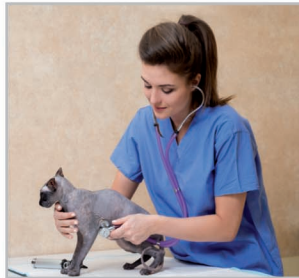


# VETERINARY **focus**

Hors-série

La revue internationale du vétérinaire spécialiste des animaux de compagnie



## Réussir sa vie de vétérinaire praticien



Philippe Baralon  
Antje Blaettner  
Pere Mercader  
Mark Moran

# Réussir sa vie de vétérinaire praticien

---

# Table des matières

	Les auteurs	3
	Introduction	5
1	Trouver son premier emploi	6
2	Comment devenir un collègue apprécié	12
3	Devenir un bon vétérinaire	24
4	Comprendre la gestion d'une entreprise	35
5	Se tourner vers l'avenir	48

## Les auteurs



De gauche à droite : Mark Moran, Philippe Baralon, Antje Blättner et Pere Mercader.

### Philippe Baralon

Philippe Baralon est diplômé de l'Ecole Vétérinaire de Toulouse en 1984, titulaire d'un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en Economie en 1985 et d'un MBA (Master of Business Administration) d'HEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) en 1990, date à laquelle il crée la société Phylum dont il est toujours associé-gérant. Phylum conseille des entreprises vétérinaires dans le domaine des animaux de compagnie, de la pratique équine ou des productions animales. Les domaines de compétence de Philippe sont la stratégie, le marketing et la gestion financière. Il analyse également l'économie de la médecine vétérinaire dans différentes régions du monde.

Auteur d'une cinquantaine d'articles en gestion de l'entreprise vétérinaire, Philippe anime également des sessions de formation et donne de nombreuses conférences en France et à l'étranger.

### Antje Blättner

Antje Blättner a grandi en Afrique du Sud puis en Allemagne. Après avoir fait ses études de médecine vétérinaire à Berlin et Munich, elle reçoit son diplôme en 1988 et s'installe dans sa propre clinique pour animaux de compagnie.

En 2001, elle suit des cours de post-doctorat en formation et coaching à l'université de Linz, en Autriche, et fonde « Vetkom », une entreprise dédiée à la formation des vétérinaires et des ASV au management des cliniques via des conférences, des séminaires et des formations au sein des cliniques.

Depuis 2005, Antje Blättner édite *team.konkret*, un journal professionnel allemand destiné aux ASV. Elle propose aussi des conférences et des formations aux vétérinaires et aux ASV sur les thèmes de la

communication avec le client, du marketing ou d'autres sujets relatifs au management en Allemagne et, en partenariat avec Royal Canin, dans plus de 16 pays dans le monde.

---

### Pere Mercader

Pere s'est installé en 2001 en tant que consultant en management de cliniques vétérinaires, un travail qu'il a développé depuis lors en Espagne, au Portugal et dans certains pays d'Amérique latine. Les points forts de sa carrière professionnelle sont la rédaction de mémoires de recherche sur la rentabilité et la tarification impliquant les cliniques vétérinaires espagnoles et l'animation de conférences sur la gestion des cliniques dans plus de 27 pays en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique. Il est aussi l'auteur de l'ouvrage de référence *Management Solutions for Veterinary Practices* disponible en espagnol, en anglais et en chinois, et vendu dans plus de 10 pays.

En 2008, il a cofondé VMS (Veterinary Management Studies), une entreprise d'intelligence économique qui fournit des services d'études comparatives à plus de 600 cliniques vétérinaires en Espagne et calcule un grand nombre d'indicateurs de conjoncture.

Pere a également cofondé l'association Agesvet (Association de gestion de cliniques vétérinaires espagnoles) et fait toujours partie de son conseil d'administration.

---

### Mark Moran

Depuis 15 ans, Mark Moran est consultant pour la profession vétérinaire après plus de 15 ans d'exercice dans des postes de direction en gestion d'actions de sociétés « blue chips » (sociétés cotées en Bourse bénéficiant de forts volumes de transaction). Directeur de Vets in Business Limited, il apporte un soutien et un service de mentorat aux vétérinaires ayant acheté leur clinique ainsi qu'aux gestionnaires de cliniques. Il s'intéresse particulièrement au développement des équipes vétérinaires, à leur organisation et à leurs processus de gestion, et aide les cliniques vétérinaires dans ces domaines.

A la fois coach et formateur, il organise et dirige des formations individuelles ou de groupes en leadership, en gestion du personnel et en services aux clients. Il est également directeur de projet pour In Practice Limited, qui a développé un programme d'apprentissage flexible, à distance, de développement du service clientèle, destiné au personnel des cliniques vétérinaires.

# Introduction



© Henri Comte

Etre diplômé aujourd'hui ne garantit plus de trouver un emploi et on peut se demander légitimement si les universités et les grandes écoles préparent correctement les étudiants à leur future vie professionnelle. Ceci est vrai dans tous les domaines et malheureusement, les écoles vétérinaires ne font pas exception...

Etre un « bon vétérinaire » est considérablement plus difficile qu'il y a vingt ou trente ans. Non seulement cela demande des savoir-faire scientifiques et techniques, mais aussi des compétences en communication de façon à bien s'entendre avec les possesseurs mais aussi avec ses collègues de travail et son personnel.

Les structures vétérinaires tendent à devenir de plus en plus complexes avec l'émergence de nouveaux métiers comme les réceptionnistes ou les « practice managers », et avec le développement de cliniques de référés où le client n'est plus seulement le possesseur de l'animal mais aussi le vétérinaire qui le réfère. Alors que la majorité des cliniques vétérinaires sont indépendantes, certains

pays voient l'émergence de groupements de cliniques encore appelés « corporate practices » qui fonctionnent comme des entreprises de taille moyenne.

En résumé, si dans le passé, un jeune diplômé pouvait avoir le comportement d'une paramécie, c'est-à-dire appliquer la méthode des essais et des erreurs, aujourd'hui, il est préférable de se poser quelques questions avant de se jeter à l'eau !

C'est la raison pour laquelle Royal Canin a demandé à quatre consultants spécialisés en management de créer ce *Focus hors-série* pour accroître vos chances de succès professionnels. Que vous envisagiez de créer votre clinique ou bien de commencer comme salarié, ce document vous donnera des conseils utiles.

Excellente lecture !



**Philippe Marniquet,**  
Dr Vétérinaire, Dipl. ESSEC

# 1. Trouver son premier emploi

## > RÉSUMÉ

Souhaitez-vous ouvrir votre propre clinique ? Si ce n'est pas le cas, préférez-vous être employé dans une clinique de grande taille ou dans une plus petite structure ? Vous trouverez dans ce chapitre des éléments de réponse à ces questions ainsi que quelques conseils pour vous aider à faire bonne impression lors de votre entretien d'embauche et à décrocher votre premier emploi.

## Introduction

Le début de la carrière professionnelle d'un jeune diplômé représente un des moments les plus intéressants de sa vie parce que de nombreux choix lui sont encore ouverts mais aussi un des plus stressants... parce que justement, de nombreux choix lui sont ouverts !

Il existe de nombreuses manières d'exercer le métier de vétérinaire praticien.

- Un des premiers choix à faire est de décider si vous souhaitez travailler auprès des animaux de compagnie, en productions animales ou en pratique équine.
- Faut-il s'engager comme employé au sein d'une structure existante ou alors faire le choix de s'établir très vite à son compte ? Nous discuterons ce premier choix plus loin et verrons pourquoi la première solution est largement choisie par les jeunes vétérinaires et dans quelles conditions la seconde peut être envisagée.
- Faut-il, pour faire ses premières armes, préférer une structure indépendante ou opter pour un groupe de plus grande dimension, exploitant de nombreux sites ? Le chapitre qui est consacré à cette question détaille les avantages et les limites de cette alternative.
- Faut-il s'engager rapidement dans la vie professionnelle comme praticien généraliste ou plutôt opter pour une période de formation/d'apprentissage, et se diriger vers une carrière de spécialiste ? La réponse, également discutée plus tard, doit d'abord reposer sur l'analyse de ses aspirations personnelles et de ses compétences, si

possible en faisant abstraction des nombreuses idées reçues qui existent au sein de la profession.

## 1/ Etre employé ou fonder sa propre entreprise ?

Au tout début de sa carrière de vétérinaire praticien, par définition, toutes les options sont ouvertes. Néanmoins, une règle presque absolue s'impose : avant de penser à établir sa propre entreprise, il vaut mieux faire ses premières armes comme employé.

Quelle que soit la qualité de sa formation initiale, il y a plusieurs bonnes raisons de suivre cette recommandation :

- En tout début de carrière, votre priorité devrait être de parfaire votre formation technique et d'acquérir de l'expérience clinique.
- Il est peu probable que vous disposiez d'un savoir-faire marketing et commercial nécessaire pour prescrire avec succès d'abord les services, puis les médicaments, les aliments ou d'autres produits qui leur sont liés (sujet que nous aborderons plus tard dans ce document).
- Quels que soient votre talent et vos aptitudes naturelles, il vous restera à développer et à mettre à l'épreuve de solides compétences managériales, d'abord pour vous intégrer dans une équipe, puis pour encadrer quelques collaborateurs, enfin pour les recruter, les motiver, les faire évoluer et les garder.
- Peu de vétérinaires récemment diplômés auront l'expérience nécessaire pour développer une activité. Il ne suffit pas de bien faire



© Jójje

**Avant de choisir dans quelle clinique vous commencerez à travailler, posez-vous trois questions :**

- 1/ Quel sera mon degré de liberté concernant mes prescriptions ?
- 2/ Combien de temps aurai-je et quelle aide obtiendrai-je pour ma formation continue ?
- 3/ Quelles sont les opportunités de développement de ma carrière dans le futur ?

quelque chose, encore faut-il pouvoir faire progresser la qualité et le volume de production d'une équipe au travail, et savoir également renouveler l'offre de services.

- Il est presque impossible d'identifier toutes les opportunités de développement et de choisir celles que l'on pourra exploiter au mieux en utilisant ses propres ressources. Il est tout aussi difficile d'écarter les différentes menaces que dissimule l'environnement de l'entreprise vétérinaire.
- Il est souvent difficile de mobiliser d'emblée les ressources nécessaires pour fonder une entreprise tout en se donnant les moyens d'une réussite optimale.
- Fonder sa propre affaire en tout début de carrière n'est pas forcément... une bonne affaire ! En effet, le jeune entrepreneur devra alors assumer les risques liés à la création d'une entreprise et il n'est pas certain que l'exploitation dégage d'emblée de quoi le payer décemment. En règle générale, cet inconvénient initial peut devenir un avantage après quelques années.

Il peut paraître étonnant d'énoncer tant de raisons de ne pas fonder son entreprise en début de carrière. D'autant plus que dans le passé, de nombreux vétérinaires ont fait ce choix. Simplement, les temps changent et, dans l'immense majorité des cas, il n'est pas conseillé de reproduire aujourd'hui un tel choix. Les entreprises vétérinaires ont fortement évolué depuis 20 ans. Elles se sont structurées, reposent sur des équipes plus grandes avec des compétences différentes en leur sein, sur des plateaux techniques plus élaborés et plus coûteux, et dans des locaux plus vastes qui sont mieux situés et mieux aménagés. Tous ces facteurs contribuent à renforcer ce que l'on appelle en stratégie les « barrières à l'entrée » qui rendent plus difficile la création d'entreprises *ex nihilo*, d'autant plus pour des individus en tout début de carrière.

Le risque n'est pas tant d'échouer totalement mais plutôt de ne pas se donner tous les moyens de réussir et de plafonner assez rapidement à cause d'une configuration suboptimale ou d'une structure trop petite qui ne permet pas d'exploiter les différentes opportunités susceptibles de se présenter.

Néanmoins, il existe de rares exceptions à la règle précédente. Par exemple, un jeune vétérinaire d'une maturité exceptionnelle qui rencontrerait une opportunité spécifique dans un lieu ou pour un modèle d'affaires donnés. Ces exceptions sont plus fréquentes sur les marchés émergents (Asie du Sud-Est, Amérique latine ou Europe orientale) que sur les marchés mûrs (Europe occidentale, Amérique du Nord ou Japon,

**La priorité d'un jeune vétérinaire est d'acquérir de l'expérience clinique.**



© Shutterstock





© Nonvarit

**Les jeunes entrepreneurs doivent prendre le risque de créer leur entreprise sans aucune garantie que les bénéfices à court terme seront convenables.**

par exemple). Pour ceux qui voudraient tout de même tenter l'aventure de la création d'entreprise en début de carrière, la lecture de ce *Focus hors-série* vous fournira de précieuses informations qui vous permettront d'éviter de tomber dans de nombreux pièges.

## 2/ Travailler dans un groupe ou dans une clinique indépendante

Lorsque l'on cherche un premier vrai job, et non un stage, un des plus importants critères de choix est incontestablement le groupe humain au sein duquel on va travailler. De ce groupe vont dépendre l'ambiance de travail, le support technique et psychologique que l'on va recevoir, support très important pour partir tout de suite d'un bon pied et gagner la confiance indispensable à tout bon développement personnel et professionnel. Néanmoins, au-delà de cette cellule restreinte de travail au quotidien, il est utile de s'intéresser au cadre plus vaste au sein duquel le vétérinaire fraîchement diplômé va effectuer ses premiers pas. S'agit-il d'une clinique indépendante qui dispose d'un seul site ou de quelques sites, s'agit-il d'un groupe plus vaste, exploitant un nombre plus important d'établissements, d'une dizaine à plusieurs centaines ?

Signalons tout d'abord que le premier cas est beaucoup plus fréquent que le second, dans la mesure où les groupes n'existent pas dans tous les pays, et même là où ils existent (comme aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne ou aux Pays-Bas), ils n'exploitent qu'une minorité des cliniques du pays. La seule exception est la Scandinavie, où deux groupes dominent le marché. Dès lors, la question peut être reformulée de la manière suivante : y a-t-il un intérêt particulier ou des contre-indications majeures à commencer sa carrière au sein d'un

groupe ? Comme souvent, la réponse est nuancée mais on peut toutefois identifier quelques critères importants qui, selon les cas, seront perçus positivement ou négativement par les individus.

Les procédures de recrutement et surtout d'intégration sont souvent différentes s'il s'agit de groupes ou de cliniques indépendantes. Les groupes sont souvent plus professionnels dans ces domaines, même s'il existe des exceptions notables à cette règle. Le jeune recruté qui travaille pour un groupe a l'avantage de bénéficier d'une procédure d'intégration, qui lui permet d'assimiler les procédures et règles internes ainsi que le comportement à adopter, ce qui peut être à la fois formateur et rassurant. L'inconvénient est que cela limite la liberté et l'initiative du jeune collaborateur car les protocoles médicaux sont standardisés (c'est précisément un des objectifs majeurs des groupes), et que cela retarde un peu sa confrontation avec l'exercice professionnel « grandeur nature ».

Plus généralement, la gestion des ressources humaines est souvent plus formalisée et plus professionnelle dans les groupes grâce aux feed-back fréquents et aux entretiens annuels d'évaluation, autant d'occasions de faire le point sur la progression et les possibilités d'évolution. Il faut noter toutefois que des entreprises vétérinaires indépendantes sans cesse plus nombreuses adoptent les mêmes outils et méthodes et que, dans les deux cas, le professionnalisme – en matière de ressources humaines – de son supérieur hiérarchique direct fait la différence.

Après quelques mois ou quelques années, les possibilités d'évolution sont assez différentes d'un cas à l'autre.

- Dans un groupe, il est fréquent de pouvoir prendre la responsabilité d'une activité, d'un site, voire d'un groupe de sites. Il est parfois possible d'entrer au capital par la suite, mais c'est assez difficile ; l'accès au cercle des dirigeants de haut niveau est rare.
- Dans une entreprise indépendante, il est souvent plus difficile d'avoir des responsabilités en début de carrière, car les opportunités sont plus réduites du fait du petit nombre de sites et de positions, mais paradoxalement l'accès à la fonction d'associé et de dirigeant est souvent plus simple et beaucoup plus précoce que dans un groupe.

En matière de rémunération, il est très difficile d'identifier des différences reproductibles entre ces deux cadres d'exercice.

Pour conclure, vous devez choisir votre environnement de travail en fonction de vos aspirations et de votre personnalité mais aussi, par dessus tout, en fonction des opportunités qu'il peut vous offrir. De plus, il est impossible de considérer que le secteur vétérinaire peut être simplement divisé en deux avec, d'un côté, les regroupements en sociétés ou réseaux de grande taille et, de l'autre, l'exercice en cabinet ou clinique vétérinaires indépendants. La réalité est qu'il existe une

continuité des différentes structures, allant des cabinets vétérinaires autonomes aux regroupements ou réseaux importants en passant par des regroupements locaux de cliniques appartenant à une seule personne ou à des associés.

### 3/ Comment réussir son entretien

Félicitations ! Vous venez de décrocher un rendez-vous pour un entretien d'embauche et peut-être même pour une période d'essai dans la clinique vétérinaire où vous aimeriez vraiment travailler. Il est temps de peaufiner votre présentation personnelle pour vous mettre en valeur et faire bonne impression à votre nouveau patron ainsi qu'aux autres membres du personnel que vous allez rencontrer lors de votre entretien.

#### A) Faites des recherches sur la clinique



Même si vous avez déjà mené votre enquête avant d'envoyer votre candidature, il vaut mieux revoir toutes les informations disponibles sur votre nouvel environnement de travail afin de bien les avoir en tête avant de vous rendre à votre entretien. Le **Tableau 1** résume les diverses informations à réunir dans un premier temps.

Il est souvent facile de les obtenir par voie informatique en parcourant le site Internet de la clinique ou sa page Facebook, par exemple, ainsi qu'en lisant les prospectus ou les brochures imprimés par la clinique. Ces données, une fois collectées, vous aideront à identifier les membres les plus importants de l'équipe et à vous faire une idée du mode de travail et du style de gestion de la clinique. Ainsi, vous pourrez adapter votre présentation personnelle et mettre en valeur les domaines dans lesquels vos compétences cadrent parfaitement avec les attentes.

#### B) Relisez votre candidature



Jusqu'à-là, vous aviez seulement préparé votre candidature par écrit mais, à présent, vous allez devoir montrer vos points forts et vous « vendre » à l'équipe qui décidera si vous obtiendrez ou non le poste. Il vous faut donc revoir votre candidature pour vérifier que vous n'avez pas oublié un point important ou omis de mettre en valeur certaines connaissances ou compétences particulières qui pourraient vous donner un avantage spécifique important. Même si vous aviez décrit vos compétences avec soin, c'est maintenant le moment idéal de vous relire pour bien vous remémorer vos points forts et vous assurer qu'ils occuperont la première place dans votre esprit lorsque vous vous rendrez à votre rendez-vous d'embauche. Pensez aussi à noter sur un papier ou sur une fiche les points forts de votre CV

#### LISTE DES POINTS À VÉRIFIER AVANT L'ENTRETIEN

✓	Vérifier que je connais la clinique
✓	Relire ma candidature et l'avoir à portée de main
✓	Préparer des vêtements propres
✓	Vérifier ma coiffure
✓	Me préparer aux questions (à y répondre et à les poser)
✓	Planifier le transport en prenant une marge de sécurité (préparer les billets de transport ou la voiture, faire le plein d'essence...)
✓	Planifier des activités relaxantes et suffisamment de sommeil avant l'entretien

**Tableau 1. Informations utiles à connaître sur la clinique vétérinaire dans laquelle vous postulez.**

<b>Personnes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui travaille dans l'équipe</li> <li>• Noms et rôles</li> <li>• Spécialisations</li> <li>• Principales responsabilités</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure de l'équipe</li> <li>• Qui est le responsable</li> <li>• Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques</li> </ul>
<b>Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'image de la clinique</li> <li>• La clinique a-t-elle explicité sa vision et sa mission</li> <li>• Comment gère-t-elle ses services</li> </ul>
<b>Equipement/ matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'étendue de l'offre de services</li> <li>• Quel est le niveau du plateau technique</li> <li>• Quels sont les services particulièrement mis en avant</li> </ul>

**Tableau 2. Questions que vous pouvez poser et qui peuvent avoir un impact positif sur votre image.**

Question	Intérêt de cette question
J'ai visité votre site Web et j'ai été impressionné par la liste des services médicaux que vous offrez. Avez-vous prévu de compléter votre offre dans un avenir proche ?	Cette question montre que vous vous êtes préparé pour l'entretien et que vous vous êtes intéressé à la clinique en visitant son site Web. Cela oriente la discussion avec le recruteur vers un plus haut niveau, relatif à la stratégie de développement des services de la clinique.
Qu'attendez-vous d'un jeune vétérinaire dans votre clinique ?	Cette question montre votre maturité et votre orientation vers les résultats.
Sur quels critères évaluez-vous les jeunes vétérinaires et comment jugez-vous s'ils accomplissent leur travail correctement ?	Cette question vous permet de savoir clairement comment vous serez évalué et vers quelles performances concentrer vos efforts.
Quelles sont les caractéristiques différenciant cette clinique des cliniques voisines ? Par rapport aux cliniques alentour, qu'offrez-vous de différent ou de meilleur à vos clients ?	Cette question montre là encore que vous avez une vision globale de l'entreprise et vous permet de mieux comprendre la stratégie ainsi que les points forts de la clinique dans laquelle vous espérez travailler.
Venez-vous de créer le poste pour lequel je passe l'entretien ou s'agit-il d'un remplacement d'une personne ayant quitté la clinique ?	Cette question vous permet de mieux comprendre le contexte de votre éventuelle embauche (augmentation du volume de travail, rotation du personnel, etc.). Elle montre également votre intérêt envers l'évolution de la clinique en tant qu'entreprise, au-delà de la question spécifique du processus de sélection.
Si je rejoins votre équipe, quelles sont mes possibilités d'évolution de carrière dans les 2 à 5 prochaines années ?	Cette question souligne la vision stratégique du jeune vétérinaire. De plus, elle vous permet de savoir si votre futur employeur a un plan de carrière défini pour ses vétérinaires.

afin de les relire rapidement juste avant votre entretien. Même si vous n'utilisez pas ce « mémo », sa présence peut être rassurante.

### C) Posez-vous quelques questions



La meilleure façon de se préparer à impressionner le recruteur lorsque vous vous présenterez consiste à vous poser certaines questions et à préparer les réponses « gagnantes » :

- Pour quelles raisons ai-je envie de travailler dans cette clinique ?
- Pour quelles raisons cette clinique devrait-elle m'employer ?
- En quoi suis-je particulièrement qualifié pour obtenir ce travail ?

Ces mêmes questions, ou des questions semblables, sont fréquemment posées lors des entretiens d'embauche ; il est donc essentiel de s'y préparer pour y répondre en ayant toute confiance en vous.

Dans l'idéal, pour chacune de ces questions, répondez par trois raisons majeures mais pas plus, sinon vous risquez de diluer votre message. Ainsi, pour que ce soit plus facile pour vous et plus clair pour votre interlocuteur, focalisez-vous sur l'exposition de trois bonnes raisons.

### D) Organisez une répétition avec la tenue que vous porterez le jour J



Il est maintenant temps de penser à ce que vous allez porter le jour de l'entretien et à la manière dont vous vous présenterez. N'hésitez pas à faire une répétition générale devant un public constitué d'amis ou de relations en qui vous avez confiance et qui vous donneront un feedback constructif sur votre performance. Choisissez des vêtements soignés mais adaptés pour un vétérinaire. En d'autres termes, n'optez pas pour des vêtements trop « habillés » qui pourraient intimider votre auditoire et leur donner l'impression que vous



© Shutterstock

**Si on vous demande d'attendre, ne le prenez pas mal. Les cliniques sont en général très occupées. Cela signifie simplement qu'elles ont besoin de votre aide !**

êtes plus intéressé par votre apparence que par votre travail et vos clients. Pendant cette répétition, présentez tous les points importants que vous souhaitez aborder lors de votre entretien et vérifiez sur vos notes (voir plus haut) que vous n'avez rien oublié afin de pouvoir rectifier au besoin. S'il s'agit de votre premier entretien (mais pas seulement), cette répétition en public est l'occasion pour vous de ressentir « à l'avance » la situation que vous allez bientôt vivre. Elle vous aidera à vous calmer afin que vous puissiez vous concentrer pour donner la meilleure impression possible. Elle vous permettra également de faire face avec plus de flexibilité et d'humour aux petites défaillances ou aux situations inattendues. Une fois préparé, vous pourrez vous présenter à votre entretien le plus sereinement possible, sachant que vous ne perdrez pas vos moyens si quelque chose tourne mal.

## E) Affrontez le jour J



Ça y est, votre entretien est imminent, voici quelques conseils de dernière minute pour ce jour important ! Tout d'abord, assurez-vous de dormir suffisamment la nuit précédant l'entretien et calculez le temps nécessaire

pour vous rendre à la clinique en prévoyant une marge supplémentaire pour pallier les divers incidents imprévisibles comme des retards de train ou des embouteillages. Soyez à l'heure mais pas trop en avance (cela peut donner l'impression que vous êtes trop pressé, ou ajouter de la pression à l'équipe de la clinique qui vous sait assis à attendre l'entretien). Essayez d'arriver en affichant une humeur positive. Ayez confiance en vous et soyez convaincu que vous êtes bien préparé et parfaitement capable de répondre aux besoins de ce poste.

Si vous avez plusieurs entretiens, il est important de donner le meilleur de vous-même jusqu'au dernier entretien, même si dans votre tête vous

avez déjà choisi une autre offre d'emploi. En réalité, vous ne connaissez jamais l'issue d'un entretien avant le dernier moment et, de ce fait, il est important de vous présenter à tous les entretiens avec le même soin en affichant la même attitude positive. De plus, chaque entretien est une occasion de s'améliorer et le dernier peut donc être le plus important. Souvenez-vous, il n'y a pas de deuxième chance pour faire une bonne première impression !

## 4) Posez les bonnes questions lors de votre entretien d'embauche

Il y a très peu de chances que vous obteniez un bon travail si votre entretien se passe mal. Les recruteurs qui font passer l'entretien en vue de choisir un candidat connaissent déjà votre CV et, de ce fait, ne cherchent pas particulièrement à obtenir de vous la description précise de votre parcours universitaire ou de votre carrière professionnelle. En revanche, ils souhaitent mieux vous connaître en tant qu'individu et veulent vérifier vos capacités de communication. Ils désirent aussi voir si vous parvenez à leur transmettre votre enthousiasme et votre confiance, et déterminer si votre intérêt pour l'offre d'emploi à laquelle vous postulez est sincère ou si vous seriez prêt à accepter le premier emploi qui s'offre à vous.

Dans ce contexte, un candidat qui pose des questions intelligentes et réfléchies a plus de chances de se démarquer des autres. Le **Tableau 2** met en avant certaines questions que vous pourrez poser et explique pourquoi elles pourront avoir un effet positif sur votre image.

## 2. Comment devenir un collègue apprécié

### > RÉSUMÉ

En tant que vétérinaire, nous avons tendance à nous focaliser sur l'animal et ne sommes pas toujours très à l'aise pour communiquer avec les personnes. Cependant, la qualité des relations que vous créerez dans votre clinique vous aidera à devenir un bon vétérinaire. Grâce aux quelques astuces que vous trouverez dans ce chapitre, vous réussirez à vous faire aimer non seulement des chiens et des chats mais aussi de vos collègues !

### 1/ Comment se faire accepter par l'ensemble de l'équipe de la clinique ?

Même si vous êtes tenté de penser que vos nouveaux collègues vont accepter systématiquement d'intégrer un nouveau membre dans leur équipe, l'expérience montre que ce n'est pas toujours le cas. Si les raisons peuvent être parfois très complexes, elles sont liées, la plupart du temps, à des événements antérieurs qui se sont passés dans la clinique, et sur lesquels vous n'avez aucun contrôle. Cela n'a donc rien à voir avec votre personnalité. Ceci dit, vous pouvez toujours entreprendre quelques démarches simples pour les aider à vous accepter.

**Ne soyez pas timide, faites attention aux autres, saluez vos collègues amicalement, dites « bonjour » et serrez-leur la main ou utilisez tout autre geste approprié pour les saluer.**



© Shutterstock

### A) Cherchez à gagner le respect de vos collègues

Ne supposez jamais que le respect de vos collègues ou collaborateurs vous est dû ou vous est acquis du fait de vos réussites passées ou de votre nouveau rôle dans la clinique. Vous devez constamment chercher à « gagner » ce respect. Rappelez-vous que le jugement de vos collègues ne repose que sur ce que vous leur dites ou sur ce que vous faites. Ils vont donc commencer par vous observer et vous écouter avec beaucoup d'attention avant de se forger une opinion sur vous.

Il est primordial de garder à l'esprit que les « premières impressions » sont très importantes parce qu'elles sont difficiles à changer une fois établies.

### B) Montrez un véritable intérêt pour vos collègues et leur travail

Pour fournir des soins de bonne qualité aux patients et bien s'occuper de leurs propriétaires, la contribution de chacun est indispensable. Selon les cliniques, les attributions exactes de chaque membre du personnel varient en fonction des compétences, de l'expérience et des centres d'intérêt des membres de l'équipe.

De ce fait, les rôles et responsabilités associés aux intitulés de poste peuvent largement différer d'une clinique à l'autre. Prenez le temps de découvrir vos nouveaux collègues. Quelles sont leur formation et leur expérience ? Quel est leur rôle au sein de la clinique ? Quels sont leurs centres d'intérêt particuliers ? Demandez-leur ce que vous pouvez faire pour faciliter leur travail et assurez-vous de bien écouter leurs réponses et de suivre les conseils qu'ils vous donnent.



© Shutterstock

**Il est toujours préférable de poser des questions pour pouvoir analyser et comprendre le pourquoi et le comment des usages professionnels au sein d'une clinique.**

### C) Posez des questions plutôt que de contredire

Chaque clinique a développé une manière bien personnelle d'effectuer les différentes tâches, et celle-ci va refléter les valeurs de son propriétaire, l'âge et l'expérience de l'équipe de praticiens, les relations avec les principaux fournisseurs et les risques locaux de santé animale. Cette façon d'aborder les choses peut être assez différente de celle que vous avez connue auparavant ou que vous avez apprise à l'école vétérinaire. Lorsque vous vous trouvez face à une pratique nouvelle ou inattendue, prenez soin de ne pas apparaître comme systématiquement critique. Il est préférable de poser des questions afin d'examiner et de comprendre les raisons de cette façon de faire. Il y a une grande différence entre ces deux attitudes : « Il est évident qu'il ne faut pas faire ainsi » et « Je n'ai jamais encore fait cela comme ça ; quels sont les avantages de cette manière de procéder ? »

### D) N'hésitez pas à demander de l'aide

Un des commentaires le plus fréquemment entendus dans les cliniques vétérinaires est que les nouveaux membres de l'équipe sont si désireux de démontrer leur valeur qu'ils évitent de demander de l'aide ou des conseils. Cette attitude peut occasionner une surcharge de travail pour les autres membres de l'équipe qui doivent parfois corriger les problèmes occasionnés ou, ce qui est encore plus grave, elle peut compromettre le résultat pour l'animal ou le client. Votre nouvelle clinique sait que vous êtes jeune et n'attend pas de vous que vous sachiez tout faire. Renseignez-vous pour savoir auprès de qui vous pourrez demander conseil – si vous vous êtes intéressé à vos collègues, vous le saurez déjà – et quelle sera la meilleure façon de le faire. Vos collègues ne vous reprocheront jamais d'avoir demandé de l'aide.

### E) N'hésitez pas à aider les autres

Si vous prenez le temps d'aider vos collègues, ils vous aideront en retour. Toutefois, n'oubliez surtout pas que vous devez toujours commencer par leur demander leur accord, afin qu'ils ne pensent pas que vous vous mêlez de ce qui ne vous regarde pas. Demandez-leur également de quelle façon vous pouvez les aider au mieux. Nous développons tous notre propre façon de faire les choses et, de ce fait, nous avons besoin d'un soutien ou d'une aide personnalisés. Ne supposez jamais que ce que vous désirez correspond toujours à ce que souhaitent vos collègues.

## 2/ Apprendre à dire « non » sans blesser

Il est parfois inévitable que vous ne soyez pas d'accord avec une déclaration, un protocole de la clinique ou ce que l'on vous demande de faire. Il est très important, pour tout membre de l'équipe, d'apprendre à dire non de façon constructive. Cette aptitude est particulièrement utile pour les praticiens vétérinaires étant donné le nombre d'options cliniques dont ils disposent, soutenues toutes par des données probantes mais souvent conflictuelles. Elle vous permettra d'affirmer vos convictions sans paraître agressif ou de mauvais caractère.

### A) Posez des questions efficaces

La façon la plus constructive de « challenger » une idée ou une proposition qui vous pose problème consiste à poser à votre interlocuteur de plus amples questions. En effet, en général, si deux personnes douées de raison ne s'accordent pas sur un point, c'est que l'une d'elles sait quelque chose que l'autre ignore. En d'autres termes, les deux parties

**Ne soyez jamais trop fier pour demander de l'aide à un collègue ayant plus d'expérience que vous.**



© Shutterstock

ne sont pas en possession de tous les éléments. En posant des questions, vous pourrez découvrir pourquoi votre interlocuteur vous suggère de suivre sa voie de préférence (il a ainsi l'opportunité de partager ses connaissances avec vous) ou vous pourrez lui montrer les failles de son raisonnement (ce qui vous permettra de partager vos connaissances avec lui en l'aidant plutôt qu'en le combattant). C'est toute la différence entre ces deux déclarations : « Mais ça ne marchera pas si nous manquons de personnel » et « Comment penses-tu que cette proposition va fonctionner si nous manquons de personnel ? ».

Voici trois types de questions que vous pouvez poser :

- des questions pour vous permettre de comprendre ce qui est réellement demandé ou établi, par exemple : « Peux-tu m'expliquer clairement dans quels cas vous considérez que cela s'applique ? » ;
- des questions pour identifier ensemble les points sur lesquels se mettre d'accord et à partager, par exemple : « Sommes-nous d'accord sur le fait qu'il est important de tout faire pour que l'équipe soutienne cette proposition ? » ;
- des questions pour identifier la marche à suivre, par exemple : « Comment pouvons-nous nous assurer que nous disposerons du stock nécessaire avant de mettre cela en place ? ».

## B) Apprenez à écouter

Voici la règle d'or pour poser des questions pertinentes : si vous posez une question, vous devez être prêt à écouter l'ensemble des réponses possibles. Vous trouverez ci-dessous quelques astuces pour améliorer votre capacité d'écoute :

- Montrez par vos actions et vos propos que vous tenez compte du point de vue des autres.
- Si vous ne voulez pas obtenir une réponse trop longue, posez la question de façon à encourager votre interlocuteur à vous répondre brièvement.
- Restez concentré tout au long de la réponse pour être certain de ne rien manquer d'important, même si vous pensez que vous savez déjà ce qu'ils vont vous dire.
- Prenez le temps de bien analyser ce qui vient d'être dit avant de répondre, même si cela occasionne un temps de silence.
- Utilisez des formules empathiques, du style « Je vois tout à fait pourquoi cela te semble important... » afin de vous donner du temps pour réfléchir.
- Formulez des questions pour combler les lacunes qui persistent dans votre compréhension, par exemple « Tu as dit que c'était important pour de nombreux clients. Qu'est-ce qui te fait dire cela ? »

## C) Recherchez des points d'entente

Au lieu de choisir de commencer par insister sur les points de désaccord, il vaut toujours mieux commencer par rechercher les points d'entente. Même dans les situations où il semble que vos points de vue divergent apparemment de ceux de vos collègues, il est en général possible d'identifier un principe sur lequel tout le monde va s'accorder. Par exemple, « Le bien-être



© Shutterstock

**Apprendre à dire non tout en restant constructif est une compétence importante pour tout membre de l'équipe.**

de nos patients est notre préoccupation première », ou « Nous devons travailler ensemble pour obtenir les meilleurs résultats pour nos patients ». Trouver ces points d'entente nous permet de comprendre plus facilement la portée réelle de nos différends.

## D) Montrez votre soutien

Lorsque vous identifiez les points d'entente, vous montrez également à vos collègues que vous les soutenez tout en gardant sous le coude un « Oui mais... », c'est-à-dire en établissant clairement les points d'accord. C'est là toute la différence entre dire « Je ne suis pas d'accord avec cette proposition » et « Je reconnais que cela serait profitable pour nos patients si nous pouvions... et je suis ravi de m'associer à l'équipe pour trouver la meilleure façon d'y parvenir ».

## 3/ Comment résoudre les conflits s'ils se produisent ?

Malheureusement, malgré tous vos efforts, il se peut que vous vous retrouviez dans une situation conflictuelle avec l'un de vos collègues, du fait de différences d'ordre professionnel ou de la façon dont vous (ou votre collègue) avez réagi à une situation stressante ou inhabituelle. Même s'il est vrai qu'il faut toujours traiter ses collaborateurs avec respect, cela n'empêche pas l'apparition de certains conflits. Si vous vous trouvez dans ce genre de situation, voici quelques étapes à suivre pour résoudre rapidement le conflit en faisant le moins d'histoires possible.

### A) Répondez toujours en pesant vos mots

Les conflits sont souvent générés par la façon dont les individus réagissent à des situations stressantes ou inhabituelles ; il sera donc plus facile de

les résoudre une fois que les circonstances sous-jacentes seront redevenues normales. Évitez dans la mesure du possible de jeter de l'huile sur le feu en répondant dans la précipitation et, lorsque cela est possible, laissez-vous du temps, à vous et à l'autre partie, pour réfléchir avant de chercher à résoudre le problème.

## B) Choisissez le bon moment et le bon endroit

Même si le « clash » s'est produit en public, il sera certainement plus facile de trouver une solution au problème dans un cadre plus privé. Essayez de trouver un moment tranquille dans un endroit au calme pour poursuivre votre conversation. Soyez toujours prêt à faire le premier pas et n'attendez pas de l'autre qu'il vous y invite. Ni vous ni vos collègues ne gagnerez rien à laisser la situation s'envenimer. Au contraire, cela peut engendrer des problèmes pour vos collègues ou même avoir un impact négatif sur les patients.

## C) Apprenez à dire « Je suis désolé » (le pouvoir des excuses)

Votre objectif doit être de commencer la rencontre par ces trois mots : « Je suis désolé ». Tout d'abord, si après réflexion vous vous apercevez que vos actes sont en grande partie responsables de la dispute, vous devez bien entendu vous préparer à vous excuser des contrariétés engendrées. Dans le cas contraire et puisque nous ne nous rendons pas tous les jours au travail dans le but de contrarier nos collègues, vous devez quand même vous excuser d'avoir été en partie responsable de la survenue du conflit. Attention, cela ne veut pas dire admettre que vous avez eu tort si ce n'est pas le cas, mais juste que vous devez vous excuser sincèrement parce que, d'une certaine manière, vos actes ou paroles ont contrarié un de vos collègues ou engendré un différend.

## D) Trouvez un terrain d'entente

Une fois que vous vous êtes excusé, trouvez un sujet spécifique sur lequel vous pourrez rapidement tomber d'accord. Cela peut être une question de principe (par exemple, vous allez tous les deux vous engager à tenter de trouver une solution positive), mais, dans l'idéal, il faut trouver un terrain d'entente plus proche du résultat final que vous espérez atteindre. Evidemment, plus ce premier point d'accord sera proche de la solution souhaitée, mieux ce sera. Cependant, le plus important c'est que vous tombiez d'accord sur un point. Ce premier terrain d'entente est le point de départ essentiel à un dénouement positif.

## E) Questionnez vos collègues pour déterminer la marche à suivre

Posez des questions pertinentes et écoutez attentivement les réponses de vos collègues pour connaître leur point de vue et chercher des axes

de solution. Soyez prêt à leur demander comment ils souhaiteraient résoudre le problème. Souvenez-vous qu'ils ont eu également du temps pour y réfléchir. Cette question entraînera souvent de leur part une réponse qui vous conviendra (totalement ou en partie). Vous pourrez ainsi vous rendre compte que les différends qui vous restent sont peu importants finalement.

## F) Terminez l'entretien par des engagements positifs

Terminez toujours la discussion sur une note positive, même s'il s'agit juste de s'engager à trouver une solution, ou du fait que vous acceptez de vous rencontrer à nouveau ou d'impliquer une tierce personne. Si vous avez prévu de vous rencontrer à nouveau, n'oubliez pas que cet engagement positif qui a mis fin à l'entretien représentera votre premier point d'accord lors du prochain (vous pourrez le commencer par exemple en disant : « Lorsque nous nous sommes vus la dernière fois, nous sommes tombés d'accord sur..., n'est-ce pas ? »).

## 4/ Comprendre son supérieur hiérarchique

Que vous travailliez dans une clinique vétérinaire traditionnelle appartenant à un seul vétérinaire ou à plusieurs vétérinaires associés représentant les « patrons », ou pour un groupe de cliniques appartenant à des actionnaires (dans le cas d'une société) avec des dirigeants expérimentés, il est important que vous vous fassiez une idée de leur rôle afin de devenir un employé plus efficace, de contribuer au développement de la clinique et d'améliorer vos perspectives futures. Dans tous les cas, la clinique vétérinaire est une structure hiérarchisée et nous désignerons ses responsables quels qu'ils soient sous le terme général de « patron ».

**Un patron doit savoir faire preuve de flexibilité et doit être apte à effectuer de multiples tâches.**



© Shutterstock



## A) Les trois rôles de votre patron

En plus de ses responsabilités de clinicien ou de manager qu'il assume quotidiennement, votre patron doit endosser trois rôles clés.

### 1) Instaurer et communiquer la vision, la stratégie et les valeurs de l'entreprise

Chaque clinique vétérinaire est unique et il incombe à son patron de décider quel sera l'objectif de sa clinique (sa vision et sa mission), comment elle réussira à l'atteindre (sa stratégie) et comment elle traitera ses patients, ses clients et son équipe (ses valeurs). Ensuite, il devra communiquer ces choix à l'ensemble de l'équipe. Ce rôle clé est primordial, même s'il est quelque peu négligé dans de nombreuses cliniques vétérinaires. Selon la taille de l'entreprise, le processus de développement et de communication de la vision, de la stratégie et des valeurs peut être assez formalisé, impliquant des réunions d'équipe et aboutissant à un document écrit communiqué à l'équipe, voire affiché pour que personnel et clients puissent en prendre connaissance. Ce processus peut aussi être plus informel lorsque le patron privilégie la communication verbale (voir page 36). Quelle que soit la méthode employée par la clinique, vous devez prendre connaissance de ces données et les utiliser comme guide de vos actions quotidiennes.

### 2) Répartir les ressources limitées de la clinique

L'argent ne peut être dépensé qu'une seule fois et c'est à votre patron de décider comment il utilisera l'argent de la clinique ainsi que les autres ressources limitées comme le temps de ses employés et le plateau technique afin d'atteindre une efficacité optimale. Comme chaque entreprise ne dispose pas de ressources illimitées, il est important qu'il existe un processus permettant de décider comment utiliser au mieux ces ressources et c'est votre patron qui rendra les ultimes arbitrages. En général, il existe toujours un foisonnement de bonnes idées et de suggestions pour améliorer les services de la clinique mais leur mise en place nécessite des moyens. De ce fait, le rôle de votre patron consiste plutôt à établir des priorités et à décider dans quel ordre les choses devront être faites qu'à décider si elles doivent se faire ou pas.

### 3) Motiver et guider son équipe

Le dernier rôle clé de votre patron est de motiver et de guider le personnel qu'il emploie. Ce rôle a pris de plus en plus d'ampleur car, dans une clinique vétérinaire moderne, le travail est de plus en plus un travail d'équipe. Votre patron doit trouver le moyen de tirer le meilleur de chaque membre de son équipe. Selon son intérêt et son expérience, votre patron endossera ce rôle plus ou moins activement ou le déléguera en partie ou en totalité à une équipe qualifiée pour cela. Les organisations managériales existant dans la profession vétérinaire sont très diverses, allant de systèmes très informels aux systèmes plus structurés de management des performances.



© Shutterstock

Une des tâches clés de votre patron est de motiver et de guider son équipe.

## B) Etre la bonne personne

### 1. Soyez un bon employé

Votre patron vous appréciera davantage si vous vous efforcez d'être un employé consciencieux. Cela sous-entend de comprendre les objectifs que votre clinique essaie d'atteindre (sa vision, sa stratégie et ses valeurs) et de faire de votre mieux, dans chacune de vos actions, pour soutenir ses objectifs. Vous pouvez également faire certains gestes simples pour montrer votre soutien.

### 2. Soyez conscient des limites de vos responsabilités et respectez-les

Quel que soit votre rôle dans la clinique, il est assorti de certaines limites de responsabilité. Elles définissent votre niveau d'autonomie pour agir et dépendent de vos compétences et de votre expérience mais aussi de la

Avoir une attitude positive montre que vous soutenez votre patron et toute l'équipe.



© Shutterstock

## Comment gérer votre premier patron ?

Le jeune vétérinaire devra apprendre à gérer les relations avec son patron (qui est souvent aussi le propriétaire de la clinique vétérinaire où il travaille). Voici une liste de certaines attitudes et comportements indispensables à adopter. Ils vont aideront à être vite considéré comme un atout pour la clinique :

### ✓ Alignez-vous sur les attentes

Qu'attendent-ils de moi ? Cette question est la meilleure façon d'éviter tout malentendu et de clarifier les règles du jeu en vigueur dans la clinique. Voici aussi d'autres questions intéressantes dans le même ordre d'idées :

- Quelles sont les qualités et attitudes que vous aimeriez trouver chez un jeune vétérinaire employé ?
- Quels critères utiliserez-vous pour évaluer mes performances dans les prochains mois ?
- Quelles sont les tâches que vous souhaitez me voir effectuer et les résultats que vous attendez de ma part ?

### ✓ Alignez vos propres intérêts avec ceux de la clinique où vous travaillez

Prenons l'exemple classique de la formation. Au lieu de vous former vous-même dans les domaines que vous

aimez (par exemple, les oiseaux exotiques) vous pouvez demander à votre patron : « Quels sont les domaines de spécialisation médicale qui seraient les plus intéressants à développer dans votre clinique dans les prochaines années ? » et/ou « Si je devais me spécialiser dans l'une de ces branches, la clinique serait-elle prête à me soutenir ? »

### ✓ Soyez proactif

Suivez la règle : « Pour chaque problème, apporte-moi trois solutions. »

Normalement, le patron est parfaitement au courant des choses qui ne vont pas dans sa clinique et des raisons pour lesquelles elles se produisent. Il n'a pas besoin d'un jeune vétérinaire voulant jouer le rôle de consultant en entreprise et mettant le doigt sur les erreurs régulièrement faites dans la clinique... mais il a besoin d'une équipe de personnes prêtes à proposer des solutions et à s'impliquer dans leur réalisation.

### ✓ Demandez régulièrement des feed-back

Dans certaines cliniques, un système d'évaluation des performances peut avoir été mis en place qui vous donne régulièrement des feed-back structurés. Mais dans d'autres cliniques, les choses



peuvent être moins formelles et il se peut que vous ayez besoin de demander : « Comment jugez-vous mes performances dans votre clinique ces dernières semaines ? » et/ou « Puis-je faire quelque chose pour corriger ou améliorer mes performances ? »

### ✓ Observez attentivement votre patron pour apprendre les bons et les mauvais côtés

Souvenez-vous qu'un jour vous pourrez aussi être patron. En analysant certains comportements de direction de votre patron (ceux que vous aimez mais aussi ceux que vous n'appréciez pas), vous pourrez tirer des leçons intéressantes pour votre avenir professionnel.

culture de l'entreprise. Dans certaines cliniques, les limites de responsabilité sont bien définies par écrit, dans la fiche de description du poste ou sont incluses dans les directives et les protocoles de la clinique. Mais d'autres cliniques fonctionnent avec des règles orales, comprises par l'ensemble du personnel. Quelle que soit la manière dont votre clinique a choisi de les communiquer, vous devez vous assurer que vous connaissez bien les limites qui vous sont attribuées et que vous ne les dépassez jamais. En cas de doute, il existe une règle d'or : demandez !

### 3. Ayez une attitude dynamique et positive

Essayez toujours de penser à ce que vous pouvez faire et non à ce que vous ne pouvez pas faire. C'est là toute la différence entre l'attitude « Je ne peux pas vous le faire aujourd'hui » et l'attitude « Je pourrai faire cela pour vous demain à midi ». Avoir une attitude positive face au travail montre votre soutien à votre patron et au reste de l'équipe.

### 4. Faites partie de la solution, pas du problème

Lorsque surgit un problème ou un débat, essayez de trouver une solution en vous basant sur votre propre expérience plutôt que de signaler simplement ce problème à quelqu'un d'autre. Comme vous devez garder à l'esprit les limites de vos responsabilités, il est possible que vous deviez commencer par demander l'autorisation avant de mettre en œuvre votre idée. Cependant, il vaut toujours mieux soumettre une solution plutôt que de seulement signaler un problème.

### 5. Souvenez-vous que votre patron est aussi un être humain

Gérer une clinique vétérinaire est une entreprise très complexe qui prend parfois énormément de temps et nécessite de très nombreuses aptitudes managériales et entrepreneuriales. Il est possible que votre patron se trouve par moments débordé et travaille en dehors de sa zone de confort ou qu'il doive gérer de nouveaux problèmes délicats pour lesquels il n'a qu'une

expérience limitée. Montrez-lui votre compréhension en vous assurant de toujours communiquer avec lui et en convenant de l'importance de chaque tâche qu'il vous donne, et à l'inverse de chaque tâche qu'il accepte d'accomplir pour vous. En établissant ainsi clairement les objectifs, vous évitez des malentendus et chacun de vous pourra mieux gérer son temps. De la même façon, tout comme chacun de nous ne remplit pas toujours son rôle à la perfection, il faut accepter qu'il n'existe pas de manager « parfait ».

## 5/ Comment superviser et motiver une équipe

Que votre rôle dans la clinique comprenne ou non la responsabilité directe d'autres membres du personnel, on vous demandera très certainement de superviser par moments le travail d'autres membres de l'équipe. Il peut s'agir par exemple des ASV (auxiliaires de santé vétérinaire) qui travaillent avec vous dans la salle d'opération, ou de personnel moins qualifié sur un site où, de fait, vous êtes la personne la plus expérimentée. Quel que soit votre rôle, il est utile de savoir comment obtenir le meilleur des autres.

### A) Respectez les autres

La règle primordiale lorsque l'on est superviseur, c'est de respecter les autres quoi qu'il se passe. Vous devez montrer du respect envers vos collaborateurs, quels que soient leur rôle ou leur formation, ou la façon dont, selon vous, ils s'acquittent de leurs tâches. N'oubliez pas que toute personne travaillant dans une clinique vétérinaire y vient parce qu'elle souhaite aider les animaux à vivre mieux. Il est donc très rare qu'un membre de l'équipe vienne avec l'intention délibérée de faire quelque chose de mal.

Ainsi, vous n'avez aucune excuse si vous manquez de respect à vos collaborateurs en leur criant dessus ou en élevant la voix, en cherchant à les intimider

(brimades), en les appelant par un autre nom que le leur ou celui qu'ils ont choisi, ou en faisant des commentaires se référant à leur sexe, à leur orientation sexuelle ou à leur croyance religieuse.

### B) Apprenez à donner des feed-back

Un des rôles clés du superviseur est de savoir donner des feed-back qui soient utiles aux membres de l'équipe. Il est très important de donner et de recevoir des feed-back pour améliorer les performances de chacun et identifier comment améliorer les méthodes de travail.

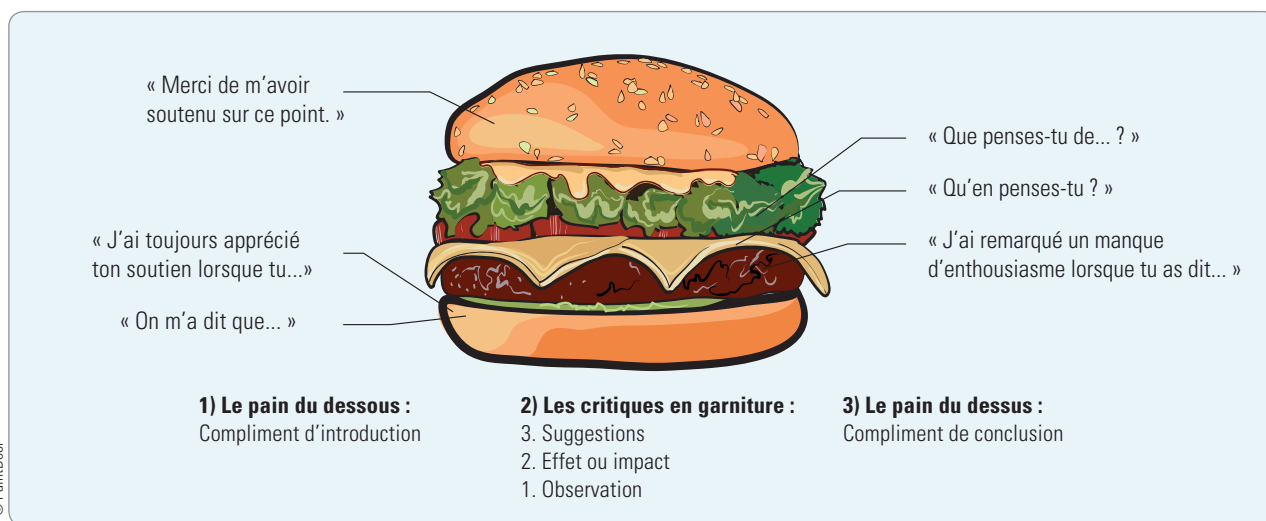
Beaucoup de modèles psychologiques complexes ont été développés pour donner et recevoir ces feed-back mais il existe un modèle simple, souvent appelé la méthode du hamburger, qui fonctionne dans la majorité des cas.

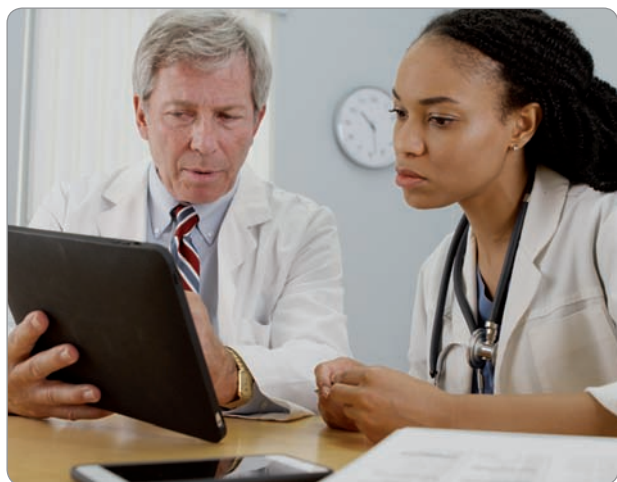
Ainsi, pour donner un feed-back efficace, imaginez-vous en train de préparer un hamburger : commencez par des compliments, qui représentent la tranche de pain inférieure. Sur celle-ci, ajoutez la garniture en commençant par décrire l'action que vous voulez revoir telle que vous l'avez observée (la viande), puis votre perception des effets de cette action sur le problème en question (le fromage). Terminez en l'interrogeant sur ce qu'il en pense ou en lui suggérant les améliorations à apporter (la salade). Recouvrez le tout d'une tranche de pain formée d'un résumé des actions acceptées et d'une dernière couche de compliments parce que vous êtes tombés d'accord sur les résultats (**Figure 1**).

### C) Félicitez en public, critiquez en privé

Soyez généreux en compliments et discrets sur les critiques. Si le comportement de votre collègue vous contrarie, vous devez essayer de résoudre le problème avec lui en soulevant la question en privé. Votre patron ne fera pas confiance et ne soutiendra pas un jeune employé qui critique systématiquement ses collaborateurs.

**Figure 1. Le modèle du hamburger illustre comment donner des feed-back.**





© Shutterstock

**Si les compliments peuvent être faits en public, les critiques ou feed-back négatifs doivent toujours s'exprimer en face à face.**

## D) Le pouvoir du mot « Merci »

Il n'existe rien de plus motivant qu'un simple « Merci » dit au bon moment. Plus le compliment est personnel et spécifique, plus son pouvoir est grand. Lorsque vous dites « Merci », essayez de vous référer à l'acte bien spécifique effectué par votre collègue et dites-lui pourquoi le résultat obtenu vous a été bénéfique, ou a bénéficié à l'animal, à son propriétaire ou à la clinique. Voici un exemple : « En restant plus tard hier soir, tu nous as permis de donner immédiatement les soins nécessaires à l'animal et, grâce à cela, ses chances de guérison ont été bien meilleures. Merci beaucoup ! »

Il existe aussi un autre moyen très efficace de faire des compliments, c'est de les remonter à son supérieur hiérarchique, soit verbalement, soit en les incluant dans l'envoi d'un e-mail ou d'une note. Remonter des compliments à des personnes plus élevées dans la hiérarchie apporte une reconnaissance supplémentaire des efforts fournis et renforce leur valeur.

## E) Motivez par l'enrichissement des tâches

Les bons managers et superviseurs cherchent constamment des moyens de motiver leur équipe par l'enrichissement des tâches. Néanmoins, il faut faire attention à ne pas enrichir à tel point que l'employé ne parvienne plus à tenir aisément son rôle, parce que dans ce cas, il montrera rapidement de l'insatisfaction. Le bon équilibre est obtenu par la communication et la mise en place de feed-back continus (voir l'encadré : « Exemples d'enrichissement du travail »).

## F) Développer son équipe pour faire face à l'avenir

Les entreprises vétérinaires de grande taille ainsi que de plus en plus de cliniques importantes adoptent une approche plus structurée du

management par les performances afin de formaliser l'évolution des individus au sein de la clinique. Que votre clinique utilise un système formalisé ou une approche plus informelle, le concept est le même : les buts et les objectifs de la clinique seront mieux atteints en faisant progresser les individus membres de l'équipe. De nombreuses études ont montré qu'une gestion des performances bien intégrée apporte un bénéfice en termes d'engagement du personnel, de satisfaction au travail et de clarté des objectifs. Le système de gestion des performances le plus simple se compose de 3 phases et semble souvent adapté à l'échelle de la plupart des cliniques vétérinaires.

### 1/ Une évaluation

L'évaluation annuelle est au cœur de tous les systèmes de gestion des performances. C'est l'occasion pour l'employé et son supérieur direct de se réunir pour passer en revue les progrès obtenus au cours de l'année écoulée et convenir des objectifs à atteindre pour les 12 mois à venir. Qu'elle soit formelle ou informelle, cette réunion annuelle doit être positive et faire partie intégrante du développement permanent de tout membre de l'équipe (vous y compris !).

### 2/ Un plan de développement individuel

Le plan de développement individuel découle directement de l'évaluation et doit établir comment atteindre les objectifs de développement identifiés lors de l'entretien d'évaluation. Dans ce plan, il est important que l'employé assume des responsabilités pour son propre développement, avec le soutien de la clinique et de son supérieur direct.

### 3/ Des réexamens réguliers

Il faut revoir au moins une fois par an les progrès qui ont été faits par rapport au plan de développement. Dans l'idéal, cet examen doit se faire à chaque fin de trimestre pour bien surveiller les progrès et mettre en place des ajustements si nécessaire. La direction doit aussi mesurer le résultat global du système de gestion des performances afin de s'assurer que tous les employés ont bien été évalués au moment prévu et que les entrevues intermédiaires sont bien à jour.

### Exemples d'enrichissement du travail

- Attribuer une unité de travail complète à une seule personne
- Donner des responsabilités supplémentaires
- Introduire une nouvelle tâche plus difficile
- Confier des tâches spécifiques à une personne pour qu'elle devienne experte

## 6/ Comment tirer le meilleur parti de votre première expérience en clinique

Une fois l'excitation passée à la pensée de commencer ce nouveau travail (ou votre premier travail), il vous faudra réfléchir à la façon dont vous pourrez rendre cette expérience la plus intéressante possible. Pour bien des gens, rencontrer une nouvelle équipe peut être une tâche difficile et vous allez vous efforcer de vous couler dans le moule. Voici, en quelques étapes simples, ce que vous pouvez faire pour augmenter les chances que votre expérience soit profitable aussi bien pour vous que pour votre nouvel employeur.

### 1) Comprenez bien vos propres objectifs

Prenez le temps de réfléchir à ce que vous espérez obtenir professionnellement et personnellement en travaillant dans cette clinique. Soyez exigeant envers vous-même, tout en restant réaliste sur ce que la clinique peut vous apporter. Fixez-vous non seulement les objectifs que vous désirez atteindre mais décidez également ce que vous devez faire pour y arriver et à quelle échéance. Pour chacun de vos objectifs, établissez les avantages que vous en tirerez si vous les atteignez et les problèmes engendrés dans le cas contraire. Etre très clair sur les avantages et les risques vous permettra de mieux jauger l'importance de chaque objectif.

### 2) Classez vos objectifs en vous plaçant du point de vue de la clinique

Lorsque vous établissez vos objectifs, prenez le temps de réfléchir à ce qu'ils pourront apporter à la clinique. Essayez d'identifier dans quelle mesure vos objectifs, s'ils sont soutenus par la clinique, aideront cette dernière à atteindre ses propres objectifs. Plus le degré d'intérêt mutuel est important, plus il y a de chances que la clinique vous soutienne. A l'inverse, si vous vous apercevez que les avantages pour la clinique sont très faibles voire inexistantes, il ne faudra pas vous attendre à être soutenu et vous devrez vous préparer à prendre des dispositions particulières ou à rechercher un arrangement profitable à tous.

### 3) Discutez ouvertement avec eux dès le départ

Votre nouvel employeur attend de vous que vous ayez des ambitions et que vous souhaitiez améliorer vos compétences. Il est possible qu'il vous ait questionné sur ce point durant votre entretien d'embauche. Une des principales causes de départ d'un bon employé d'une clinique est la non-réalisation de ses ambitions personnelles. De ce fait, n'ayez pas peur de discuter ouvertement de vos objectifs avec votre employeur, en gardant en tête les conseils présentés ci-dessus, et cherchez à travailler avec lui afin de développer une coopération fructueuse.

### 4) Maintenez un dialogue constant (réévaluation)

Comme nous l'avons vu, pour qu'une relation entre un employeur et son employé soit équilibrée, les bénéfices doivent être réciproques et, bien souvent, cela implique de faire des concessions de part et d'autre. Il est

également nécessaire d'accepter que les besoins de chacune des parties évoluent avec le temps. C'est pourquoi il est important de créer et de maintenir un dialogue constant avec votre employeur via votre supérieur hiérarchique. En fin de compte, l'employé doit assumer la responsabilité de son propre développement et se préparer à jouer un rôle proactif dans ce processus.

## 7/ Comment bien gérer son temps

Le temps est une ressource bien particulière. Il ne peut être ni stocké, ni étiré, ni comprimé, ni changé d'aucune manière. Il faut donc l'utiliser au mieux.

### A) Planifiez votre temps

L'on dit souvent que « la réussite, c'est 90 % de préparation et 10 % de transpiration », ce qui signifie que plus vous passerez de temps à bien vous préparer à une tâche, plus vous en gagnerez lorsque vous l'effectuerez.

Planification	Exécution	
Planification	Exécution	Temps économisé

- Par conséquent, commencez toujours la journée par la planification de votre temps !
- Faites la liste de tout ce que vous espérez faire dans la journée, puis organisez votre temps en classant les items de votre liste par ordre de priorité : la tâche est-elle urgente ? Importante ? Urgente et importante à la fois ? Ni urgente, ni importante ?
- Terminez votre planning en l'organisant par ordre de priorité : accomplir d'abord les tâches urgentes et importantes, puis les tâches urgentes, et enfin les tâches importantes. Quant aux tâches ni urgentes ni importantes, demandez-vous pourquoi vous devez les faire !

### B) Organisez votre temps

Décidez ce que vous devez faire en premier :

- Commencez par les tâches les plus simples et rapides (pour vous en débarrasser).
- Regroupez les tâches semblables (pour utiliser efficacement votre temps).
- Mettez-vous ensuite aux tâches plus importantes.
- Envisagez de déléguer une partie de vos tâches.
- Si la tâche n'est ni urgente ni importante :
  - vérifiez qu'elle est vraiment nécessaire ;
  - envisagez de déléguer tout ou partie de ces tâches à d'autres personnes.

### C) Orientez vos efforts

Fixez-vous des objectifs réalistes que vous pourrez vraiment atteindre et

préparez-vous à établir des échéances si cela vous aide à rester concentré. Fêtez vos succès en vous octroyant une petite pause ou un petit plaisir afin de vous encourager à terminer vos tâches. C'est en canalisant votre énergie et vos efforts que vous ferez la différence entre « être dépassé » et « se dépasser ».

## D) Travaillez en coordination avec les autres

Nous travaillons au sein d'une équipe donc il est vital de coordonner nos efforts. Cependant, le temps de coordination doit être justifié par les résultats obtenus. Il est vital de bien gérer son temps en commun lorsqu'on veut en faire bon usage. Pour cela, établissez des règles pour la tenue de vos réunions :

- Insistez sur la ponctualité, respectez les autres et soyez à l'heure.
- Etablissez clairement l'ordre du jour avec un objectif pour chaque thème abordé.
- Restez concentré sur le résultat désiré, ne vous laissez pas distraire.
- Notez les résultats escomptés : quoi ? par qui ? quand ?
- Évaluez : le dernier point de l'ordre du jour doit être « Comment aurions-nous pu rendre cette réunion plus efficace ? »
- Terminez à l'heure prévue.

## E) Évitez de collectionner les « patates chaudes »

Une « patate chaude », c'est un problème qui cherche une solution. Lorsque vous en avez une, elle vous empêche souvent de faire ce que vous avez réellement envie de faire et vous vous dites « si seulement je ne devais pas d'abord régler ce problème, je pourrais m'occuper d'autre chose ». Nous pouvons aussi aider un de nos collègues à se délester de sa « patate chaude » en lui disant « allez, parle-moi de ton problème, comme ça tu pourras t'occuper d'autre chose... »).

Vous ne devez pas vous laisser aller à la facilité en vous disant que vous avez hérité de tous les dossiers épineux de la clinique, ce qui explique que vous ne pouvez pas faire votre travail ou n'avez pas le temps de résoudre tous les problèmes que vous avez accumulés. Évitez de vous encombrer de toutes ces « patates chaudes » en donnant à vos collègues les compétences et la latitude nécessaires pour résoudre leurs problèmes tout seuls. Ainsi, ils pourront gérer leurs propres « patates » sans votre aide si ces problèmes reviennent. Encore une fois, une « patate chaude » n'est rien d'autre qu'un problème à résoudre. Par conséquent, apportez-lui une solution au lieu de lui donner un refuge pour s'installer !

## F) Vérifiez vos progrès

Etablissez un « journal horaire » pour vous rendre compte de la façon dont vous utilisez votre temps en temps réel. Vous pourriez être surpris du résultat ! Passez en revue votre journal pour identifier les domaines d'améliorations possibles. Planifiez les progrès à faire en identifiant ce qu'il vous

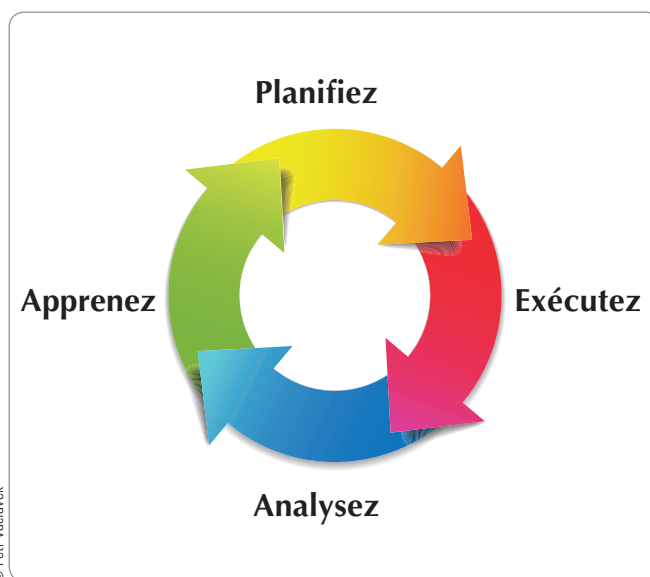


Figure 2. Un système d'amélioration rapide par cycle.

faudra modifier et comment vous y prendre. Mettez ces changements en place puis, au bout de 2 ou 3 semaines, analysez vos progrès. Demandez-vous ce qui s'est bien passé et ce que vous avez été capable d'apprendre (Figure 2). Identifiez alors les domaines à améliorer, planifiez les progrès à faire, mettez en place les changements, analysez vos progrès et demandez-vous « Qu'ai-je appris ? ». Puis repartez sur un nouveau cycle :

**Nous ne pouvons pas gérer le temps.  
Nous pouvons seulement nous gérer  
nous-mêmes par rapport au temps.**

## G) Gérez le temps que vous passez avec vos collègues et vos clients

Le fait que nous appartenons à une équipe et que nos actions sont souvent liées à celles des autres est un des éléments importants de la gestion de notre temps. Notre façon de gérer notre temps peut avoir un impact positif ou négatif sur la façon dont nos collègues géreront le leur, et vice versa. Il est très important de reconnaître l'impact de la gestion du temps sur les autres (nos collègues mais aussi nos clients) pour bien travailler en équipe et apporter un service de qualité à nos clients. Ainsi, par exemple, si vous laissez s'éterniser une consultation pour arriver à de meilleurs résultats avec un client en particulier, il est très probable que vous perturbiez l'ensemble des clients qui ont les rendez-vous suivants sur la même plage horaire. Cela peut même avoir un impact sur vos collègues si toutes les consultations sont retardées et si le programme des chirurgies ou des réunions est modifié.

## H) N'oubliez pas d'être réaliste !

Lorsqu'un client, un collègue ou votre patron vous demande de faire quelque chose, il est toujours très tentant d'accepter une échéance non réalisable par crainte de mécontenter ou de décevoir. Mais c'est inévitable, cette action vous conduira à décevoir cette personne et à développer la réputation de ne pas être fiable. Prenez le temps de poser des questions et de vous mettre d'accord sur l'échéance requise afin de comprendre l'urgence et l'importance de la tâche. Préparez-vous à négocier si nécessaire pour vous mettre d'accord sur une échéance avec laquelle vous serez plus à l'aise. Si vous trouvez que l'on vous demande continuellement d'effectuer des tâches dans des délais que vous considérez comme totalement irréalistes, abordez cette question avec vos collègues ou votre patron afin d'identifier s'il existe un problème sous-jacent portant sur votre vitesse de travail ou votre capacité à gérer votre temps. Souvenez-vous que chaque vétérinaire a été un jour un jeune praticien inexpérimenté. De ce fait, en général, vos collègues plus aguerris vous comprendront et vous soutiendront. Ils pourront également vous aider en vous faisant part d'idées ou de suggestions tirées de leur expérience.

## 8/ Comment garder un bon équilibre entre le travail et la vie privée

La plupart des vétérinaires s'investissent beaucoup dans leur travail (parfois même complètement), travaillant de longues heures et passant le plus clair de leur temps à la clinique ou en formation continue. Des études internationales ont mis en évidence un plus haut niveau de stress et d'insatisfaction au travail au sein de la profession vétérinaire que dans d'autres professions comparables ; ces facteurs peuvent provoquer des troubles psychologiques significatifs (stress, anxiété et dépression) et mener dans certains cas à l'alcoolisme ou à la toxicomanie. Il est donc important que les jeunes vétérinaires soient bien conscients de ces problèmes et cherchent à préserver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, en adéquation avec leurs besoins propres et leurs envies. N'oubliez jamais qu'une vie bien équilibrée est gage de bonne santé, vous donne confiance en vous et vous aide à atteindre vos objectifs. Elle aide aussi ceux qui vivent et travaillent avec vous parce que vous êtes plus amical et d'humeur égale. Si vous construisez des relations solides dans votre vie professionnelle comme dans votre vie privée, vous tendrez naturellement vers un équilibre qui vous permettra de faire face aux défis quotidiens de la vie\*.

### 1/ Agissez comme un professionnel

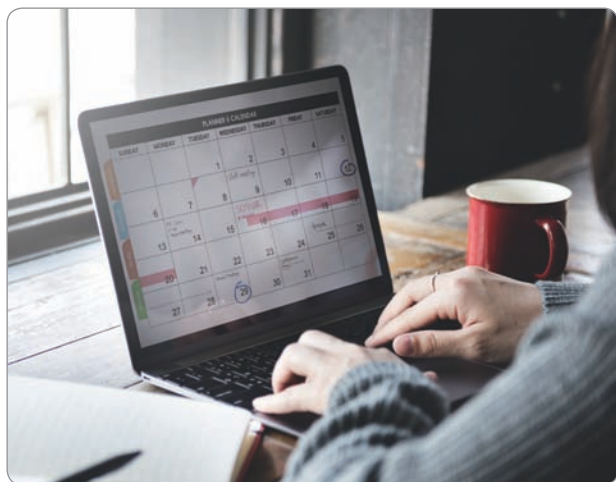
Pour que l'équilibre vie professionnelle/vie privée fonctionne (chez un vétérinaire), la première chose à faire, et la plus importante, est de maintenir une

### Astuces pratiques pour garder un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée

- Ne donnez pas votre numéro de téléphone privé et votre adresse e-mail à vos clients
- Si un client vous contacte en privé (certains propriétaires débordent d'imagination pour obtenir vos coordonnées), ne répondez pas ou demandez-lui de rappeler la clinique
- Evitez de donner des avis ou des « mini » consultations en dehors de la clinique
- Ne proposez pas vos services en dehors de la clinique
- Planifiez et structurez un équilibre de vie professionnelle/privée fait sur mesure, puis suivez-le
- Lorsque vous êtes à la clinique, restez fidèle à vos valeurs professionnelles et privées
- Souvenez-vous de ces points lorsque vous serez devenu le patron

distance professionnelle entre vous, vos clients et votre équipe. Séparez totalement votre vie professionnelle de votre vie privée, c'est-à-dire que lorsque vous êtes au travail, soyez disponible à 100 %, mais dès que vous sortez de votre environnement de travail, redevenez une personne privée autorisée à avoir du temps libre. Ne laissez pas vos clients vous aborder lorsque vous faites vos courses au supermarché, ni vous appeler ou vous contacter par mail ou sur les réseaux sociaux. Soyez aimable mais cohérent avec le message suivant : « J'ai bien reçu votre demande. Toutefois, pour le moment, je ne suis pas au travail. Appelez la clinique pour prendre rendez-vous ». Ce message est également important lorsque vous vous adressez aux autres membres de la clinique. Il est possible que l'un d'entre eux vous aborde et essaye de se décharger parfois sous un prétexte fallacieux comme « Tu es super doué pour ce travail » ou « Je dois rentrer rapidement chez moi ce soir ». Il est possible que vous vous sentiez alors flatté et important, mais en réalité cette personne est en train de vous manipuler pour que vous fassiez les tâches qui lui incombent. Cette situation peut être délicate, en particulier lorsque vous débutez votre carrière, parce qu'au début, vous trouvez cela plutôt bien d'être considéré comme la « personne sympa ». Mais faites attention à ne pas tomber dans ce piège, vous pourriez très bien ne pas en sortir et mettre sérieusement en péril votre équilibre vie privée/vie professionnelle. Il vaut bien mieux dissocier ces deux aspects de votre vie en faisant quelques petites exceptions de temps en temps lors de situations exceptionnelles. Cela ne signifie aucunement que vous n'êtes pas quelqu'un de sympathique et compatissant, mais seulement que vous devez établir et garder une distance professionnelle salutaire, même si cela est parfois difficile. Au début de votre carrière, vous pouvez accepter de travailler dans des conditions suboptimales pendant un certain temps, mais à moins que la clinique ne partage les mêmes valeurs que vous, vous ne serez pas heureux à long terme et vous devrez peut-être prendre la décision de rechercher un nouvel environnement de travail plus adapté.

\* JAVMA, vol 240, N°7 1<sup>er</sup> avril 2012 « Veterinarian satisfaction with companion animal visits ».



© Shutterstock

**Vous devez vous créer un emploi du temps équilibré en allouant du temps à vos activités favorites, aussi bien professionnelles que privées. Il peut être intéressant de placer ce planning dans un lieu facilement accessible, ou même de l'intégrer dans l'agenda de votre smartphone ou de votre ordinateur.**

## 2/ Etablissez clairement vos priorités

Pour déterminer ce qui est réellement important pour vous dans votre vie, faites une liste sur laquelle vous noterez tout ce que vous aimez faire et même les activités que vous n'avez encore jamais faites. Vous avez le droit d'avoir des visions, des objectifs et même des rêves. Scindez cette liste en deux : les activités privées (famille, sport, passe-temps) et les activités professionnelles. Vous pourrez ensuite classer chaque activité en commençant par ce qui vous semble « très important » pour terminer par les activités « sympas à faire » : vous obtiendrez une vision globale montrant clairement vos préférences. Passez à l'étape suivante qui consiste à évaluer le temps

**La pratique régulière d'un sport est la meilleure façon de réduire le stress et de compenser les effets néfastes de la tension musculaire et de la pression au travail.**



© Shutterstock

que vous avez déjà passé à faire ces activités et le temps que vous aimez y consacrer, puis ajoutez ces données aux activités importantes de votre liste.

## 3/ Planifiez et structurez

Une fois que vous avez terminé votre liste d'activités, mettez en place un planning pour organiser votre temps de façon équilibrée entre vos activités privées et professionnelles favorites du lundi au vendredi ou samedi. De la sorte, vous aurez assez de temps pour les choses que vous devez faire et du temps libre pour des choses spontanées et non planifiées qui sont tout aussi importantes pour tout un chacun et ne doivent pas être négligées. Dans un environnement équilibré travail/privé, il doit toujours y avoir un peu de place pour vous permettre de faire quelque chose de nouveau et d'exaltant ainsi que du temps pour ne rien faire du tout. Il est très intéressant de placer ce planning dans un lieu où vous pouvez le voir continuellement, voire l'intégrer à votre smartphone ou à votre ordinateur. Ainsi, votre agenda électronique vous enverra un signal de rappel lorsque le moment arrivera de faire certaines activités que vous avez vraiment envie de faire, même si vous êtes, par exemple, encore en train de traiter un animal dans un état critique. Le fait d'entendre ce signal vous rappellera la difficulté d'équilibrer vie professionnelle et vie privée et vous préviendra lorsque vous serez sur le point de rompre cet équilibre.

## 4/ Continuez à faire du sport

Il est clair que le travail d'un vétérinaire est difficile aussi bien physiquement qu'émotionnellement, et il n'est pas rare de se sentir exténué à la fin d'une journée de travail. De ce fait, il peut vous sembler difficile de vous imaginer en train de faire autre chose que de vous relaxer ou de vous allonger sur le canapé en face de la télévision. Même si le travail de vétérinaire n'est pas considéré comme un travail sédentaire, il n'est absolument pas suffisant pour maintenir votre forme physique. Des recherches ont montré que la pratique régulière d'un sport représentait la meilleure façon de réduire le stress et de compenser les effets néfastes de la tension musculaire et de la pression au travail. Vous n'avez pas besoin de vous rendre quotidiennement dans une salle de sport (c'est d'ailleurs impossible pour un vétérinaire à temps plein), mais il a été prouvé qu'une marche rapide de 30-40 minutes 3 à 4 fois par semaine avait un effet relaxant et équilibrant. Gardez-vous du temps pour vous promener régulièrement et vous changer les idées : c'est une merveilleuse façon de remettre en ordre ses priorités et de se recentrer sur soi-même.



## 3. Devenir un bon vétérinaire

### > RÉSUMÉ

Le diplôme de vétérinaire est un passeport vers de nombreux « métiers ». Nous aborderons un certain nombre d'entre eux, puis nous présenterons le rôle prépondérant de la communication avec le client grâce à laquelle vous parviendrez à une très bonne observance de leur part, ce qui sera très bénéfique pour vos patients.

### Introduction

En tant que vétérinaire, vous avez le choix de suivre diverses voies professionnelles. Vous devez faire ce choix avec prudence parce que, de nos jours, les domaines d'activité de la médecine vétérinaire sont souvent très spécialisés, et il n'est, en général, pas souhaitable de passer d'un domaine à l'autre même si ce n'est pas totalement impossible. Changer de spécialité vétérinaire, en passant par exemple de la pratique canine à la pratique rurale, implique la perte d'une somme de connaissances et, d'une certaine manière, de repartir de zéro. Avant de choisir vers quel domaine vétérinaire vous souhaitez vous orienter, prenez le temps de :

- Penser à vos objectifs – Où vous voyez-vous dans 5 ou 10 ans ? Quels changements se profilant à l'horizon dans la profession vétérinaire vous attirent le plus ? En quoi ces changements peuvent-ils vous influencer ou se répercuter sur votre travail quotidien ?
- Acquérir des connaissances et de l'expérience dans vos domaines de prédilection, par exemple en effectuant des stages volontaires afin de pouvoir prendre des décisions concernant votre future carrière professionnelle en toute connaissance de cause. Cela vous permettra d'obtenir des informations importantes que vous ne trouverez jamais dans les livres mais uniquement dans vos premières expériences sur le terrain !

Ceci dit, si la lecture ne vous permet pas d'obtenir tous les éléments nécessaires, elle peut vous apporter de précieux conseils et, dans ce chapitre, nous vous détaillons certaines étapes pratiques à suivre pour débiter au mieux votre carrière de vétérinaire praticien.

### 1/ Choisir le domaine dans lequel vous souhaitez exercer

La première grande décision à prendre est de choisir si vous souhaitez soigner les animaux de compagnie (comme les chiens ou les chats) ou si vous êtes plus intéressé par les animaux de rente ou les chevaux. Si vous n'êtes pas certain de votre choix, voici certains facteurs clés à envisager.

#### A) Réfléchissez au type d'animal que vous souhaitez soigner

La médecine des animaux de compagnie consiste à apporter des solutions et des services aux animaux vivant au sein d'une famille et qui jouent le rôle de compagnon mais aussi parfois celui d'enfant ou de partenaire de vie. L'exercice en productions animales est très différent car, dans ce cadre, le vétérinaire endosse plus un rôle de gestionnaire de santé d'un cheptel (bovins ou porcins, par exemple) ou celui de médecin et d'entraîneur lorsqu'il s'agit d'animaux de sport comme les chevaux.

De nos jours, les vétérinaires mixtes qui gèrent ces deux domaines à la fois représentent une espèce quelque peu en voie de disparition, parce qu'ils subissent souvent un stress énorme en essayant de se maintenir à niveau face aux spécialistes qui exercent dans tous ces domaines.



© Shutterstock

**L'exercice en productions animales nécessite des compétences très différentes car, dans ce cas, le rôle du vétérinaire tient plus du gestionnaire de la santé d'un cheptel.**

## B) Réfléchissez à l'environnement dans lequel vous souhaitez travailler

Si vous choisissez de vous orienter vers la pratique rurale, vous devez garder à l'esprit que vous travaillerez très souvent à l'extérieur par n'importe quel temps, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, que vous parcourrez souvent de longues distances chaque jour, en étant seul la plupart du temps. Un autre point très important à considérer également est la réglementation des traitements des animaux destinés à la consommation. Dans la plupart des pays, celle-ci devient de plus en plus complexe et a de plus en plus d'impact sur la manière de travailler des vétérinaires. Ils doivent consacrer plus de temps à l'organisation du travail et aux tâches administratives. Cela peut avoir un impact négatif sur leur satisfaction au travail et, par conséquent, mettre en péril leur évolution de carrière.

En clientèle canine, il est plus fréquent de travailler au sein d'une équipe formée de vétérinaires et d'assistants (ASV et secrétaires d'accueil). Les animaux de compagnie sont amenés à la clinique et, de ce fait, vous pouvez plus facilement contrôler vos heures de travail et votre environnement, même s'il faut s'acquitter d'urgences et de visites à domicile (dans certains pays, il existe aussi des cliniques vétérinaires mobiles). Tout comme pour les animaux de rente, soigner des animaux en dehors de la clinique peut se révéler bien plus difficile, de par la complexité de la manipulation de l'animal ou les limites du diagnostic. Il faudra donc prendre en compte ces facteurs avant de souhaiter devenir vétérinaire à domicile.

## C) Pensez à la mentalité des propriétaires que vous allez rencontrer

Une autre question importante que vous devrez vous poser lorsque vous choisirez une voie professionnelle concerne la mentalité des propriétaires d'animaux parce que vous devrez les gérer au quotidien. Selon votre choix professionnel (animaux de compagnie ou médecine rurale), vous serez confronté à des attitudes très différentes des propriétaires envers les animaux. Les éleveurs vivent de la reproduction ou de l'élevage des animaux afin de produire de la viande ou du lait alors que les animaux de compagnie (mis à part les chiens de garde ou autres animaux utilisés dans un but commercial) sont principalement considérés par leurs propriétaires comme des membres de la famille. Cette différence fondamentale entre éleveurs et propriétaires conduit à des attentes très différentes de la part des clients. En endossant le rôle de vétérinaire en productions animales, vous serez principalement confronté à la gestion de troupeaux. De ce fait, lorsque vous envisagez le traitement d'un seul animal, vous devrez souvent faire un calcul économique pour évaluer la pertinence d'un traitement sophistiqué.

Même si les propriétaires des animaux de compagnie deviennent de plus en plus attentifs aux tarifs pratiqués, la plupart des décisions concernant le diagnostic et le traitement (notamment en médecine canine) ne se basent pas uniquement sur les coûts, mais plutôt sur la place qu'occupe l'animal dans la famille ; cet aspect du métier est bien plus « émotionnel ». De ce fait, une part importante de la médecine des animaux de compagnie consiste à gérer les émotions et les attentes souvent irréalistes des propriétaires. Et tous les vétérinaires ne sont pas forcément préparés à faire face à cela jour après jour !

## 2/ Choisir entre devenir généraliste ou spécialiste

Un nouveau système de valeur a pris de l'ampleur, d'abord dans les universités, ensuite parmi les jeunes générations de vétérinaires, qui a propulsé les spécialistes au sommet de la hiérarchie professionnelle, bien au-dessus des « simples » généralistes. Il importe de bien comprendre

### Quelques astuces pratiques au moment d'envisager les différents choix qui s'offrent à vous

- En tant que novice, vous ne savez pas ce qui vous conviendra le mieux
- Collectez des informations ; plus vous en aurez, mieux cela vaudra
- Vous ne perdrez rien à tout essayer
- Si vous êtes indécis, passez à autre chose
- Basez vos décisions sur votre propre expérience

qu'il s'agit là de deux métiers très différents et que le plus important est d'exercer celui qui correspond le mieux à ses aspirations personnelles et professionnelles.

Le généraliste se consacre à la médecine préventive qui inclut le dépistage, et à la médecine et chirurgie de premier niveau qui peuvent être pratiquées dans de bonnes conditions dans la grande majorité des cabinets et cliniques vétérinaires. Les services généralistes abordent donc toutes les disciplines de la médecine vétérinaire, ce qui suppose une compétence large et un effort de formation continue « multidirectionnel ». Les clients qui vont voir un généraliste sont les propriétaires d'animaux qui mettent toute leur confiance dans le savoir-faire du praticien.

Le spécialiste exerce dans une seule discipline, au sein de laquelle il réalise des actes médicaux ou chirurgicaux qui requièrent une compétence et un plateau technique ou une équipe dont ne disposent qu'un nombre réduit de cliniques ou d'hôpitaux. Les services spécialisés supposent une compétence approfondie dans un seul champ disciplinaire et donc un effort de formation continue très spécifique. Les clients du spécialiste sont le plus souvent des vétérinaires généralistes qui lui réfèrent des cas, même s'ils ont toujours un contact avec les propriétaires des animaux concernés.

En matière de compétence technique et scientifique, les deux métiers ne se comparent pas, le spécialiste étant beaucoup plus compétent que le généraliste dans un domaine donné, mais beaucoup moins dans tous les autres.

En termes d'aptitudes relationnelles, les différences sont également très nettes :

- Le généraliste interagit principalement avec les propriétaires et c'est sa maîtrise de la communication qui va permettre à sa compétence

**Si vous choisissez de vous spécialiser et que vous avez des compétences en communication, vous pourrez devenir conférencier lors de congrès vétérinaires.**



© Martel Kastelic

technique d'être efficace, en s'assurant que le propriétaire comprenne bien la situation de l'animal et en favorisant l'observance des traitements.

- Le spécialiste communique avant tout avec le généraliste qui lui a référé un cas, ce qui ne signifie pas que ce soit plus facile. Il peut aussi avoir à interagir avec le propriétaire de l'animal, avec toutefois de fortes variations d'une spécialité à l'autre.

Ce sont probablement les déroulements de carrière qui forment les plus fortes différences entre les deux métiers, notamment en début de parcours professionnel.

- Les vétérinaires généralistes sont censés être opérationnels dès leur diplôme de vétérinaire obtenu et peuvent accéder directement à l'exercice de la médecine vétérinaire. Cela ne signifie évidemment pas qu'ils aient toutes les compétences requises, et leur apprentissage technique doit se poursuivre de manière intensive au cours des premières années de leur vie professionnelle. Tout au long de leur carrière, les généralistes doivent fournir un effort de formation continue particulièrement difficile dans la mesure où il concerne des champs disciplinaires très variés. Dès lors que les compétences techniques sont satisfaisantes et continuellement entretenues, l'évolution de carrière des généralistes va reposer sur l'acquisition d'autres compétences : interpersonnelles, commerciales et managériales de base (s'intégrer à l'équipe, diriger quelques collaborateurs). Au-delà de cela, le généraliste qui souhaite progresser dans sa carrière devra acquérir des savoir-faire supplémentaires, notamment en gestion et en management, pour prendre la responsabilité d'une activité ou d'un site au sein de l'entreprise qui l'emploie. Enfin, se posera la question de l'entrepreneuriat, en devenant associé, en créant ou en achetant sa propre structure.

- Les vétérinaires qui souhaitent se spécialiser suivent une filière internationalement reconnue. Ils doivent prolonger leurs études par un internat, puis un « apprentissage » au cours d'un résidanat sous la supervision d'un spécialiste diplômé avant de présenter le concours de spécialiste (plus d'informations sur <http://ebvs.eu/colleges>). Cela allonge le cursus de formation initiale de 4 à 5 ans. Ensuite, la première partie de la carrière professionnelle suit un axe essentiellement technique et scientifique. Néanmoins, les compétences interpersonnelles, commerciales et managériales ne doivent pas être négligées. La suite de la carrière peut se dérouler soit selon un axe technique et scientifique – par exemple, en occupant plusieurs postes dans plusieurs hôpitaux différents –, ou, plus rarement, inclure une dimension managériale et de gestion si on devient associé (les créations et les rachats sont plus rares pour les spécialistes).

Les déroulements de carrière précédemment évoqués ont des conséquences financières certaines : en début de carrière, les spécialistes sont nettement moins bien payés que les généralistes, alors que les



© Shutterstock

**Acquérir de l'expérience clinique dans la discipline choisie est souvent la première étape pour commencer sa carrière.**

conditions de travail sont plus difficiles. Par la suite, les différences sont moins nettes et dépendent plus des structures au sein desquelles ils travaillent. Les vétérinaires spécialistes très brillants sont souvent mieux payés, mais les généralistes peuvent également parvenir à des rémunérations élevées, notamment en accédant à des responsabilités importantes ou via l'entrepreneuriat.

Au final, les différences entre les deux métiers démontrent qu'il ne faut pas baser son choix sur un système de valeurs culturelles ou une vision « romantique » d'un métier, mais autant que possible sur ses aspirations personnelles et compétences... et en toute connaissance de cause !

### 3/ Développer son expérience clinique

Si vous êtes un jeune vétérinaire diplômé (ou un vétérinaire qui souhaite donner une nouvelle orientation à sa carrière), il est très important d'acquérir une expérience clinique dans la pratique « de tous les jours », quelles que soient l'étendue et l'importance des connaissances médicales que vous avez acquises dans votre école ou votre université. Ce sera également une très bonne opportunité de voir sur le terrain ce que sera réellement votre vie professionnelle et de confirmer que le choix que vous avez fait vous convient parfaitement. De ce fait, acquérir une expérience clinique dans la discipline que l'on a choisie doit être, dans la plupart des cas, la première étape d'un plan de carrière. Avoir de l'expérience est souvent une nécessité pour pouvoir répondre à certaines offres d'emploi et, dans tous les cas, cela représente un atout important lorsque vous postulez à votre premier véritable poste. Le fait d'être proactif, de rechercher et de saisir les occasions qui se présentent à vous montre également à vos futurs employeurs que vous faites preuve d'initiative, et que vous êtes motivé et avez le bon état d'esprit

pour faire face aux défis quotidiens d'un vétérinaire. Sans compter qu'il n'est pas rare que les stagiaires, s'ils ont fait preuve de bonnes performances et montré une attitude adéquate, se voient proposer un emploi après avoir travaillé un certain temps avec une équipe.

#### A) Recherchez des opportunités

L'expérience clinique est souvent acquise lors de stages puis au cours des premières expériences professionnelles. Avant de postuler pour un stage, vous devez savoir avec précision dans quelle discipline vous souhaitez orienter votre future carrière professionnelle. Par exemple, si vous souhaitez devenir praticien généraliste en canine, vous devez chercher des opportunités dans cette discipline. Utilisez Internet ou d'autres sources pour rechercher des stages près de chez vous ou à une distance raisonnable afin de pouvoir vous y rendre dans de bonnes conditions. Cependant, si votre objectif est de vous spécialiser en chirurgie orthopédique ou en cardiologie des animaux de compagnie, vous devrez peut-être faire l'effort de vous éloigner un peu plus pour postuler comme stagiaire dans une clinique spécialisée. Dans tous les cas, il vaut toujours mieux commencer « à la base » et acquérir de l'expérience en médecine générale avant de se lancer dans une spécialité.

#### B) Soyez proactif

Lorsque vous avez repéré quelques cliniques dans lesquelles vous souhaitez postuler pour un stage, préparez votre candidature en présentant vos références, vos diplômes, sans oublier une photo récente prise en situation professionnelle. Pensez également à planifier la durée de votre stage ; il est conseillé de rester un minimum de trois mois.

Contactez ensuite les cliniques en question pour prendre rendez-vous afin d'obtenir un entretien personnel avec le responsable de l'équipe ou le propriétaire de la clinique. Essayez de vous présenter directement à la clinique pour exposer votre recherche de stage visant à vous apporter une expérience clinique ; utilisez la voie postale ou les e-mails uniquement s'il n'est pas possible de faire autrement.

#### C) Choisissez la meilleure option

Dans la mesure du possible, il est préférable de rechercher plusieurs stages pour pouvoir comparer les offres proposées ! Voici quelques questions importantes que vous devez soulever lors de votre entretien :

- Cette clinique a-t-elle de l'expérience, ou même une stratégie, dans la formation de stagiaires ?
- Qu'est-ce que votre patron ou l'équipe attendent de vous ? Par exemple, serez-vous autorisé à prendre en charge des tâches simples en rapport avec vos compétences ?
- Quels seront vos horaires de travail ? Attendent-ils de vous que vous soyez présent ou que vous couvriez les gardes et les urgences ?

- Serez-vous rémunéré et/ou vos frais de transport seront-ils remboursés ?
- Quelles sont les durées minimale et maximale d'un stage dans cette clinique ?

Essayez d'être décontracté et n'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous semblent importantes lors de vos entretiens. Il n'existe aucune question idiote ; n'oubliez pas que vous êtes débutant ! Prenez des notes et terminez l'entretien en convenant ensemble de la date et de la manière dont ils vous informeront de leur décision ; à moins que vous ne soyez, de part et d'autre, si impressionnés que vous décidiez de commencer la collaboration immédiatement ! Ne quittez jamais la clinique sans savoir comment votre candidature sera traitée ! Prenez quelques instants pour revoir vos notes et faire le point sur votre ressenti après chaque entretien. Ainsi, si vous avez la chance d'obtenir une réponse positive, vous pourrez déterminer si vous serez bien intégré à l'équipe et s'il s'agit d'un endroit où vous pourrez acquérir une bonne expérience sous la supervision de quelqu'un qui prendra le temps de vous former. Essayez de vous tenir à l'écart des personnes et des cliniques qui vous donnent l'impression que vous serez juste toléré ou considéré comme de la main-d'œuvre gratuite. En général, c'est une perte de temps, même si vous tenez absolument à avoir ce travail. Il y aura toujours de meilleures opportunités qui se présenteront.

## 4/ Acquérir la confiance en soi nécessaire pour prendre ses propres décisions médicales

Tous les débuts sont difficiles, en particulier si vous travaillez dans une profession qui demande chaque jour de prendre de nombreuses décisions, certaines ayant parfois des conséquences importantes. Lorsque vous manquez d'expérience professionnelle, il est difficile de porter la responsabilité de la santé et du bien être d'un animal sur ses épaules, d'autant plus que les propriétaires sont souvent très exigeants. Par chance, vous pourrez contrôler le processus qui vous permettra d'acquérir suffisamment de confiance en vous pour prendre des décisions médicales.

### A) Trouvez-vous un bon mentor !

Il faut espérer que vous travaillerez dans un environnement où vous aurez un référent attiré qui vous prendra sous son aile et vous aidera à franchir les premières étapes de votre parcours de vétérinaire praticien. Avoir un mentor qui vous forme et vous oriente est un excellent moyen de vous mettre le pied à l'étrier. De ce fait, lors de votre premier entretien d'embauche, renseignez-vous sur cette opportunité. Si vous avez déjà commencé à travailler mais que personne d'expérimenté n'a été désigné pour vous coacher, essayez de vous trouver un mentor au sein

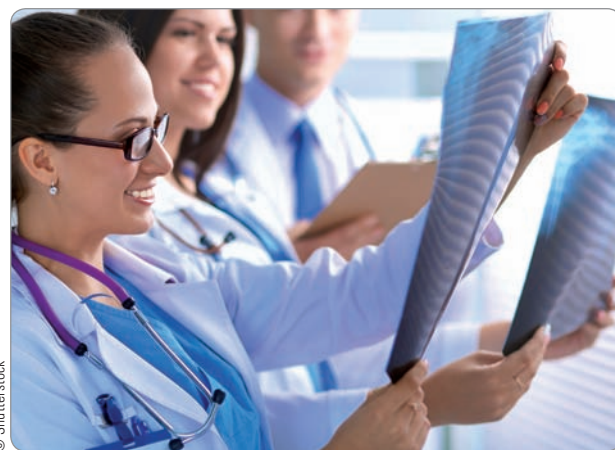
de l'équipe ! Si vous découvrez que vous travaillez avec des personnes qui se moquent que vous ayez besoin d'aide ou ne cherchent pas à vous orienter, il peut être légitime de penser à changer de travail. Un manque de conseils et d'assistance pendant cette partie cruciale de votre vie professionnelle peut en effet conduire à une mauvaise estime de soi, particulièrement handicapante pour la prise de décisions médicales.

Une fois que vous avez trouvé votre « coach » médical, restez en contact étroit avec lui, et programmez ensemble des entretiens fréquents et réguliers jusqu'à ce que vous vous sentiez plus en confiance pour travailler seul. Vous pouvez aider votre coach à vous transmettre son savoir en précisant de quelle manière ses conseils ont le plus d'impact sur vous (à l'oral, à l'écrit, ou en supervisant votre travail). Soyez franc sur vos points forts et vos points faibles !

### B) Tirez les leçons de vos erreurs

Même si vous pensez avoir assimilé quelque chose de nouveau, vous devez toujours vous dire que vous pouvez encore faire des erreurs, quelles que soient la qualité de votre formation ou votre conscience professionnelle. En outre, des erreurs gérées avec professionnalisme peuvent vous apprendre beaucoup. Soyez honnête avec vous-même et admettez quand vous avez fait une erreur. Vous pourrez ainsi l'analyser en profondeur. Revoyez avec votre coach les incidents qui vous ont amené à prendre une décision suboptimale ou mauvaise. Analysez les cas médicaux point par point pour réviser votre diagnostic et vos décisions, et discutez-en avec votre référent ou un professionnel expérimenté de confiance. Essayez d'identifier si d'autres paramètres que votre manque d'expérience vous ont conduit à prendre une mauvaise décision. Peut-être étiez-vous distrait, stressé ou même souffrant ? Ces facteurs extérieurs, une fois identifiés, ne seront pas trop difficiles à éliminer.

**Créer votre propre réseau de professionnels sera un atout majeur. Il sera une sorte de groupe de soutien ou d'entraide.**



© Shutterstock

N'oubliez pas également que certains facteurs sont totalement hors de votre contrôle. Comme certaines pathologies sous-jacentes de l'animal que vous n'aviez pas pu détecter, même en effectuant des analyses de routine avec le matériel à disposition. En médecine, les problèmes médicaux non détectés peuvent interférer avec le résultat des examens diagnostiques ou des traitements, même les plus sophistiqués, effectués par un praticien expérimenté et compétent. Il ne s'agit pas là d'erreurs mais simplement d'événements de la vie d'un praticien !

### C) Apprenez peu à peu à vous débrouiller seul

Une fois que vous avez pris suffisamment confiance en vous pour prendre seul des décisions médicales, il est temps de réduire la fréquence des entretiens avec votre mentor ainsi que ses interventions. Toutefois, si vous ne vous sentez pas encore totalement en confiance lorsque vous traitez seul un cas médical, n'hésitez pas à demander régulièrement l'avis de vétérinaires plus expérimentés. Afin d'éviter de dépendre trop de vos confrères tout au long de votre carrière professionnelle, il est très important d'apprendre à se débrouiller seul très vite. Cependant, au sein d'une équipe médicale, même si l'on prend seul beaucoup de décisions, il reste important de donner et de recevoir des feedbacks, voire de consulter ses collègues pour certains choix plus délicats. Chacun peut ainsi s'assurer de ne rien avoir oublié. La communication entre les différents membres de l'équipe s'en trouve améliorée, et chacun se sent apprécié pour son travail. Ces feedbacks constants – partages d'expérience et concertations – doivent devenir une habitude importante qu'il vous faudra garder tout au long de votre vie professionnelle.

### D) Construisez-vous un réseau

Même si vous vous sentez pleinement en confiance pour prendre seul des décisions médicales et en porter l'entière responsabilité, vous construire un réseau professionnel à des fins de soutien ou d'échanges mutuels peut être très utile. Trouvez des confrères de confiance avec le même niveau de formation que vous dans différentes disciplines de la profession vétérinaire afin que vous puissiez échanger des idées et vous aider mutuellement. Ce type de réseau peut être d'une grande importance lorsque vous faites face à des cas difficiles ou peut aussi vous aider dans votre vie quotidienne. Même si vous avez confiance en vous d'un point de vue médical, des doutes peuvent subsister dans certains cas et il peut être très intéressant d'en discuter avec des confrères pour avoir un deuxième avis ou un retour d'expérience.

Ce réseau professionnel peut aussi se révéler utile pour vous aider à gérer les « problèmes humains » survenant dans la profession, à savoir dans votre équipe ou avec vos clients. Certains de ces incidents peuvent être drôles ou sympathiques à raconter, mais, de temps en temps, vous pourrez aussi faire face à des situations délicates qui rendront votre vie professionnelle vraiment difficile. Par exemple, la



© Shutterstock

**Pour que vos clients vous comprennent bien, adoptez un langage tout public. Apprenez à traduire les termes médicaux et devenez « bilingue » !**

première fois que vous devrez euthanasier le chien d'une personne âgée vivant seule, ou lors d'un conflit important avec un client au sujet de vos honoraires ou du traitement de son animal. Parler de ces événements avec quelqu'un d'extérieur peut être très utile parce qu'il bénéficie d'une certaine distance. Il peut vous aider à analyser votre propre comportement et vous donner son avis ou des idées sur la façon de gérer ce problème s'il devait se reproduire.

Un réseau professionnel contribue également à un bon équilibre vie professionnelle/vie privée car lorsque vous demandez l'avis de vos confrères, vous abordez les cas médicaux ou humains au sein de votre profession au lieu d'en parler à la maison. Si vous discutez de ces cas avec votre famille ou vos amis, vous ne pouvez pas séparer correctement votre travail de votre vie privée. Il est possible que certaines personnes de votre réseau professionnel comptent aussi parmi vos amis. Dans ce cas, vous devez vous mettre d'accord pour ne parler travail qu'au travail et n'utiliser le jargon médical qu'exceptionnellement lors des réunions entre amis ou en famille.

## 5/ Règles de base pour communiquer avec les clients

A l'école vétérinaire, nous avons tous appris à être de bons vétérinaires médicalement parlant, mais c'est sur le terrain que nous apprenons à communiquer correctement. A moins que nous ayons trouvé un bon mentor dans ce domaine, nous développons généralement nos aptitudes de communication lors de notre pratique quotidienne en suivant un processus d'essais et d'erreurs. Il est cependant essentiel de bien savoir communiquer pour établir la confiance, proposer et vendre les services vétérinaires et, enfin, pour produire et créer de la valeur aux yeux du client. En réalité, il n'est pas

**Tableau 1. La communication avec le client : que faire ou ne pas faire.**

Ce qu'il faut faire	Ce qu'il ne faut pas faire
Saluer chaleureusement le client et l'animal	Marmorner un salut et les appeler d'un signe de la main
Sourire	Faire une grimace ou sembler inattentif
Chercher le contact visuel et le garder	Regarder n'importe où sauf le client
Demander au client ce que vous pouvez faire pour lui et l'écouter	Commencer directement à examiner le patient
Parler clairement en insistant sur certains points	Marmorner quelque chose d'incompréhensible
Expliquer ce que vous faites pendant l'examen	Effectuer un examen « machinal » sans aucun commentaire
Expliquer en utilisant des phrases normales et traduire les termes médicaux	Parler en utilisant des termes hautement techniques comme un scientifique
Expliquer que vous ne pouvez pas les entendre pendant que vous utilisez le stéthoscope	Ignorer le client et ce qu'il essaye de vous dire
Résumer ce que vous avez observé, attendre son retour et discuter des options avec le client	Continuer simplement en traitant l'animal sans laisser aucune place aux explications et aux échanges
Quitter le client en lui laissant un rapport écrit	Laisser le client mémoriser l'ensemble de ce que vous venez de lui dire
Remercier chaleureusement le client de sa visite	Dire juste un rapide au revoir

si difficile de bien communiquer avec le client si vous suivez certaines règles fondamentales (**Tableau 1**).

### A) Règle n° 1 : un client reste un client

Soyez toujours conscient de votre rôle en tant que scientifique vétérinaire et n'oubliez pas que vos clients dépendent de vous pour traduire les termes techniques et médicaux en un langage de tous les jours qu'ils peuvent comprendre et appliquer. Vous aurez peut-être l'impression que vos clients ont saisi le contenu de vos explications simplement parce qu'ils ne vous posent pas de questions, mais ne vous fiez pas à cette supposition parce qu'ils peuvent être simplement trop stressés ou trop bouleversés pour vous poser des questions. Pour faciliter la compréhension mutuelle, modifiez votre façon de parler pour qu'elle s'accorde avec celle du grand public, apprenez à traduire les termes techniques et devenez « bilingue ». A chaque fois que vous avez expliqué quelque chose ou fait une offre à vos clients, il est important de vérifier qu'ils ont bien compris en leur demandant simplement « Qu'en pensez-vous ? » ou s'ils ont des questions à poser. Laissez-leur ensuite quelques minutes pour vous répondre. Ils s'exprimeront s'ils ont besoin d'autres informations ou de quoi que ce soit de votre part.

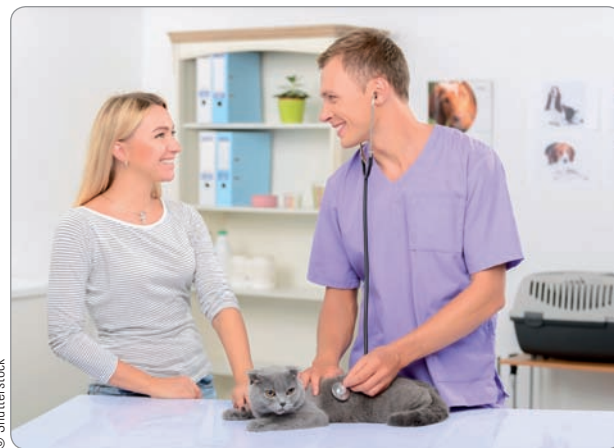
### B) Règle n° 2 : la science d'abord, mais la science n'est pas tout

Pendant nos études vétérinaires, la science est devenue pour nous le sujet le plus important, en particulier à l'approche de nos examens ou

lorsque nous nous engageons dans une carrière scientifique universitaire. Lorsque nous travaillons en clientèle, la science reste fondamentale pour proposer une bonne médecine vétérinaire. Cependant, elle ne suffit pas à elle seule à créer de bonnes relations avec nos clients.

Les spécialistes en communication expliquent qu'une bonne communication est bien plus que le simple transport de faits scientifiques d'un expéditeur (vous en l'occurrence) à son destinataire (votre client). Pour favoriser un dialogue motivant, vous devez commencer par établir une

**La « formule magique » lors du premier contact doit être : sourire, établir un contact visuel et demander au client « Que puis-je faire pour vous aujourd'hui ? ».**



© Shutterstock

relation positive avec votre client. Le sésame pour y parvenir, c'est un sourire, un contact visuel et une question « Que puis-je faire pour vous aujourd'hui ? », puis il faut prendre le temps d'écouter.

Surtout ne les interrompez pas. N'ayez crainte, les clients ne parlent généralement pas pendant des heures. Si vous les abordez ainsi, vous construirez une relation de confiance et donnerez à votre client l'impression qu'il est réellement important à vos yeux. Ainsi, vous le préparerez parfaitement à la suite de la consultation et aux prescriptions ou aux offres que vous lui ferez.

### C) Règle n° 3 : suivez une stratégie pour votre consultation

Vous devez développer une stratégie de consultation que vous utiliserez régulièrement tout au long de votre carrière professionnelle. Elle représente une trame pour vos échanges avec vos clients afin que tous reçoivent le meilleur niveau de service que vous pourrez leur fournir. Une stratégie concise a un bon impact sur vos clients, crée de la valeur pendant la consultation et vous aide à délivrer le meilleur à leur animal. Si vous suivez cette stratégie correctement, vos clients souhaiteront revenir, tisseront des liens forts avec vous, et vous considéreront comme leur vétérinaire attitré.

Il n'est pas très difficile d'établir une stratégie de consultation si vous incluez les points que nous allons vous présenter. Une fois que vous aurez mis en pratique cette stratégie, vous gagnerez véritablement beaucoup de temps :

- Accueillez le client, demandez-lui ce qui arrive à son animal et quelles sont ses attentes (voir règle n° 2).
- Écoutez votre client, prenez des notes et commencez par décider ce que vous pouvez accomplir pendant la consultation en cours et quels sont les points qui devront être examinés lors d'un prochain rendez-vous. Avant de terminer, relisez vos notes encore une fois avec votre client, revoyez les choix que vous avez faits et demandez-lui son avis et son approbation.
- Effectuez un examen complet de la tête à la queue en commentant brièvement mais clairement ce que vous faites et ce que vous constatez.
- Après l'examen, présentez à votre client un résumé court et précis accompagné des différentes solutions et offres (examens et services complémentaires, et produits). À ce stade, il est primordial de ne pas submerger le client sous un flot d'informations. Présentez-lui au maximum trois problèmes importants accompagnés de leurs solutions et les avantages pour son animal s'il accepte vos recommandations.

- Il est temps maintenant d'arriver à un accord et à un engagement de la part du client concernant les services et les produits que vous allez lui prescrire et lui vendre. Demandez-lui son avis sur vos offres par un « Qu'en pensez-vous ? ». Il se peut que le client ait d'autres questions mais, si ce n'est pas le cas ou si vous lui avez répondu, poursuivez la consultation en effectuant les examens complémentaires et en traitant l'animal. Donnez au client des explications sur les médicaments prescrits et, le cas échéant, l'alimentation, puis planifiez le prochain rendez-vous.

- Préparez une ordonnance écrite ainsi qu'un rapport de consultation que le client emmènera chez lui. Résumez les points clés et les conclusions de votre consultation ainsi que votre prescription, et notez-y la date du prochain rendez-vous. De cette manière, vous n'oublierez aucun point important (alimentation, médicaments, autres mesures) et vous vous assurerez que les bonnes consignes pour soigner l'animal soient transmises au domicile du propriétaire, ce qui permettra d'impliquer toute la famille du client dans le déroulé de la consultation et dans ses conclusions.

- Lorsque vous avez fini, terminez toujours la consultation en remerciant le client d'être venu chez vous pour soigner son animal (il y a beaucoup d'autres vétérinaires alentour) et en souhaitant que son animal se rétablisse vite. Dites au revoir au propriétaire et à son animal, et mentionnez le prochain rendez-vous.

## 6/ Optimiser l'observance de vos prescriptions par les propriétaires

Des études menées par l'AAHA aux USA et en Espagne ont mis en évidence que la mauvaise observance des prescriptions vétérinaires

### L'équation OPAS

(Observance = Prescription + Acceptation + Suivi)

L'American Animal Hospital Association (AAHA) a résumé le processus qui permet d'obtenir un haut niveau d'observance des prescriptions vétérinaires dans l'équation OPAS :

$$O = P+A+S$$

Où :

- **O** signifie Observance
- **P** signifie Prescription par le vétérinaire praticien et son équipe
- **A** signifie Acceptation par le client
- **S** signifie Suivi par l'équipe de la clinique au cours du temps



engendrait des problèmes pour la santé de l'animal et représentait une des causes significatives de perte d'activité pour les cliniques vétérinaires. De ce fait, toutes les actions menées au sein des cliniques pour faciliter l'observance complète des prescriptions ont eu un impact positif sur la santé des patients comme sur le chiffre d'affaires de la clinique.

## A) L'importance de faire des prescriptions claires

Les études menées par l'AAHA ont mis en avant l'importance d'établir une prescription initiale claire. Ces études ont également montré que de nombreux vétérinaires n'y parviennent pas car ils ne perçoivent pas ce que représente une prescription claire du point de vue du client. Cela s'explique par le fait que les clients accordent souvent une importance démesurée à la manière dont sont faites les prescriptions, en particulier lorsqu'on leur offre plusieurs alternatives thérapeutiques. Vous devez donc toujours vous assurer que vos prescriptions sont claires en utilisant un langage « positif » et sans ambiguïté. Par exemple, au lieu de dire « Nous pourrions faire quelques examens sanguins pour voir ce qu'il en est ou bien attendre quelques jours pour voir comment évolue la maladie », optez plutôt pour une phrase positive comme « Ce que nous devons faire, c'est trouver la cause du problème, et le meilleur moyen pour y arriver consiste à faire immédiatement une prise de sang pour vérifier certains paramètres sanguins ».

## B) Recherchez l'acceptation par le client

Une fois que le vétérinaire a formulé clairement sa prescription et, si nécessaire, qu'elle a été renforcée par un autre membre de l'équipe, la deuxième phase très importante est que le client l'accepte. Nous constatons tristement que même lorsque le vétérinaire formule clairement sa prescription, certains clients choisissent de ne pas la suivre. Car même s'ils ont entendu cette recommandation, ils ne l'ont pas acceptée. Il est facile de considérer que le propriétaire est le seul responsable de cet échec, mais ce serait trop simplifier le processus d'acceptation.

L'acceptation nécessite deux choses : tout d'abord que le client comprenne parfaitement la recommandation ; ensuite qu'il comprenne pourquoi il doit agir maintenant et quels seront les avantages pour lui et son animal s'il le fait. Pour obtenir cette acceptation, il faut parfois passer par certaines étapes supplémentaires.

### 1. Proposez au client une offre claire et concrète

Assurez-vous que vous avez bien traduit votre prescription en une offre ferme (avec, si nécessaire, une estimation du coût) afin que le client comprenne clairement ce qu'on lui demande.



**L'équipe doit utiliser au maximum le logiciel de gestion de la clinique pour s'assurer que le client se présente bien aux rendez-vous de suivi de son animal ou qu'il renouvelle le traitement au moment opportun.**

### 2. Donnez au client des raisons d'agir immédiatement

Expliquez-lui quels seront les avantages pour lui et/ou son animal s'il agit immédiatement et, si nécessaire, les conséquences s'il décide de ne pas agir.

### 3. Encouragez le client à vous poser des questions (non pas une mais plusieurs)

Il est important que le client comprenne bien vos prescriptions et les avantages associés. Faites-lui clairement savoir que vous êtes heureux de répondre à toutes ses questions pour clarifier tout point qu'il ne comprendrait pas ou répondre à tous ses doutes.

### 4. Obtenez son consentement éclairé pour agir

Prenez toujours le temps d'obtenir clairement le consentement du client au plan d'action proposé, avant de discuter des modalités de mise en place du traitement.

## C) Impliquez l'ensemble de l'équipe pour améliorer l'observance

L'AAHA a créé un modèle (appelé CRAFT en anglais ou OPAS en français) pour aider les cliniques à identifier les étapes clés leur permettant d'atteindre une observance de la part de leurs clients. Il se compose de prescriptions claires, renforcées par toute l'équipe de la clinique, conduisant à l'acceptation par le client et à la mise en place d'un suivi par l'équipe de soin sur toute la durée de la recommandation.

Le message principal de ces études est donc que l'observance est un travail d'équipe :

## 1. Renforcement des recommandations

Pour faire en sorte que toute l'équipe puisse renforcer et soutenir les recommandations du vétérinaire, elle doit avoir une idée de ce qu'elles seront. C'est le rôle et l'objectif de base des protocoles et des procédures. Ces protocoles permettent de s'assurer que tous les clients reçoivent un message cohérent et que l'équipe peut faire des prescriptions ou renforcer celles de collègues sans craindre les contradictions.

Il est évident que si les vétérinaires de la clinique ont des points de vue différents, cela peut être une source de confusion non seulement pour les clients mais aussi pour les autres membres de l'équipe. Pour les praticiens de la clinique, une partie du processus de développement de protocoles efficaces consiste à se mettre d'accord sur la façon dont les cas et les maladies habituellement rencontrés doivent être abordés, en tenant compte du niveau local de risque, des nouveaux médicaments et des développements thérapeutiques. Il est important de ne pas oublier que même si nous obtenons parfois des résultats légèrement meilleurs en suivant une approche clinique différente, cette amélioration est souvent bien faible lorsqu'on la compare au faible taux d'observance dû à l'absence de protocole.

Des études menées par un grand nombre de laboratoires pharmaceutiques ont toutes montré que le développement et la mise au point de protocoles efficaces pour les traitements de routine (comme la prévention antiparasitaire) avaient un impact positif significatif sur le taux global d'observance.

## 2. Mise en place d'un suivi par l'ensemble de l'équipe

Une fois qu'une recommandation a été acceptée ou qu'un traitement a été engagé, l'équipe de la clinique doit maintenant soutenir le client et son animal pour que l'observance se poursuive jusqu'à la fin du protocole. N'oubliez pas que vos clients ont parfois aussi des vies actives et de nombreuses responsabilités qui peuvent prendre beaucoup de leur temps et de leur attention. Il faut donc les aider à s'assurer qu'ils répondent aux besoins de leur animal.

Toute l'équipe doit utiliser au maximum le logiciel de gestion de la clinique pour mettre en place des rappels afin que le client n'oublie pas les choses qu'il a à faire. Elle doit aussi prévoir des appels téléphoniques si les clients ne se présentent pas à un rendez-vous de suivi ou ne renouvellent pas le traitement de leur animal au moment voulu.

## 7/ Place de l'éthique dans l'entreprise et en médecine vétérinaire

Comme nous l'avons vu, la pratique de la médecine vétérinaire en clinique privée est une activité professionnelle très exigeante. On



© Shutterstock

**L'euthanasie d'un animal de compagnie est une expérience très éprouvante (aussi bien professionnellement que personnellement) à laquelle doivent faire face les vétérinaires. Ils doivent aussi gérer la douleur du propriétaire.**

attend des jeunes vétérinaires qu'ils deviennent rapidement performants dans différentes disciplines médicales, qu'ils soient habiles à communiquer avec leurs clients, qu'ils aient de l'empathie envers leurs patients ainsi qu'envers leurs clients, qu'ils n'oublient pas la situation économique de la clinique qui les emploie, etc. En bref, c'est un défi colossal pour tout jeune professionnel.

Certaines études portant sur la santé mentale de la profession ont révélé un fort taux de stress et de problèmes psychologiques chez les vétérinaires. Les recherches qualitatives sur les facteurs les plus stressants ou les plus désagréables pour un vétérinaire montrent que ce qu'ils détestent le plus, ce sont :

- les interactions avec les clients difficiles ;
- les conflits avec les clients d'ordre financier ;
- les conflits d'intérêt client/patient ;
- les euthanasies et consécutivement le soutien émotionnel à apporter aux propriétaires.

De nombreux vétérinaires chevronnés vivent des expériences personnelles stressantes, qui les affectent particulièrement. Par exemple :

- des propriétaires qui ne peuvent pas (ou disent ne pas pouvoir) payer un traitement mais demandent que le vétérinaire le fasse quand même. Ils supposent que les vétérinaires en ont l'obligation du fait de leur vocation ou de leur profession ;
- des propriétaires qui s'interrogent sur la pertinence du traitement proposé par leur vétérinaire et l'accusent d'être motivé simplement par des raisons économiques ;

- des personnes bien pensantes qui recueillent des animaux abandonnés ou blessés et qui confondent la clinique vétérinaire avec une institution caritative ;
- des propriétaires qui demandent l'euthanasie par « convenance » pour des raisons qui ne sont pas personnellement acceptables par le vétérinaire.

Il est impossible d'offrir au jeune vétérinaire la formule magique lui permettant de résoudre ces situations complexes sans ressentir la moindre dose de stress, mais voici quelques idées qui peuvent l'aider :

- 1)** Demandez conseil ou de l'aide à votre patron, vos collègues ou à des vétérinaires travaillant dans d'autres cliniques, etc. à chaque fois que vous faites face à ces dilemmes poignants. Ne gardez pas tout pour vous car il est important de partager vos sentiments et d'écouter d'autres personnes ayant eu l'expérience de situations similaires.
- 2)** Lorsque vous sentez ou percevez une discordance entre vos principes et ceux de votre clinique, soulevez la question au bon moment et de façon appropriée : sans défier ni critiquer, mais en posant des questions et en essayant de comprendre.
- 3)** La clinique vétérinaire est une entreprise ayant des marges de profit souvent serrées. Au plan mondial, dans la plupart des cliniques vétérinaires, l'excédent brut d'exploitation ne dépasse pas 10 % à 20 % du chiffre d'affaires, et il faut considérer en plus l'impact des investissements, des charges financières et des impôts. En outre, dans de nombreux pays, le salaire des vétérinaires est nettement inférieur à celui d'autres professionnels qualifiés ayant des besoins et des responsabilités équivalents. Ainsi, lorsqu'une clinique vétérinaire facture les services qu'elle fournit, elle n'enfreint aucune norme déontologique ni éthique, et ne trahit aucune vocation. Elle se bat simplement pour sa propre survie en tant qu'entreprise.
- 4)** Nous sommes des vétérinaires et non pas les gestionnaires des finances personnelles de nos clients. Il n'existe aucune étude scientifique qui nous permette de prédire le degré d'attachement émotionnel d'une personne à son animal de compagnie en se basant sur sa

classe sociale, son origine, les vêtements qu'elle porte ou la voiture qu'elle conduit. Le vétérinaire ne peut donc absolument pas préjuger de la qualité des soins qu'un propriétaire souhaite pour son animal sans le lui demander. Le vétérinaire se doit d'être honnête et objectif en présentant clairement les options médicales possibles. Il doit toujours recommander en premier la meilleure option médicale et, si les ressources économiques du propriétaire ne permettent pas de la mettre en place, il devra proposer les alternatives qui, bien que non optimales, ne compromettent ni sa propre intégrité ni le bien-être de son patient.

- 5)** Nous devons apprendre à diagnostiquer les raisons qui motivent un propriétaire à dire « non ». Il peut y avoir de multiples explications au rejet du plan thérapeutique proposé et, en tant que vétérinaire, nous devons demander au propriétaire pourquoi il en est ainsi. Voici certaines réponses typiquement entendues :

- « Je ne souhaite pas dépenser cette somme d'argent pour mon animal. J'aime mon chien mais ce n'est qu'un chien après tout. Je ne trouve pas juste de dépenser autant d'argent pour un animal de compagnie ». Cette position est légitime et nous devons la respecter sans faire pression sur le client.
- « Je n'ai pas les moyens, je ne peux me le permettre. Si seulement je pouvais me l'offrir ». Dans ce cas, proposer un crédit ou un paiement échelonné au client peut être une très bonne solution, bien qu'elle s'accompagne de risques qu'il faut gérer. De nombreuses cliniques vétérinaires ont mis en place des solutions de crédit qu'elles proposent à leurs clients, souvent via un accord avec une banque.
- « Je ne pense pas que ce traitement soit la solution au problème de mon animal ». « Ce vétérinaire ne m'inspire pas confiance ». Dans ce cas, bien plus fréquent qu'on ne le pense, le client donnera généralement des raisons économiques pour rejeter le traitement, mais la véritable raison de son refus provient d'une mauvaise communication avec le vétérinaire.

La véritable difficulté rencontrée par le jeune vétérinaire est l'acquisition du savoir-faire et du tact qui lui permettront d'avoir une conversation franche avec le client qui dit « non » et de comprendre ce qui se cache derrière chacun de ses arguments.

## 4. Comprendre la gestion d'une entreprise

### > RÉSUMÉ

En général, les vétérinaires sont d'excellents professionnels de santé animale mais font parfois de bien piètres gestionnaires. Cependant, pour fournir des soins de bonne qualité, il faut avoir une entreprise qui réalise des profits. Ces deux aspects sont interdépendants et, dans ce chapitre, nous verrons pourquoi et comment.

### Introduction

Fondamentalement, les principes qui régissent la gestion d'une entreprise restent les mêmes qu'il s'agisse d'une très petite entreprise ou d'une grande société. Ce qui change, c'est la formalisation des processus. Dans une très petite entreprise, comme une clinique gérée par un seul vétérinaire n'ayant que quelques employés, ce dernier peut simplement avoir en tête les processus et les communiquer oralement à ses employés. En revanche, dans une grande société, les processus de prise de décision sont plus collectifs et la communication des informations est plus complexe. De ce fait, ils doivent être formalisés pour être efficaces.

### 1/ Comment exploiter son entreprise

#### A/ Généralités sur le monde des affaires

De nombreux vétérinaires libéraux se méfient de l'introduction au sein de leur clinique d'un mode de gestion qu'ils identifient comme celui d'une « grande société » parce qu'ils suspectent que ces pratiques sont conçues pour fonctionner dans des entreprises ayant comme objectif principal d'enrichir leurs actionnaires. Or, selon eux, leur clinique est fondamentalement différente de ce type d'entreprise centrée sur le profit. Toutefois, les vétérinaires ne sont pas les seuls à avoir une conscience sociale et, maintenant, de nombreuses sociétés ont une approche stratégique de leur gestion qui tient compte des besoins des autres parties prenantes comme leurs employés, les clients et, plus largement, de l'impact de leurs activités sur leur environnement.

Dans cette partie, nous présenterons une manière de structurer l'approche stratégique afin de permettre aux dirigeants de mieux comprendre la façon dont fonctionne véritablement leur entreprise, quelle que soit sa taille. Cependant, sa mise en place dans les très petites structures vétérinaires n'a pas besoin d'être aussi formelle que celle que nous allons vous présenter.

#### B) Arbitrer les différents objectifs

Lorsqu'une entreprise poursuit plusieurs objectifs et ne se concentre pas uniquement sur l'optimisation de ses profits, il est inévitable que certains d'entre eux entrent en conflit. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une clinique veut « être accessible à ses clients à chaque fois qu'ils ont besoin d'elle », tout en choisissant également « de fournir à l'ensemble de son équipe un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». L'approche stratégique permettant de gérer ce type de conflit est souvent appelée « Création d'un Tableau de Bord Prospectif (TBP) » en référence aux travaux de Kaplan et Norton.

La création d'un tableau de bord prospectif est idéalement adaptée aux entreprises vétérinaires parce qu'il n'est pas rare que les associés d'une structure aient de très nombreux buts et objectifs. Cette stratégie doit cependant être adaptée à la petite taille de la plupart des entreprises vétérinaires, et son champ d'application doit également être restreint en fonction du niveau d'expérience en gestion dont dispose la clinique. Les cliniques qui suivent une telle stratégie connaissent une croissance significative, qui leur permet de développer leur capacité à répondre aux besoins de leurs clients, d'améliorer la satisfaction du personnel et de répondre aux objectifs sociaux et financiers définis par les associés.

## C) Mise en place du tableau de bord prospectif

Le concept du tableau de bord prospectif consiste, au sein d'une société, à lier la gestion stratégique et la gestion opérationnelle. En tant que tel, le TBP doit être mis en place par étapes pour permettre la progression des personnes et le développement des processus nécessaires à son succès.

### Etape 1 / Où allons-nous : la vision

Pour commencer, les associés doivent définir une vision claire de leur clinique, c'est-à-dire ce qu'ils veulent qu'elle devienne, la façon dont ils veulent qu'elle soit perçue, qu'elle interagisse avec les autres parties prenantes, et tout ce qui revêt de l'importance à leurs yeux. Cette vision doit être claire et succincte (généralement une seule phrase assez courte) parce qu'elle doit être facile à communiquer et simple à comprendre (Figure 1).

### Etape 2 / Ce que signifie réellement cette vision pour nous : la mission

L'objectif principal de la mission d'une clinique est de communiquer à toutes les parties prenantes la vision des associés afin qu'elle guide l'action de chacun. En interne, cela signifie que vous souhaitez que tout le personnel s'appuie sur cette mission pour orienter quotidiennement ses décisions et ses actions. Afin de les aider, les associés doivent être très clairs sur leur vision et la mission. Ils doivent en particulier les guider sur la manière d'arbitrer des objectifs parfois conflictuels. Cela peut se faire en fournissant plus de précisions basées sur des exemples quotidiens (Figure 2).

### Etape 3 / Notre plan pour l'année à venir

En termes simples, si nous savons où nous voulons aller, quels sont les points clés à accomplir au cours de l'année à venir pour progresser sur notre parcours ? Les objectifs fixés devront être équilibrés et réalistes par rapport aux ressources disponibles (voir encadré « Nos objectifs pour l'année à venir »).

### Etape 4 / Identifier les principaux leviers d'actions pour atteindre nos objectifs

L'étape suivante consiste à identifier les actions à mettre en place ou à développer, ainsi que celles à mettre partiellement de côté pour atteindre nos objectifs. Ces actions sont les « leviers » que vous devrez actionner pour modifier le cours des choses. Pour vérifier que le choix de ces actions est équilibré, il est possible de classer les « leviers » retenus dans les catégories proposées par Kaplan et Norton. Vous réduirez ainsi les risques d'engendrer des conséquences inattendues (Tableau 1).

## CLINIQUE VÉTÉRINAIRE DU SOLEIL



### Notre vision :

Fournir les meilleurs soins vétérinaires à notre clientèle en faisant passer au premier plan les propriétaires et leurs animaux.

### Notre mission :

Notre équipe est hautement qualifiée avec une grande expérience clinique, et s'engage à fournir des soins d'excellente qualité. Notre clinique moderne et très bien équipée vous offre une large gamme de services. Nous nous efforçons de proposer toujours le meilleur à votre animal et nous le démontrons à travers l'excellence de notre service client. Dans chaque acte que nous entreprenons, nous faisons attention aux moindres détails qui ont leur importance, avec compassion et empathie.

Figure 1. Exemple de vision et de mission d'une clinique.

## CLINIQUE VÉTÉRINAIRE DU SOLEIL



### CE QUE NOTRE VISION SIGNIFIE POUR NOUS

#### Nous savons que nous nous approchons de notre vision lorsque :

- Nous voyons une augmentation du nombre de clients d'une année sur l'autre.
- Toutes les cliniques existantes ont été mises au standard de notre marque pour proposer une image cohérente.
- Toute l'équipe est attachée à l'excellence du service client et fait constamment des efforts supplémentaires.
- L'observance des mesures de médecine préventive augmente d'année en année.
- Toute l'équipe est évaluée chaque année, ses besoins en formation sont identifiés, et un programme individuel de formation continue est mis en place.
- Il existe une structure hiérarchique claire au sein du groupe, et chacun sait qui est son supérieur direct et lui rend des comptes lorsque cela est approprié.

Figure 2. Exemple de ce que « notre vision de l'entreprise signifie pour nous ».

## Exemples : nos objectifs pour l'année à venir

### Objectif 1 : développer notre clientèle

Nous y arriverons :

- en faisant la promotion et en valorisant l'excellence médicale ;
- en prenant bien soin de nos clients existants ;
- en faisant la promotion de notre clinique auprès de nouveaux clients ;
- en développant les services offerts par nos ASV ;
- en lançant de nouveaux produits et services.

**Tableau 1. Exemples d'objectifs clés pour l'année.**

Objectifs financiers	Objectifs pour la clientèle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler que les coûts du travail restent dans la fourchette prévue</li> <li>• Contrôler que le coût des médicaments reste dans la fourchette prévue</li> <li>• Développer nos programmes de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gestion des appels</li> <li>• Faire notre promotion auprès de nouveaux clients</li> <li>• Etre engagé dans notre zone de chalandise</li> <li>• Développer notre usage de la communication digitale</li> </ul>
Processus opérationnels	Apprentissage et développement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un système efficace pour les rappels vaccinaux</li> <li>• Faire la promotion des soins préventifs à chaque rendez-vous</li> <li>• Améliorer notre capacité à informer les clients sur l'intérêt d'une nutrition de bonne qualité</li> <li>• Créer des systèmes clairs pour gérer nos actions caritatives pour un coût acceptable</li> <li>• S'assurer que l'effectif du personnel reste au niveau prévu</li> <li>• Utiliser plus efficacement nos vétérinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les entretiens d'évaluation du personnel sont faits en temps et en heure</li> <li>• S'assurer que tous les membres du personnel ont un plan de développement</li> <li>• Former tous les membres du personnel</li> <li>• Créer des conditions favorables pour que les membres du personnel proposent leurs idées d'amélioration</li> </ul>

**Etape 5 / Mettre en place les principaux indicateurs de performance**

Pour chacune des actions clés retenues, identifiez un ou plusieurs indicateurs chiffrés qui permettront de mesurer les progrès accomplis pour réaliser les objectifs et de stimuler le processus de « Révision et d'Apprentissage ». Dans l'idéal, il faudrait pouvoir suivre les actions qui conduisent au résultat et pas seulement le résultat lui-même. Ainsi, par exemple, si l'objectif est d'augmenter l'observance des traitements préventifs et qu'une des actions pour y arriver consiste à laisser plus de temps aux ASV pour conseiller les clients en matière de prévention, un indicateur de réussite pourrait être le nombre de conseils au comptoir délivrés par les ASV.

De la même façon, si l'objectif est de développer l'utilisation des outils de communication électronique, il est important de disposer des adresses e-mails des clients. Ainsi, le pourcentage de clients actifs dont l'adresse e-mail est enregistrée dans le logiciel professionnel peut devenir un indicateur de performance.

Pour chaque action, il est nécessaire d'identifier un ou plusieurs indicateurs de performance (**Tableau 2**).

**Etape 6 / Evaluer les progrès et en tirer les leçons**

Nous avons besoin d'évaluer régulièrement (mensuellement) les progrès (**Tableau 3**). Il est important que ce processus d'évaluation reste une expérience positive. Comme nous n'avons pas prévu d'échouer et que nous employons un personnel qualifié ayant comme objectif de bien faire son travail, si les résultats ne sont pas ceux que nous attendions, ce n'est probablement pas parce que quelqu'un a mal fait quelque chose mais plutôt qu'un processus s'est révélé défaillant.

Lorsque nous évaluons nos progrès, nous devons avoir trois questions à l'esprit :

- Qui devons-nous féliciter ? => nous devons saisir toutes les opportunités pour féliciter les membres de l'équipe. Si l'équipe a travaillé selon les directives, mais que le résultat n'est pas atteint, nous pouvons les féliciter tout de même pour leurs efforts.
- Que venons-nous d'apprendre ? => quel que soit le résultat (bon, mauvais ou neutre), il nous a montré quelque chose. La clé du progrès consiste à tirer les leçons de ce qui s'est passé.
- Que devons-nous changer ? => pour que demain soit mieux qu'hier, nous devons identifier ce que nous devons changer et qui mettra en œuvre ces changements.

**Tableau 2. Exemple de mesures clés.**

Activité	Mesure clé
Améliorer la gestion des appels	Score mensuel de clients mystère
Promouvoir les soins préventifs à chaque rendez-vous	Pourcentage de patients actifs ayant leurs vaccinations à jour
Créer des conditions favorables pour que les membres du personnel proposent leurs idées d'amélioration	Nombre de réunions de l'équipe Résultats d'étude de l'équipe sur 6 mois
Améliorer notre capacité à informer le client sur l'intérêt d'une nutrition de bonne qualité	Nombre de prescriptions nutritionnelles réalisées par les ASV Valeur des ventes d'aliments Proportion d'aliments diététiques dans les ventes totales

**Tableau 3. Echantillon d'une ligne de rapport de gestion mensuelle d'un objectif.**

Objectif	Mesure clé		Commentaires
Contrôler le coût des médicaments pour qu'il reste dans une fourchette acceptable	<b>% du coût des médicaments sur le chiffre d'affaires</b>		<b>Evaluation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent travail de Catherine qui a réduit les stocks dans les voitures des vétérinaires</li> <li>• Une partie du stock n'a pas été enregistrée correctement lors de sa réception, et, de ce fait, le niveau du stock a augmenté</li> </ul> <b>Prévoir :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la procédure de réception des stocks avec l'ensemble du personnel</li> </ul>
	Janv	21 %	
	Fév	20 %	
	Mars	22 %	
	Avril	21 %	
	Mai	19 %	

## D) En résumé

Le processus de gestion stratégique concerne tous les domaines de la clinique. Sa mise en place a besoin d'être adaptée au mieux à la culture en place dans la clinique. Dans les cliniques qui appliquent déjà régulièrement certaines formes de processus de gestion et qui ont l'habitude d'utiliser et d'analyser les données de performance, le tableau de bord prospectif représente une évolution naturelle qui devrait être relativement facile à mettre en place. Cependant, l'expérience montre que, pour de nombreuses cliniques, une mise en place réussie demande un accroissement significatif des compétences de gestion, plus de temps et un accompagnement accru du personnel.

## 2/ Les indicateurs clés pour comprendre la situation économique d'une clinique vétérinaire

L'intérêt pour la gestion et le niveau de compétences managériales des associés d'une clinique peuvent varier significativement. Certains dirigeants (fort heureusement de moins en moins nombreux chaque année) n'ont pas la moindre idée des performances économiques de leur structure alors que d'autres (de plus en plus nombreux) les contrôlent et les interprètent assez bien.

Dans cette partie, nous nous intéresserons à la pertinence de certains indicateurs clés des performances (ICP) fréquemment utilisés. Tout comme les paramètres sanguins nous donnent des indications sur la santé de notre patient, les ICP mettent en exergue la santé économique d'une entreprise. Le **Tableau 4** montre les indicateurs les plus révélateurs que nous allons passer en revue.

### Le chiffre d'affaires des cliniques vétérinaires provient de trois sources principales :

#### 1. Les services cliniques fournis

#### 2. Les ventes de médicaments et produits spécialisés 3. Les ventes de produits généraux d'animalerie ou de toilettage

En règle générale, le vétérinaire a une influence significative sur les deux premières sources de chiffre d'affaires qui proviennent des consultations ou des interventions : nous appellerons donc le total de ces deux sources le « chiffre d'affaires médical ». Les ventes de produits d'animalerie et de toilettage varient significativement entre cliniques selon leur localisation et l'espace dont elles disposent. Elles sont moins influencées par le vétérinaire et, de ce fait, sont exclues de nombreux calculs.

## A) Indicateurs clés de chiffre d'affaires

### 1) Le ratio Examens complémentaires/Services : ratio de diagnostic

Cet indicateur se calcule en divisant le chiffre d'affaires généré par les examens complémentaires effectués par la clinique vétérinaire (comme les examens de laboratoire externe et interne, les radiographies, les échographies, les endoscopies, les électrocardiogrammes, les IRM, etc.) par le total du chiffre d'affaires généré par les services offerts par la clinique.

**Tableau 4. Indicateurs clés.**

Indicateurs clés de performance habituellement utilisés	
Indicateur de chiffre d'affaires	a.1 Indicateur « diagnostic »
Indicateurs d'activité	b.1 Patients actifs par vétérinaire équivalent temps plein b.2 Actes quotidiens par vétérinaire équivalent temps plein
Indicateurs de coûts	c.1 Coût du personnel en pourcentage du chiffre d'affaires c.2 Coût d'une minute facturable de vétérinaire

$$\text{Ratio de diagnostic} = \frac{\text{CA des examens complémentaires}}{\text{CA des services offerts par la clinique}}$$

Cet indicateur doit atteindre une valeur comprise entre 20 % et 25 %. Une valeur bien inférieure à 20 % peut indiquer un style de médecine intuitive peu fondée sur les preuves. À l'inverse, des valeurs supérieures à 25 % pourraient indiquer une dépendance excessive vis-à-vis des examens complémentaires. Il est très intéressant de mesurer cet indicateur non seulement pour l'ensemble de la clinique vétérinaire mais aussi pour chaque vétérinaire afin d'individualiser les performances de chacun et d'évaluer le degré de cohérence interne dans le style de médecine pratiquée.

## 2. Le panier moyen par acte

Cet indicateur est calculé en divisant le chiffre d'affaires médical total par le nombre d'actes pour obtenir un montant moyen. Beaucoup de logiciels de gestion de cliniques vétérinaires calculent directement cet indicateur.

$$\text{Panier moyen par acte} = \frac{\text{CA médical total}}{\text{Nombre d'actes}}$$

On considère en général que la valeur de cet indicateur doit correspondre à environ 2,5 fois les honoraires d'une consultation dans la clinique. Des valeurs bien inférieures à ce ratio peuvent indiquer que la clinique fonctionne avec un fort pourcentage de consultations médicales à faible valeur ajoutée comme les vaccins ou les examens de contrôle.

## B) Indicateurs clés d'activité

### 1) Nombre de patients actifs par vétérinaire (équivalent temps plein)

Cet indicateur s'obtient en divisant le nombre de patients venant chaque année à la clinique par le nombre de vétérinaires en équivalent temps plein.

$$\text{Patients actifs par vétérinaire} = \frac{\text{Nombre total de patients vus dans l'année}}{\text{Vétérinaires en équivalent temps plein}}$$

En général, un vétérinaire travaillant à temps plein peut fournir un service de bonne qualité à environ 750 à 1 000 patients par an. Si les chiffres obtenus se trouvent en dehors de cet intervalle, on peut s'alarmer de la taille de l'équipe vétérinaire. Un indicateur trop bas indique que les vétérinaires passent du temps à des tâches qui génèrent directement de l'activité et un indicateur trop élevé suggère qu'ils ne passent pas suffisamment de temps avec chaque patient.

### 2) Nombre d'actes quotidiens par vétérinaire à temps plein

Cet indicateur s'obtient en divisant le nombre d'actes par an par le nombre de vétérinaires à temps plein multiplié par le nombre de jours travaillés par an.

$$\text{Nombre d'actes quotidien par vétérinaire} = \frac{\text{Nombre d'actes médicaux annuels}}{\text{Nombre de vétérinaires à temps plein} \times \text{Nombre de jours travaillés par an}}$$

L'objectif est d'obtenir une moyenne de 10 à 12 actes médicaux par jour. Ainsi, dans un pays où les vétérinaires travaillent 250 jours par an, cela permet de tabler sur un nombre d'actes médicaux annuels compris entre 2 500 et 3 000. Si nous supposons qu'il y a en moyenne 3 actes médicaux par patient et par an, cela signifie que, dans la plupart des pays, il faudra entre 750 et 1 000 patients actifs par vétérinaire pour générer ce volume d'actes.

## C) Indicateurs clés de coût

### 1) Part du coût du personnel dans le chiffre d'affaires

Dans ce calcul, le coût du personnel d'une clinique se définit par l'ensemble des coûts associés à la rémunération du personnel, y compris des associés. En plus du salaire brut versé, ce total doit inclure les prélèvements liés au travail payés par l'entreprise, les primes et tous les avantages en nature faisant partie de la rémunération globale comme les charges de couverture médicale ou de retraite.

$$\text{Part du coût du personnel dans le chiffre d'affaires} = \frac{\text{Coût annuel du personnel} \times 100}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Si le coût du personnel d'une clinique vétérinaire dépasse nettement 40 % du chiffre d'affaires, sa viabilité économique commence à être menacée. En revanche, un résultat significativement en dessous de ce niveau peut indiquer un manque de personnel pouvant nuire à la qualité du service.

Une des erreurs classiques lors de l'estimation de cet indicateur est d'omettre le salaire réel, fondé sur le marché, des associés exerçant dans la clinique.

### 2) Coût d'une « minute facturable » de vétérinaire

L'objectif de cet indicateur est de faire prendre conscience aux associés et à l'équipe travaillant dans la clinique que le bien le plus précieux qu'ils possèdent est le temps de leurs vétérinaires.

Cet indicateur se calcule en divisant les coûts fixes annuels de la clinique, qui représentent tous les coûts excepté l'achat de matières



premières et de marchandises, par le nombre de minutes vétérinaires que la clinique peut vendre chaque année.

$$\text{Coût d'une minute facturable de vétérinaire} = \frac{\text{Coûts fixes annuels de la clinique}}{\text{Minutes vétérinaires facturables par an}}$$

Pour calculer le nombre de minutes vétérinaires facturables par an, il faut prendre en compte le nombre d'heures travaillées chaque jour par chaque vétérinaire, les heures d'ouverture de la clinique et le nombre de jours travaillés par an. Comme il est impossible de vendre chaque minute travaillée parce que, d'une part, il n'y a pas toujours de client et que, d'autre part, certaines activités comme les tâches administratives ne sont pas facturables, il faut ajuster le chiffre obtenu en fonction d'un facteur appelé « facteur d'efficacité ». Selon les estimations pour des services professionnels comme ceux des vétérinaires, il est possible, en moyenne, d'espérer facturer des clients pendant 65 % du temps disponible.

$$\text{Coût d'un vétérinaire par minute facturable} = \frac{\text{Coûts annuels totaux de la clinique} - \text{Achat de fournitures et marchandises}}{\text{Nombre de vétérinaires en équivalent temps plein} \times \text{Nombre de jours travaillés par an} \times \text{Nombre d'heures travaillées par jour} \times 60 \text{ minutes} \times 65 \%}$$

Pour que la clinique soit viable, le prix facturé par minute des services vétérinaires doit excéder ce chiffre par une marge bénéficiaire acceptable. Si ce n'est pas le cas et s'il n'est pas possible d'augmenter les prix, alors il faudra trouver des moyens de faire des économies en gagnant en efficacité.

### 3/ Comprendre la situation économique de la clinique : pourquoi la productivité est-elle un enjeu majeur ?

Imaginez que nous demandions à un jeune vétérinaire fraîchement diplômé : « Quel salaire trouveriez-vous équitable pour un travail à temps plein dans une clinique vétérinaire ? »

Imaginez ensuite qu'il nous donne cette réponse :

« Considérant la difficulté de mes études, la responsabilité du travail que j'effectue, l'effort aussi bien physique qu'intellectuel que je dois fournir, je pense qu'un salaire de 2 500 euros net mensuels serait un salaire honnête pour débiter ma carrière. »

Cette réponse tout à fait légitime du jeune vétérinaire va se heurter de front aux principes économiques de la productivité du travail.

**Tableau 5. Exemple de compte de résultat d'une clinique vétérinaire (les montants sont exprimés en % du chiffre d'affaires).**

<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>100 %</b>
Chiffre d'affaires des actes	60 %
Chiffre d'affaires des ventes de médicaments	20 %
Chiffre d'affaires des ventes d'animalerie et de toilettage	20 %
<b>Coûts totaux</b>	
Rémunération des vétérinaires (y compris les associés)	25 %
Rémunération du personnel support	15 %
Achat des fournitures et marchandises	25-30 %
Frais généraux (y compris loyer)	15-20 %
Excédent brut d'exploitation (EBE <sup>1</sup> )	10-20 %

x 3,2

Le tableau ci-dessus montre un compte de résultat (résumé annuel des produits et des charges d'une entreprise) typique de nombreuses cliniques vétérinaires un peu partout dans le monde (**Tableau 5**).

La première chose qu'il faut déduire de ce tableau, c'est que pour qu'une clinique vétérinaire soit économiquement viable (c'est-à-dire avec un EBE compris entre 10 % et 20 %), le coût du travail des vétérinaires doit tourner autour de 25 % du chiffre d'affaires de la clinique.

En même temps, ce tableau nous montre que 80 % du chiffre d'affaires de la clinique (sous forme de services cliniques et de vente de médicaments) sont directement générés par l'activité du vétérinaire.

En combinant ces deux mesures (80/25 = 3,2), nous obtenons un ratio de très grande importance pour le reste de notre analyse :

#### Ratio 1

Le chiffre d'affaires généré par les vétérinaires de la clinique doit être au minimum égal à 3,2 fois le coût total de ces vétérinaires

Le premier problème que nous montre cette formule est de nature purement pratique : la plupart des employés ne sont pas conscients

<sup>1</sup>EBE : Excédent Brut d'Exploitation, équivalent de l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) en comptabilité anglo-saxonne.

des coûts totaux de leur salaire individuel pour leur entreprise – en d’autres termes, de ce qu’ils coûtent à leur employeur. Un employé a généralement une idée assez claire de son salaire net (ce qu’il a en poche) mais il peut être moins conscient de ce qui compose son salaire brut (ce qu’il a en poche plus les taxes sur les salaires que l’état ou les organismes sociaux prélèvent avant qu’il ne reçoive son salaire net). En revanche, ce qu’il ne sait pratiquement jamais, c’est ce qu’il coûte au total à sa société et qui correspond à son salaire brut auquel s’ajoutent tous les impôts sur la main-d’œuvre (qui, dans la plupart des pays, sont destinés à aider au financement des services sociaux : sécurité sociale, allocations chômage et retraites). L’importance de ces impôts sur la main-d’œuvre peut significativement varier d’un pays à l’autre mais reste toujours significative et, dans beaucoup de pays, elle peut finir par représenter une partie très importante des coûts de la main-d’œuvre supportés par un employeur.

Même si les proportions présentées peuvent être différentes selon les taux d’imposition sur le chiffre d’affaires et sur la main-d’œuvre salariale en vigueur dans chaque pays, le ratio 2 nous présente un exemple moyen :

*Ratio 2*

Salaire net payé à l’employé	Salaire brut gagné avant impôts	Coût total des salaires pour l’entreprise
1 000 €	1 250 €	1 550 €

Dans cet exemple, le coût réel du travail pour une clinique vétérinaire est 1,55 fois<sup>2</sup> le salaire net reçu par l’employé. Si nous associons maintenant les ratios 1 et 2, nous obtenons :

Chiffre d’affaires engendré par les vétérinaires de la clinique	Doit être au minimum de 3,2 x 1,55 = 5	➔ 5 fois le salaire net reçu par ces vétérinaires
---	--	---

L’espoir légitime du jeune vétérinaire de recevoir un joli salaire de départ vient se heurter à la dure réalité de cette « loi économique de la productivité vétérinaire ». En effet, pour que la clinique puisse lui payer le net mensuel de 2 500 euros qu’il désire, ce jeune vétérinaire devra générer au moins 12 500 euros par mois soit 150 000 euros par an.

Etant donné que, selon le contexte local de chaque pays, ces chiffres de salaires et de recettes à générer peuvent sembler très élevés ou très bas, le **Tableau 6** présente ces ratios pour différents niveaux de salaires mensuels.

<sup>2</sup> Il s’agit d’un exemple moyen. Ce ratio est plus élevé dans les pays où le coût de la protection sociale obligatoire est important (Scandinavie, Belgique, France...).

Il est évident que le jeune vétérinaire va se poser la question suivante : Quelle probabilité ai-je de générer un chiffre d’affaires de 150 000 euros annuellement dans cette clinique afin que celle-ci me paye les 2 500 euros net que je souhaite recevoir ?

La réponse à cette question dépend d’une série de facteurs qui ne sont pas tous sous son contrôle :

**Le volume de travail de la clinique vétérinaire.** La clinique a-t-elle assez de patients actifs pour que chaque vétérinaire puisse atteindre le minimum requis de 12-15 actes quotidiens ? Si ce n’est pas le cas, il sera difficile d’atteindre le montant de chiffre d’affaires nécessaire.

**La politique des prix et la rigueur en matière de facturation et d’encaissement de la clinique.** Tout le travail effectué par la clinique est-il correctement tarifé ? Du travail est-il fourni à des tarifs préférentiels ou même gratuitement ? En effet, plus les prix sont bas et les rabais élevés moins il y a de chances d’atteindre ce montant important de chiffre d’affaires nécessaire au paiement de bons salaires au personnel qualifié.

**La qualité de la médecine offerte par la clinique.** Quelle est la proportion de vaccins et de consultations effectués par les vétérinaires par rapport aux autres actes médicaux ayant une plus forte valeur ajoutée ?

**Les capacités de communication et de persuasion des vétérinaires.** Le vétérinaire qui communique clairement et de façon persuasive termine sa consultation en fournissant bien plus de services et, en conséquence, génère plus de chiffre d’affaires pour la clinique.

Il est donc important que le jeune vétérinaire comprenne rapidement que plus il sera productif pour la clinique qui l’emploie, plus il sera en

**Tableau 6. Chiffre d’affaires nécessaire pour la rémunération nette d’un vétérinaire.**

Salaire net du jeune vétérinaire	Coût du salarié pour la clinique	Chiffre d’affaires devant être généré par le jeune vétérinaire
1 000	1 550	5 000
2 000	3 100	10 000
2 500 (notre exemple)	8 000 (notre exemple)	12 500 (notre exemple)
3 000	4 650	15 000
4 000	6 200	20 000
5 000	7 750	25 000



© Shutterstock

**La réussite économique de toute clinique vétérinaire repose sur la qualité des services fournis et sur la capacité de l'équipe à promouvoir et à recommander des médicaments, des aliments et des accessoires.**

mesure de recevoir un salaire conséquent. Salaires et chiffre d'affaires forment les deux faces d'une même pièce : c'est ce qu'on appelle la « loi économique de la productivité vétérinaire ».

## 4/ Prescrire et vendre des médicaments et des aliments

Le métier de vétérinaire praticien est d'abord consacré à la production de services de médecine et de chirurgie, c'est l'essence même de cette profession. Sur le plan économique, il en va de même : c'est la qualité de l'offre de services et l'aptitude de l'équipe à les prescrire et à les valoriser aux yeux des clients qui détermine largement le succès de l'entreprise vétérinaire. Néanmoins, en tant que vétérinaire, vous assurez toujours la prescription et parfois la vente de médicaments, d'aliments voire de certains produits accessoires. Dans cette partie, nous allons présenter l'importance, l'intérêt et les facteurs de succès d'une prescription et d'une vente réussies.

A ce stade, il importe de signaler les différences importantes d'un pays à l'autre en matière de réglementation et de concurrence. En effet, si la production de services de médecine vétérinaire inclut presque toujours la prescription de médicaments et d'aliments (voire de produits accessoires), il existe de fortes variations concernant leur vente :

- Selon la réglementation nationale, y compris au sein de l'Union européenne, il est possible ou non de vendre les produits prescrits.
- Selon le contexte concurrentiel de chaque pays, les entreprises vétérinaires ont la possibilité d'être compétitives sur le marché ou non.

### A) Importance de la prescription

Dans la langue des vétérinaires praticiens, « prescrire » signifie en fait « vendre », même si ce verbe n'a pas très bonne réputation dans le milieu professionnel ! Prescrire signifie convaincre un propriétaire que, compte tenu de la situation de son animal – son stade physiologique, son mode de vie ou sa maladie –, la solution recommandée par le vétérinaire représente la meilleure option. C'est une démarche purement commerciale, même s'il s'agit seulement à ce stade de vendre une idée. Notons au passage que la prescription ne se limite pas aux médicaments – elle peut concerner aussi un aliment par exemple – ni même aux seuls produits, mais concerne aussi les services. Convaincre un propriétaire que la santé de son Yorkshire Terrier de 3 ans qui présente une gingivite localisée bénéficierait beaucoup de la réalisation d'un détartrage nécessite un processus de prescription.

Dès lors que le vétérinaire doit administrer un médicament à l'animal ou modifier son alimentation – en prévention ou en traitement –, la prescription devient une nécessité technique. Elle peut être étendue aux produits d'hygiène, par exemple dans le domaine dermatologique ou bucco-dentaire. La qualité de la prescription conditionne le taux d'observance, notamment si les étapes assurant la compréhension du client et son consentement ont été respectées. De nombreux problèmes d'observance dont se plaignent les vétérinaires praticiens proviennent en fait de l'absence ou de la défaillance d'une prescription.

### B) Intérêt de la délivrance

Dans l'immense majorité des cas, la prescription se révèle donc indispensable. Lorsque la délivrance est réglementairement possible, faut-il s'organiser pour vendre des produits ou ne vaut-il pas mieux se concentrer sur les services et la prescription ? Cette question n'a rien de rhétorique dans la mesure où des vétérinaires, en nombre variable selon les pays, se la posent régulièrement. Schématiquement, il y a au moins trois avantages à délivrer médicaments et aliments lorsque cela est possible :

- Pour le propriétaire, la délivrance immédiatement consécutive à la prescription représente un avantage indéniable en termes de praticité dans la mesure où il dispose en une seule fois de la prescription et des produits permettant son observance. Ce concept connu sous le nom de « one-stop-shopping » est très efficace, précisément en raison de l'avantage de praticité qu'il procure au client.
- Conséquence du point précédent, l'animal est le deuxième bénéficiaire de la délivrance par la clinique, car l'observance est meilleure lorsque prescription et délivrance sont immédiatement consécutives. Le propriétaire n'a pas à se rendre dans un autre endroit et donc risque moins d'hésiter ou d'oublier.
- Pour la clinique enfin, la vente de produits et d'aliments apporte un complément de marge d'un montant variable en fonction du contexte concurrentiel (*confer infra*).

## C) Bien prescrire

Une prescription efficace respecte au moins trois principes : elle est claire et univoque, elle se déroule selon un processus schématique en cinq étapes et elle se matérialise par la rédaction d'un document.

La prescription claire et univoque s'oppose aux recommandations qui débouchent sur une liste d'alternatives possibles laissées au libre choix du propriétaire. Cette deuxième modalité n'est pas la plus fréquente, mais elle est pratiquée, voire dominante, dans certains pays, souvent sur la base de raisons éthiques fondées sur le souci d'indépendance du vétérinaire prescripteur par rapport aux laboratoires pharmaceutiques ou fabricants de pet-food. Nous ne craignons pas d'affirmer ici que la prescription du vétérinaire doit être claire et univoque, c'est-à-dire mentionner un nom de spécialité ou d'aliment et un seul, avec une dose précise et une durée d'administration. Ce sont des conditions essentielles pour une bonne observance et notamment pour s'assurer de la compréhension du client. Le **Tableau 7** sur la page suivante décompose la prescription en cinq étapes.

Décomposer la prescription en cinq étapes peut sembler un peu didactique, mais, à l'usage, il apparaît que de nombreux praticiens négligent souvent la première et la dernière étapes. L'exposé des besoins de l'animal est absolument nécessaire pour bien comprendre que la prescription est adaptée au chien ou au chat du propriétaire au moment où elle intervient. L'explication des aspects pratiques permet de maximiser l'observance et peut être utilement complétée, lorsque c'est nécessaire, par une démonstration. De même, la notion de consentement éclairé, même si elle figure dans tous les codes éthiques de la profession, pose problème à de nombreux praticiens au moment de soulever la question clé « Acceptez-vous la mise en place de ce traitement ou de ce nouvel aliment ? ». N'oublions pas que la prescription reste une proposition soumise à la décision du propriétaire qui garde un libre arbitre, même lorsqu'il n'existe pas d'alternative techniquement valide. Il doit donc consentir explicitement.

## D) Matérialiser les prescriptions

Toutes les prescriptions reposent sur un support écrit, particulièrement lorsqu'il existe une obligation réglementaire d'établir une ordonnance, mais également dans les autres cas. L'ordonnance ou le support de prescription remplissent un triple rôle :

- **Une fonction réglementaire** lorsque l'ordonnance est obligatoire.
- **Une fonction de communication** : l'ordonnance ou le support de prescription reprennent les principaux points abordés par le praticien lors de sa prescription orale afin de servir de rappel au propriétaire qui pourra se remémorer la prescription. Elle permet aussi de communiquer les principaux éléments à d'autres personnes, absentes au moment de la prescription, qui peuvent ensuite participer au processus de décision et peut-être l'influencer.



**Les recommandations doivent toujours être faites par écrit, même lorsque la réglementation n'impose pas de prescription.**

- **Une fonction pédagogique** pour aider le propriétaire à observer le traitement recommandé : par exemple, avec un calendrier de traitement antiparasitaire interne et externe sur l'année, un schéma de transition alimentaire, un plan de rationnement ou un croquis expliquant l'administration d'une solution auriculaire.

La prescription prend donc du temps au vétérinaire, souvent surchargé. C'est pourquoi il est important d'inscrire le processus de prescription dans un travail d'équipe et de voir ce qui peut être délégué. Si l'on a absolument besoin d'un vétérinaire pour l'essentiel de la prescription, il est généralement préférable de déléguer à son équipe support, si elle existe et est suffisamment disponible pour cela, la dernière étape de la prescription (les aspects pratiques et la mise en place de rappels). Parfois, il est possible de déléguer également une partie de la première étape, notamment le recueil des besoins de l'animal (questionnaire sur le mode de vie pour les traitements préventifs par exemple).

En outre, le processus de prescription est complexe et sa maîtrise demande une formation, de la pratique et de l'expérience. De nombreux praticiens ne sont pas à l'aise avec toutes les étapes, notamment l'abord du prix ou le recueil du consentement, mais rares sont ceux qui ne parviennent pas à s'améliorer avec une bonne formation et une émulation au sein de l'équipe.

## E) Comment bien vendre les produits

Lorsque la clinique peut et souhaite vendre les produits prescrits, quels sont les principaux facteurs de succès ? Le premier d'entre eux a déjà été largement abordé plus haut : le principal moteur de vente de médicaments ou d'aliments dans une clinique est la prescription vétérinaire. Sans cela, les résultats obtenus sont le plus souvent décevants.

Le deuxième est la formulation d'une offre concrète qui permet de recueillir le consentement du propriétaire, notamment pour la prise en charge des maladies chroniques ou la prévention. Prenons deux cas comme exemples : nous avons convaincu un propriétaire, dans le premier cas, de vermifuger son chat quatre fois par an ; et dans le second, nous avons convaincu un autre propriétaire d'adapter l'alimentation de son Golden Retriever de sept ans parce qu'il est désormais « senior ». Il existe une différence notable entre offrir, dans le premier cas, un, deux ou quatre comprimés vermifuges et proposer, dans le second, un petit sac d'aliment senior pour garantir une transition alimentaire appropriée et vérifier l'appétence du chien. Dans le premier cas, cette offre concrète suppose une transaction financière à laquelle le client doit consentir ; tandis que dans le second, un échantillon gratuit ou un petit sac offert ne suffisent pas à s'assurer du consentement du client.

Généralement, avec une bonne prescription et une offre concrète, la clinique peut vendre sans mal les traitements ponctuels et mettre en place avec succès les traitements au long cours et les changements nutritionnels. En revanche, dans le deuxième cas, ce n'est pas suffisant pour fidéliser pleinement le client. En effet, dès lors que le propriétaire doit se réapprovisionner, le jeu concurrentiel s'élargit et d'autres canaux de distribution de produits peuvent concurrencer la clinique vétérinaire. A ce stade, la gestion de la concurrence, troisième facteur de succès, devient très importante.

**Première étape indispensable :** connaître la concurrence, c'est savoir identifier les compétiteurs locaux et globaux. La situation varie fortement d'un pays à l'autre, et d'un produit à l'autre, en fonction de la réglementation et du contexte concurrentiel. D'une manière générale, l'intensité de la concurrence est plus forte pour les produits les moins réglementés, comme les aliments ou les médicaments non soumis à ordonnance, en particulier pour les grandes marques très connues des propriétaires et pour les gros conditionnements aux prix faciaux les plus élevés. Selon les pays, les concurrents locaux seront principalement les pharmacies, les jardineries ou animaleries, et parfois la grande distribution (mais qui vend le plus souvent des produits très différents de ceux que l'on trouve chez les vétérinaires). La concurrence existe aussi au niveau mondial. Ce sont des sites marchands sur Internet qui distribuent des aliments physiologiques et diététiques et souvent des médicaments soumis ou non à ordonnance. Afin de bien comprendre la stratégie de ces concurrents, les vétérinaires doivent connaître leurs performances en termes de praticité (localisation, jours et heures d'ouverture, service de livraison ou non) et surtout de prix.

**Deuxième étape indispensable :** la mise en place d'une stratégie de prix est destinée à assurer la compétitivité de l'entreprise vétérinaire dans son environnement concurrentiel. Sur la base de la connaissance des prix pratiqués par les concurrents pour les produits prescrits par la clinique, les dirigeants pourront fixer leurs propres

**Tableau 7. Les 5 étapes du processus de prescription.**

<b>1</b>	En premier lieu, le vétérinaire présente les besoins de l'animal, ce qui permet au propriétaire de comprendre que la prescription n'est pas standard mais personnalisée pour son animal. Par exemple, « Parce que vous avez un enfant de deux ans à la maison, qu'il joue souvent avec votre chien et qu'il est trop jeune pour respecter des règles d'hygiène, je vous recommande fortement la vermifugation mensuelle de votre animal avec [nom du produit prescrit]. »
<b>2</b>	Ensuite, le vétérinaire propose une réponse adaptée aux besoins de l'animal. Par exemple, « Pour valider l'hypothèse d'allergie alimentaire, je vous propose de réaliser un régime d'éviction sur une durée maximale de 8 semaines en nourrissant votre chien exclusivement avec un aliment totalement différent de ce qu'il mange habituellement. Si le prurit ne cesse pas avec ce nouveau régime, nous pourrions exclure l'allergie alimentaire. S'il cesse, l'allergie alimentaire sera probable et nous reviendrons à son régime actuel pour valider définitivement l'hypothèse si le chien recommence à se gratter... »
<b>3</b>	La troisième étape consiste à formuler la prescription concrète, en mentionnant le nom du produit, la dose et la durée.
<b>4</b>	Le recueil du consentement éclairé intervient en quatrième lieu. Le propriétaire est bien éclairé au plan technique et scientifique par les trois phases précédentes, il reste à l'informer du coût de la solution proposée, coût qui peut être exprimé globalement pour un traitement ponctuel, ou par période (on retient généralement le mois) pour une mesure préventive (par exemple, une protection antiparasitaire externe ou un aliment thérapeutique) ou un traitement à long terme (dans le cas de la prise en charge des maladies chroniques et des aliments diététiques). Avant de recueillir le consentement du propriétaire, il est recommandé de lui offrir la possibilité de poser une ou plusieurs questions, ce qui permet de s'assurer de sa bonne compréhension.
<b>5</b>	Enfin, il importe de consacrer la dernière étape aux aspects pratiques liés à la prescription : différentes présentations du produit ou de l'aliment, modalités pratiques d'administration, mesures de surveillance (signes cliniques, poids...). C'est également à ce stade que l'on propose la mise en place de rappels lorsqu'ils sont indiqués.

tarifs selon un positionnement « pas plus cher qu'ailleurs » qui signifie concrètement que l'on se rapproche du prix des concurrents tout en restant légèrement plus cher. Cet écart acceptable est généralement très réduit et il n'est pas strictement proportionnel (donc il ne peut pas s'exprimer en pourcentage). Dans des zones très concurrentielles, on constate empiriquement que des écarts situés autour de 3 euros sont acceptables sur des prix allant de 20 à 25 euros mais qu'il ne faut pas dépasser 5 euros sur des prix approchant les 100 euros. Par conséquent, pour tous les produits soumis à une forte concurrence (notamment les aliments, les médicaments sans ordonnance et, de plus en plus souvent, les médicaments soumis à ordonnance et destinés aux traitements à long terme), la fixation des prix de vente ne peut plus résulter de l'application d'un coefficient standard au prix d'achat, mais doit se baser sur une analyse de la concurrence.

**Dès lors, une troisième étape s'impose :** se doter d'une structure d'achats performante, permettant d'obtenir les meilleurs prix nets auprès de ses fournisseurs, qu'ils soient laboratoires pharmaceutiques, fabricants de pet-food ou grossistes spécialisés. Les situations varient beaucoup d'un pays à l'autre, mais dans de nombreuses parties du monde, les vétérinaires ont réussi, en se regroupant, à se doter de structures d'achats très compétitives.

## F) Est-ce rentable ?

Compte tenu de ce que nous avons abordé précédemment, il est légitime de s'interroger sur la rentabilité de ce volet de l'activité professionnelle, qui reste d'ailleurs accessoire par rapport à la production et à la vente de services. De nombreux praticiens arrivent à la conclusion qu'il vaut mieux y renoncer et se concentrer sur la médecine et la chirurgie vétérinaires. Ce raisonnement est largement fondé sur la considération des coûts liés à l'activité de vente de produits.

### Pour vendre efficacement, il faut respecter les conditions préalables ci-dessous :

- un local bien placé, visible, avec un parking de bonne taille, une zone d'accueil vaste et claire qui permet une bonne mise en avant des produits, et une zone de stockage minimale (même si la logistique des fournisseurs est le plus souvent en mesure de livrer fréquemment la clinique à un coût très faible) ;
- un personnel disponible en zone d'accueil sur des plages horaires étendues facilitant l'accès pour les clients ;
- un stock qui représente une immobilisation de fonds ;
- gérer cette activité (surveiller la concurrence, fixer les prix de vente, négocier les achats...), ce qui prend du temps.

La somme de tous ces coûts est significative et on peut comprendre qu'elle rebute de nombreux vétérinaires. Les prérequis que nous avons vus précédemment sont, dans tous les cas, nécessaires pour assurer un bon niveau de service en médecine et en chirurgie. Les seuls coûts

additionnels sont le local de stockage, le stock, la gestion de l'activité et, peut-être, devoir prévoir un peu plus de personnel et de place en zone d'accueil. En suivant cette approche, on peut affirmer que la marge additionnelle réalisée sur les médicaments et aliments contribue très fortement à financer la structure dont on a besoin pour exercer une bonne médecine vétérinaire.

Par ailleurs, le principal poste de coût, et de loin, est le temps que l'on consacre à la recommandation et à la prescription de produits aux clients. Or, nous l'avons vu, la recommandation et la prescription de produits ou de traitements est indispensable au bon fonctionnement de la clinique, que l'on vende ou non ces produits sur place. Dès lors, pourquoi ne pas essayer de les vendre sur place lorsque cela est possible ?

Une autre objection est souvent avancée : pourquoi ne pas se concentrer sur la création de nouveaux services ou l'amélioration des services déjà proposés, et abandonner le terrain des ventes de produits aux concurrents les plus agressifs ? Bien entendu, développer les services quantitativement et qualitativement, mieux les valoriser, innover en en proposant de nouveaux restent autant d'axes prioritaires pour le développement d'une entreprise vétérinaire. Mais en quoi le fait de développer les ventes de produits nuit-il à la capacité de l'entreprise à développer, améliorer ses services ou à innover dans ce domaine ?

Cette question de la rentabilité est plus complexe qu'il n'y paraît et varie en fonction des modèles de cliniques, tout en se limitant aux pays où la vente de médicaments et d'aliments est réglementairement possible.

- Dans les hôpitaux et les centres de vétérinaires spécialistes, travaillant essentiellement sur cas référés, la vente de produits représente un sujet très accessoire.
- Dans les cabinets vétérinaires généralistes de petite taille, avec peu de place, peu de personnel support, on peut concevoir des modèles concentrés sur les prestations de services. On peut s'interroger cependant sur la viabilité d'un tel modèle à moyen terme.
- Dans les cliniques vétérinaires généralistes de taille moyenne ou importante, disposant d'une surface suffisante en zone d'accueil et d'un petit local de stockage, le modèle combinant des services de haut niveau très bien valorisés et des produits de qualité vendus à des prix compétitifs est économiquement très performant, tant la synergie entre les deux activités est forte. Cette performance est renforcée par une maîtrise des coûts, notamment par une rationalisation des achats et une gestion optimisée de la concurrence et des prix de vente. Cela est souvent possible pour les cliniques qui se sont regroupées.

## G) Est-ce éthique ?

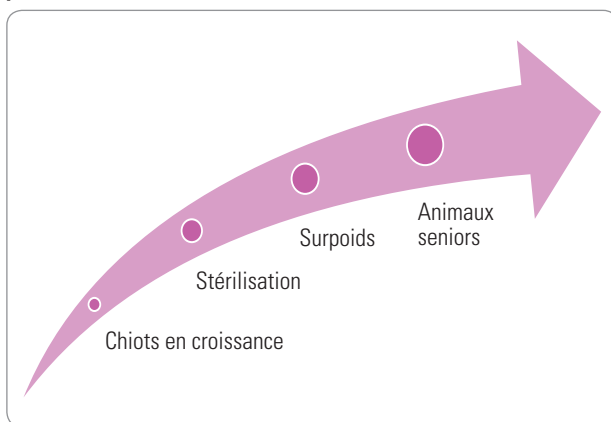
La critique de la vente de médicaments ou d'aliments au sein d'une clinique vétérinaire est parfois plus radicale et souvent basée sur des arguments éthiques. N'y-a-t-il pas un conflit d'intérêt pour le vétérinaire

qui agit à la fois comme prescripteur et comme dispensateur ? Ne risque-t-il pas d'être ou d'apparaître comme à la solde des laboratoires pharmaceutiques ou des fabricants d'aliments dont il prescrit et vend les produits ? Ces questions sont souvent posées, établissant fréquemment un parallèle avec la médecine humaine, par les législateurs, les autorités professionnelles ou certaines associations de consommateurs...

Postuler que le développement des ventes contrevient obligatoirement aux règles de l'éthique professionnelle paraît toutefois infondé dans la mesure où l'on respecte quelques règles simples.

- On ne prescrit quelque chose (un protocole thérapeutique bien sûr, mais aussi des traitements préventifs, des produits d'hygiène ou des aliments) que lorsque c'est nécessaire et selon des protocoles scientifiquement validés. Ces indications et protocoles sont discutés en équipe et fondés sur des recommandations consensuelles émises par les différents groupes d'expertise internationale (par exemple, l'ESCCAP<sup>3</sup> en parasitologie ou l'ABCD<sup>4</sup> en matière de maladies infectieuses du chat). La **Figure 3** présente les quatre occasions ciblées de prescrire un aliment préventif.
- Les prescriptions et les délivrances portent sur des produits reconnus et sélectionnés par la clinique pour répondre aux besoins des animaux de la clientèle.
- La gamme proposée doit se concentrer sur quelques produits clés. Les cliniques vétérinaires sont des réseaux de prescription, donc elles offrent un choix limité au contraire des jardineries, animaleries, sites Internet qui sont des réseaux de choix dépourvus de prescription. Il n'est absolument pas question ici de transformer la clinique vétérinaire en pet-shop, ni de lui adjoindre un espace pet-shop.

**Figure 3. Quatre moments clés pour recommander une alimentation préventive chez des chiens en bonne santé.**



**Les remises non justifiées sont un fléau pour la profession vétérinaire. Elles sont le meilleur alibi d'un service médiocre.**

- Les produits sont proposés à un prix comparable à ceux des autres circuits. La compétitivité des prix est aussi un élément important d'une offre éthique.

## 5/ Remises et actes gratuits : deux terribles fléaux pour notre profession

De nombreux associés de cliniques vétérinaires reconnaissent qu'ils font bien trop régulièrement des remises sur les prix des services fournis à leurs clients. De nombreuses cliniques, par exemple, oublient de faire payer les visites de suivi ou les consultations rapides. Certains centres hospitaliers font des erreurs considérables (voire des omissions) lors de la tarification des services fournis aux patients hospitalisés, en oubliant de facturer, par exemple, l'alimentation et les médicaments administrés. Pour une entreprise comme une clinique vétérinaire fonctionnant avec une faible marge, ces remises ou ces actes gratuits peuvent avoir un sérieux impact sur la viabilité financière.

Certaines études ont montré que près de 6 % du chiffre d'affaires annuel d'une clinique pouvait être perdu à cause de ces rabais. En d'autres termes, cela représente entre un tiers et la moitié des prévisions du bénéfice annuel de la clinique, ou cela équivaut au travail non rémunéré d'un associé de la clinique pendant 4 à 6 mois !

Dans la plupart des cas, cette « culture de la remise » n'a pas été développée par les jeunes vétérinaires de la clinique mais représente

<sup>3</sup> European Scientific Committee on Companion Animal Parasites.

<sup>4</sup> Advisory Board on Cat Diseases.

une tradition établie par ses associés. De ce fait, ces derniers perdent toute crédibilité lorsqu'ils demandent à leurs jeunes employés de ne pas faire comme eux.

Les remises ont des conséquences particulièrement fâcheuses pour le jeune vétérinaire car :

- Elles l'encouragent à avoir un comportement contre-productif financièrement parlant, qui l'accompagnera probablement tout au long de sa carrière.
- Elles éduquent le client à s'attendre à ce que chaque service ultérieur s'accompagne d'une remise, créant incompréhension et insatisfaction lorsque ce n'est pas le cas (pourquoi donc le vétérinaire ne m'a-t-il pas fait de remise aujourd'hui ? Est-il en colère contre moi ?).
- Les remises sont le meilleur alibi d'un service médiocre. Lorsque nous savons que nous allons facturer l'ensemble des services que

nous rendons, nous mettons automatiquement la barre très haut en matière de qualité de service. La remise est, en effet, souvent associée à un service au rabais. Ce qui est encore plus grave, c'est que nous pouvons avoir la tentation de nous satisfaire de résultats suboptimaux si nous savons préalablement que nous pouvons les minimiser par une remise...

- Elles portent considérablement atteinte à la productivité et ont, de ce fait, un impact sur nos salaires. Les vétérinaires qui font habituellement des remises engrangent moins de recettes et restent pris au piège de leurs faibles salaires.
- Les clients ne nous aiment ni ne nous respectent pas plus parce que nous leur faisons des remises. Les clients nous aiment et nous respectent parce que nous sommes compétents et parce que nous les respectons, nous sommes bienveillants et nous montrons de l'empathie envers eux.



## 5. Se tourner vers l'avenir

### > RÉSUMÉ

Dans ce *Focus hors-série*, nous avons cherché à fournir au jeune vétérinaire un certain nombre de conseils pour qu'il puisse tirer le meilleur parti de ses premières années dans la profession qu'il s'est choisie, et nous l'avons guidé dans les premières décisions qui façonneront son avenir en tant que vétérinaire. Dans ce dernier chapitre, nous nous tournerons vers cet avenir et aborderons certaines questions à envisager sur le plus long terme.

### 1/ Gérer son développement personnel

Les décisions professionnelles que le jeune vétérinaire doit prendre au cours des premières années de sa carrière, comme le domaine dans lequel il travaillera et l'importance de sa formation, auront un impact économique et professionnel conséquent sur son avenir. Lorsqu'il effectue ces choix, le jeune vétérinaire doit avoir en tête un certain nombre de règles.

#### A) Commencer par apprendre pour en tirer les bénéfices ultérieurement

La **Figure 1** montre le cheminement de carrière classique de nombreux professionnels. Au cours des premières années, l'apprentissage occupe la plus grande place. C'est en effet lorsque vous êtes un jeune professionnel que vous avez les plus grandes capacités à acquérir de nouvelles connaissances et à les assimiler en profondeur. Vous obtiendrez les plus grosses augmentations de salaire plus tard dans votre carrière, au moment où l'expérience acquise, votre prestige professionnel et personnel et votre réseau commenceront à payer. Vous récolterez alors les fruits de votre investissement.

De ce fait, il ne faut pas commettre l'erreur stratégique très grave d'ignorer la leçon de ce graphique pour se focaliser sur l'obtention de petites augmentations de salaire dès le début de votre carrière professionnelle. La question clé que tout jeune vétérinaire ayant une vision claire de son avenir devrait se poser est : « Dans quelles cliniques ou dans quels autres postes apprendrai-je le plus afin que dans cinq ou dix ans je sois un professionnel ayant plus de valeur sur le marché ? »

La différence de salaire entre un professionnel qui a réussi et un professionnel médiocre est bien plus importante à la fin d'une carrière professionnelle qu'au début. De ce fait, ce qui est important ce n'est pas tant de gagner plus d'argent dans la première moitié de sa vie professionnelle mais plutôt dans la seconde moitié. Il s'agit d'un marathon et le coureur qui commence sa course en sprintant risque fort de se trouver à bout de souffle au milieu du chemin.

Figure 1. Schéma typique de la carrière de nombreux professionnels.



## B) Combiner formation clinique continue et acquisition de compétences personnelles et organisationnelles

Etant donné que la plupart des vétérinaires sont susceptibles de gérer une clinique et du personnel plus tard dans leur carrière, le jeune vétérinaire devra acquérir des connaissances dans les trois domaines suivants :

- 1. Des compétences en communication.** Elles sont essentielles pour établir des relations réussies non seulement avec ses clients mais aussi avec ses confrères et collègues.
- 2. Des compétences en leadership.** Elles sont essentielles à toute personne aspirant un jour à diriger du personnel.
- 3. Des compétences de chef d'entreprise.** En plus de ses compétences techniques, le vétérinaire aura tout intérêt à acquérir un bon bagage en finance, stratégie et marketing.

## C) Voyager et apprendre des langues étrangères

Du fait de la mondialisation, le professionnel qui voyage et maîtrise différentes langues étrangères possède un avantage compétitif décisif. Les séjours dans des pays dont les marchés vétérinaires sont les plus développés et l'établissement de relations avec des leaders d'opinion d'autres pays ou cultures peuvent faire la différence entre un professionnel moyen et un professionnel de haut niveau. Il est aujourd'hui essentiel, étant donné la tendance de plus en plus forte à la spécialisation, que chaque vétérinaire souhaitant se faire reconnaître dans une discipline médicale voyage et communique avec des cliniques d'excellence partout dans le monde.

## D) Se spécialiser oui, mais sans perdre son bon sens

Indubitablement, la médecine vétérinaire, comme les autres professions de santé, tend vers la spécialisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, en tant que jeune vétérinaire, vous devrez choisir rapidement si vous voulez devenir un bon praticien généraliste ou si vous souhaitez suivre la voie exigeante et complexe de la spécialisation. La médecine vétérinaire, tout comme nos clients et nos patients, ont besoin de ces deux types de carrières et, de ce fait, il n'existe pas qu'une seule voie pour réussir professionnellement. Cependant, il est clair que les jeunes vétérinaires qui décident de tout miser sur une spécialité auront besoin d'un peu de chance et de beaucoup de compétences pour choisir leur domaine. Il leur faudra décider de la spécialité qui, selon eux, se développera le plus dans les années à venir et déterminer celles qui ont actuellement le moins de professionnels qualifiés et fournissent, à ce titre, le plus d'opportunités de carrière. C'est un



© Cybrain

**Le professionnel qui voyage et maîtrise des langues étrangères possède un avantage compétitif décisif.**

choix difficile ; certains tendent à penser que les domaines suivants gagneraient à être développés : oncologie, imagerie médicale, neurologie, gériatrie...

## 2/ Etablir des objectifs de carrière réalistes

Actuellement, la médecine vétérinaire offre une grande diversité d'options de carrière et d'objectifs à atteindre. Au début d'une vie professionnelle, le chemin à suivre n'est pas toujours clair et vous n'avez pas toujours identifié toutes les opportunités qu'il peut vous offrir. Ainsi, il peut être utile de s'intéresser à plusieurs voies, et ceci afin d'éviter de prendre une décision sur un coup de tête. Il faut toutefois ne pas se sentir dépassé par toutes les options possibles. Cela prend du temps de planifier une carrière et de la poursuivre, mais cela en vaut la peine.

### A) Faites une analyse

Avant d'établir des objectifs et de commencer à travailler pour les atteindre, il est essentiel de coucher par écrit vos points forts et vos points faibles. Ceci vous aidera à identifier la voie la plus adaptée pour vous et à poser des objectifs réalistes pour votre avenir. En étudiant vos propres traits de caractère professionnels et personnels, vous obtiendrez des bases solides pour prendre des décisions. Vous aurez un bilan clair et accessible que vous pourrez facilement comparer aux descriptions de carrières et de postes qui vous intéressent

ou qui pourraient vous intéresser. Consacrez-y un peu de temps et assurez-vous que rien ne perturbera votre tâche. Prenez une feuille de papier et écrivez vos points forts et points faibles sur deux colonnes comme ils vous viennent à l'esprit. Prenez du temps pour cet exercice d'introspection et laissez vos pensées s'exprimer librement. Puis classez vos traits de caractère en deux autres colonnes, l'une pour vos atouts professionnel et l'autre pour vos qualités personnelles.

## B) Trouvez ce qui vous correspond

Une fois que vous avez terminé votre autoanalyse, réfléchissez sur les options de carrières qui s'adaptent parfaitement à vos points forts professionnels et personnels. Si vous aimez apprendre, aller au fond des choses et si vous êtes très ambitieux, vous pourrez vous orienter vers une carrière de chercheur. Si vous aimez enseigner, pourquoi ne pas envisager de commencer comme assistant dans une école vétérinaire ? Toutefois, si l'apprentissage et la recherche fondamentale ne correspondent pas du tout à vos points forts, il est raisonnable d'imaginer que vous serez très certainement malheureux dans un laboratoire de recherche.

Si vous avez une personnalité extravertie qui aime avoir de nombreux contacts avec les hommes et les animaux, travailler dans une clinique vétérinaire canine ou rurale représente un environnement idéal où vous pourrez mettre vos atouts en valeur. Si vous aimez la médecine des animaux de compagnie mais n'êtes pas très habile en communication, il peut être intéressant d'orienter votre carrière vers une spécialisation de type chirurgie ou imagerie diagnostique, qui sont deux domaines qui ne nécessitent pas, en général, de rapports trop étroits entre le praticien et le client. Prenez du temps pour rechercher les emplois disponibles dans les journaux ou sur les sites Internet et comparez leur description avec celle de votre profil. Vous découvrirez ainsi quelles sont les options les plus appropriées pour la première étape et les étapes suivantes de votre carrière professionnelle.

## C) Planifiez les étapes et les objectifs

Lorsque vous voyez plus clairement vers quelle direction professionnelle vous souhaitez vous orienter, il est temps de planifier les étapes nécessaires pour y arriver. Dans la plupart des cas, vous devrez construire votre carrière en plusieurs étapes, en acquérant de l'expérience et de la connaissance au fur et à mesure de votre progression. Planifiez votre carrière du « haut vers le bas », en commençant par votre objectif final puis en descendant à votre position actuelle, étape par étape. De cette façon, vous créerez un déroulement de carrière réaliste avec des étapes atteignables et qui restent focalisées sur votre objectif final.

Si vous avez bien fait le travail d'analyse de vos points forts et de vos points faibles, et que vous avez exploré les différentes options s'ouvrant à vous, vous trouverez de nombreuses offres qui vous conduiront

à votre objectif final. Si vous constatez que votre objectif final n'est pas encore sur le « marché », c'est peut-être une bonne opportunité pour inventer un nouveau service dans la profession vétérinaire. Tout est possible tant que vous menez des recherches approfondies qui vous permettront, tout d'abord, d'identifier si votre nouveau service est réellement attendu par vos clients (et que ce n'est pas juste une idée « brillante ») et, ensuite, d'élaborer la manière dont vous pourrez proposer ce service et l'amener sur le marché.

## 3/ Investir dans une entreprise ou en devenir propriétaire

A un moment ou à un autre de la carrière professionnelle d'un praticien, la question de l'association ou de l'actionariat au sein d'une entreprise vétérinaire se pose. La réponse appartient à chacun, nous n'avons ici que l'ambition de présenter quelques éléments pour vous aider dans votre choix.

Le premier point à souligner est qu'il n'y a aucune « fatalité », aucune « obligation » à devenir un jour associé ou propriétaire d'une clinique. Il est possible de faire de très belles carrières vétérinaires sans passer par cette position. C'est notamment le cas lorsque l'on travaille dans des structures importantes (hôpitaux, groupes de cliniques...) au sein desquelles, nous l'avons vu, l'actionariat n'est pas la règle, et où il est possible de voir ses responsabilités et sa rémunération évoluer, soit sur un axe technique, soit sur un axe managérial. Dans les plus petits cabinets ou cliniques, en revanche, l'évolution de carrière suppose le plus souvent une participation au capital voire le rachat de l'entreprise.

Il importe avant tout de bien comprendre de quoi il s'agit. Devenir actionnaire ou reprendre une entreprise n'est pas seulement continuer à faire le même métier (de vétérinaire praticien) avec une

**La grande majorité des entrepreneurs travaillent plus d'heures que leurs employés et consacrent donc beaucoup moins de temps à leur vie de famille.**



© Shutterstock

meilleure rémunération en échange d'un investissement financier. Il s'agit d'un changement complet car vous ajouterez alors le métier de chef d'entreprise à celui de vétérinaire praticien. Concrètement, cela implique de consacrer du temps et de l'énergie non pas à la gestion opérationnelle de l'entreprise (établir la comptabilité, les fiches de paie ou régler les factures fournisseurs) qui peut (et doit) être déléguée à l'équipe support ou à des prestataires externes, mais aux décisions essentielles d'un chef d'entreprise, à savoir :

- les grands choix stratégiques : quels métiers développer ou abandonner, combien de sites exploiter, avec qui fusionner, quelle entreprise acheter ou à qui vendre l'entreprise ;
- la gestion de l'équipe : recruter, rémunérer, évaluer, motiver, encadrer, former, faire évoluer les collaborateurs et, le cas échéant, trancher en cas de conflits ou se séparer de certaines personnes ;
- la gestion de certaines fonctions clés comme la formalisation du savoir-faire, la valorisation des services, la politique de prix, les achats ;
- la gestion des investissements majeurs : équipements, locaux.

A l'évidence, aucune de ces décisions ne relève de la médecine ou de la chirurgie vétérinaire. Au contraire, si l'on consacre du temps à tout ou à une partie de ces différents points, on en aura fatalement moins à consacrer au métier de vétérinaire praticien, sur lequel il faudra donc accepter de lever un peu le pied.

Les deux questions clés sont donc celle de l'aptitude et celle de l'envie. Saurez-vous le faire ? Prendrez-vous du plaisir à le faire ? Des deux questions, la seconde est incontestablement la plus importante, car, avec de l'envie, en se formant et en s'entourant correctement, on arrive le plus souvent à un bon niveau de performance. En revanche, un choix aussi fondamental ne peut pas se faire par défaut, parce que c'est la norme ou parce que l'on n'a pas le choix. Historiquement, les vétérinaires devenaient tous ou presque tous des chefs d'entreprise, mais c'était alors de toutes petites entreprises avec de faibles effectifs et volumes d'activité et des capitaux réduits. Ces dernières années, même s'il reste de nombreuses variations d'un pays à l'autre et surtout d'une structure à l'autre, les entreprises vétérinaires ont grandi et se sont complexifiées. Elles peuvent maintenant être possédées et dirigées par une minorité de vétérinaires, voire, dans certains cas, être dirigées par des professionnels du management et détenues par des investisseurs venant d'autres horizons.

A quel moment de sa carrière peut-on basculer vers l'actionnariat ou l'entrepreneuriat ? C'est rarement au tout début. En effet, on peut affirmer sans trop de risques qu'il vaut mieux avoir d'abord assuré sa technicité, ses aptitudes relationnelles et commerciales et, si possible, avoir réussi une première expérience managériale comme employé avant de franchir le pas. Cela peut prendre, selon les individus, 5, 10 ou 15 ans. Il n'existe pas de norme en la matière.

Pour ceux qui envisagent de devenir entrepreneurs ou qui ont déjà leur propre entreprise, voici une liste utile des choses qu'il leur faudra vérifier :

- Ai-je bien compris que devenir entrepreneur implique de plus gros risques financiers et professionnels que de rester un simple employé ?
- Ai-je bien compris que la grande majorité des entrepreneurs travaillent plus d'heures que leurs employés et consacrent donc beaucoup moins de temps à leur vie de famille ?
- Ai-je vraiment envie que mon travail ait d'autres dimensions que la seule pratique clinique ? En d'autres termes, est-ce que je suis intéressé et prêt à diriger une équipe de personnes, à analyser les finances de mon entreprise, à concevoir des plans de communication pour les clients de mon entreprise, à faire des choix, à prendre la décision d'embaucher ou de licencier des gens, ce qui pourra directement affecter l'équipe ?
- Ai-je déjà une quelconque expérience dans ces domaines ?
- Ai-je acquis une quelconque formation qui me permet d'ajouter à mes connaissances cliniques d'autres connaissances plus liées au monde de l'entreprise ?

## 4/ En conclusion

En conclusion, n'oublions pas que, quels que soient les conseils que nous vous avons donnés, il s'agit le plus souvent, dans la vraie vie, de saisir ou non une opportunité qui peut être inattendue ou ne pas arriver au bon moment. Dans tous les cas, c'est à vous et à vous seul de jouer !

**A vos marques, prêt, partez ! La décision est entre vos mains !**



© Shutterstock

*Cette revue a été préparée avec beaucoup de soin en tenant compte des dernières recherches et découvertes scientifiques. Il est recommandé de vous référer aux spécificités de votre pays. L'éditeur et les auteurs ne peuvent être tenus responsables de tout échec des solutions suggérées.*

Coordination éditoriale : Laurent Cathalan et Alexia Kappelman  
Mise en page : Pierre Ménard  
Gestion technique : Buena Média Plus  
Pictogrammes : Malchev, Bojanovic, VectorA, Design Star, Skarida et Shutterstock

© 2016 Royal Canin  
BP 4  
650, avenue de la Petite-Camargue  
30470 Aimargues France  
Tel. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00  
[www.royalcanin.com](http://www.royalcanin.com)

La présente publication ne saurait être intégralement ou partiellement reproduite sans l'accord préalable de l'auteur, ses successeurs ou ayants-droit, conformément à l'article I. 112-4 relatif à la Propriété intellectuelle. Toute reproduction intégrale ou partielle serait une falsification passible de poursuites. Seules les reproductions (art. I.122-5) ou copies strictement réservées à l'usage privé du duplicateur, les citations brèves et les analyses justifiées par la nature pédagogique, critique ou informative de l'ouvrage dans lequel celles-ci sont incluses sont autorisées, sous réserve du respect des dispositions des articles L.122-10 à L.122-12 du Code de la propriété intellectuelle relatives aux reprographies.