

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédy PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Les bénéfices de la concertation

Quand le vétérinaire manager impose des changements sans consulter ses collaborateurs, ceux-ci ont le sentiment de ne pas avoir été respectés et que leur valeur dans l'entreprise n'est pas importante. La concertation permet au contraire de prendre les meilleures décisions pour la clinique.

La participation aux décisions, l'autonomie au travail ou si l'on préfère l'initiative sont des éléments extrêmement importants. On demande de plus en plus à ce que les citoyens participent à la vie de la société, soient bien formés, soient compétents. De fait, ils sont de plus en plus compétents : le niveau d'éducation de la population n'a jamais été aussi haut et il continue de progresser. De nos jours, les gens ne sont pas uniquement capables de poser des jugements sur leur travail mais aussi sur l'environnement de ce travail : comment l'équipe est-elle dirigée, comment les décisions se prennent-elles, est-ce que ce sont les bonnes décisions, quelles stratégies déploie-t-on avec la clientèle, quelles sont les vraies demandes des clients...

La plupart des salariés passent (pour un temps complet) environ 2 000 heures par an à réaliser leur travail, ils ont donc une assez bonne idée des problématiques qu'ils rencontrent. Ils ont aussi une assez bonne idée des solutions qui seraient utiles pour solutionner ces difficultés ou contraintes. Et là, on a une source de créativité et d'innovation possible dans le travail qui malheureusement est souvent mal exploitée.

Une cause possible : la tyrannie de l'urgence

La charge de travail des vétérinaires dirigeants est telle que la concertation devient trop faible. Combien de fois entendons-nous : « Avant, il prenait le temps de nous parler... », « On n'est plus au courant de rien... »...

Et pourtant, comment prendre les meilleures décisions possibles pour la clinique si ce n'est en consultant ses collaborateurs ? Par ailleurs, de nombreuses expériences prouvent qu'une décision prise en ayant au préalable consulté sera toujours meilleure ! Mais les vétérinaires dirigeants subissent, pour certains, tellement la « tyrannie de l'urgence » qu'ils ne prennent plus le temps de cette concertation synonyme d'avenir plus radieux.

Intégrer la concertation dans son mode de management

Non seulement il y a de moins en moins de concertation mais les changements auxquels sont confrontés les vétérinaires (regroupements par exemple) vont exiger une sorte de systématisation de cette démarche. Dans de nombreux cas de changement, il n'est pas rare d'entendre une ASV dire « Si on m'avait demandé mon avis, on n'aurait pas commis cette erreur ! ». Le responsable se trouve souvent dans la situation de devoir « récupérer » une erreur faite d'avoir intégré la consultation à sa démarche. Cette erreur est souvent fréquente lorsque le vétérinaire décide de ne plus référencer tel ou tel médicament ou aliment au regard des résultats.

Consulter pour tout ?

La participation de l'équipe est donc un élément central du management moderne. Il ne s'agit pas non plus de consulter tout le monde, tout le temps, pour toutes les décisions. Il ne s'agit pas non plus de faire des référendums chaque fois qu'il y a une décision à prendre à la clinique. Il ne s'agit pas enfin de consulter pour consulter, histoire d'avoir la conscience tranquille.

Pour les questions stratégiques, à fort enjeu, concernant un aspect « métier » des collaborateurs, des questions touchant à la clientèle... prendre le temps de consulter son équipe est l'attitude idoine pour faire les meilleurs choix. Pas uniquement pour mieux vivre le changement ou pour prendre de meilleures décisions mais aussi pour s'assurer que l'équipe soit partie prenante.

Il est évident que si les collaborateurs n'ont pas leur mot à dire sur les choix de la clinique, leur engagement sera beaucoup plus difficile à obtenir. La participation à la décision est une pièce souvent manquante dans les structures vétérinaires qui, non seulement, a un effet sur l'efficacité du travail mais aussi sur l'identité et la reconnaissance de la personne.

Quand on impose des changements sans consulter, les collaborateurs ont souvent le sentiment de ne pas avoir été respectés, que leur compétence n'a pas vraiment de crédibilité et que leur valeur dans l'entreprise n'est pas si importante. ■

**Frédy Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr*

Frédy Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.



▲ Pour les questions stratégiques à fort enjeu concernant un aspect « métier » des collaborateurs, des questions touchant à la clientèle... prendre le temps de consulter son équipe permet de faire les meilleurs choix.