

Veterinary Practice Management

Gestion d'une clinique vétérinaire

Veterinary manager

Le gestionnaire vétérinaire

Frank Richardson, Darren Osborne

Historically, veterinary managers evolved when veterinary owners realized they were not qualified or did not have the time to handle the multitude of business-related responsibilities in the veterinary hospital. Although the Veterinary Hospital Managers Association (VMHA) was initiated 25 years ago, only in the past 10 to 15 years has the positive financial impact of veterinary managers been realized and subsequently incorporated into the management level of some veterinary hospitals. The VMHA has been certifying managers with the College of Veterinary Practice Managers (CVPM) designation since 1992. Many of these original veterinary managers started as part-time employees with a single mandate to "manage the staff" or "do the bookwork." Naturally ensuing from this initial entry into veterinary hospital management, most veterinary managers evolved into much more sophisticated and encompassing role players in the veterinary practice. Veterinary owners had to first accept the idea of delegating some of their "power" to a veterinary manager. This delegation of power and responsibility did not come easily for most veterinarians, but once the true value of the veterinary manager was recognized and life became easier for the owner, the rest was history.

I have always believed that veterinarians are most productive doing what they have been trained to do and are compensated for; that is, practising veterinary medicine. Hospital management should be left to those more qualified. A veterinarian who spends valuable time on office management is not generating direct revenue for the practice. Economists call this lost time "Opportunity Cost," that is veterinary revenue lost by the practice while the veterinarian engages in practice management. Obviously, if the owner has spare time during the day, there would be no opportunity cost in performing management duties, but if the owner has to forgo business revenue to perform management duties, there is a real opportunity cost involved. If the veterinary owner can be productive in generating revenue, it

Le poste de gestionnaire vétérinaire a été créé lorsque les vétérinaires propriétaires se sont rendu compte qu'ils n'étaient pas qualifiés ou n'avaient pas le temps de s'occuper des multiples responsabilités administratives de la clinique vétérinaire. Même si la Veterinary Hospital Managers Association (VMHA) a été fondée il y a 25 ans, c'est seulement au cours des 10 à 15 dernières années que l'incidence financière positive des gestionnaires vétérinaires a été constatée et intégrée dans la gestion de certaines cliniques vétérinaires. La VMHA accorde la désignation de College of Veterinary Practice Managers (CVPM) depuis 1992. Beaucoup de ces premiers administrateurs ont commencé en tant qu'employé à temps partiel avec le simple mandat de «gérer le personnel» ou de «tenir les livres». Après cette première introduction à la gestion d'une clinique vétérinaire, la plupart des gestionnaires vétérinaires sont devenus des acteurs beaucoup plus sophistiqués et complets de la clinique vétérinaire. Les propriétaires devaient d'abord accepter l'idée de déléguer une partie de leur «pouvoir» à un gestionnaire vétérinaire. Cette délégalation de pouvoir et de responsabilité ne s'est pas faite facilement pour la plupart des vétérinaires, mais une fois que la valeur véritable du gestionnaire vétérinaire a été reconnue et que la vie est devenue plus facile pour le propriétaire, le reste a suivi naturellement.

J'ai toujours cru que les vétérinaires sont plus productifs à exercer les fonctions rémunérées pour lesquelles ils ont été formés, c'est-à-dire exercer la médecine vétérinaire. La gestion d'une clinique devrait être laissée aux personnes plus qualifiées. Un vétérinaire qui consacre son temps précieux à la gestion d'un bureau ne produit pas de revenus directs pour la clinique. Les économistes qualifient cette perte de temps de «manque à gagner», c'est-à-dire les revenus vétérinaires perdus par la clinique lorsque le vétérinaire participe à la gestion de la clinique. Évidemment, si le propriétaire a du temps libre durant la journée, il n'y aurait aucun manque à gagner à réaliser des tâches de gestion, mais si le propriétaire doit refuser des revenus d'affaires pour réaliser ces fonctions, il y a alors un manque à gagner. Si

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by Hill's Pet Nutrition Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Committee; e-mail: admin@cvma-acmv.org

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par Les aliments pour animaux domestiques Hill's Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Santé Animale et la Banque Scotia.

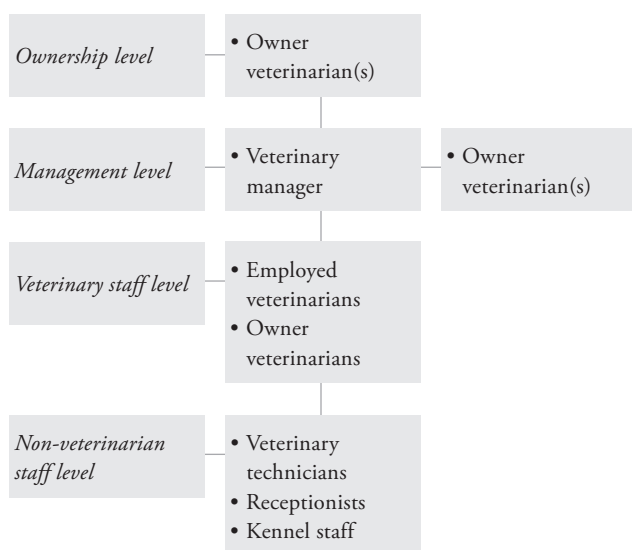
Veillez adresser toute correspondance au Comité de la gestion commerciale de l'ACMV; courriel : admin@cvma-acmv.org

is better for the practice wealth if his/her time is spent practising veterinary medicine.

Research from the 2005 Ontario Veterinary Medical Association (OVMA) Economic Survey show exclusively that small animal hospitals with veterinary managers earn 13% more than those without. Veterinarians who have veterinary managers are able to earn \$27 more per hour, because they can spend all their time generating veterinary revenue. With an average revenue-generating potential of \$215/h, a veterinary practice owner spending as little as 4 h/wk on management has an opportunity cost of \$44 720/y. (Unpublished information.)

A question often asked is “Where do veterinary managers fit in the practice hierarchy?” In the organizational structure of the average practice, veterinary managers are placed in a management capacity with management responsibilities. A typical organizational chart for a veterinary practice utilizing a veterinary manager follows:

ORGANIZATIONAL CHART



The pinnacle of the chart is the ownership level. The veterinary owner(s) are the leaders and visionaries who set the course for the practice, develop short- and long-term strategies for the future growth of the practice, and are ultimately responsible for the success or failure of the business. At this level, plans are conceived for the future of the practice, but they are not implemented. It is in the lower levels that dreams are turned into realities for the practice. The owner is the chief executive officer (CEO) of the business and, as such, has ultimate control over the entire practice, including its employees.

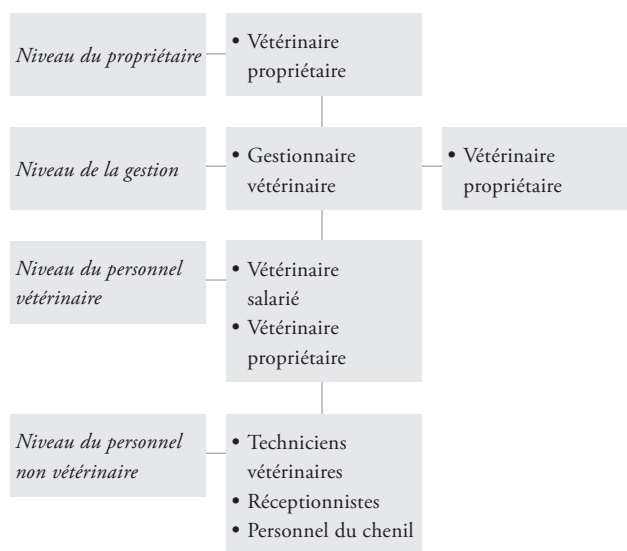
At the management level, the owner and the veterinary manager work together to develop the owner’s “vision” and eventually involve the remainder of the staff in the implementation of the concept. At this level, the control of the practice begins to be split between the owner and the veterinary manager. The owner usually retains control over the employed veterinarians with regard to the quality of the veterinary medicine that is delivered. Managers who are not veterinarians often lack the competence or the credibility to challenge a doctor on a medical practice

le propriétaire vétérinaire peut être productif à produire des revenus, il est préférable pour la prospérité de la clinique qu’il passe son temps à exercer la médecine vétérinaire.

La recherche du sondage économique 2005 de l’Ontario Veterinary Medical Association (OVMA) montre exclusivement que les cliniques pour petits animaux avec un gestionnaire vétérinaire gagnent 13 % de plus que celles sans gestionnaire. Les vétérinaires qui ont des gestionnaires vétérinaires sont capables de gagner 27 \$ de plus l’heure, parce qu’ils peuvent passer tout leur temps à produire un revenu vétérinaire. Avec un potentiel de production de revenu de 215 \$ l’heure, un propriétaire de clinique vétérinaire qui consacre aussi peu que quatre heures par semaine à la gestion a un manque à gagner de 44 720 \$ par année. (Information non publiée.)

Une question souvent posée est : «Où les gestionnaires vétérinaires s’insèrent-ils dans la hiérarchie vétérinaire?». Dans la structure organisationnelle de la clinique moyenne, les gestionnaires vétérinaires occupent des fonctions de gestion avec des responsabilités de gestion. Un organigramme type pour une clinique vétérinaire qui a recours aux services d’un gestionnaire vétérinaire est présenté ci-dessous :

ORGANIGRAMME



Le sommet de l’organigramme est le niveau de propriété. Le vétérinaire propriétaire est le leader et visionnaire qui établit les orientations de la clinique, établit des stratégies à court et à long terme pour la croissance future de la clinique et est responsable du succès ou de l’échec de la clinique. À ce niveau, des plans sont conçus pour l’avenir de la clinique, mais ils ne sont pas mis en œuvre. C’est à des niveaux inférieurs que les rêves se concrétisent. Le propriétaire est le président-directeur général (PDG) de l’entreprise et, à ce titre, contrôle l’ensemble de la clinique, y compris ses employés.

Au niveau de la gestion, le propriétaire et le gestionnaire vétérinaire travaillent ensemble pour établir la «vision» du propriétaire et faire participer ultérieurement le reste du personnel à la mise en œuvre du concept. À ce niveau, le contrôle de la clinique commence à se diviser entre le propriétaire et le

issue. The owner will often delegate to the veterinary manager such functions as human resource management, staff scheduling, inventory control, daily bank reconciliations, accounts payable and receivable, etc., as not all veterinary managers possess equal skills. The owner may choose to delegate only those responsibilities that the veterinary manager is competent in. As the manager evolves within the practice, the owner may elect to allow his/her responsibilities to be increased. It is common for an owner to retain some control over management issues where a personal interest and degree of competence is maintained, but generally the veterinary manager should be kept informed, so that his/her expertise can be used effectively.

At the veterinary staff level, the veterinary manager and the owner veterinarian share the management duties. The veterinary manager interacts directly with and manages the associate veterinarians in all matters other than those related to the practice of veterinary medicine. Issues relating to veterinary medicine are the responsibility of the owner veterinarian. The owner and the veterinary manager should be directly involved in any hiring processes. The veterinary manager should be responsible for veterinarian work schedules, employment contracts, and other matters involving the management of veterinary staff.

The veterinary manager has complete control in managing nonveterinary staff and must have the authority to make decisions at this level. The veterinary manager deals with staff issues and has the ultimate responsibility for development of job descriptions, employment contracts, employee performance reviews, staff schedules, payroll, and all other matters relating to the management of the staff, although reasonable delegation of some duties to competent personnel may be necessary.

Ideally, the veterinary manager should be able to deal with all the nonveterinary medicine matters that arise daily in a typical veterinary hospital. An ideal candidate has skills and knowledge in areas such as: accounting, legal, interpersonal, organization, communication, computer, and employee management. It is unlikely that a candidate will possess all of these skills, so from a practical rather than ideal perspective, you should identify those skill sets that are most important to you and seek out someone that is best suited for your management requirements.

A veterinary manager for your practice will not be easy to find; however, an existing receptionist or technician may possess many of the skill sets that you require. Investing in some additional training for this employee may be all that is necessary to elevate him/her to the management team. It is often much easier to hire internally than to recruit externally for such a position.

If you plan to recruit externally, you will need to identify the minimal requirements of the position. From my experience, a graduate from an undergraduate commerce program possesses a general knowledge of many of the responsibilities of the veterinary manager, including accounting, human resource management, information technology, finance, and organizational behavior. If a more experienced candidate is desired, possibly someone nearing the end of his/her career in a business environment would be a better choice. In any event, look for a candidate that possesses many of the underpinnings required for the position and has a sound body of knowledge of business in general.

gestionnaire vétérinaire. Le propriétaire conserve habituellement la gestion des vétérinaires salariés en ce qui a trait à la qualité de la médecine vétérinaire offerte. Les gestionnaires non vétérinaires ne possèdent souvent pas la compétence ni la crédibilité nécessaires pour interroger un médecin sur une question médicale. Le propriétaire déléguera souvent au gestionnaire vétérinaire des fonctions comme la gestion des ressources humaines, l'horaire des employés, le contrôle des stocks, le rapprochement quotidien des comptes bancaires, les comptes fournisseurs et comptes clients, etc., car tous les gestionnaires vétérinaires ne possèdent pas des compétences semblables. Le propriétaire peut choisir de déléguer seulement les responsabilités qui relèvent de la compétence du gestionnaire vétérinaire. Au fur et à mesure que le gestionnaire évolue au sein de la clinique, le propriétaire peut choisir d'augmenter ses responsabilités. Il est fréquent qu'un propriétaire conserve un certain contrôle sur les questions de gestion lorsqu'il possède un intérêt personnel et des compétences, mais, en général, le gestionnaire vétérinaire doit être tenu au courant, car ses compétences peuvent être utilisées efficacement.

Au niveau du personnel vétérinaire, le gestionnaire vétérinaire et le vétérinaire propriétaire se partagent les tâches de gestion. Le gestionnaire vétérinaire interagit directement avec les vétérinaires salariés et s'occupe de la gestion de tous les domaines sauf ceux se rapportant à l'exercice de la médecine vétérinaire. Les enjeux liés à la médecine vétérinaire sont la responsabilité du vétérinaire propriétaire. Le propriétaire et le gestionnaire vétérinaire doivent participer directement aux processus d'embauche. Le gestionnaire vétérinaire devrait être responsable des horaires de travail des vétérinaires, des contrats d'emploi et d'autres questions liées à la gestion du personnel vétérinaire.

Le gestionnaire vétérinaire a le contrôle complet de la gestion du personnel non vétérinaire et doit posséder l'autorité nécessaire pour prendre des décisions à ce niveau. Le gestionnaire vétérinaire s'occupe des questions de personnel et est responsable de la rédaction des descriptions de travail, des contrats d'emploi, des évaluations de rendement des employés, des horaires du personnel, de la liste de paie et de toutes les autres questions se rapportant à la gestion du personnel, même s'il puisse être nécessaire de déléguer raisonnablement certaines tâches à du personnel compétent.

Idéalement, le gestionnaire vétérinaire devrait être capable de s'occuper de toutes les questions quotidiennes dans une clinique vétérinaire qui ne se rapportent pas à la médecine vétérinaire. Un candidat idéal possède des compétences et des connaissances dans les domaines suivants : comptabilité, droit, relations interpersonnelles, organisation, communication, informatique et gestion du personnel. Il est improbable qu'un candidat possèdera toutes ces compétences et vous devriez identifier celles qui sont les plus importantes pour vous d'un point de vue pratique plutôt qu'idéaliste et rechercher une personne qui répondra le mieux à vos besoins de gestion.

Il ne sera pas facile de trouver un gestionnaire vétérinaire pour votre clinique; cependant, une réceptionniste ou un technicien en place peut posséder beaucoup des compétences que vous recherchez. Il pourrait suffire d'investir dans des cours de formation pour cet employé et lui permettre d'accéder à l'équipe de

A veterinary manager has an invaluable role to play in today's veterinary hospital. Some of the duties and responsibilities that can be assigned to the position include:

1. The "go to" person for all employees
2. Staff scheduling
 - Veterinary staff
 - Nonveterinary staff
3. Human resource management
 - Recruitment
 - Hiring
 - Retaining
 - Training
4. Information technology
 - Computer hardware and software
5. Accounts payable
6. Accounts receivable
7. Payroll
8. Inventory control
9. Budgeting
10. Dialoguing with suppliers
11. Maintaining daily, weekly, and monthly accounting
12. Managing client relations.
13. Maintaining managerial accounting information for owner(s)
14. Promotion and advertising initiatives
15. Developing newsletter
16. Overseeing staff from all aspects
17. Ensure reminder letters, new client letters, etc are sent in a timely manner
18. Maintaining current fee schedule
19. Establishing hospital policies and procedures

The question often asked by owner veterinarians is: "How do I know if I really need a veterinary manager?" If the owner is doing all of the practice management and is having difficulty managing the commitments to clients and patients, it may be time to shift some or all management responsibilities to a veterinary manager. Alternatively, another veterinarian could be hired to provide the veterinary service. However, the better choice would be to hire a veterinary manager, considering the difference in salary costs. The additional revenue generated by the owner and potential cost savings of hiring a veterinary manager will more than compensate for the salary of a new employee. The veterinary manager will ensure things like invoices being paid in a timely manner to avoid unnecessary interest charges and that inventory levels are optimized so that cash is not tied up unnecessarily. The veterinary manager will always look out for YOUR best interests in all negotiations and discussions and will ensure that your business is running as smoothly and as efficiently as possible.

According to the VHMA, office managers earn \$16.67/h, practice managers earn \$20.83/h, and hospital administrators earn \$30.52/h (1). In addition to a set salary, veterinary managers may be compensated in other ways. Since managers play a large role in decreasing expenses, consider offering a share of the increased profits (revenue minus expenses) over last year. Offering more vacation time, air miles, and bonuses are a few ways in which the salary of the veterinary manager can be supplemented.

gestion. Il est souvent beaucoup plus facile d'engager à l'interne plutôt qu'à l'externe pour un tel poste.

Si vous prévoyez recruter à l'externe, vous devrez identifier les exigences minimales du poste. Selon mon expérience, un diplômé avec un baccalauréat en commerce possède une connaissance générale se rapportant à beaucoup des responsabilités du gestionnaire vétérinaire, y compris la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la technologie de l'information, les finances et le comportement organisationnel. Si vous désirez un candidat plus expérimenté, quelqu'un qui achève peut-être sa carrière dans un milieu d'affaires pourrait représenter un bon choix. Il s'agit surtout de rechercher un candidat qui possède beaucoup des connaissances fondamentales du poste ainsi qu'une bonne expérience des affaires en général.

Un gestionnaire vétérinaire joue un rôle indispensable dans la clinique vétérinaire d'aujourd'hui. Parmi les tâches et responsabilités qui peuvent être assignées au poste, citons :

1. La «personne-ressource» pour tous les employés
2. Horaire du personnel
 - Personnel vétérinaire
 - Personnel non vétérinaire
3. Gestion des ressources humaines
 - Recrutement
 - Embauche
 - Recyclage
 - Formation
4. Technologie de l'information
 - Matériel et logiciels informatiques
5. Comptes fournisseurs
6. Comptes clients
7. Liste de paie
8. Contrôle des stocks
9. Budget
10. Dialogue avec les fournisseurs
11. Comptabilité quotidienne, hebdomadaire et mensuelle
12. Gestion des relations avec la clientèle
13. Mise à jour de l'information de comptabilité de gestion pour le propriétaire
14. Initiatives de promotion et de publicité
15. Rédaction d'un bulletin
16. Supervision de tous les aspects du personnel
17. Envoi opportun des lettres de rappel, des lettres de nouveaux clients, etc.
18. Mise à jour des listes d'honoraires
19. Établissement des politiques et des procédures de la clinique

La question souvent posée par les vétérinaires propriétaires est : «Comment vais-je savoir si j'ai vraiment besoin d'un gestionnaire vétérinaire?». Si le propriétaire effectue toutes les tâches de gestion de la clinique et a de la difficulté à gérer ses engagements envers les clients et les patients, il peut être temps de céder une partie ou l'ensemble des responsabilités de gestion à un gestionnaire vétérinaire. Un autre vétérinaire pourrait aussi être embauché pour offrir des services vétérinaires. Cependant, le meilleur choix serait d'embaucher un gestionnaire vétérinaire, en raison de la différence entre le coût des salaires. Les revenus additionnels produits par le propriétaire et les réductions de

In conclusion, if you are spending an inordinate amount of time trying to manage your practice rather than practising veterinary medicine, it might be time to hire a veterinary manager.

coûts éventuels découlant de l'embauche d'un gestionnaire vétérinaire compenseront largement le salaire d'un nouvel employé. Le gestionnaire vétérinaire se chargera de payer les factures dans les délais prescrits afin d'éviter des frais d'intérêt inutiles et fera en sorte d'optimiser les stocks de manière à ne pas immobiliser inutilement les liquidités. Le gestionnaire vétérinaire veillera toujours à protéger VOS intérêts dans toutes les négociations et discussions et s'assurera que votre entreprise est gérée le plus aisément et efficacement possible.

Selon la VHMA, les agents administratifs gagnent 16,67 \$ l'heure, les gestionnaires de cliniques gagnent 20,83 \$ l'heure et les administrateurs d'hôpitaux gagnent 30,52 \$ l'heure (1). En plus d'un salaire établi, les gestionnaires vétérinaires peuvent être rémunérés d'autres façons. Vu que les gestionnaires jouent

- ## References
1. Veterinary Hospital Managers Association. 2005 VHMA Survey of Compensation and Benefits for Veterinary Managers. Alachua: Veterinary Hospital Managers Association, 2006. ■

un rôle important dans la réduction des dépenses, vous pouvez leur offrir une part de la hausse des profits (les recettes moins les dépenses) au cours de la dernière année. On peut aussi offrir plus de vacances, des points de voyage et des bonis pour augmenter le salaire des gestionnaires vétérinaires.

En conclusion, si vous passez trop de temps à gérer votre clinique au lieu d'exercer la médecine vétérinaire, il pourrait être temps d'embaucher un gestionnaire vétérinaire.

- ## Renvois
1. VETERINARY HOSPITAL MANAGERS ASSOCIATION. 2005 *VHMA Survey of Compensation and Benefits for Veterinary Managers*. Alachua, Veterinary Hospital Managers Association, 2006. ■