des requêtes auprès de la base de données.

Le fonctionnement de ces différents modules est basé sur le système de facturation. Ce dernier est inhérent au logiciel mais surtout aux choix des associés. Par exemple, ils peuvent choisir des catégories de factures, fixer le nombre de catégories et donner des noms à ces catégories.

Il faut donc bien prendre en compte que les indicateurs pouvant être mesurés dépendent du mode de facturation choisi. Cela aura des conséquences sur le benchmarking : des indicateurs pouvant sembler similaires ne seront en réalité pas comparables d'une clinique à l'autre.

Par exemple si deux cliniques veulent comparer leur indicateur « CA de l'activité chirurgie » mais que l'une d'elles comprend dans la catégorie de facture « Chirurgie » l'acte chirurgical et l'anesthésie liée à cet acte alors que l'autre clinique ne comprend que l'acte chirurgical, alors les indicateurs de ces deux cliniques ne seront pas comparables.

Revenons maintenant à Vetopartner et aux différents modules utilisés pour collecter des mesures :

- **Le module « Statistiques des ventes »**

Ce module propose de nombreux indicateurs, classés en différentes catégories (clients, animaux, comptabilité ; annexe 7). Ils sont calculés à partir de requêtes informatiques. Les requêtes interrogent la base de données afin de fournir à l'utilisateur un résultat chiffré. Chaque statistique est associée à un numéro et une courte description.

Voici quelques exemples d'indicateurs proposés :

- Panier moyen
- Panier moyen par vétérinaire
- Panier moyen des actes par vétérinaire

- CA facturés par catégorie de facture
- Chiffre d'affaire HT (Hors taxe)
- Chiffre d'affaire HT honoraires

- Nombre de clients actifs
- Nombre de clients actifs par ville (avec CA par ville)
- Nombre de nouveaux clients
- Nombre de clients sortants
- Fréquentation des clients

- Valeur du stock

Dans le cadre de Seinevet, pour chaque indicateur, nous pouvons choisir si l'on souhaite le résultat sur l'un des sites ou sur l'ensemble des sites. Nous pouvons également choisir la période de temps (le mois, l'année, les 6 derniers mois...).

- **Le module « Requêtes »**

Ce module permet d'obtenir des données personnalisées, non proposées dans les statistiques calculées dans le module « Statistiques des ventes ». À partir d'un langage informatique, le langage SQL (Structured Query Language), de nouvelles requêtes peuvent être créées, à condition qu'elle respecte les codes du mode de facturation et du langage SQL. Ainsi vous interrogez directement la base de données afin d'obtenir des informations.

Cela nous a permis notamment d'obtenir des indicateurs par catégorie de facture, qui sont au nombre de 7 chez Seinevet :

- #CANINE
- #GARDE CN
- #REFERE PAR
- #RURALE
- #EQUINE
- #GARDE RL
- #OXANE

Vous trouverez en annexe 6 les requêtes créées spécialement pour cette thèse par Yann Uhel, gérant de VetoPartner.

- **Le module « Analyses des ventes »**

Ce module permet d'étudier les ventes d'une catégorie d'actes ou de produits, ou même d'un acte ou d'un produit particulier sur la période de notre choix.

Cela a été utilisé par exemple pour connaître le nombre d'actes « PIEDS » ou « PIEDS1 » (correspondant au parage en rurale, le premier correspondant au tarif d'une première visite de parage et le second au tarif d'une consultation de suivi) facturés sur une période, informations nécessaires au calcul de l'indicateur taux de souscription au service additionnel « Parage ».

En annexe 7, vous trouverez, le guide de collecte des données pour le tableau de bord « CANINE GÉNÉRALISTE ».

Conjointement au logiciel métier, plusieurs documents de ressources humaines ont été utilisés pour le tableau de bord correspondant, à savoir :

- Les « Questionnaires de préparation réunion ASV-vétos » (annexe 5)
- Les comptes rendu de réunion « ASV-vétos »
- Les récapitulatifs des salaires

Enfin, les données comptables se sont avérées nécessaires pour les indicateurs de contrôles des coûts, notamment les grands livres de comptes 5 et 6 et les journaux de paies.

2.1.2 Difficultés rencontrées

Nous avons rencontré des difficultés principalement sur deux sujets : les KPI du DAS « RÉFÉRÉ » et les KPI de contrôle des coûts.

- Le DAS « RÉFÉRÉ »

Pour rappel, nous avons décidé pour ce DAS de considérer le client comme le vétérinaire référent et non pas comme le propriétaire de l'animal référent.

Il existe une catégorie de factures « #RÉFÉRÉ », l'indicateur concernant le CA était donc mesurable.

En revanche, nous n'avons pas pu mesurer **le nombre de nouveaux vétérinaires référents, le taux de rétention des vétérinaires référents et le taux de pénétration.**

Lorsqu'un client est référé chez Seinevet, il est possible de mentionner sur la fiche de la consultation par quel vétérinaire il a été référé. Il y a donc dans la base de données de Vetopartner un carnet d'adresses de tous les vétérinaires référents.

Il existe même une statistique dans le module statistique qui répertorie, sur une période donnée, sous forme de tableau, la liste de vétérinaires ayant référé, le nombre de cas qu'ils ont référés et le chiffre d'affaires correspondant. Cette statistique bien qu'intéressante ne permet pas d'obtenir **les trois indicateurs cités ci-dessus.**

En effet, pour connaître le nombre de nouveaux vétérinaires référents il faudrait chaque mois éditer la statistique citée ci-dessus pour le mois en cours et la même statistique pour la période allant de l'ouverture de la clinique au mois précédent (N-1). Il faudrait ensuite comparer les deux tableaux de données obtenus et compter manuellement le nombre de vétérinaires référents qui apparaissent sur le tableau du mois N et qui n'apparaissent pas sur le tableau de la période précédant le mois N. Il en est de même pour le nombre de clients perdus (nécessaires au calcul du taux de rétention), où il faudrait éditer la statistique pour le mois N et la statistique de la période « 12 mois précédant le mois N ». Ensuite il s'agirait de vérifier et compter manuellement quels vétérinaires ont référé le mois N-12 et pas sur les 12 mois suivants pour les considérer comme « sortants » au mois N. En pratique, on se rend compte que c'est impossible de réaliser ces manipulations.

En guise d'alternative, nous avons voulu tenter de réaliser un mapping à partir de cette statistique. Chaque mois nous aurions réalisé un filtre sur une carte GoogleMyMaps en exportant le tableau de données extrait de Vetopartner (annexe 8). GoogleMyMaps permet en effet d'afficher un ou plusieurs filtres en même temps, en les sélectionnant ou en les désélectionnant dans la légende.

Il aurait été intéressant d'obtenir ce mapping par structure, et non pas par vétérinaire, pour savoir quelle clinique concurrente il faudrait démarcher pour augmenter le pool de référés. Or le carnet d'adresse est organisé par nom de vétérinaire et non pas par nom de clinique ou cabinet.

Nous aurions également souhaité ajouter à ce mapping une indication sur l'activité référée la plus « consommée » par chacune des structures référentes. Cependant le module « analyse des ventes » qui permet de savoir, à partir d'un libellé d'actes, quels sont les clients qui ont consommé (l'acte en question), entend le terme « client » dans le sens « propriétaire de l'animal ». De ce fait, l'indication de l'activité référée (dermatologie, chirurgie, imagerie, oncologie ...) la plus « consommée » par chaque structure référente n'a pas pu être ajoutée au mapping.

Les recherches sur le module « Analyses des ventes » ont en revanche permis de montrer à chaque associé responsable d'une activité référée qu'il pouvait créer son propre tableau de bord annexe en suivant le nombre, et le CA associé, de chacun des actes de son activité (par exemple, pour la chirurgie : TPLO ou ostéotomie tibiale de nivellement du plateau tibiale, arthroscopie, hernie discale...)

Ces tableaux de bord annexes n'ont pas été envisagés pour intégrer le système de management de la performance à cause du risque de compétition qu'ils pourraient créer.

Après un véritable travail de réorganisation du carnet d'adresses des référents par structure, il serait peut être envisageable de créer de nouvelles requêtes SQL pour obtenir les indicateurs envisagés en premier lieu.

Cette réorganisation du carnet d'adresses des référents a été initié à l'issu de cette thèse et est toujours en cours actuellement. Les nouvelles requêtes SQL n'ont pas encore été créées.

- Le contrôle des coûts

Le contrôle des coûts apparaît dans les tableaux de bord « CANINE GÉNÉRALISTE », « RURALE » et « RÉFÉRÉ ».
Deux problèmes majeurs ont été rencontrés.

D'une part les statistiques utilisées pour les autres indicateurs se basent sur la facturation alors que la comptabilité se base sur l'encaissement. On a réalisé que les indicateurs commerciaux mesurés via Vetopartner (notamment les CA) étaient différents des données comptables. On n'a malheureusement pas trouvé de solution simple pour corriger ce problème.

Le deuxième point qui nous a posé problème est le suivant : étant donné l'organisation en trois DAS, chaque poste de coûts devait subir une répartition entre ces trois DAS. La question du mode de répartition de coûts s'est donc posée. On parle de comptabilité analytique. Ici, le système proposé a suscité un grand nombre d'approximations.

Pour rappel, les données relatives aux coûts ont été extraites de deux sources : les grands livres de compte de Seinevet et les journaux de paies. Quelle que soit la source, il a fallu pour chaque poste de dépenses décider (plus ou moins arbitrairement) d'une répartition entre les trois DAS « CANINE GÉNÉRALISTE », « RÉFÉRÉ » et « RURALE ».

Chaque associé a donné de manière individuelle son estimation de répartition par poste de dépenses. La moyenne des différentes répartitions a déterminé le choix final.). Chaque ligne de coût du grand livre de compte de Seinevet (annexe 9) a effectivement été répartie entre les trois DAS. En revanche, chaque ligne de coût n'a pas été réparti entre les quatre poste de coûts définis pour chacun des DAS, à savoir : personnel, structures et équipements, matériel, et enfin produits. Si ce travail de répartition des lignes de coûts en poste de charge avait été réalisé, on aurait alors pu obtenir les indicateurs souhaités de la catégorie « contrôle des coûts » (individuellement pour chacun des DAS) mais uniquement sur l'ensemble de l'année 2017. Il était impossible de le faire mensuellement, le grand livre de compte étant édité uniquement de manière annuelle par les experts comptables de Seinevet

Par ailleurs, cette tâche s'est avérée être un travail très chronophage, logistiquement compliqué, avec un degré important d'approximations.

Il semble à l'heure actuelle impossible d'intégrer ces indicateurs au système de management en l'état. Les indicateurs n'auraient pas les qualités requises nécessaires à une utilisation facile pour la personne en charge de la collecte.

Sur le long terme, une solution envisagée aux difficultés de répartition, notamment logistiques, serait celle de la GED : Gestion Electronique des Documents, procédé informatisé qui permet d'organiser et de gérer des informations et des documents électroniques (acquisition, indexation, stockage et diffusion des documents en question).

Chaque facture serait scannée. L'en-tête de l'entreprise éditant la facture serait reconnu, le montant de la facture serait alors attribué à un poste de charge (préalablement paramétré). Puis au sein du poste de charge, le montant de la facture serait réparti entre les trois DAS.

Par exemple, une facture d'électricité serait attribuée au poste de charge « coûts structureaux » puis répartie selon l'annexe 9, de la manière suivante :

- 75% « coûts structureaux « CANINE GÉNÉRALISTE » »
- 20% « coûts structureaux « RÉFÉRÉ » »
- 5% « coûts structureaux « RURALE » »

Ceci ne supprime pas le problème du choix de répartition des approximations, mais aide à pallier le problème de logistique des répartitions des coûts en postes de charge, puis au sein des postes de charges entre les trois DAS.

D'autre part, nous avons été confrontés à une autre difficulté.

Certaines entrées d'argent ne figurent pas dans les statistiques de Vetopartner et n'apparaissent donc pas dans les relevés que nous avons pu effectuer. Ces entrées d'argent concernent les rémunérations des associés (par des laboratoires notamment) pour des cycles de conférences à destination d'autres vétérinaires praticiens, ainsi que les rémunérations liés à SARL Santinel et à ses activités de contrôle sanitaire et de prophylaxie, qui font partie de Seinevet et entrent dans le calcul de son CA. Ainsi, les indicateurs collectés via Vetopartner ne correspondent pas au CA inscrit sur les données de comptabilité.

2.2 Le tableur informatique, outil de reporting

Dans le cas de Seinevet, les données collectées ont des sources multiples, il a donc fallu reporter (manuellement) ces données dans un « lieu » commun. C'est le tableur informatique qui a été choisi pour remplir cette fonction.

Vous trouverez donc ci-dessous les tableaux Excel proposés pour Seinevet.

Tableau III : Tableau de reporting « CANINE GÉNÉRALISTE »

INDICATEURS	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18
NOMBRE DE PRESTATIONS "CANINE"	1700	1485	1609	1603	1648
NOMBRE DE PRESTATIONS "GARDE CN"	2	5	8	8	31
NOMBRE DE PRESTATIONS "CANINE + GARDE CN"	1702	1490	1617	1611	1679
CA "CANINE"	111855,84	92933,27	95366,84	97869,53	114911,56
CA "GARDE CN"	437,48	572,08	1349,89	2915,5	8868,73
CA "CANINE + GARDE CN"	112293,32	93505,35	96716,73	100785,03	123780,29
CA TOTAL	195131,87	170472,31	174600,57	184599,27	185771,33
CA "CANINE + GARDE CN" EN % CA TOTAL	57,55	54,85	55,39	54,6	66,63
PM "CANINE"	65,8	62,58	59,27	61,05	69,73
PM "GARDE CN"	218,74	114,42	168,74	364,44	286,09
PM "CANINE + GARDE CN"	65,98	62,76	59,81	62,56	73,72
CA ACTES "CANINE"	72986,53	58895,71	58149,53	58840,41	75254,73
CA ACTES "GARDE CN"	352,32	458,5	1238,71	2759,03	8451,49
CA ACTES "CANINE + GARDE CN"	73338,85	59354,21	59388,24	61599,44	83706,22
CA ACTES "CANINE + GARDE CN" EN % CA "CANINE + GARDE CN"	65,31	63,48	61,4	61,12	67,62
PM ACTES "CANINE"	42,93	39,66	36,14	36,71	45,66
PM ACTES "GARDE CN"	176,16	91,7	154,84	344,88	272,63
PM ACTES "CANINE + GARDE CN"	43,09	39,84	36,73	38,24	49,85
PM ACTES "CANINE + GARDE CN" EN % PM "CANINE + GARDE CN"	65,31	63,48	61,41	61,13	67,62
CLIENTS "CANINE" VENUS 1 FOIS	869	800	875	821	834
CLIENTS "CANINE" VENUS 2 FOIS	212	183	192	201	217
CLIENTS "CANINE" VENUS 3 FOIS	60	56	69	59	63
CLIENTS "CANINE" VENUS 4 FOIS ET PLUS	35	22	16	30	28
NOMBRE DE CLIENTS "CANINE" ACTIFS	1176	1061	1152	1111	1142
NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR CLIENT ACTIF	1,37	1,34	1,33	1,37	1,37
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "CANINE"	128	94	112	98	119
NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS "CANINE"	140	142	107	132	117
NOMBRE DE CLIENTS RETENUS "CANINE"	908	825	933	881	906
TAUX DE RETENTION CLIENTELE "CANINE"	77,21	77,76	80,99	79,3	79,33
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "OXANE"	0	0	0	0	0
TAUX DE SOUSCRIPTION "OXANE"	0	0	0	0	0

En bleu, on retrouve les indicateurs choisis pour le DAS « CANINE GÉNÉRALISTE » (tab III). Les autres lignes correspondent aux informations nécessaires pour calculer ces indicateurs.

Tableau IV : Tableau de reporting « RURALE »

INDICATEURS	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18
NOMBRE DE PRESTATIONS "RURALE"	148	153	134	139	129
NOMBRE DE PRESTATIONS "EQUINE"	24	25	37	40	43
NOMBRE DE PRESTATIONS "GARDE RL"	1	4	4	0	2
NOMBRE DE PRESTATIONS "RURALE + EQUINE + GARDE RL"	173	182	175	179	174
PM "RURALE" HT	235,51	179,81	228,05	235,83	168,47
PM "EQUINE" HT	76,72	115,7	71,29	115,79	74,76
PM "GARDE RL" HT	80,59	180,86	524,98	0	123,77
PM "RURALE + EQUINE + GARDE RL" HT	212,59	171,03	201,69	209,01	144,8
PM ACTES "RURALE"	100,06	84,23	102,74	63,88	62,34
PM ACTES "EQUINE"	54,09	86,82	52,8	75,27	45,02
PM ACTES "GARDE RL"	78,92	132,26	369,68	0	77,9
PM ACTES "EQUINE + RURALE + GARDE RL"	93,56	85,64	98,28	66,43	58,24
PM ACTES "RURALE + EQUINE + GARDE RL" EN % de PM "RURALE + EQUINE + GARDE RL"	44,01	50,07	48,73	31,78	40,22
CA "RURALE"	34855,94	27510,92	30558,38	32780,57	21732,56
CA "EQUINE"	1841,27	2892,62	2637,62	4631,67	3214,86
CA "GARDE RL"	80,59	723,43	2099,92	0	247,54
CA "RURALE + EQUINE + GARDE RL"	36777,8	31126,97	35295,92	37412,24	25194,96
CA TOTAL	195131,87	170472,31	174600,57	184599,27	185771,33
CA "RURALE + EQUINE + GARDE RL" EN % CA TOTAL	18,85	18,26	20,22	20,27	13,56
CA ACTES "RURALE"	14809,46	12887,43	13767,15	8879,76	8042,4
CA ACTES "EQUINE"	1298,2	2170,4	1953,46	3010,75	1935,69
CA ACTES "GARDE RL"	78,92	529,02	1478,73	0	155,8
CA ACTES "RURALE + EQUINE + GARDE RL"	16186,58	15586,85	17199,34	11890,51	10133,89
CA ACTES "RURALE + EQUINE + GARDE RL" EN % CA "RURALE + EQUINE"	44,01	50,08	48,73	31,78	40,22
CLIENTS "RURALE" VENUS 1 FOIS	86	114	92	103	88
CLIENTS "RURALE" VENUS 2 FOIS	13	10	11	15	10
CLIENTS "RURALE" VENUS 3 FOIS	8	2	4	2	5
CLIENTS "RURALE" VENUS 4 FOIS ET PLUS	2	2	1	0	1
NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS "RURALE"	109	128	108	120	104
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "RURALE"	8	9	8	15	19
NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS "RURALE"	5	18	14	21	20
NOMBRE DE CLIENTS RETENUS "RURALE"	96	101	63	84	65
TAUX DE RÉTENTION CLIENTÈLE "RURALE"	11,93	21,09	41,67	30	37,5
CLIENTS "EQUINE" VENUS 1 FOIS	20	21	26	32	31
CLIENTS "EQUINE" VENUS 2 FOIS	2	2	4	4	4
CLIENTS "EQUINE" VENUS 3 FOIS	0	0	1	0	1
CLIENTS "EQUINE" VENUS 4 FOIS ET PLUS	0	0	0	0	0
NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS "EQUINE"	22	23	31	36	36
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "EQUINE"	3	3	3	9	3
NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS "EQUINE"	5	13	9	2	5
NOMBRE DE CLIENTS RETENUS "EQUINE"	14	7	19	25	28
TAUX DE RÉTENTION CLIENTÈLE "EQUINE"	63,64	30,43	61,29	69,44	77,78
NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS "RURALE + EQUINE"	131	151	139	156	140
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "RURALE + EQUINE"	11	12	34	24	22
NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS "RURALE + EQUINE"	10	31	23	23	25
NOMBRE DE CLIENTS RETENUS "RURALE + EQUINE"	110	108	82	109	93
TAUX DE RÉTENTION CLIENTÈLE "RURALE + EQUINE"	83,97	71,52	58,99	69,87	66,43
NOMBRE DE CLIENTS SOUSCRIPTEURS "PARAGE"	3	0	1	2	1
TAUX DE SOUSCRIPTION "PARAGE"	2,75	0	0,93	1,67	0,96
NOMBRE DE CLIENTS SOUSCRIPTEURS "FECONDITÉ" (ALLAITANT+LAITIER)	11	9	14	3	6
TAUX DE SOUSCRIPTION "FORFAIT FECONDITÉ"	10,09	7,03	12,96	2,5	5,77

Le même principe a été appliqué sur le tableau de reporting « RURALE » (tab IV). Ici, le nombre de lignes nécessaires au calcul des indicateurs est plus élevé (et donc les lignes plus nombreuses). Le DAS « RURALE » (auss appelé « GRANDS ANIMAUX ») comprend en effet les catégories de factures « #RURALE » et « #EQUINE ».

En ce qui concerne les ressources humaines, deux tableurs informatiques différents ont été conçus :

- Tableau de reporting du taux d'absentéisme et du turn over (tab V)
- Tableau de reporting du baromètre « Bien vivre dans l'entreprise » (tab VI)

*Tableau V : Tableau de reporting « RESSOURCES HUMAINES » :
Taux d'absentéisme et turn over*

Mois	Effectifs	Total jour d'absence	Soit en h	Total jours travaillés	Soit en h	Taux d'absentéisme
Janvier	16	38	266	470,5	3293,5	8,08
Février	14	29	203	320,5	2243,5	9,05
Mars	14	4	28	237,5	1689,5	1,66
Avril	12	2	14	229,5	1606,5	0,87
Mai	13	19	133	235,5	1657,5	8,02
Juin			0		0	#DIV/0!
Juillet			0		0	#DIV/0!
Août			0		0	#DIV/0!
Septembre			0		0	#DIV/0!
Octobre			0		0	#DIV/0!
Novembre			0		0	#DIV/0!
Décembre			0		0	#DIV/0!
SOMME	/	92	644	1493,5	10481,5	6,14

Mois	Départ		Arrivée	
	Nombre	Nom	Nombre	Nom
Janvier				
Février	1	Julie P (+ Fabien collaborateur)		
Mars				
Avril	2	Noémie + Marie H.		
Mai			1	Audrey
Juin				
Juillet				
Août				
Septembre				
Octobre				
Novembre				
Décembre				
Turn over				
12,5				

*Tableau VI : Tableau de reporting « RESSOURCES HUMAINES » :
Baromètre « Bien vivre dans l'entreprise »*

Questions (note de 0 à 10)	Indicateurs correspondants
Quelle est votre motivation/envie d'aller travailler le matin ?	Motivation
Avez-vous l'impression d'être considérée/entendue par vos employeurs ?	Considération employeurs
Avez-vous l'impression d'être considérée/entendue par vos collègues ?	Considération collègues
Votre niveau de fatigue (nerveuse et physique) à la fin de votre journée de travail vous semble-t-il acceptable ?	Fatigue
Le rythme/intensité de travail qui vous est demandé vous convient-il ?	Rythme/intensité
Comment jugez-vous la gestion des heures supplémentaires (fréquences des heures supplémentaires demandées, facilité de récupération ...) ?	Heures supplémentaires
L'équipe (ASV-vétos) vous paraît-elle suffisamment soudée pour faire face aux difficultés de chacun ?	Unité équipe
Vous sentez-vous épaulée par vos employeurs lorsque vous êtes en difficulté face à un client ?	Soutien vs difficultés
Vous sentez-vous correctement formée/informée par vos employeurs ?	Informations/formations
Quel est votre niveau de satisfaction globale en tant que salarié de l'entreprise ?	Satisfaction globale

Indicateurs correspondants	17/02/15	24/11/15	08/06/17	11/12/17
Motivation	8	8,3	8,3	7,5
Considération employeurs	7,8	9,2	8,1	8,4
Considération collègues				
Fatigue	6	6,9	7,6	6,8
Rythme/intensité	7,2	8	7,4	6,7
Heures supplémentaires	6,6	7,6	7,2	7,6
Unité équipe	8,2	7,1	8,6	8
Soutien vs difficultés	8,2	8,8	9	8,6
Informations/formations	6,9	8	7,7	7,5
Satisfaction globale	7,7	8,3	8	7,6

Il n'y a aucune note reportée pour l'indicateur « Considération des collègues ». En effet, la question « Avez-vous l'impression d'être considéré/entendu par vos collègues ? » n'existait pas à la création du baromètre. Elle a été proposée au cours de ce travail de thèse et sera ajoutée au prochain questionnaire.

2.3 Présentation et justification des choix de représentation graphique

Nous allons dans cette partie nous intéresser à un seul des tableaux de bord, celui du DAS « CANINE GÉNÉRALISTE ». Les mêmes principes pourront être appliqués aux autres tableaux de bord.

Pour rappel, les indicateurs du DAS « CANINE GÉNÉRALISTE » que nous avons réussi à mesurer sont les suivants :

- PM « Canine »

L'objectif était une augmentation de cet indicateur.

- CA total « Canine » en % de CA total

L'objectif était une croissance harmonieuse des différents DAS (mais l'activité « CANINE GÉNÉRALISTE » reste l'activité majoritaire).

- CA Actes « Canine » en % de CA « Canine »

L'objectif était une proportion de ventes d'« actes » plus importante que la vente de « produits ».

- Nombre de transactions par clients actifs « Canine »

L'objectif était une augmentation de la fréquentation (conjointement à l'augmentation du PM).

- Nombre de nouveaux clients « Canine »

L'objectif était le recrutement de nouveaux clients.

- Taux de rétention clientèle « Canine »

L'objectif était de fidéliser les clients, nouveaux et actuels.

- Taux de pénétration du service « Oxane »

La mise en place de plans de santé constituait un levier d'action sur tous les objectifs précédemment cités.

Souvenons nous, l'histogramme permet de suivre l'évolution de valeurs dans le temps selon une échelle chronologique. Il apporte donc une vision globalisée de l'évolution d'une situation au fil du temps.

C'est ce que l'on souhaite observer pour **le PM et le nombre de transactions par client actif (fréquentation)**. L'histogramme sera donc la représentation graphique de choix pour **ces indicateurs** (fig 26). Plusieurs mois antérieurs seront nécessairement représentés sur le tableau de bord mensuel pour analyser l'évolution.

Les deux séries « PM » et « Nombre de transactions par clients actifs » pourront être représentées sur le même graphique.

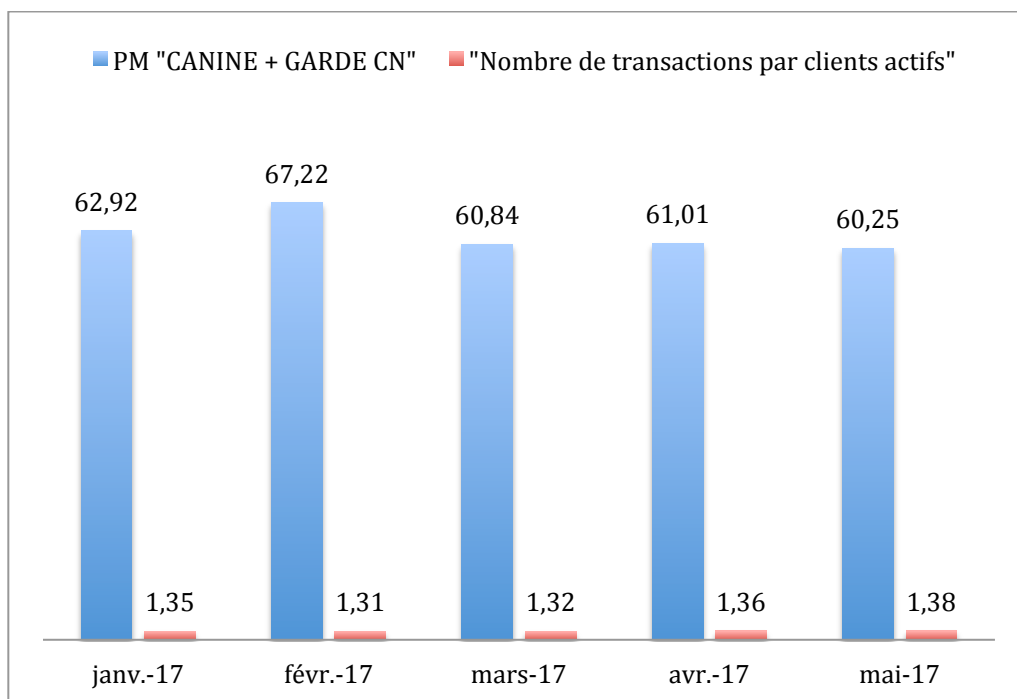


Figure 26 : Représentation en histogramme des indicateurs « PM « Canine » » et « Nombre de transactions par clients actifs « Canine » »

Pour rappel, le diagramme secteur permet de comparer les proportionnalités des composantes d'un tout.

Cette représentation graphique sera adaptée pour les deux indicateurs « CA total « Canine » en % de CA total » et « CA Actes « Canine » en % de CA « Canine » » (fig 27).

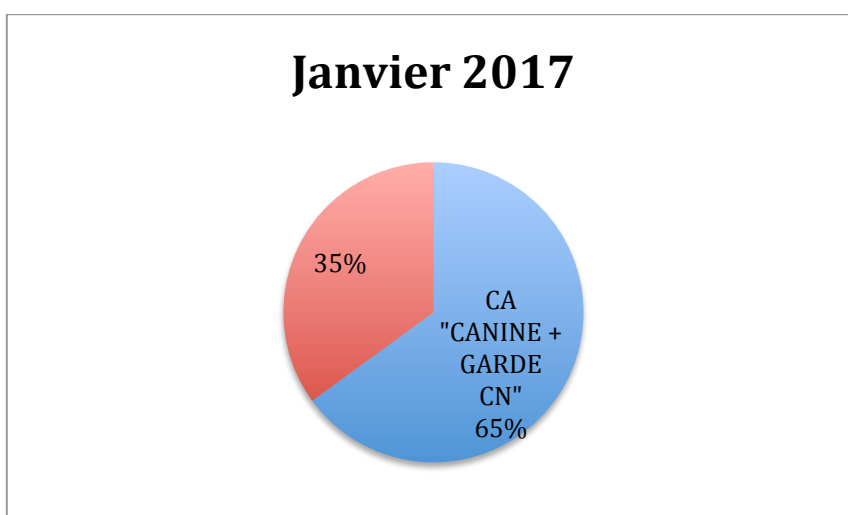


Figure 27 : Représentation en diagramme secteur de l'indicateur « CA total « Canine » en % de CA total »

Plutôt que d'utiliser l'histogramme à nouveau, on pourra utiliser une courbe pour représenter l'indicateur « Nombre de nouveaux clients « Canine » » (fig 28).

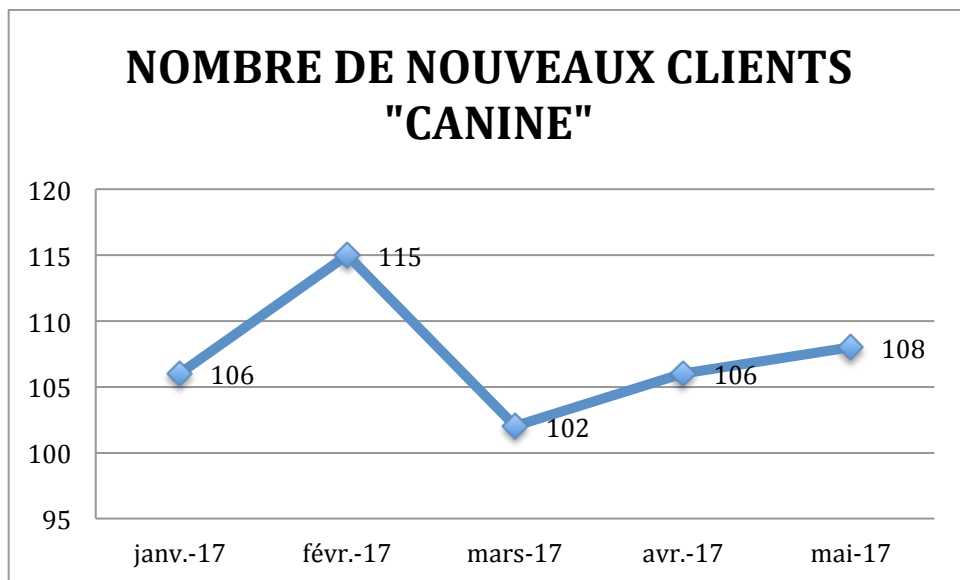


Figure 28 : Représentation sous forme de courbe de l'indicateur « Nombre de nouveaux clients « Canine » »

Pour rappel, les pictogrammes illustrent des données chiffrées par des symboles et des figures, parfois agrandis proportionnellement ou non. Ils sont souvent associés à un code couleur.

Ce sont eux que l'on utilisera concernant le taux de rétention clientèle « Canine » et le taux de pénétration du service « Oxane ».

Pour le taux de rétention clientèle, nous pourrions associer les pictogrammes smileys avec un code couleur (fig 29).



Figure 29 : Représentation graphique de l'indicateur taux de rétention clientèle

Le smiley rouge ayant la bouche à l'envers correspond à un taux de rétention compris entre 0 et 33 %, le orange avec la bouche droite à un taux de 33 à 66% et le vert avec le sourire à un taux de 66 à 100%.

Le smiley correspondant au résultat du mois en cours pourra être, par exemple, entouré sur le tableau de bord.

Ceci permet d'introduire la notion de seuil. En effet, une notion de seuil peut être ajoutée à certains indicateurs et permet d'enrichir l'information apportée par ces derniers (Fernandez, 2014). Ces seuils ne sont en revanche pas « obligatoires », mis à part pour les indicateurs d'alerte. Ce type d'indicateurs définit un seuil « critique » ou un seuil « objectif » et permet de signaler respectivement, un état anormal ou l'atteinte de l'objectif, lorsque que la valeur seuil est dépassée.

Il n'est donc pas prévu de seuil pour chaque indicateur des tableaux de bord initiés chez Seinevet.

Lorsque des seuils sont nécessaires, ces derniers peuvent être définis de plusieurs manières : ils peuvent en effet se définir par rapport aux objectifs ou par rapport au benchmarking interne (parfois externe).

Chez Seinevet, le pilotage de la performance à travers des indicateurs étant seulement au stade de « mise en place », nous avons défini les seuils par rapport aux objectifs et après discussion avec les associés. Dans le cadre de l'étape de révision du cycle de vie des indicateurs de performance, il serait intéressant d'envisager une révision de la valeur seuil par rapport aux données du benchmarking (étape du pilotage de la performance que l'on développera ultérieurement).

Pour le taux de pénétration du service « Oxane », il sera important de se fixer un objectif seuil. En juin 2018, le service venait d'être mis en place. L'objectif seuil défini conjointement avec les associés pour les six premiers mois était : atteindre les 10% de taux de pénétration. Ainsi une représentation graphique adaptée aurait pu être une jauge verticale, dégradée du rouge (en haut) au vert (en bas), avec le haut de la jauge correspondant à l'objectif (soit 10%). Le résultat du mois en cours aurait été représenté par un curseur sur cette jauge.

Les représentations graphiques ont été réalisées grâce à l'outil « Graphiques » du tableur informatique d'après les données des tableaux de reporting.

III. De la comparaison à l'analyse des indicateurs de performance : le benchmarking

1. Approche théorique du benchmarking

1.1 Définitions et intérêts du benchmarking

Le benchmarking, aussi appelée étalonnage concurrentiel ou parangonnage, est une démarche de comparaison utilisée pour évaluer la performance des processus, des concepts, des outils, des méthodes, des produits et des services d'une entreprise.

Cette comparaison s'effectue vis-à-vis d'un modèle reconnu, d'un pair ou d'un concurrent jugé comme référent.

Ainsi en se comparant avec une activité similaire réputée la meilleure, on peut fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur.

Le benchmarking constitue ainsi un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître sa performance, son degré de compétitivité (Haughton, Grenoble, Thomchick et Young, 1999).

Certains benchmarking peuvent même permettre d'améliorer l'apprentissage des employés qui voient ce qui se fait ailleurs et comprennent mieux pourquoi il est parfois nécessaire de changer leur façon de faire (Elmuti et Kathawala, 1997).

La finalité du benchmarking est la mise en œuvre de meilleures pratiques (Longbottom, 2000).

Il existe différents types de benchmarking (Longbottom, 2000) :

- Le benchmarking interne
- Le benchmarking compétitif
- Le benchmarking générique

Le benchmarking interne vise à comparer des processus, des produits ou services appartenant à la même organisation. Il est de règle de le mettre en application avant d'engager un benchmarking compétitif ou générique, qui sont deux types de benchmarking externes, que nous ne détaillerons pas dans le cadre de ce travail.

- **Que doit-on comparer ?**

Il faudra se focaliser sur les axes de progrès et les aspects que l'on a sélectionné comme pistes d'amélioration. En pratique, cela signifie que l'on effectue un benchmarking sur les indicateurs choisis précédemment à partir de la stratégie.

- **Analyse**

En analysant les indicateurs, c'est-à-dire en les comparant à nos performances internes et aux performances de nos concurrents, il faut se demander :

- Où sommes-nous meilleurs et pour quelles raisons ?
- Où nos concurrents sont-ils les meilleurs et pour quelles raisons ?

- **Une démarche active**

Le benchmarking n'est que la première étape du changement, ensuite il faut mettre en œuvre les conclusions émises.

- **Un nouveau benchmark**

Une fois le processus terminé, on relance un nouveau benchmark dans une démarche de progrès continu.

En pratique, chaque mesure et collecte d'indicateurs doit être associée à un benchmarking, (à minima interne) ce qui explique la répétition du processus.

Remarque : À la différence de la classique analyse concurrentielle, la force du benchmarking est de ne pas se limiter à une comparaison avec des organismes opérant dans le même secteur d'activité (Vaisman, 1999).

1.2 Que faut-il comparer en benchmarking interne ?

Nous avons vu que le benchmarking interne vise à comparer des processus, des produits ou services appartenant à la même organisation. Il est de ce fait plus simple à mettre en œuvre car l'équipe ou la personne en charge du benchmarking ne sera pas limitée par des facteurs externes. Les informations relatives à l'entreprise sont accessibles et correctes (au contraire de celles concernant la concurrence).

Mais comme pour toute comparaison, il faut comparer ce qui est comparable, nous allons ainsi nous demander : « Que faut-il comparer en benchmarking interne ? », et plus précisément quelle période de temps peut on comparer.

Vous pouvez vouloir comparer vos données recueillies de manière mensuelle. Admettons que le mois en cours est le mois « Mai 2018 », il sera alors intéressant de le comparer avec le mois « Mai 2017 » ou « Mai 2016 », plutôt qu'avec le mois « Avril 2018 ».

En effet, le mois de mai pris en exemple ici, est un mois avec de nombreux jours fériés. Les clients sont susceptibles de partir en congés, l'entreprise est susceptible de fermer et « faire les ponts ». L'activité sera par conséquent différente du mois précédent ou du mois suivant.

Ce genre de différences d'activité en fonction de la période de l'année doit être prise en considération. Les mois de juillet et août en constituent un second exemple. Ils peuvent correspondre aux périodes de congés et à une baisse d'activité pour certaines entreprises. Alors qu'ils correspondent, pour d'autres secteurs d'activité tel que celui du tourisme, à la période la plus active de l'année.

Il paraît donc plus cohérent de comparer le même mois mais sur des années différentes, (plutôt que le mois en cours et le mois précédent).

Il est par ailleurs possible de comparer une année révolue avec les précédentes. Par exemple, les indicateurs de l'année 2017 pourront être comparés avec ceux de l'année 2016.

En revanche, lorsque que l'année n'est pas révolue, il semble préférable de la comparer à la période identique de l'année précédente. Imaginons que nous sommes au mois de juin 2018, il s'agira de comparer la période « janvier à juin 2017 » avec la période « janvier à juin 2018 ».

1.3 Sources de comparaison en benchmarking externe

1.3.1 Générales

Les sources d'information peuvent être multiples (Vaismann, 1999), on peut notamment citer :

- Des clubs

Le principe des clubs consiste à créer une communauté d'entreprises ayant la volonté de partager des informations diverses.

Exemple : Le benchmarking Club de Paris, association loi 1901 qui rassemble de nombreuses entreprises de tous les secteurs.

- La presse, les livres

Ces sources entrent plutôt dans le cadre de la veille technologique et de l'analyse concurrentielle. Toutes les sources d'informations sont bonnes à prendre, allant des informations généralistes aux informations spécialisées.

- Internet

- Les moteurs de recherche
- Les portails thématiques ou moteurs spécialisés
- Les sites internet des revues spécialisées

- Des entreprises partenaires

Il peut s'avérer judicieux d'effectuer une sélection d'entreprises partenaires, chez lesquelles nous pourrions puiser des informations. Le mot partenaire est très important, car comme nous l'avons précédemment évoqué, le benchmarking n'est pas de l'espionnage industriel. Dans l'établissement d'un éventuel partenariat, il faudra être sensible à l'éthique et aux questions juridiques.

En effet, comment arriver à partager des informations entre deux concurrents, si aucune limite n'a été définie au préalable ? Il faut toujours avoir à l'esprit le principe de réciprocité, c'est à dire qu'une entreprise doit fournir des informations sur ses propres indicateurs en retour d'informations sur les indicateurs de ses partenaires.

Les aspects juridiques, qu'il faudra prendre en considération dès le départ de la démarche de benchmarking, sont les suivants :

- **Secret professionnel**

L'efficacité de toute la démarche de benchmarking repose sur la transparence et la confiance entre les différents partenaires. Il est donc primordial de respecter le secret professionnel.

- **Propriété intellectuelle**

Le benchmarking n'est pas de l'espionnage industriel, il faut donc respecter les brevets des partenaires et tout ce qui est soumis à la propriété intellectuelle.

- **Considérations contractuelles**

Pour éviter tout malentendu, un contrat devra être signé au début de la mise en place de la démarche de benchmarking. Il est évidemment préférable d'honorer ses engagements.

1.3.2 Vétérinaires

Le benchmarking vétérinaire est un exercice difficile. Il n'existe pas à l'heure actuelle de points de repère fiables.

Chaque structure vétérinaire possède ses propres spécificités, ce qui génère de vastes disparités d'une entreprise à l'autre. Par exemple, une clinique vétérinaire à activité canine exclusive est difficilement comparable à une clinique vétérinaire à activité mixte rurale-équine. Deux cliniques à activité canine exclusive peuvent avoir des différences de taille et d'équipe significatives.

C'est pourquoi on peut avoir recours à des indicateurs (commerciaux, le plus souvent) rapportés à l'ETP (Equivalent Temps Plein).

Les indicateurs commerciaux de transaction, et notamment le panier moyen (PM, annexe 1) se prêtent bien au benchmarking interne et externe.

Proposons quelques sources existantes ou envisageables d'informations pour le benchmarking vétérinaire externe :

- Panelvet

Panelvet est un outil de **comparaison** des performances économiques des vétérinaires français. Panelvet a été créé en 1996 par le Docteur Yannick Poubanne, ensuite rejoint par son confrère le Docteur Thibault Richard. Le projet a été présenté et validé par le Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires l'année de sa création.

L'outil est **gratuit** pour les vétérinaires et disponible sur inscription sur le site www.panelvet.fr. L'utilisation des données récoltées permet son financement. Ces données, évidemment non nominatives et confidentielles, peuvent être utilisées dans l'élaboration d'études de suivi de lancement de nouveaux produits et sont donc vendues à l'industrie pharmaceutique.

Panelvet a connu un véritable essor en 2003, aujourd'hui 707 cliniques sont inscrites à l'outil (soit plus de 1000 praticiens). 504 cliniques canines pures sont dénombrées (en rouge sur la carte), et 203 cliniques mixtes à dominante rurale (en jaune sur la carte) (figure 30). La taille des structures abonnées varie de 1 à 10 diplômés.

Panelvet récolte les données directement à partir des logiciels métiers des praticiens, grâce à un module intégré à ces logiciels (plus de 10 logiciels métiers partenaires). Panelvet a depuis été racheté par le groupe GFK via la société Kynetech SAS.



Figure 30 : Cliniques canines (rouges) et rurales (jaunes) inscrites à Panelvet - source : Panelvet, 2018

Panelvet fournit chaque mois un tableau de **reporting** de KPI vétérinaires aux structures inscrites.

La mesure mensuelle de **26 indicateurs** est donnée sous 3 formes :

- **Pour le mois en cours**
- **Pour l'année en cours**
- **Sur les 12 derniers mois**

Une **comparaison** avec les valeurs antérieures est effectuée pour chacune de ces trois mesures (benchmarking interne), ainsi qu'une comparaison avec la moyenne de l'ensemble des inscrits sur Panelvet (benchmarking externe).

- Atlas démographique de la profession vétérinaire

L'observatoire national démographique de la profession vétérinaire propose depuis deux ans un atlas démographique de la profession vétérinaire, qui peut être une éventuelle piste de source d'informations pour le benchmarking, notamment pour des indicateurs en lien avec les ressources humaines.

L'atlas propose en effet des données sur l'âge moyen des vétérinaires inscrits à l'ordre, ou bien la répartition hommes-femmes par exemple.

- Baromètre de l'économie vétérinaire (Ergone)

Ergone est une association loi 1901 qui s'adresse aux vétérinaires qui partagent une vision entrepreneuriale et une volonté de développement de leurs structures. Ergone restitue annuellement à l'occasion de son forum un « Baromètre de l'économie vétérinaire », réalisé en partenariat avec « La Semaine Vétérinaire ». Il présente des données, principalement financières, sur un panel de structures vétérinaires libérales ayant répondu à un questionnaire proposé par « La Semaine Vétérinaire » à ses abonnés. Ce baromètre semble être une piste judicieuse de données de benchmarking externe.

- OMPL : Observatoire des Métiers des Professions Libérales

L'OMPL est également une association loi 1901, qui a été créée pour :

- Dresser un état général de l'emploi et des qualifications dans les entreprises libérales
- Réaliser des études prospectives sur l'évolution des entreprises, de l'emploi et des qualifications à court et moyen terme
- Répondre aux demandes spécifiques des CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) sur les questions emploi-formation
- Organiser des journées de rencontre/débat en lien avec les problématiques d'emploi et de qualification dans les entreprises libérales

L'OMPL possède notamment une branche vétérinaire et propose dans le cadre de ces missions un certain nombre de baromètres, qui peuvent s'avérer d'utiles sources de benchmarking.

Un exemple de baromètre publié sur leur site internet est visible en annexe 10.

2. Approche pratique : Initiation de benchmarking sur le tableau de bord « RESSOURCES HUMAINES »

Souvenons nous, le turn over représente le rythme de renouvellement des effectifs. Cet indicateur va décrire l'ambiance de travail mais va également mettre en évidence les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs.

Un turn over élevé est rarement un bon signe pour l'entreprise. L'important est de se concentrer sur les causes de ce turn over élevé (plutôt que de sa valeur en elle-même). Un turn over élevé peut témoigner de plusieurs choses.

En effet, il peut d'abord traduire une difficulté à fidéliser les salariés. Il faudra donc s'interroger sur les conditions de travail, le climat social ou l'existence d'un stress au travail, qui sont les trois principales causes de départ.

Un turn over élevé peut également être signe que l'entreprise évolue dans un secteur fort concurrentiel, en termes d'emploi en l'occurrence.

L'autre indicateur mesuré dans le tableau « RESSOURCES HUMAINES » est le taux d'absentéisme. L'absentéisme peut avoir plusieurs causes. Il peut être lié à la maladie « ordinaire », à un accident de travail, à une maladie professionnelle ou il peut s'agir d'absences qualifiées « d'injustifiées ».

Lorsque que le taux d'absentéisme est élevé, il faut (à l'image du turn over) se questionner sur les raisons. Parmi les causes d'absentéisme élevé, on peut citer (de façon non exhaustive) : une exigence de travail trop élevé, une forte pression dans le travail, un surinvestissement, une charge mentale ou de stress trop importante, ou un manque de reconnaissance.

Enfin, pour effectuer une analyse complète du tableau de bord « RESSOURCES HUMAINES », il faudra s'intéresser au baromètre « Bien vivre dans l'entreprise » intégré au tableau de bord.

2.1 Benchmarking interne : analyse et orientation stratégique

- Baromètre « Bien vivre dans l'entreprise » (tab VI)

Il manque malheureusement pour le baromètre, les indicateurs pour les deux réunions de 2016 qui n'ont pas pu être communiqué. Il est donc plus difficile de suivre l'évolution.

- **Année 2015**

Entre les deux réunions (février et novembre), tous les indicateurs sont à la hausse, excepté l'indicateur « Unicité de l'équipe ». L'équipe « ASV-vétérinaires » paraît moins soudée aux yeux des employés. Afin de renforcer l'équipe, il aurait pu être envisagé de réaliser des activités de team building. Le team building est une méthode apparue au début des années 1980 dont l'objectif est de renforcer la cohésion entre les membres d'une équipe et de créer un environnement favorable à son travail. La méthode s'appuie sur des jeux de management, des activités sportives, culturelles, artistiques ...

En 2018, ces activités de team building sont apparues chez Seinevet. Par exemple, plusieurs membres ont participé au marathon du Mont Saint-Michel au profit d'une association caritative « Vétos du cœur » et ont préparé cette course à pied ensemble les mois précédents.

○ Année 2017

On observe une baisse de l'indicateur « motivation » en fin d'année (en comparant la note de l'indicateur entre la réunion de juin et de décembre). Cette baisse de motivation est potentiellement liée à l'augmentation de l'indicateur « niveau de fatigue », lui même lié au « rythme/intensité » de travail perçu comme plus important. En revanche, les heures supplémentaires sont considérées comme mieux gérées.

L'analyse des variations du baromètre 2017 peut être envisagée de la manière suivante : l'année 2017 a été le siège d'une augmentation d'activité chez Seinevet. Parallèlement, Seinevet a rencontré des difficultés de recrutement et a manqué d'un salarié vétérinaire. En résumé, l'augmentation d'activité dans un cadre de sous-effectif peut expliquer la baisse des indicateurs du baromètre.

Il aurait été intéressant d'avoir une nouvelle réunion et donc un nouveau questionnaire et de nouvelles mesures des indicateurs à la fin du premier semestre 2018. Subjectivement, l'impression « in vivo » est la suivante : l'augmentation d'activité, le niveau de fatigue plus important en raison du rythme plus intense est acceptable pour les employés car ils connaissent la cause et considèrent que celle ci sera temporaire.

Les éléments stratégiques de réponse seraient :

- *La communication*

Les associés peuvent prendre en considération ces indicateurs, en tenant un discours compréhensif auprès de leurs employés, par exemple « Nous entendons que le rythme est plus intense et que c'est difficile pour vous, nous sommes conscients que nous sommes en sous-effectif, nous travaillons à corriger ce problème temporaire ».

- *Le recrutement*

Augmenter l'effectif de l'équipe permettrait de traiter la cause initiale de baisse des indicateurs.

En pratique, c'est ce qui a été fait au cours du premier semestre 2018, les associés ont communiqué au maximum auprès de l'équipe et cette dernière a été renforcée de deux vétérinaires et une ASV.

• Turn over

Le turn over est un indicateur qui s'analyse plutôt annuellement.

En 2016, ce taux était de 22,72 %, contre 54,54% en 2017. L'augmentation du taux en 2017 peut être expliquée en parallèle de l'absentéisme (cf ci-dessous). En effet, les absences d'une ASV pour maladie ont nécessité des arrivées et départs multiples de remplaçants en CDD.

Pour la comparaison 2017-2018, le turn over a exceptionnellement été calculé sur la même période de temps, à savoir janvier à mai :

- Janvier-Mai 2017 : 13,63 %
- Janvier-Mai 2018 : 12,5 %

Une légère baisse, non significative, est constatée.

- Absentéisme

En 2016, le taux d'absentéisme était de 1,25 %, contre 4,55 % en 2017. Cette augmentation du taux d'absentéisme s'explique par les absences « maladies » d'une des ASV qui ont dû se répéter au cours de l'année.

En janvier-mai 2017, le taux d'absentéisme était de 1,71%, alors qu'il était de 6,14 % pour la période janvier-mai 2018. La maladie causant les absences de l'ASV mentionnée ci-dessus s'est déclarée dans la deuxième moitié de l'année 2017, mais n'est toujours pas résolue. Ceci explique donc l'augmentation importante entre ces deux périodes temps.

L'analyse de ces indicateurs « RESSOURCES HUMAINES » ne sera complète qu'une fois un benchmarking externe sera réalisé.

2.2 Benchmarking externe : analyse et orientation stratégique

Le baromètre « Bien vivre dans l'entreprise » n'a pas été soumis au benchmarking externe.

- Absentéisme (fig. 31)
 - Source de benchmarking : Ayming 9^{ème} édition du baromètre de l'absentéisme
 - Absentéisme national 2016 = 4,58 %
 - Absentéisme Normandie 2016 = 4,46 %
 - Absentéisme national secteur santé 2016 = 5,04 %
 - Absentéisme national secteur services 2016 = 5,48 %
 - Absentéisme Seinevet = 1,25%

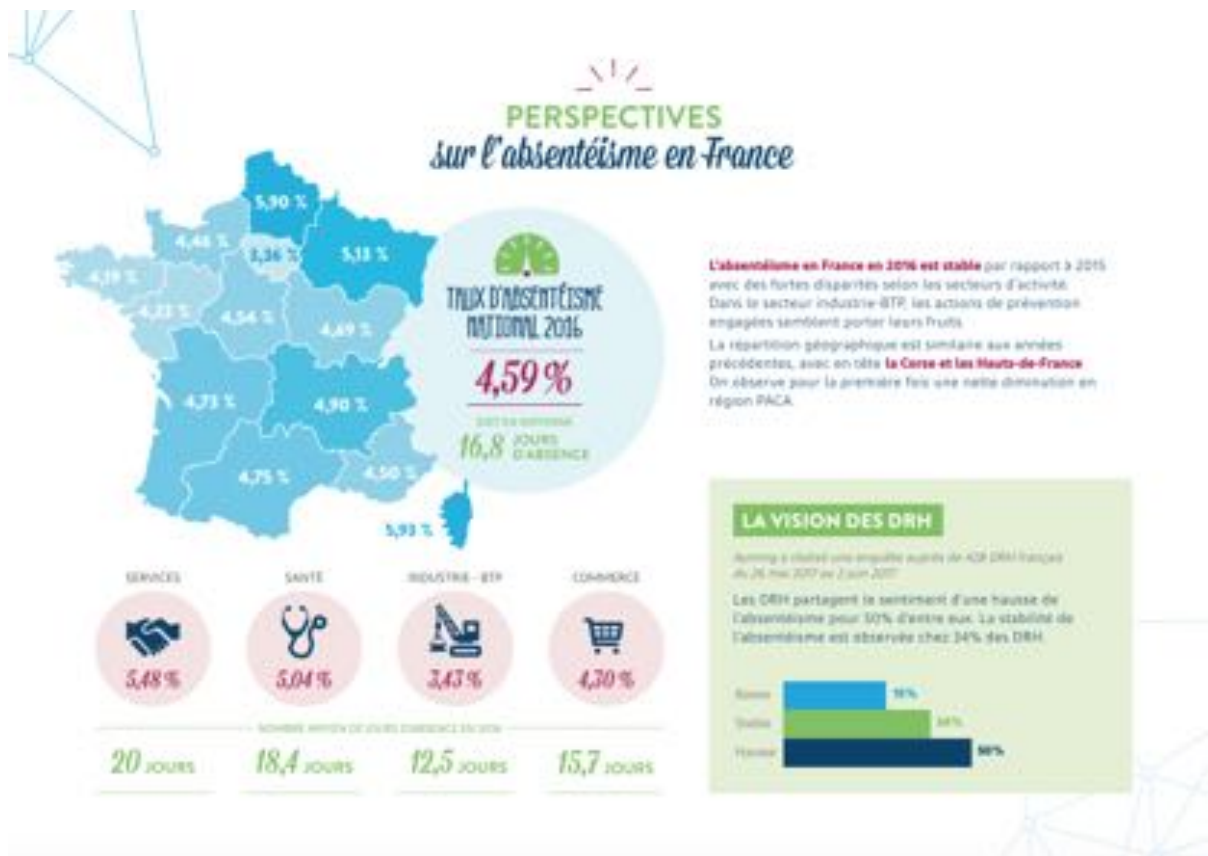


Figure 31 : L'absentéisme en France en 2016 – source : Ayming, 2017

Les résultats du baromètre Ayming publiés l'année N concerne l'année N-1, ainsi les résultats de 2017 n'ont pas encore été publiés en 2018-09.

Pour 2016, le taux d'absentéisme de Seinevet est bien inférieur à toutes les données nationales ou régionales qui la concernent.

- Turn over
 - Source de benchmarking : Dares Indicateurs – Juillet 2015 n° 054
 - Turn over national premier trimestre 2015 = 16,8 %
 - Turn over national premier trimestre 2015 secteur tertiaire = 23,4 %
 - Turn over Seinevet (2016) = 22,72 %

Les publications DARES du Ministère du travail pour 2016 n'ont pu être obtenues, la comparaison de l'indicateur de Seinevet pour 2016 avec les données de 2015 est donc à considérer avec recul.

Le turn over de Seinevet est au dessus du turn over national, mais en dessous du turn over national du secteur tertiaire.

Le turn over peut être considéré comme modéré, ce qui traduit une bonne fidélisation de l'équipe.

Conclusion

L'objectif de ce travail de thèse intitulé « Les indicateurs de performance et d'activité, appliqués à la structure vétérinaire libérale » était d'étudier l'intérêt et les modalités de mise en place d'un système de pilotage de la performance au sein de structures vétérinaires libérales. Cette discipline, encore peu développée parmi les chefs d'entreprises vétérinaires, a un important potentiel d'aide au pilotage stratégique de ces petites et moyennes entreprises.

Le pilotage de la performance nécessite cependant de maîtriser les concepts du KPI (Key Performance Indicator) ainsi qu'un investissement temporel et intellectuel de la part des associés et des autres personnes impliquées dans la gestion de la clinique. Les fondamentaux nécessaires à la mise en place d'un outil de pilotage de la performance ont fait l'objet d'une étude bibliographique préalable au travail pratique, attirant notre attention sur l'importance du lien entre les indicateurs et la stratégie de l'entreprise et sur la nécessité de représentation des indicateurs (le concept du tableau de bord).

Forts de ces enseignements bibliographiques, nous avons mis en application les concepts et fondements des indicateurs de performance au sein d'une SVL à activité mixte. Une démarche de pilotage de la performance des différents domaines d'activités stratégiques a été initiée, aboutissant à l'élaboration de tableaux de bord.



L'initiation de cette démarche a permis d'apporter des outils de diagnostic stratégique, orientant le choix des indicateurs, ainsi que des outils de collecte, de reporting et de représentation des indicateurs. Des méthodes et sources de benchmarking ont également été proposées.

L'ensemble de ces outils et processus est transposable à d'autres SVL.

Les tableaux de bord initiés ont pour vocation d'aider au pilotage stratégique de la structure, mais nécessiteront des ajustements afin de pallier les limites rencontrées.

Thèse de Mme Marilou Delaplace

Le Professeur responsable
VetAgro Sup campus vétérinaire


Le Président de la thèse


Le Directeur général
VetAgro Sup

Par Délégation
Hélène AGUESSE
Directrice des Services
Vétérinaires
VetAgro Sup Campus Vétérinaire

Vu et permis d'imprimer

Lyon, le 16 OCT. 2018

Pour Le Président de l'Université,
Le Président du Comité de Coordination des Études Médicales
Professeur Pierre COCHAT



Bibliographie

- Baret P. (2006)**, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur, 408 p.
- Bouquin H. (2004)**, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p.
- Bourguignon A. (1995)**, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 61-66
- Capron S. (2016)**, *Le management de la performance en entreprise vétérinaire : mise en place d'un outil d'évaluation et de pilotage de l'activité*, Mémoire de Master 2 MCSVL. IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3, 49 p.
- Carlier C. (2016)**, *Le développement durable : une réponse à la crise d'identité de la profession vétérinaire ?*, Thèse de Doctorat Vétérinaire. Lyon : VetAgro-Sup - Université Claude-Bernard, 106 p.
- De Montfort F.**, « La performance dans tous ses états », *performance-et-vie.fr*
- Dohou R., Berland N. (2007)**, « Mesure de la performance globale des entreprises », *HALSHS*
- Doran G.T. (1981)**, There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives, *Management Review*, 70, pp. 35-36.
- Elmuti, D. et Y. Kathawala (1997)**, « An overview of benchmarking process : a tool for continuous improvement and competitive advantage », *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, No 4, p. 229-243.
- Fernandez A. (2003)**, *Les secrets de la conduite de projet*, Editions d'Organisation, 168 p.
- Fernandez A. (2014)**, *L'essentiel du tableau de bord*, 4^{ème} édition, Collection Gestion de Projets, Eyrolles, 238 p.
- Foresee (2015)**, « The 2015 Foresee Experience Index (FXI) »
- Germain C., Trébucq S. (2004)**, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41
- Haughton, M., W. Grenoble, E., Thomchick et Young, R. (1999)**, « The role of benchmarking in the performance of the import process », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29, No 9, p. 511-568.
- Kalika M. (1988)**, Structures d'entreprises : réalités déterminants, performance, *Economica*
- Kaplan, Robert S. et Norton, David P. (1992)**, « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1, janvier-février
- Lebas M. (1995)**, « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 66-71
- Longbottom, D. (2000)**, « Benchmarking in the UK : an empirical study of practitioners and academics », *Benchmarking : an International Journal*, Vol. 7, No 2, p. 98-117.
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. (2012)**, *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. (1994)**, *L'efficacité de l'organisation. Théories ? Représentations et mesures*, Gaëtan Morin
- Notat NN. (2007)**, « Une question centrale », *Acteurs de l'Economie, dossier spécial performance*, octobre, p. 72
- Porter M.E. (1997)**, *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*, pp. 12-17
- Salgado M. (2013)**, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », <hal-00842219>
- Saulquin J.Y., Schier G. (2007)**, « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1 (n°223), p. 57-65.

Vandaële E. (2011), « Acheter ensemble : bénéfice personnel, risque collectif », *La Semaine Vétérinaire*, n°1460, pp. 22-26

Vaisman O. (1999), « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », <http://www.ovaisman.online.fr>

Van Laethem N., Lebon Y., Durand-Mégret B. (2012), « La boîte à outils du responsable marketing », Paris : Dunod, 192 p.

Annexes

Annexe 1 : Tableau des KPI vétérinaires, selon Capron (2016)

Catégorie	Domaine	Indicateur	Calcul
Généraux	Taille de l'entreprise, Activité	Nombre de sites	
		Nombre d'ETP vétérinaires	Volume horaire travaillé/Volume horaire d'un ETP vétérinaire
		Nombre d'ETP ASV	Volume horaire travaillé/Volume horaire d'un ETP ASV
		Nombre de chiens	
		Nombres de chats	
Commerciaux	Chiffre d'affaires	CA total	
		CA actes totaux	CA consultations + CA chirurgies
		CA consultations	
		CA chirurgies	
		CA produits totaux	CA médicaments + CA comptoir
		CA médicaments	
		CA comptoir	CA aliments + CA API + CA APE + CA hygiène + CA divers
		CA aliments	
		CA API/APE	
		CA hygiène	
		CA divers (accessoires, etc.)	
		CA pathologie x	CA actes pathologie x + CA produits pathologie x
		CA spécialité x	CA actes spécialité x + CA produits spécialité x
	Répartition du CA	CA secteur x en % CA total	CA secteur x/CA total
	Productivité	CA/ETP vétérinaire	CA total/Nombre d'ETP vétérinaire
		CA comptoir/ETP ASV	CA comptoir/Nombre d'ETP ASV
		Clients actifs/ETP vétérinaire	Nombre de clients reçus sur la période/Nombre d'ETP vétérinaire
		Transactions/ETP vétérinaire	Nombre total de transactions/Nombre d'ETP vétérinaire
	Transactions	Nombre total de transactions	
		Panier moyen	CA total/Nombre de transactions
Panier moyen actes		CA actes/ Nombre de transactions	
Panier moyen produits		CA produits/ Nombre de transactions	
Contrôle des coûts	Structure et équipements	Coûts structureaux (loyer, électricité, téléphone, etc.) en % CA total	Coûts structureaux/CA total
		Coûts fixes matériels en % CA total	Coûts fixes matériels/CA total
	Personnel	Coûts emplois vétérinaires en % CA total	Coûts personnel vétérinaire/CA total
		Coûts emplois ASV en % CA total	Coûts personnel assistant/CA total

		Coûts totaux du personnel en % CA total	Coûts totaux personnel/CA total
	Utilisation du matériel	Coûts variables matériel (fournitures médicales, etc.) en % CA total	Coûts variables matériels/CA total
	Produits	Coûts produits totaux en % CA total	Coûts produits totaux/CA total
Clientèle	Volume	Nombre total de clients reçus	
		Nombre de clients retenus	Nombre total de clients reçus – Nombre de nouveaux clients – Nombre de clients sortants
		Nombre de nouveaux clients	
	Fidélisation	Nombre de clients sortants	
		Nombre de transactions/client actif	Nombre total de transaction/Nombre total de clients reçus
		Taux de rétention de la clientèle	Nombre de client retenus/Nombre total de clients reçus
	Solde de clientèle	Nombre de nouveaux clients - Nombre de clients sortants	
Performance opérationnelle	Gestion des stocks	Stock moyen sur la période (en volume ou en coût)	(Stock début de période + stock fin de période)/2
		Taux de rotation des stocks (en volume ou en coût)	Ventes stock/stock moyen sur la période
		Durée moyenne de stockage	360/taux de rotation des stocks
	Gestion de l'emploi du temps	Nombre de rendez-vous quotidiens	
		Taux de remplissage des créneaux de rendez-vous	Nombre de rendez-vous quotidiens/Nombre de créneaux disponibles
		Nombre de rendez-vous quotidiens/ETP vétérinaire	Nombre de rendez-vous quotidiens/Nombre d'ETP vétérinaires
		Nombre de rendez-vous/motif	
		Taux d'annulation	Nombre de rendez-vous annulés/ Nombre de rendez-vous quotidiens
	Médecine préventive	Taux de couverture vaccinale	Nombre d'animaux vaccinés/Nombre total de patients
		Taux de couverture antiparasitaire externe	Nombre d'animaux traités avec APE/ Nombre total de patients
		Nombre de mois de couverture APE	Volume APE vendus/ Nombre total de patients*12
		Taux de couverture antiparasitaire interne	Nombre d'animaux traités avec API/ Nombre total de patients
	Alimentation	Taux d'animaux nourris	Nombre d'animaux nourris/Nombre total de patients

SWOT global pour SEINEVET

Menaces

- ✓ Concurrence locale : Offre actuelle déjà significative mais dynamisme de sa part pour se développer et combler le différentiel actuel
- ✓ Diminution prévisible des revenus tirés de la vente de produits et du peiffod (concurrence internet, législation européenne)
- ✓ Difficultés de recrutement de vétérinaire, et en particulier ruraux, avec des besoins rapides suite départ de B. Faroult
- ✓ Diminution rapide de la rurale et de ses revenus
- ✓ Diminution du nombre de chiens
- ✓ Nouvelles implantations (La Neuville ?)

Opportunités

- ✓ Augmentation de la population périurbaine (BOOS)
- ✓ Demande croissante des propriétaires pour une médecine et une chirurgie de pointe, évolution vers des actes à valeur ajoutée
- ✓ Marchés non saturés, offre vétérinaire encore insuffisante, nouveaux services à développer en rurale
- ✓ Développement d'un réseau local (grappe) de compétences et référés pour les clientèles voisines en local régional, sur des créneaux non ou peu concurrentiels (W, VETOALLIANCE, ...)
- ✓ Mise en commun d'investissements pour continuer le développement des personnes et des plateaux techniques
- ✓ Augmentation du nombre de chats et NAC
- ✓ Communication et nouveau code de déontologie pour faire connaître l'offre de services
- ✓ Equine ?

Annexe 3 : Extrait de la liste des sociétés vétérinaires en Normandie – source : Ordre des Vétérinaires

Liste des sociétés - L'Ordre national des vétérinaires

02/06/2018 08:32



L'Ordre est le garant de la qualité du service rendu au public par les vétérinaires en exercice

LISTE DES SOCIÉTÉS

Liste des sociétés de vétérinaires en Normandie



Nous mettons à votre disposition la liste des structures vétérinaires exerçant en Normandie. Cette liste est classée par département et comporte l'adresse et le numéro de téléphone de ces sociétés :

2 VETO +

N° ordinal : 505023

1 rue de la Boucherie
76490 RIVES EN SEINE

ANIMAVETO

N° ordinal : 503736

43 Rue Auguste Blanqui
76600 LE HAVRE

AVRIL ET FRAIGNAC

N° ordinal : 503247

125 Avenue René Coty
76600 LE HAVRE

CABINET VETERINAIRE TERRA NOVA

N° ordinal : 503486

13 Route De Valmont
76400 FECAMP

CHEKLI

N° ordinal : 503466

7 Place des Tisserands
76130 MONT ST AIGNAN

CHERON LESOT RENAULT

N° ordinal : 500087

Zac Du Clos Aux Antes
76410 TOURVILLE LA RIVIERE

CLINIQUE EQUINE DU MOULIN D'ECALLES

N° ordinal : 503263

2951 Route De Rouen
76750 ESTOUTEVILLE ECALLES

CLINIQUE SEINEVET

N° ordinal : 500440

5 Place Cauchoise
76000 ROUEN

CLINIQUE VETERINAIRE CORNEILLE

N° ordinal : 503656

108 Rue Pierre Corneille
76300 SOTTEVILLE LES ROUEN

CLINIQUE VETERINAIRE DE L'AERODROME

N° ordinal : 501949

Parc D'Activités De L'Aérodrome
2 Voie St Exuperly
76430 ST ROMAIN DE COLBOSC



- CHARTRE DE SOINS
- CLINIQUE CAUCHOISE
- CLINIQUE DE BOOS
- COMPÉTENCES
- CONSEILS SANTÉ
- PRATIQUE
- ACHAT EN LIGNE

• CHARTRE DE SOINS

La première valeur de nos cliniques : assurer les meilleurs soins **pour la santé de vos animaux**. Pour cela, nous respectons 8 règles de bonne pratique :

1 ECOUTER ET RESPECTER



Nous sommes à **votre écoute**. N'hésitez pas à nous solliciter pour tout conseil ou information concernant l'hygiène, l'alimentation, l'éducation et la santé de votre animal.

2 BIEN-ÊTRE



Chaque fois que l'importance de l'intervention ou du traitement le nécessite, nous hospitalisons les animaux. Un lieu spécifiquement dédié et équipé, sous surveillance médicale, permet une prise en charge et une convalescence optimale.

3 DOULEUR



Nous nous engageons à **évaluer et prendre en charge la douleur** de chaque animal grâce aux techniques et traitements les plus récents.

4 COMPÉTENCES ET TECHNICITE



Notre équipe applique strictement les bonnes pratiques telles qu'énoncées dans le code de déontologie vétérinaire.

5 FORMATION



Se former en permanence et investir dans du matériel performant nous permettent de prescrire et mettre en œuvre des traitements de pointe adaptés.

6 HYGIENE



Nos équipes vous garantissent un **niveau d'hygiène maximum** tant au niveau des animaux hospitalisés que des locaux et du matériel. La lutte contre les affections nosocomiales est ainsi au cœur de nos préoccupations.

7 TRANSPARENCE



Conscients des coûts de santé de votre animal, nous nous attachons à vous proposer les soins et traitements appropriés, sans jamais vous imposer de prestations non nécessaires. Un devis sera établi à votre demande.

8 CONTINUITÉ DE SOINS



Nos structures font toutes partie de services de garde 24h sur 24 pour la prise en charge des urgences des animaux que nous suivons.

PREPARATION REUNION ASV-VETO

Afin d'améliorer le fonctionnement interne des cliniques de Rouen et Boos, nous souhaitons organiser des réunions de travail entre ASV et vétérinaires. La première de ces réunions pourrait avoir lieu début 2015. Afin de prendre des décisions dès cette soirée il tient à vous de nous donner vos pistes de réflexions pour nous puissions préparer un ordre du jour dans l'intérêt de tous.

Merci de répondre à ce questionnaire aussi sincèrement que possible, sans langue de bois ni non-dits. Ceci est uniquement un document de travail pour vous aider à mieux vivre dans l'entreprise.

1) Baromètre « bien vivre dans l'entreprise »

- Quelle est votre motivation/envie d'aller travailler le matin (note de 0 à 10) ?
- Avez-vous l'impression d'être considérée/entendue par vos employeurs (note de 0 à 10) ?
- Votre niveau de fatigue (nerveuse et physique) à la fin de votre journée de travail vous semble-t-il acceptable (note de 0 à 10) ?
- Le rythme/intensité de travail qui vous est demandé vous convient-il (note de 0 à 10) ?
- Comment jugez-vous la gestion des heures supplémentaires (fréquences des heures supplémentaires demandées, facilité de récupération...) (note de 0 à 10) ?
- L'équipe (ASV-vétos) vous paraît-elle suffisamment soudée pour faire face aux difficultés de chacun (note de 0 à 10) ?
- Vous sentez-vous épaulée par vos employeurs lorsque vous êtes en difficulté face à un client (note de 0 à 10) ?
- Vous sentez-vous correctement formée/informée par vos employeurs (note de 0 à 10) ?
- Quel est votre niveau de satisfaction globale en tant que salariée de l'entreprise (note de 0 à 10) ?

Si vous avez donné des notes inférieures à 5 dans ce baromètre merci d'évaluer les raisons du problème rencontré et de nous donner les pistes pouvant permettre de les améliorer :

2) Organisation des réunions de travail

- Quelle fréquence de réunions ASV-véto vous semble nécessaire ?
- Préférez-vous qu'elles aient lieu entre midi et 14h ou le soir ?
- Nous partons du principe qu'il sera plus facile de dissocier les réunions Rouen et Boos pour raison logistique. Cela vous convient-il ?
- Quel système de collecte d'informations/revendications préférez-vous pour préparer en amont l'ordre du jour de chaque réunion ? Cahier/urne ? 1 ASV centralisant les doléances de chacune pour conserver l'anonymat ? Autre ?....

3) Rôles dans l'entreprise

- Vous a-t-on clairement défini vos rôles dans l'entreprise ?
- Les tâches qu'on vous a confiées vous conviennent-elles ?
Si non, pourquoi ?

Si non, qu'attendriez-vous comme modifications ?
- Avez-vous l'impression que vos collègues soient solidaires lorsque vous êtes débordées et qu'elles ont peut être le temps ou la possibilité de vous aider dans vos tâches ?
- Quelles améliorations de votre poste pourriez-vous proposer dans l'intérêt général ?
- Avez-vous des attentes/envies pour votre formation professionnelle ?
- En l'état actuel, considérez-vous nécessaire que l'équipe soit renforcée par un(e) ASV supplémentaire ? Quels rôles lui donneriez-vous ?

4) Organisation du lieu de travail

- Les locaux vous semblent-ils adaptés pour travailler dans de bonnes conditions ?
- Quels aménagements proposeriez-vous pour améliorer/fluidifier le travail de chacun ?

5) A vos stylos....

Ceci est un espace libre pour vos revendications/conseils/réclamations... Qui n'auraient pas été abordés dans ce document et dont vous souhaitez nous entretenir. Que ce soit des choses importantes ou plus légères... pas de langue de bois....

Vert : déjà disponible sur Vetopartner

Bleu : pas disponible en tant que tel

Rouge : disponible mais non fonctionnel

- **Tableau de bord « CANINE »**

- **Panier moyen « CANINE »** → Panier moyen par catégorie de facture → Statistique 415

```
select count(ID) NB, sum(TOTAL_FACTURE_HT) TOTAL_HT_CENTIMES,  
sum(TOTAL_FACTURE_TTC) TOTAL_TTC_CENTIMES, GROUPE01 CATEGORIE  
from FACTURES  
where ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))  
and ((TYPE_FACTURE='F') or (TYPE_FACTURE='H') or (TYPE_FACTURE='A'))  
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
group by GROUPE01
```

- **Panier moyen « honoraires »** des factures de catégorie « CANINE »

```
select count(ID) NB, sum(prix_ht_qtx_net) TOTAL_HT_CENTIMES, sum(prix_ttc_qtx_net)  
TOTAL_TTC_CENTIMES, CATEGORIE  
from  
(  
select a.ID, a.prix_ht_qtx_net, a.prix_ttc_qtx_net, f.groupe01 CATEGORIE  
from articles a  
left join factures f on (a.idfacture=f.ID)  
where (a.TYPE_ARTICLE=1)  
and ((a.TYPE_FACTURE='F') or (a.TYPE_FACTURE='H') or (a.TYPE_FACTURE='A'))  
and ((a.DATE_FACTURE>=:P_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(a.DATE_FACTURE<=:P_DATE_FIN_PERIODE))  
and (a.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
)  
GROUP BY CATEGORIE  
ORDER BY CATEGORIE
```

- **Chiffre d'affaires « CANINE »** → Chiffre d'affaires par catégorie de facture → Statistique 412

IDEM Panier moyen « CANINE »

- **Chiffres d'affaires « honoraires »** des factures de catégorie « CANINE »

IDEM Panier moyen « honoraires » des factures de catégorie « CANINE »

- Nombre de transactions par client actif « CANINE » → Moyenne du nombre de prestations « CANINE » par client actif → je pourrais la calculer si j'avais la statistique 404 Fréquentation des clients sur la période X, basée sur l'existence de prestations de la catégorie « CANINE »

404 pour les CANINS (factures sans catégorie) :

```

select FREQUENCE, NB_DE_CLIENTS from (
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'une fois' as FREQUENCE, 1 as ORDRE
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or
(TYPE_FACTURE='H'))
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))
        and ((GROUPE01='') or (GROUPE01 is null))
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
  group by idclient) where NB=1
union
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'deux fois' as FREQUENCE, 2 as ORDRE
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or
(TYPE_FACTURE='H'))
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))
        and ((GROUPE01='') or (GROUPE01 is null))
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
  group by idclient) where NB=2
union
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'trois fois' as FREQUENCE, 3 as ORDRE
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or
(TYPE_FACTURE='H'))
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))
        and ((GROUPE01='') or (GROUPE01 is null))
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
  group by idclient) where NB=3
union
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'quatre fois et plus' as FREQUENCE, 4 as ORDRE
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or
(TYPE_FACTURE='H'))
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))
        and ((GROUPE01='') or (GROUPE01 is null))
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
  group by idclient) where NB>3
) order by ORDRE

```

404 pour les autres CATEGORIES:

```
select FREQUENCE, NB_DE_CLIENTS from (  
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'une fois' as FREQUENCE, 1 as ORDRE  
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or  
(TYPE_FACTURE='H'))  
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))  
        and (GROUPE01=:S_CATEGORIE)  
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
      group by idclient) where NB=1  
union  
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'deux fois' as FREQUENCE, 2 as ORDRE  
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or  
(TYPE_FACTURE='H'))  
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))  
        and (GROUPE01=:S_CATEGORIE)  
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
      group by idclient) where NB=2  
union  
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'trois fois' as FREQUENCE, 3 as ORDRE  
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or  
(TYPE_FACTURE='H'))  
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))  
        and (GROUPE01=:S_CATEGORIE)  
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
      group by idclient) where NB=3  
union  
select count(NB) as NB_DE_CLIENTS, 'quatre fois et plus' as FREQUENCE, 4 as ORDRE  
  from (select count(id) NB from factures where ((TYPE_FACTURE='F') or  
(TYPE_FACTURE='H'))  
        and ((DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and  
(DATE_FACTURE<=:D_DATE_FIN_PERIODE))  
        and (GROUPE01=:S_CATEGORIE)  
and (ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)  
      group by idclient) where NB>3  
) order by ORDRE
```

- **Nombre de nouveaux clients « CANINE »** → Nombre de nouveaux clients par catégorie de facture → Statistique 416 NE MARCHE PAS

Catégorie CANINE = sans CATEGORIE

```
select count(distinct f.IDCLIENT) nb from factures f
where (f.IDCLIENT<>-1)
and ((f.DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_FIN_PERIODE))
and ((f.GROUPE01="" or (f.GROUPE01 is NULL))
and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
and (not exists (
    select a.id from factures a
    where (a.IDCLIENT=f.IDCLIENT)
    and (a.DATE_FACTURE<:P_DATE_DEBUT_PERIODE)
    and (a.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
))
```

Pour rechercher pour une catégorie particulière :

```
select count(distinct f.IDCLIENT) nb from factures f
where (f.IDCLIENT<>-1)
and ((f.DATE_FACTURE>=:P_DATE_DEBUT_PERIODE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_FIN_PERIODE))
and (f.GROUPE01=:S_CATEGORIE)
and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
and (not exists (
    select a.id from factures a
    where (a.IDCLIENT=f.IDCLIENT)
    and (a.DATE_FACTURE<:D_DATE_DEBUT_PERIODE)
    and (a.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
))
```

- **Taux de rétention clientèle « CANINE »** = (Nombre de clients reçus « CANINE » - Nombre de nouveaux clients « CANINE » - Nombre de clients sortants « CANINE ») / Nombre de clients reçus « CANINE »
 - **Nombre de clients reçus « CANINE »** = Nombre de clients actifs sur la période X possédant une fiche client (103) et une/des prestations en catégorie « CANINE »
 - **Nombre de nouveaux clients « CANINE »** = 416 Nombre de nouveaux clients par catégorie de facture (MARCHE PAS) voir juste au-dessus

- **Nombre de clients sortants** = Nombre de clients perdus sur la période X (112) dont les précédentes factures appartiennent à la catégorie « CANINE »

112 pour la CANINE (sans catégorie)

```

select count(distinct c.ID) nb from clients c
where (c.ID<>-1) and (not (c.DATECREATION is null))
and (DATECREATION<:D_DATE_DEBUT_PERIODE)
and (NOT EXISTS (
  select f.id from FACTURES f
  where (f.IDCLIENT=c.ID) and
(f.DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE_SANS_FACTURE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_FIN_PERIODE)
  and (((f.TYPE_FACTURE='F') or (f.TYPE_FACTURE='H'))))
  and ((f.GROUPE01='') or (f.GROUPE01 is NULL))
  and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
))
and (EXISTS (
  select f.id from FACTURES f
  where (f.IDCLIENT=c.ID) and
(f.DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE_AVEC_FACTURE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_DEBUT_PERIODE_SANS_FACTURE)
  and (((f.TYPE_FACTURE='F') or (f.TYPE_FACTURE='H'))))
  and ((f.GROUPE01='') or (f.GROUPE01 is NULL))
  and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
))

```

112 pour une catégorie

```

select count(distinct c.ID) nb from clients c
where (c.ID<>-1) and (not (c.DATECREATION is null))
and (DATECREATION<:D_DATE_DEBUT_PERIODE)
and (NOT EXISTS (
  select f.id from FACTURES f
  where (f.IDCLIENT=c.ID) and
(f.DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE_SANS_FACTURE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_FIN_PERIODE)
  and (((f.TYPE_FACTURE='F') or (f.TYPE_FACTURE='H'))))
  and (f.GROUPE01=:S_CATEGORIE)
  and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)
))
and (EXISTS (
  select f.id from FACTURES f
  where (f.IDCLIENT=c.ID) and
(f.DATE_FACTURE>=:D_DATE_DEBUT_PERIODE_AVEC_FACTURE) and
(f.DATE_FACTURE<:D_DATE_DEBUT_PERIODE_SANS_FACTURE)
  and (((f.TYPE_FACTURE='F') or (f.TYPE_FACTURE='H'))))

```

and (f.GROUPE01=:S_CATEGORIE)

and (f.ID_SITE=:I_NUMERO_SITE)

))

- Taux de rétention clientèle « OXANE » : il me faudrait les mêmes données que pour le taux de rétention clientèle « CANINE » mais avec la catégorie de facture « OXANE »

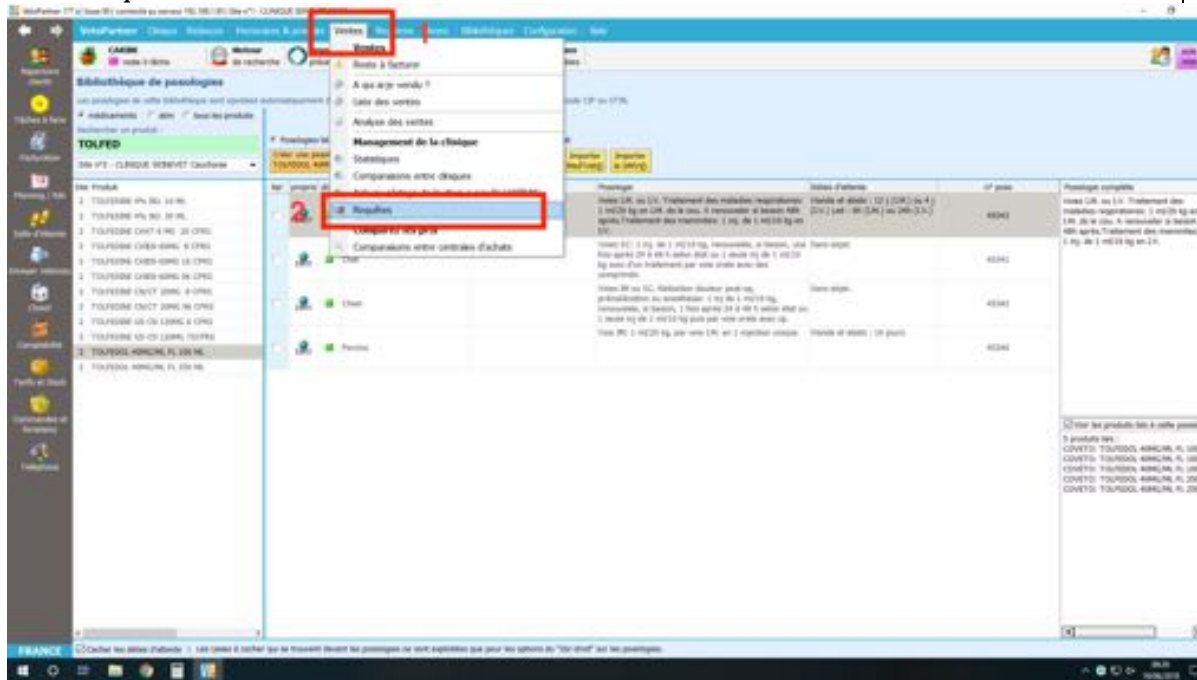
- Tableau de bord « RURALE » + « EQUINE »

Inspirez-vous des requêtes de la CANINE ci-dessus en précisant la catégorie

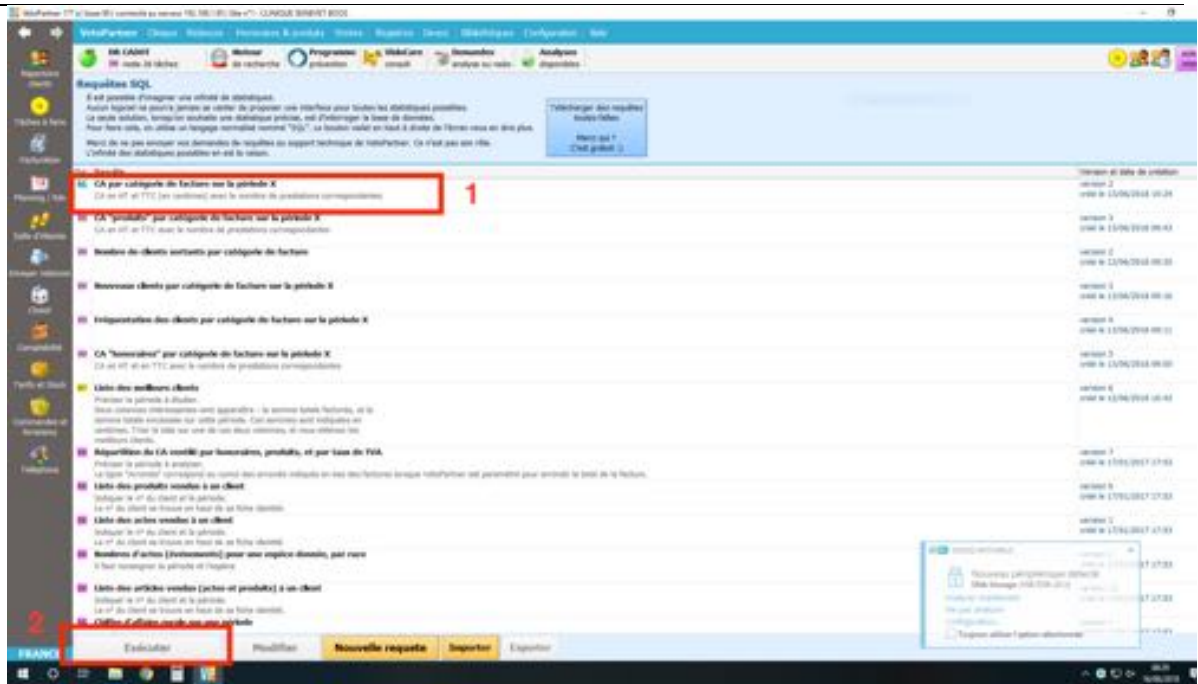
- Panier moyen « RURALE » → Panier moyen par catégorie de facture → Statistique 415
- Panier moyen « EQUINE » → Panier moyen par catégorie de facture → Statistique 415
- Panier moyen « honoraires » des factures de catégorie « RURALE »
- Panier moyen « honoraires » des factures de catégorie « EQUINE »
- Chiffre d'affaire « RURALE » → Chiffre d'affaires par catégorie de facture → Statistique 412
- Chiffres d'affaire « EQUINE » → Chiffre d'affaires par catégorie de facture → Statistique 412
- Chiffres d'affaires « honoraires » des factures de catégorie « RURALE »
- Chiffres d'affaires « honoraires » des factures de catégorie « EQUINE »
- Taux de rétention clientèle « RURALE » : idem taux de rétention clientèle « CANINE » mais pour la catégorie de facture « RURALE »
- Taux de rétention clientèle « EQUINE » : idem taux de rétention clientèle « CANINE » mais pour la catégorie de facture « EQUINE »

REPORTING CANINE

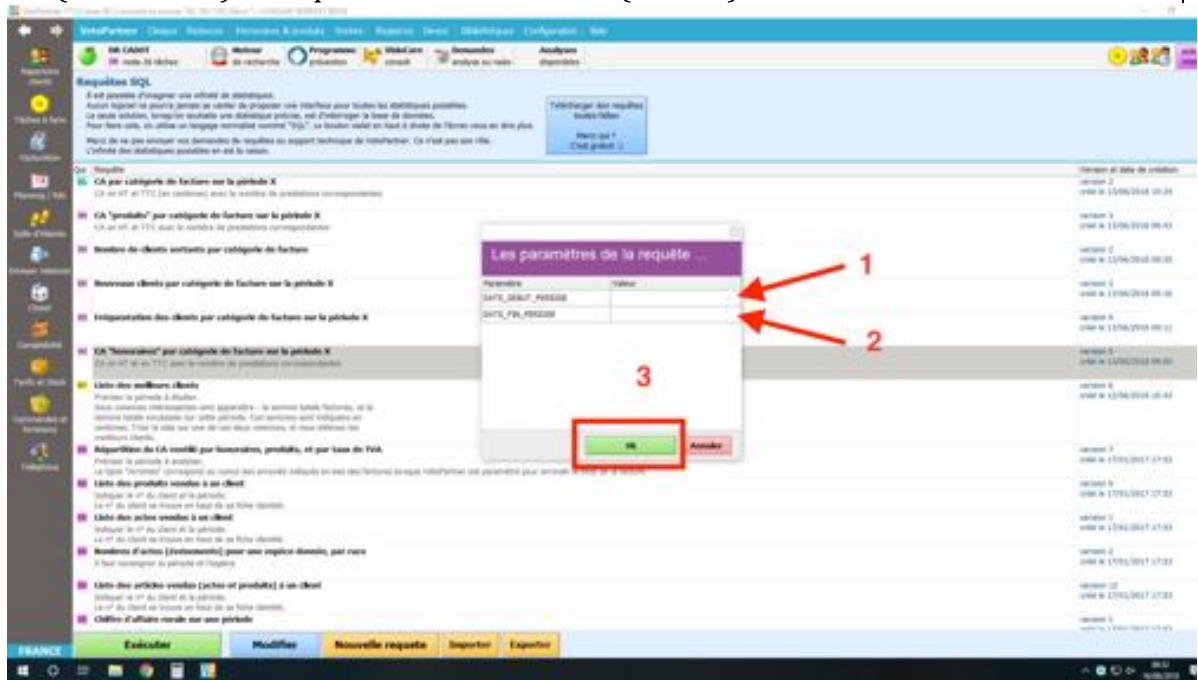
- Ouvrir le fichier excel intitulé « REPORTING CANINE »
- Choisir l'onglet « MOIS 2018 »
- Choisir la colonne du mois en train de se terminer
- Ouvrir VetoPartner
- Dans la bande bleue en haut de la fenêtre, cliquer sur « Ventes » puis sur « Requêtes »



- Sélectionner la requête « CA par catégorie de facture sur la période X »
- Cliquer sur « Exécuter » (bouton vert en bas à gauche)



- Choisir la « DATE_DEBUT_PERIODE » (début du mois) et « DATE_FIN_PERIODE » (fin du mois) et cliquer sur le bouton OK (en vert)



- Un tableau apparaît

Requêtes SQL

Il est possible d'imaginer une infinité de statistiques. Aucun logiciel ne pourra jamais se vanter de proposer une interface pour toutes les statistiques possibles. La seule solution, lorsqu'on souhaite une statistique précise, est d'interroger la base de données. Pour faire cela, on utilise un langage normalisé nommé "SQL". Le bouton violet en haut à droite de l'écran vous en dira plus. Merci de ne pas envoyer vos demandes de requêtes au support technique de VetoPartner. Ce n'est pas son rôle. L'infinité des statistiques possibles en est le raison.

NS	TOTAL_HT_CEN	TOTAL_TTC_CEN	CATEGORIE
1742	7530691	9030691	#CANINE
51	193369	233369	#FOURNE
139	845149	1014195	#GARDE CN
7	15580	18695	#GARDE RL
10	2964	3560	#OXANE
441	3389910	4067907	#REFERE PAR
212	804240	965083	#RURALE

CA HT en centimes

Nombre de prestations

- Reporter le **nombre de prestations** des catégories #CANINE et #GARDE CN dans les cellules correspondantes du fichier excel
- Reporter le **CA HT** de la deuxième colonne (en divisant par 100, pour avoir le montant en € et non en centimes) des catégories #CANINE et #GARDE CN dans les cellules correspondantes dans le fichier excel

		janv-18	fév-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18
NOMBRE DE PRESTATIONS "CANINE"		1700	1485	1609	1603	164			
NOMBRE DE PRESTATIONS "GARDE CN"		2	5	8	8	3			
CA "CANINE"		111855,84	92933,27	95366,84	97869,53	134911,5			
CA "GARDE CN"		437,48	572,08	1349,89	2915,5	8868,7			
CA "CANINE + GARDE CN"		112293,32	93505,35	96716,73	100785,03	123780,2			
CA TOTAL		195131,87	170472,31	174600,57	184599,27	185773,33			
CA "CANINE + GARDE CN" EN % CA TOTAL		57,55	54,85	55,39	54,6	66,63	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM "CANINE"		65,8	62,58	59,27	61,05	69,73	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM "GARDE CN"		218,74	134,42	168,74	364,44	284,09	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM "CANINE + GARDE CN"		65,98	62,76	59,81	62,56	73,72	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CA ACTES "CANINE"		72986,53	58895,71	58149,53	58840,41	75254,73			
CA ACTES "GARDE CN"		352,32	458,5	1238,71	2759,03	8451,49			
CA ACTES "CANINE + GARDE CN"		73338,85	59354,21	59388,24	61599,44	83766,22			
CA ACTES "CANINE + GARDE CN" EN % CA "CANINE + GARDE CN"		65,31	63,48	61,4	61,12	67,62	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM ACTES "CANINE"		42,93	39,66	36,14	36,71	45,66	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM ACTES "GARDE CN"		176,16	91,7	154,84	344,88	272,63	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM ACTES "CANINE + GARDE CN"		43,09	39,84	36,73	38,24	49,85	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PM ACTES "CANINE + GARDE CN" EN % PM "CANINE + GARDE CN"		65,31	63,48	61,41	61,13	67,62	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CLIENTS "CANINE" VENUS 1 FOIS		869	800	875	821	834			
CLIENTS "CANINE" VENUS 2 FOIS		212	189	192	201	217			
CLIENTS "CANINE" VENUS 3 FOIS		60	56	69	59	63			
CLIENTS "CANINE" VENUS 4 FOIS ET PLUS		35	22	16	30	28			
NOMBRE DE CLIENTS "CANINE" ACTIFS		1176	1061	1152	1111	1142			
NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR CLIENT ACTIF		1,37159864	1,34024505	1,328125	1,36813681	1,37390543	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "CANINE"		128	94	112	98	119			
NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS "CANINE"		140	142	107	132	117			
NOMBRE DE CLIENTS RETENUS "CANINE"		908	825	933	881	905			
TAUX DE RETENTION CLIENTELE "CANINE"		77,21	77,76	80,99	79,3	79,33	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS "OXANE"		0	0	0	0	0			
TAUX DE SOUSCRIPTION "OXANE"		0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

- Retourner dans le module « Requêtes » de VetoPartner
- Sélectionner la requête « CA Honoraires par catégorie de facture sur la période X »
- Cliquer sur « Exécuter » (bouton vert en bas à gauche)
- Choisir la « DATE_DEBUT_PERIODE » (début du mois) et « DATE_FIN_PERIODE » (fin du mois) et cliquer sur le bouton OK (en vert)
- Le même type de tableau qu'à l'étape précédente apparaît

- Reporter le CA HT de la deuxième colonne (en divisant par 100, pour avoir le montant en € et non en centimes) des catégories #CANINE et #GARDE CN dans les cellules « CA ACTES CANINE » et « CA ACTES GARDE CN » correspondantes dans le fichier excel
- Retourner dans le module « Requêtes » de VetoPartner
- Sélectionner la requête « Fréquentations des clients par catégorie de facture sur la période X »
- Cliquer sur « Exécuter » (bouton vert en bas à gauche)
- Choisir la « DATE_DEBUT_PERIODE » (début du mois) et « DATE_FIN_PERIODE » (fin du mois), et entrer la catégorie (#CANINE) et cliquer sur le bouton OK (en vert)

The screenshot shows the 'Requêtes' (Queries) module in VetoPartner. A list of queries is displayed on the left, with 'Fréquentation des clients par catégorie de facture sur la période X' selected. A dialog box titled 'Les paramètres de la requête ...' is open on the right, showing a table for parameter configuration. The 'CATEGORIE' parameter is set to '#CANINE' and is circled in red. The dialog box has 'Ok' and 'Annuler' buttons at the bottom.

Paramètre	Valeur
DATE_DEBUT_PERIODE	
DATE_FIN_PERIODE	
CATEGORIE	#CANINE

- Le tableau suivant apparaît

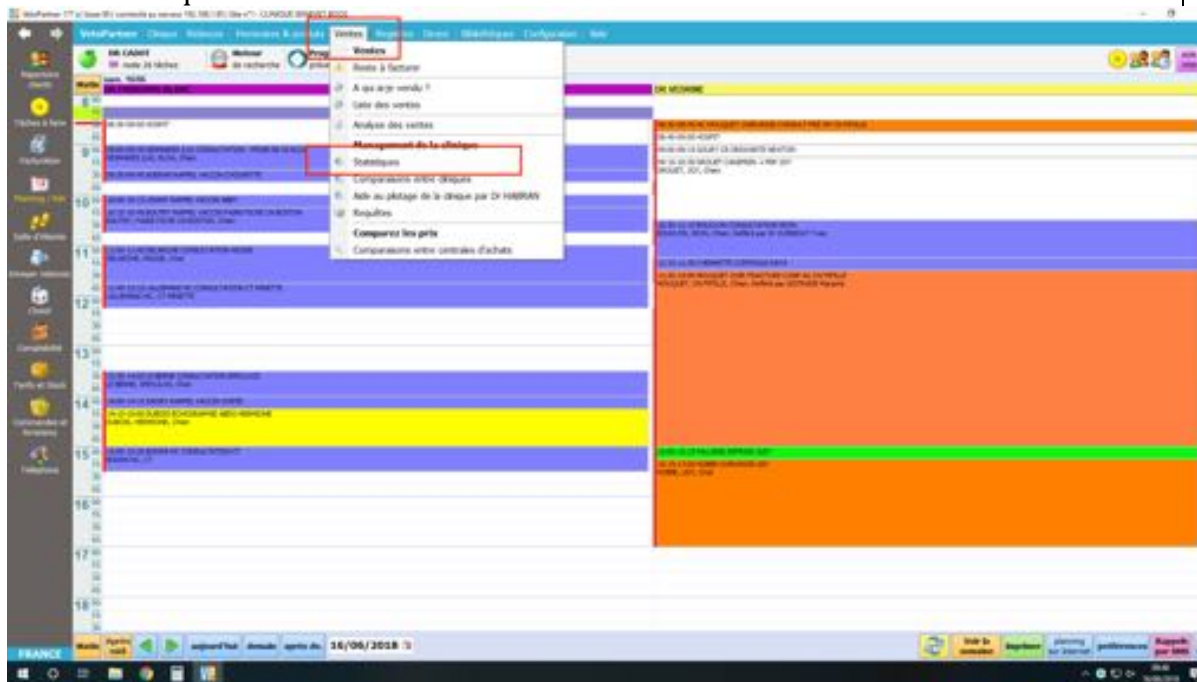
Requêtes SQL

Il est possible d'imaginer une infinité de statistiques.
Aucun logiciel ne pourra jamais se vanter de proposer une interface pour toutes les statistiques possibles.
La seule solution, lorsqu'on souhaite une statistique précise, est d'interroger la base de données.
Pour faire cela, on utilise un langage normalisé nommé "SQL". Le bouton violet en haut à droite de l'écran vous en dira plus.
Merci de ne pas envoyer vos demandes de requêtes au support technique de VetoPartner. Ce n'est pas son rôle.
L'infinité des statistiques possibles en est la raison.

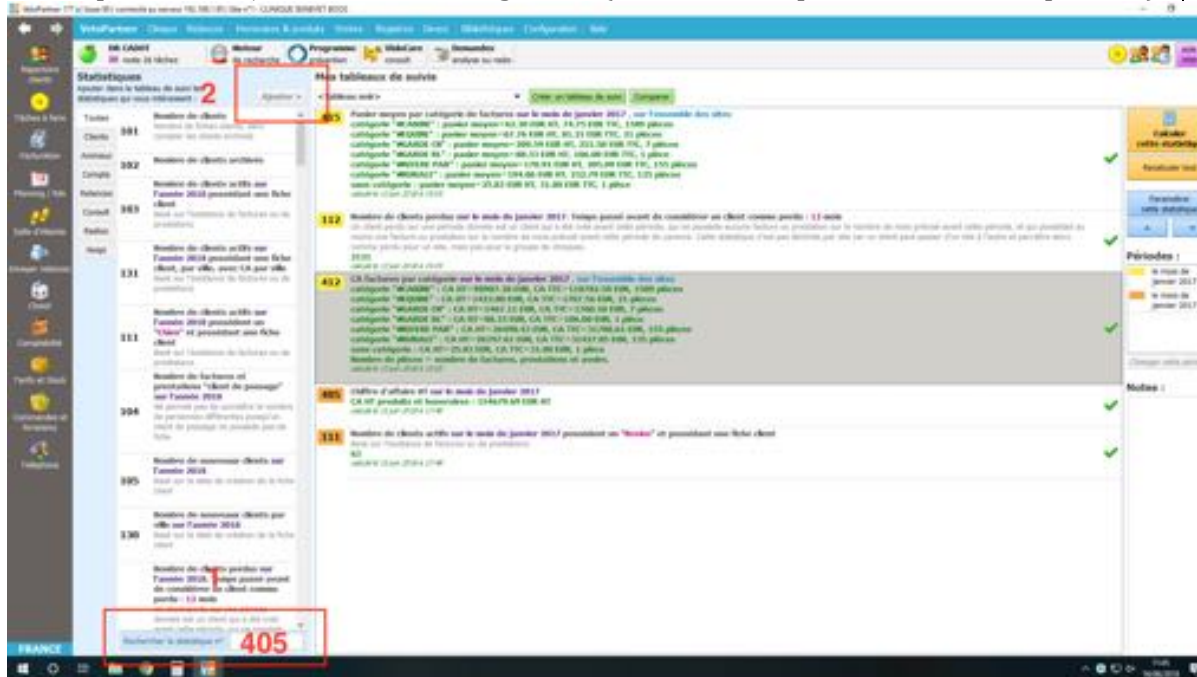
FREQUENCE	NB_DE_CLIENTS
une fois	854
deux fois	189
trois fois	63
quatre fois et plus	19

- Recopier chaque nombre de clients correspondant dans les cellules excel correspondantes « CLIENTS « CANINE » VENUS X FOIS »
- Retourner dans le module « Requêtes » de VetoPartner
- Sélectionner la requête « Nouveaux clients par catégorie de facture sur la période X »
- Cliquer sur « Exécuter » (bouton vert en bas à gauche)
- Choisir la « DATE_DEBUT_PERIODE » (début du mois) et « DATE_FIN_PERIODE » (fin du mois), et entrer la catégorie (#CANINE) et cliquer sur le bouton OK (en vert)
- Recopier le nombre de nouveaux clients dans la cellule correspondante « NOMBRE DE NOUVEAUX CLIENTS CANINE »
- Réaliser la même manœuvre pour la catégorie #OXANE
- Retourner dans le module « Requêtes » de VetoPartner
- Sélectionner la requête « Nombre de clients sortants par catégorie de facture »
- Cliquer sur « Exécuter » (bouton vert en bas à gauche)
- Choisir la « DATE_DEBUT_PERIODE » (début du mois année N), la « DATE_DEBUT_SANS_FACTURE » (1^{er} du mois, année N-1), la « DATE_FIN_PERIODE » (fin du mois année N), entrer la catégorie (#CANINE), la « DATE_DEBUT_AVEC_FACTURE » = 01/01/1950 et cliquer sur le bouton OK (en vert)
- Noter le nombre de clients sortants pour ce mois (=mois X)
- Effectuer la même manœuvre pour le mois précédent (= mois X-1)
- Dans la cellule Excel « NOMBRE DE CLIENTS SORTANTS « CANINE » », entrer la soustraction du nombre de clients sortants du mois X et du mois X-1

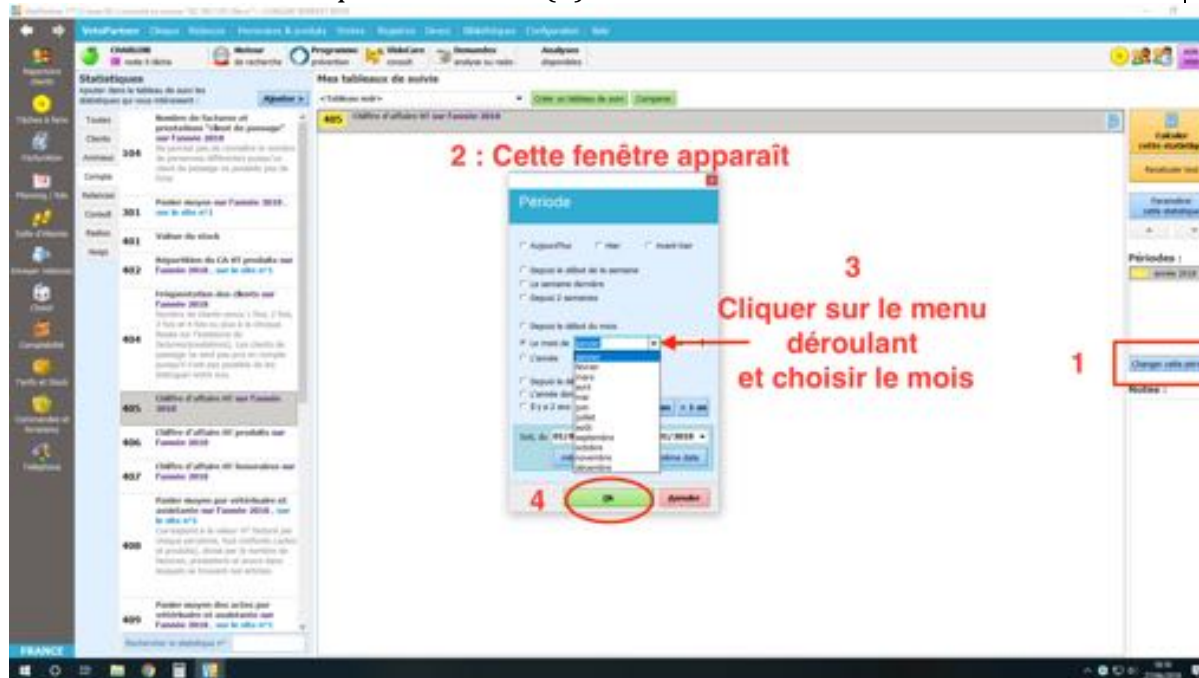
- Retourner sur l'écran d'accueil de Vetopartner
- Dans la bande bleue en haut de l'écran, cliquer sur « Ventes » puis sur « Statistiques »



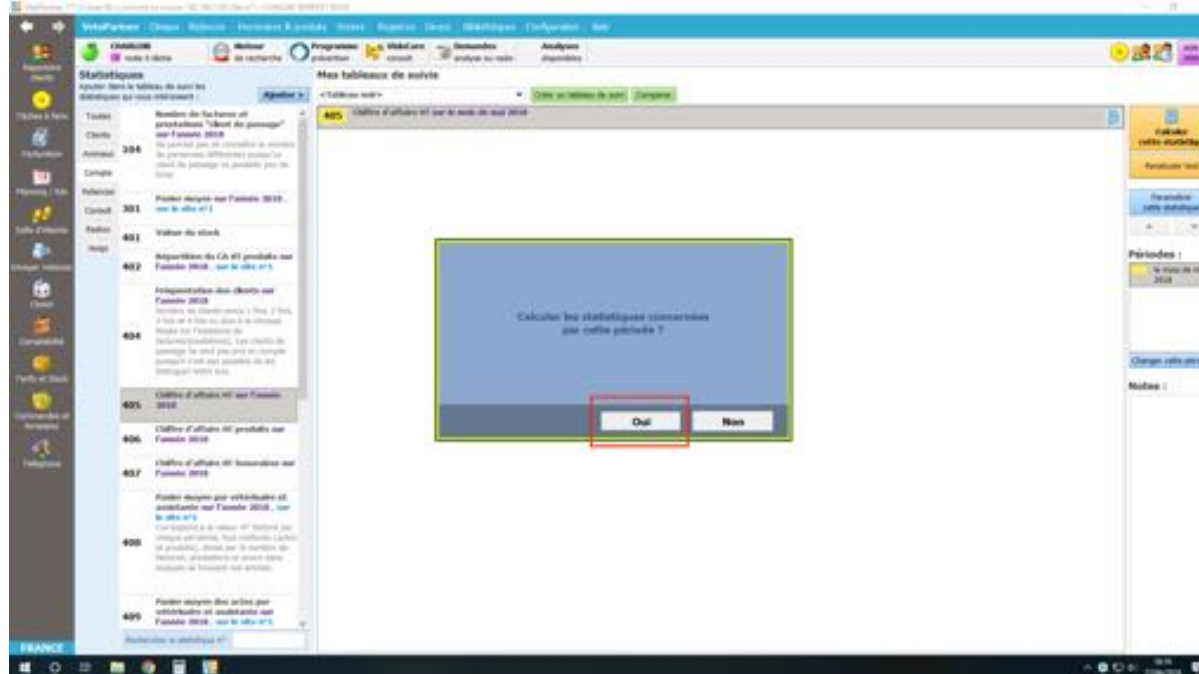
- En bas à gauche, dans la partie « Rechercher la statistique n° » taper 405, puis cliquer sur « Ajouter » en haut à gauche (ou double cliquer sur la statistique 405)



- La Statistique 405 apparaît sur le tableau de bord. Si la période (écrite en violet) n'est pas la bonne. Cliquer sur changer cette période (1), puis cliquer sur le menu déroulant (3) pour choisir le mois et cliquer sur « OK » (4)



- La fenêtre suivante apparaît



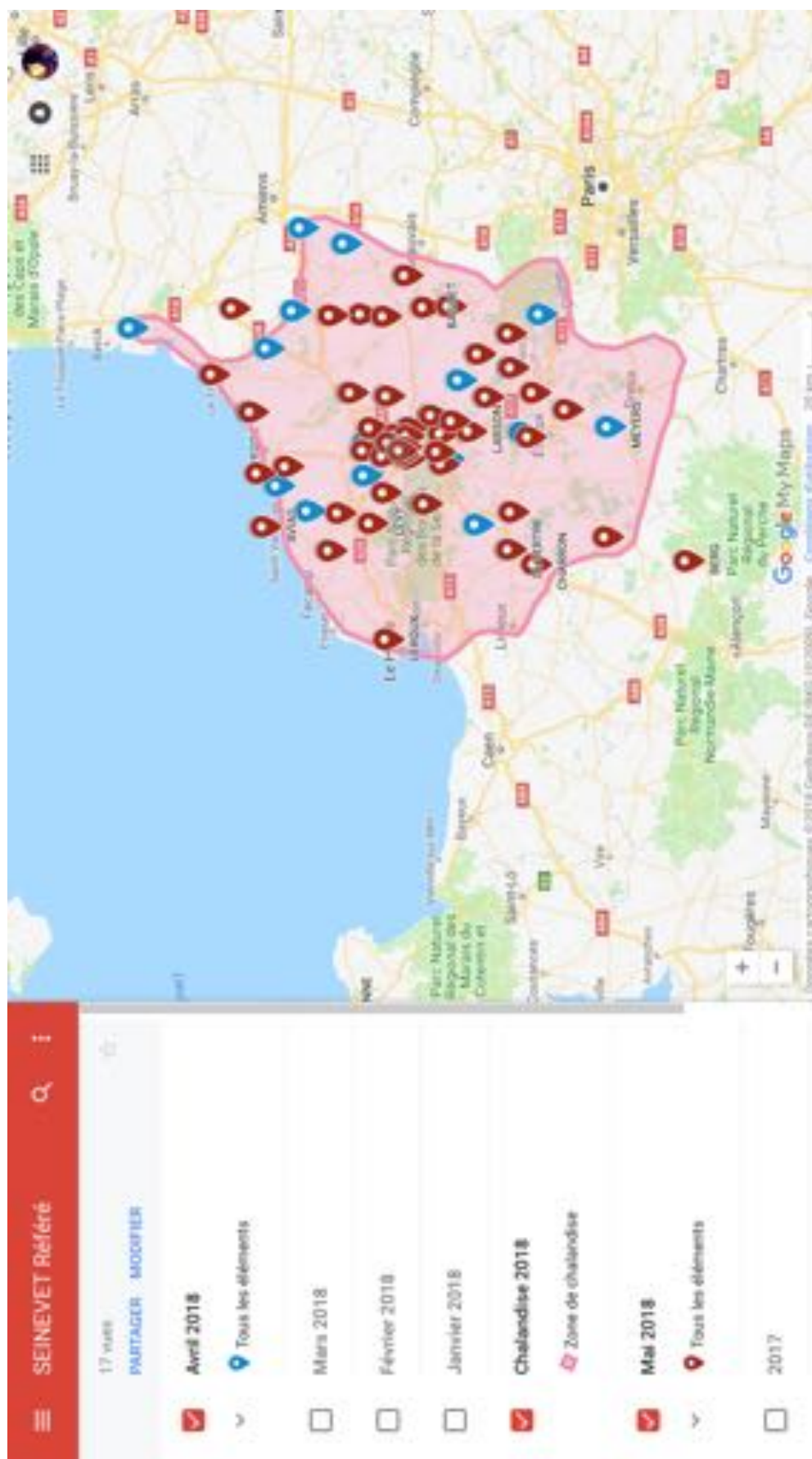
Cliquer sur oui

- Le résultat apparaît

The screenshot shows a web interface with a navigation bar at the top containing icons and labels for 'recherche', 'Programme prévention', 'VisioCare consult', 'Demandes analyse ou radio', and 'Analyses disponibles'. Below this is a section titled 'Mes tableaux de suivis' with an 'Ajouter >' button and a dropdown menu currently set to '<Tableau noir>'. To the right of the dropdown are two buttons: 'Créer un tableau de suivi' and 'Comparer'. A summary card is displayed with a yellow background and the number '405' in a yellow box. The card text reads: 'Chiffre d'affaire HT sur le mois de mai 2018', 'CA HT produits et honoraires : 185807.96 EUR HT', and 'calculé le 27 juin 2018 à 10:20'. On the left side of the dashboard, there is a vertical sidebar with partially visible text including 'passage*', 'tre le nombre', 'puisque'un', 'iède pas de', 'iée 2018,', and 'roduits sur'.

- Reporter le résultat dans la cellule Excel correspondante « CA TOTAL »
- Vérifier que toutes les cellules Excel de la colonne du mois soient complétées

Annexe 8 : Cartographie des vétérinaires référents – Source : GoogleMyMaps



Annexe 9 : Proposition de répartition du Grand livre de compte Seinevet entre les trois domaines d'activités spécifiques

D.Fol	Libelle	CN %	RF %	RS %	L
30100000	Achats médicaments				
	Facture pharmacia	40	40	0	1726,17
	Facture alium	55,41	0	44,55	585426,85
40110000	Achats divers gén	100	0	0	209141,84
30120000	Achats fournitures de chirurgie	28	73	0	0,00
	Mater (analyseurs)	100	0	0	6629,20
	Adenta (matériel chir orthopédique)	0	100	0	5489,87
	Vetobank (cellules souches)	0	100	0	1425,20
	Hypocamp	75	65	0	1449,80
	DAF + DMV imaging	60	40	0	4796,43
	Autres	0	100	0	3054,80
	MAI	100	0	0	54,55
	Beutings	100	0	0	131,75
	GAU (gases électroniques)	100	0	0	80,50
	Amplitude (matériel PTH)	0	100	0	4007,88
	Payot (commande Bertrand chr)	0	100	0	146,27
	Intermy orthopé	0	100	0	33011,00
	Romax (ris autres)	35	65	0	2676,83
	Biometal (matériel chirurgie)	50	50	0	120,54
	DAO	100	0	0	1275,07
	CVI VE T (matériel chir orthop)	0	100	0	1714,50
	Vokas (gases électroniques)	100	0	0	75,10
	Biolog (f gases chevaux)	0	0	100	231,50
	SOHE (brqs examens (autres tout)	100	0	0	138,84
	SCAO	100	0	0	651,00
	Infody (stéré chr)	0	100	0	1534,54
	Sure Pet care (charnière électronique)	100	0	0	698,00
	Mutual medical	100	0	0	8,75
	CAF France (transporteur pour appareils PAF)	0	100	0	1132,00
	MDI (chirurgie arthro implants)	35	65	0	29676,26
	MOLIS FRI 777	0	100	0	622,98
	Alcyon (fournitures chr)	35	65	0	20801,09
30130000	Variation de stock mar prom	73,221	0	50,274	37661,15
40400000	Sous-traitance				
	Santini	0	0	100	7800
	Leyo	0	0	100	440,51
	Deising	0	100	0	21641,94
	Inciner	100	0	0	3003,23
	Beuflin (scanner)	0	100	0	3125
	Mater (analyseurs)	100	0	0	912
	Vredin (analyseurs)	100	0	0	1180
	Chiro	100	0	0	185,83
	CAL	100	0	0	1828,21
	Vetoblog	100	0	0	186,5
	Ergone	33,33	33,33	33,33	81,33
	GDS	0	0	100	2051,36
	Vespeel	0	100	0	1425
	Nurmlab	0	0	100	31,4
	IFA (scanner)	60	40	0	880,98
	Vetobank (champs stériles)	50	70	0	871,48
	Vetobank (cellules souches)	0	100	0	1455,96
	LAPUC	100	0	0	51,83
	DAF	60	40	0	97,33
	WEL (factures re distribution)	100	0	0	108,7
	System	100	0	0	1860
40410000	Immatriculations fourgonnettes				
40411000	VDF	75	20	5	5054,21
40412000	Kau	75	20	5	376,72
40413000	Gaz Air Liquide	50	50	0	3151,64
40414000	Carburant	35	0	70	9775,51
40415000	Fournitures entretien et petit équipement	60	20	20	11496,07
40420000	Fournitures administratives	33,33	33,33	33,33	7876,14
40710000	Rabais remises ristournes ristournes	55,41	0	44,55	126478,87
40100000	Redevances c bail (scanners)	60	40	0	27544,68
40110000	Redevances c bail (véhicules)	48	20	31	1281,26
40120000	Redevances c bail (matériels)	50	50	0	11904,80
40130000	Locations autres	50	50	0	484,88
40140000	Locations immobilière Rouen				
	Parking + Labourg + so courtoise	100	0	0	2439,26
	SC Rouen	80	20	0	11801,86
40150000	Locations immobilière Boos	75	20	5	80521,81
40160000	Locations TRH	50	50	0	792
40161000	Locations BNF Automates	100	0	0	1851,92
40400000	Charges locatives				
	Parking + Labourg + so courtoise	100	0	0	841,47
	SC Rouen	80	20	0	1260,35
	Taxe foncière Boos	75	20	5	4326,23
40500000	Entretien matériels	50	50	0	5859,52
40510000	Entretien véhicules	48	20	31	11171,95
40200000	Entretien locaux				
	Facture RM proprio Rouen (88,10)	80	20	0	5789,12
	Facture RM proprio Boos (105,12)	75	20	5	8343,28
	Restitut	75	20	5	7147,44
	Allé la guere	75	20	5	199
	Casto + Inny marlin (moyen Rouen et Boos)	77,3	20	2,3	65,83
	Debaras rouennais (avec SC courtoise)	80	20	0	800
	SC Rou (Boos)	75	20	5	962,42
	Arthrop bureau d'étude d'accessibilité (SC Courtoise)	80	20	0	712
	NF PAF 08/17	33,33	33,33	33,33	45,75

6150000	Maintenance					
		Arimage (SCAN)	60	40	0	45886,8
		Medimage (echo-endo)	50	50	0	216
		Holiday	33,33	33,33	33,33	732,71
		AZ protections (extincteurs)	75	20	5	85,4
61610000	Assurances multirisques		33,33	33,33	33,33	14346,18
61620000	Assurances vehicules		48	20	12	5886,32
61640000	Assurances autres		50	50	0	3445,52
61810000	Documentation		40	40	20	1530,57
61850000	Frais colloques et séminaires		25	75	0	3615,63
62260000	Honoraires comptables	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	9237,33
62260500	Honoraires juridiques		33,33	33,33	33,33	7076,16
62261500	Honoraires divers		33,33	33,33	33,33	400
62270000	Frais d'actes et contentieux		33,33	33,33	33,33	1765,24
62300000	Publicité		33,33	33,33	33,33	493,50
62380000	Dons		33,33	33,33	33,33	830
62410000	Transport sur achats		33,33	33,33	33,33	29
62510000	Frais de déplacements		33,33	33,33	33,33	8024,83
62570000	Réception		33,33	33,33	33,33	4693,99
62600000	Affranchissements		63	5	32	5485,23
62610000	Telephone + internet		33,33	33,33	33,33	6825,15
62700000	Services bancaire et frais cb		50	50	0	6833,53
62810000	Cotisations diverses		33,33	33,33	33,33	9582,50
62850000	Formations		25	50	25	5284,18
63330000	Participation formation continue		33,33	33,33	33,33	7125,99
63350000	Versement taxe d'apprentissage		33,33	33,33	33,33	2765,49
635	Classe 635		33,33	33,33	33,33	3048,87
64110000	Salaires bruts	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	406691,75
64111000	Rémunérations de faroult		0	0	100	30000
64112000	Rémunérations de cadot		20	80	0	79763,64
64113000	Rémunérations de fribourg-b		30	70	0	79567,68
64114000	Rémunérations de chaouch		0	0	100	79075,76
64115000	Rémunérations de vedrine		0	100	0	79567,68
64120000	Congés payés	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	-77,68
64140000	Indemnité et avantages div		33,33	33,33	33,33	239
64510000	Charges cotisations unisal	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	104823,99
64530000	Charges retraite cadres	Associés + vétérinaire salariés	45	34	25	14353,53
64511000	Charges retraite non cadres	ASV	33,3	60	6,7	14425,32
64540000	Charges assedic	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	12387,60
64550000	Charges prévoyance	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	6236,53
64601000	Charges sociales faroult		0	0	100	11578
64602000	Charges sociales chaouch		0	0	100	20338
64603000	Charges sociales fribourg blanc		30	70	0	20549
64604000	Charges sociales cadot		20	80	0	20272
64605000	Charges sociales vedrine		30	90	0	27357
64610000	Cotisations charge					
		CADOT	20	80	0	13680
		CHAOUCH	0	0	100	13680
		FAROULT	0	0	100	7200
		FRIBOURG BLANC	30	70	0	13680
		VEDRINE	30	90	0	13680
64620000	Cotisations complémentaires					
		CADOT	20	80	0	2400
		CHAOUCH	0	0	100	2400
		FAROULT	0	0	100	2400
		FRIBOURG BLANC	30	70	0	2400
		VEDRINE	30	90	0	2400
64750000	Médecine du travail	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	1067,98
64800000	Autres frais de personnels		33,33	33,33	33,33	200
64820000	Charges sur congés payés	CF répartition ETP salariés vétér + ASV	43,3	45	11,7	-254,17
64900000	Crédit d'impôt compétitivité		33,33	33,33	33,33	-16019
65800000	Frais divers de gestion courants		33,33	33,33	33,33	488,30
66300000	Intérêts sur emprunt					
		Intérêts emprunt achats SCP	33,33	33,33	33,33	3947,49
		Intérêts emprunt stock SCP	33,33	33,33	33,33	794,32
		Intérêts emprunt arthroscopie	0	100	0	30,5
		Intérêts extourne/courant	33,33	33,33	33,33	-73,34
66800000	Différence de conversion euros		33,33	33,33	33,33	82,48
67120000	Amendes et pénalités		33,33	33,33	33,33	1485
68111000	Dotations aux amortissement i. inc.		33,33	33,33	33,33	17702,00
68112000	Dotations aux amortissement i corp		33,33	33,33	33,33	56606,53
68174000	Dotations provisions clients		33,33	33,33	33,33	9157,99
69500000	Impôts sur les sociétés		33,33	33,33	33,33	25252
	SOMME					2001204,41



Le Baromètre Entreprises de la branche Cliniques vétérinaires présente les informations relatives concernant le tissu entrepreneurial dans lequel évoluent les entreprises libérales du secteur. Ce baromètre offre une photographie instantanée, tout en intégrant les principales évolutions sur les dernières années.



STABILITÉ DU NOMBRE D'ENTREPRISES SUR UN AN

Avec 4650 entreprises employées totales en 2014, le nombre de structures de la branche des cliniques vétérinaires est stable par rapport à 2013. Néanmoins, une perte de tissu entrepreneurial se remarque puisqu'un taux de sortie de 5,90% est observé. Le nombre d'entreprises totales de champ de l'OMPL est compensé presque intégralement par le nombre d'entreprises entrantes.

Cliniques vétérinaires en 2014

	2013	2014
Entreprises à Acteurs*	4401	47179
Entreprises employées	4450	47650
Evolution 2013/2014	+0,22%	+1,19%
Taux d'entrée	3,89%	4,30%
Taux de sortie	3,91%	7,71%
Taux de rotation	0,02%	3,41%

Source: INSEE/OMPL - Champ: Acteurs 2014, 2015



En 2014, 47179 entreprises du secteur santé dont 4451 cliniques vétérinaires, ont créé leurs installations libérales à Acteurs.

Entreprise : unité légale constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services. Elle est composée d'un ou plusieurs établissements.

Entreprises employées : entreprises de champ de l'OMPL cotisées à Acteurs, incluant toute des entreprises de formation ou professionnelles.

Taux d'entrée : nombre d'entreprises nouvellement créées à Acteurs en 2014 rapporté au nombre total d'entreprises.

Taux de sortie : nombre d'entreprises se retirant plus à Acteurs en 2014 rapporté au nombre total d'entreprises.

Taux de rotation : moyenne des taux d'entrée et de sortie. Cet indicateur donne une évaluation du renouvellement annuel des entreprises employées.



Secteur santé



Branche professionnelle



Cliniques vétérinaires

*Toutes les données de base de l'OMPL, à l'exception de celles relatives à la formation.

www.observation-metiers-emploi.com/Etudes/5

4, rue de Colonne Dorée • 75006 Paris Cedex 06 • ompl@acteurs.fr

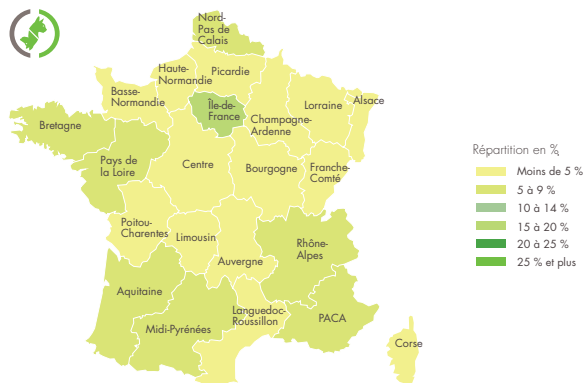
Ompl
Observation-Métiers-Emploi



IMPLANTATION POLARISÉE

Les régions Île-de-France, Rhône-Alpes et PACA concentrent le plus grand nombre de cliniques vétérinaires employeurs (14,2 %, 11,3 % et 10,8 % respectivement). Cet effet de concentration entrepreneuriale et la répartition territoriale observée sont similaires à ceux constatés pour l'ensemble du secteur de la santé.

Répartition régionale des entreprises employeuses



Données au 31/12/2014 - Sources : Actalians, 2015.



Dans la branche des cliniques vétérinaires, 10 à 14 % des entreprises employeuses sont domiciliées dans la région Rhône-Alpes.

DELAPLACE Marilou

**LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET D'ACTIVITÉ,
APPLIQUÉS À LA STRUCTURE VÉTÉRINAIRE LIBÉRALE**

Thèse d'Etat de Doctorat Vétérinaire : Lyon, le 25 Octobre 2018

RESUME :

L'objectif de cette thèse est de cerner l'intérêt et les processus de choix, de collecte, de reporting, de représentation et de benchmarking des indicateurs de mesure de performance en structures vétérinaires libérales (SVL). Les outils disponibles présentent encore des limites (Capron, 2016) et le développement d'un système de pilotage de la performance d'une SVL semble être un exercice délicat.

Un travail de recherche – mise en pratique a été mené dans une SVL volontaire. Les résultats montrent que la construction des indicateurs nécessite un important travail stratégique préalable et que les principales difficultés sont rencontrées dans la phase de collecte des données.

MOTS CLES :

- Indicateur
- Performance
- Stratégie
- Clinique vétérinaire
- Gestion

JURY :

Président :	Monsieur le Professeur Emmanuel Broussolle
1er Assesseur :	Monsieur le Professeur Luc Mounier
2ème Assesseur :	Monsieur le Professeur Luc Chabanne

DATE DE SOUTENANCE : 25 OCTOBRE 2018

ADRESSE DE L'AUTEUR : 190 Route de Quintenas, 07290 ARDOIX