

## Formation, communication interne, motivation du personnel : les structures vétérinaires peuvent mieux faire !

*L'enquête Econovet montre que, si les structures vétérinaires françaises ne sont pas à la traîne pour la gestion de leur communication interne et de la motivation de leur personnel, il reste encore beaucoup à faire. La formation d'au moins un vétérinaire de la structure au management constitue un puissant facteur favorisant.*

Ce sixième volet sur les résultats de l'enquête Econovet menée auprès de 3 000 structures vétérinaires par notre confrère Yannick Poubanne, consultant en *practice management*, dresse un état des lieux de la formation continue, de la communication interne et du management dans les cabinets et cliniques.

### FORMATION CONTINUE

Le nombre d'heures de formation continue par an (schéma n° 1) suit une progression géométrique quand on le lit de l'ASV vers le vétérinaire libéral en passant par le vétérinaire salarié. En effet, l'étude nous révèle que, si dans une structure vétérinaire une ASV reçoit en moyenne près de 9 heures de formation continue par an, un ALD en reçoit un peu plus de 14 heures (presque 2 fois plus) et un libéral environ 33 heures (aussi de l'ordre de 2 fois plus).

La formation continue d'un libéral représente donc, sur une année, 4 journées de 8 heures. On n'observe pas de différence significative entre les canins (plus de 80 % de canine) et les autres (moins de 80 %). Or, le précédent volet (lire DV n° 943 page 6) avait montré que le temps travaillé par an était de 2 077 heures pour les canins et de 2 654 heures pour les autres. Cela signifie que les confrères canins consacrent 1,58 % de leur temps de travail à leur formation continue, et les autres praticiens 1,24 %.

54,9 % des structures vétérinaires ont offert à leur ASV au moins une formation en communication client. Si l'on retire de l'échantillon les structures n'ayant pas d'ASV, alors le pourcentage augmente légèrement pour atteindre 59,3 % des ASV.

52 % des structures déclarent avoir au moins un vétérinaire formé au *practice management*. D'une intensité variable (de 1 à plusieurs jours), ces formations ont donc déjà touché plus de la moitié des structures vétérinaires françaises.

La présence d'un vétérinaire formé au management favorise-t-elle la formation d'au moins une ASV en communication client ? Le tableau n° 1 apporte une réponse positive très significative.

Lorsqu'un vétérinaire est formé au management dans une structure, alors 76,4 % des ASV ont reçu une formation en communication client, tandis que, dans le cas contraire, seulement 38,5 % des ASV ont été formées dans ce domaine.

La présence d'au moins un vétérinaire formé au management favorise aussi le nombre d'heures de formation offertes aux personnes travaillant dans la clinique. Comme le montre le schéma n° 2, le fait qu'un vétérinaire au moins ait été formé en management augmente significativement le nombre d'heures annuel de formation continue effectuées par les libéraux (de 26,88 à 38,01 par an), par les vétérinaires salariés (de 11,92 à 15,74) et par les ASV (de 6,17 à 11,05).



Le management a donc un effet positif sur la qualification et probablement sur la motivation des ressources humaines des cliniques et cabinets.

### COMMUNICATION INTERNE

La communication interne au sein des structures vétérinaires a été objectivée, dans le cadre de l'étude, à travers trois variables : le nombre de réunions entre associés par an, le nombre de réunions par an incluant le personnel et, pour finir, la présence d'une salle de réunion.

On constate que les vétérinaires associés se réunissent en moyenne 9,44 fois par an, soit un peu moins d'une fois par mois, ce qui n'est déjà pas si mal.

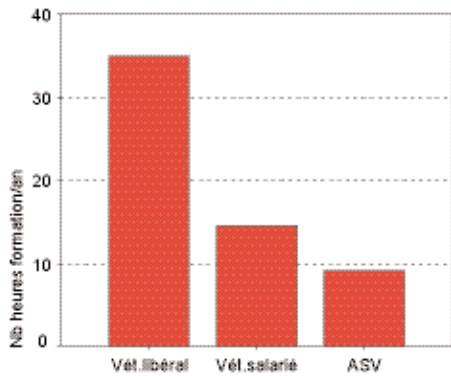
En revanche, les réunions incluant le personnel sont au nombre de 4,14 dans les structures ayant des employés. On peut donc dire que si la communication interne a fait de grand progrès entre associés, il en reste au moins autant à faire avec le personnel. Pourtant, ces réunions sont de puissants facteurs de motivation pour un investissement financier des plus faibles.

Les vétérinaires formés au management favorisent-ils les réunions internes comme ils l'ont normalement appris pendant leur formation ? La réponse est positive si on se réfère au graphique n° 3.

Le nombre de réunions par an entre associés passe de 7 à 11 lorsqu'un des vétérinaires a été formé au management, c'est-à-dire, compte-tenu du mois de vacances qui doit perturber le calendrier des rencontres, exactement une réunion par mois de travail.

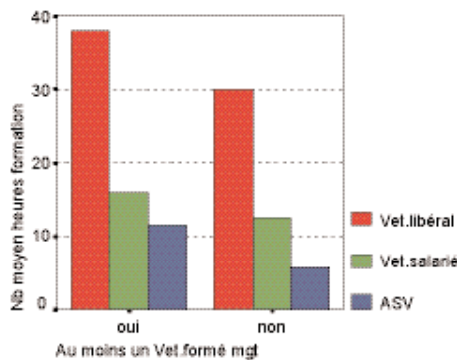
De la même façon, le vétérinaire formé au management fait davantage participer son personnel aux réunions internes en l'invitant près de 5 fois par an au lieu de près de 3 fois par an dans les autres structures.

**Schéma n° 1 : Nombre d'heures de formation par an et par catégorie d'acteurs**



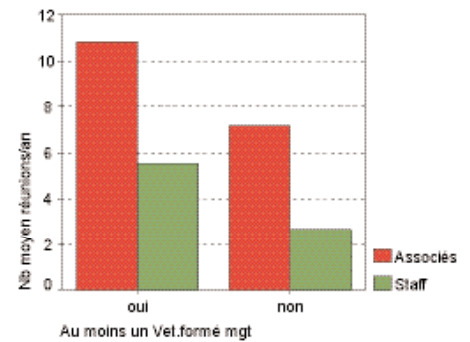
Le nombre d'heures de formation continue par an suit une progression géométrique quand on le lit de l'ASV vers le vétérinaire libéral en passant par le vétérinaire salarié.

**Schéma n° 2 : Nombre d'heures de formation effectuées par acteur en fonction du critère « Au moins un vétérinaire a été formé au management »**



Le fait qu'un vétérinaire au moins ait été formé en management augmente significativement le nombre d'heures annuel de formation continue effectuées.

**Schéma n° 3 : Nombre de réunions annuelles en fonction du critère « Au moins un vétérinaire formé en management »**



Le nombre de réunions par an entre associés passe de 7 à 11 lorsqu'un des vétérinaires a été formé au management.

Pour se réunir professionnellement, il faut une salle de réunion. Seulement une structure sur quatre (24,6 %) déclare en posséder une. Encore une fois, la présence d'un vétérinaire formé au management est liée positivement à l'existence d'une salle pour se réunir dans la clinique. Le tableau n° 2 montre que la présence d'une salle de réunion passe de 15,7 % à 32,5 % des cliniques lorsqu'il y a un praticien formé au management. Sans que l'on sache où est la cause et où est l'effet, on peut dire que la formation managériale favorise la communication interne à tous les niveaux, associés, personnel et matériel !

## MOTIVATION DU PERSONNEL

Les moyens mis en œuvre pour motiver le personnel qui ont été étudiés dans cette étude sont : la présence ou pas d'un système d'intéressement (bonus, pourcentage, PEE ou autres) et l'existence d'entretiens d'appréciation du personnel.

Près d'une clinique sur quatre (24,3 %) a mis en place un système d'intéressement et environ une sur cinq (20,4 %) pratique l'entretien d'appréciation du personnel.

Une nouvelle fois, il apparaît que la formation d'au moins un vétérinaire de la structure au management amplifie le phénomène de façon très significative.

Lorsqu'un praticien est formé au management ce sont près de 30 % des cliniques (29,1 %) qui mettent en place un système d'intéressement alors qu'elles ne sont que 18,3 % dans les autres cas.

De façon similaire, la formation au management d'un des vétérinaires est liée à la pratique des entretiens d'appréciation du personnel dans 24,9 % des structures alors que ce pourcentage tombe à 14,9 % autrement.

En conclusion, les structures vétérinaires françaises ne sont pas à la traîne en matière de gestion de leur communication interne et de la motivation de leurs employés. Cependant, il reste encore beaucoup à faire. Force est de constater qu'un puissant facteur favorisant est la formation d'au moins un vétérinaire de la structure au management. C'est le Germ<sup>1</sup> et le DEMV<sup>2</sup> qui vont être contents !

**Yannick POUBANNE**  
Consultant en practice management

<sup>1</sup> Germ : Groupe d'études et de recherches en management de l'Afvac (Association française des vétérinaires pour animaux de compagnie).

<sup>2</sup> DEMV : Diplôme d'école en management vétérinaire de l'école vétérinaire de Toulouse (renseignements : Dominique Béchu au 05.61.19.32.59).

**Tableau n° 1 : Pourcentage de structures ayant au moins un(e) ASV formé(e) en communication client en fonction du critère « Au moins un vétérinaire formé en management »**

		Au moins un ASV formé communication		Total
		oui	non	
Au moins un vét. formé	oui	76,4 %	23,6 %	100,0 %
mgt	non	38,5 %	61,5 %	100,0 %
Total		59,3 %	40,7 %	100,0 %

Lorsqu'un vétérinaire est formé au management dans une structure, 76,4 % des ASV ont reçu une formation en communication client.

**Tableau n° 2 : Existence ou non d'une salle de réunion au sein de la structure vétérinaire en fonction du critère « Au moins un vétérinaire formé en management »**

		Salle de réunion		Total
		oui	non	
Au moins un vét. formé	oui	32,5 %	67,5 %	100,0 %
mgt	non	15,7 %	84,3 %	100,0 %
Total		24,6 %	75,4 %	100,0 %

La présence d'une salle de réunion passe de 15,7 % à 32,5 % des cliniques lorsqu'il y a un praticien au moins formé au management.