

Veterinary Practice Management

Gestion d'une pratique vétérinaire

Should they stay or should they go: The cost of keeping *versus* firing cantankerous clients

Combien coûte la décision de garder ou de bannir un mauvais client?

Chris Doherty

The 2021 Ontario Pet Owners Survey showed that most clients are extremely happy with their veterinarian, their veterinary care team, and the service that they and their pets have received; however, it would be naïve to dismiss the reality that not all who walk into the hospital are quite so cheery. Unfortunately, anecdotes abound of pet owners who seem to have grown more quarrelsome as the COVID-19 pandemic has dragged on, taking these frustrations out on whomever they happen to encounter.

Being subjected to rudeness, incivility, verbal abuse, threats, or other unacceptable behavior from pet owners undoubtedly has a real and tangible negative impact on the well-being of veterinary teams. It almost certainly exacerbates stress, burnout, and compassion fatigue. However, this can be more difficult to measure and quantify. This article will seek to appraise the repercussions from an economic perspective; however, this is not to downplay the significance these situations have on mental health.

One of the likely outcomes of repeatedly being on the receiving end of a client's vitriol is that the veterinary team member resigns, exhausted and frustrated from having to endure this abuse. Even during the best of times, the loss of an employee carries a significant cost.

Un sondage mené en 2021 auprès des propriétaires d'animaux de compagnie en Ontario a montré que la plupart des clients sont extrêmement satisfaits de leur médecin vétérinaire, de leur équipe de soins vétérinaires, et des services qu'eux-mêmes et leurs animaux reçoivent à leur établissement vétérinaire. Cependant, il serait naïf d'ignorer la réalité que ce n'est pas le cas de tous ceux qui font appel à nous. Malheureusement, les anecdotes abondent sur les propriétaires d'animaux qui semblent devenir de plus en plus irrespectueux tandis que la pandémie de COVID-19 s'éternise et qui font subir leur frustration à tous ceux qu'ils rencontrent.

L'impolitesse, l'incivilité, la violence verbale, les menaces et les autres comportements inacceptables de la part des propriétaires d'animaux ont un impact négatif réel et tangible sur le bien-être des équipes vétérinaires et exacerbent assurément le stress, l'épuisement professionnel et l'usure de compassion. Or, l'impact qu'ont ces clients sur le personnel peut être difficile à mesurer et à quantifier. Le présent article cherche à en évaluer les répercussions d'un point de vue économique, mais ne vise aucunement à en minimiser l'importance sur la santé mentale.

L'un des résultats probables d'être le bouc émissaire des clients mécontents est la démission des employés qui deviennent épuisés et frustrés d'avoir à endurer cet abus. Peu importe la situation

Dr. Doherty is a graduate of the Ontario Veterinary College, and he works as manager of economic research for the Ontario Veterinary Medical Association.

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by IDEXX Laboratories, Petsecure Pet Health Insurance, Merck Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Advisory Group; email: admin@cvma-acmv.org

Use of this article is limited to a single copy for personal study. Anyone interested in obtaining reprints should contact the CVMA office (hbroughton@cvma-acmv.org) for additional copies or permission to use this material elsewhere.

Le Dr Doherty est diplômé de l'Ontario Veterinary College et travaille en tant qu'analyste économique pour l'Ontario Veterinary Medical Association.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par IDEXX Laboratories, Petsecure assurance maladie pour animaux, Merck Santé animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance au Groupe consultatif de la gestion commerciale de l'ACMV (admin@cvma-acmv.org).

L'usage du présent article se limite à un seul exemplaire pour étude personnelle. Les personnes intéressées à se procurer des réimpressions devraient communiquer avec le bureau de l'ACMV (hbroughton@cvma-acmv.org) pour obtenir des exemplaires additionnels ou la permission d'utiliser cet article ailleurs.

Table 1/Tableau 1. Minimum, Canada-wide weighted average, and maximum hourly wage by employee type./Salaire horaire minimum, moyen (pondération pour l'ensemble du Canada) et maximum, selon le type de poste.

	Minimum	Canada average Moyenne canadienne	Maximum
Receptionist Réceptionniste	\$16.16	\$17.41	\$18.94
AHT/RVT TSA	\$19.12	\$21.29	\$24.25

Manulife Financial, a Canadian insurance and financial services provider, published a report estimating that the cost of turnover averaged 40% of the employee's annual income or salary. This accounted for expenses such as lost business from disruption, recruitment and training time and expense, as well as the cost of errors made by the newly hired employee. Manulife also reported that the turnover cost percentage climbed as the job in question increased in complexity, specialization, and the necessary training and education to complete it.

Furthermore, in the current environment, in which skilled veterinary labor, such as AHT/RVTs and DVMs are difficult to attract and hire, the cost to a hospital of attrition in 1 of these positions is almost certainly higher than the usual 40% cited in Manulife's study.

Using data from the 2020 Economic Report and the 2021 Provincial Report on Compensation and Benefits for Associate Veterinarians, an estimate as to the cost of turnover in the veterinary industry can be determined.

The hourly wage for a receptionist ranged from a low of \$16.16 in Manitoba to a high of \$18.94 in British Columbia, with a Canada-wide weighted average of \$17.41. For AHT/RVTs, the range was from a low of \$19.12 per hour in New Brunswick to a high of \$24.25 again in British Columbia, with a Canada-wide weighted average of \$21.29 (Table 1).

To estimate annual compensation, these hourly wages were multiplied by 1750, an approximation of the number of hours worked per year by a full-time employee and the number of hours used in calculating full-time equivalent figures for veterinarians. Associate veterinarian compensation figures were taken from the 2021 Provincial Reports on Compensation and Benefits for Associate Veterinarians, with a Canada-wide weighted average of \$96 864 (Table 2).

Finally, applying Manulife's turnover cost percentages provides an indication as to the expense incurred by a hospital if they lost an employee. For receptionists, the overall average of 40% of annual income was used, whereas for AHT/RVTs, the cost was increased to 50% in recognition of the tight labor market, and for associate DVMs, this was further increased to 60% as there is increased educational requirements for this role, as well as a very difficult hiring market for employers (Table 3).

The data point to very high costs for veterinary hospitals that suffer the loss of an employee. Replacing a receptionist will have a total expense of between approximately \$11 000 to \$13 000, an AHT/RVT will cost \$17 000 to \$21 000, and an associate veterinarian between \$50 000 to \$60 000.

Table 2/Tableau 2. Minimum, Canada-wide weighted average, and maximum annual compensation by employee type. Rémunération annuelle minimum, moyenne (pondération pour l'ensemble du Canada) et maximum, par type de poste.

	Minimum	Canada average Moyenne canadienne	Maximum
Receptionist Réceptionniste	\$28 280	\$30 468	\$33 145
AHT/RVT TSA	\$33 460	\$37 258	\$42 438
Associate DVM DMV salarié	\$82 750	\$96 864	\$100 000

ou les conditions du marché, la perte d'un employé a toujours un coût important.

Manuvie, une entreprise canadienne de services financiers et d'assurance, a publié un rapport estimant que le coût du roulement de personnel s'élevait en moyenne à 40 % du revenu ou du salaire annuel de l'employé à remplacer. Ce pourcentage représente les pertes liées aux perturbations du travail, le temps et les dépenses consacrées au recrutement et à la formation, ainsi que le coût des erreurs commises par l'employé nouvellement embauché. Manuvie a également précisé que le coût du roulement de personnel augmentait avec la complexité ou la spécialisation des tâches associées au poste ainsi que la formation nécessaire pour les accomplir.

De plus, dans l'environnement actuel où la main-d'œuvre vétérinaire qualifiée est difficile à attirer et à embaucher, le coût pour pourvoir un poste de TSA ou de DMV est assurément plus élevé que les 40 % habituels cités dans l'étude de Manuvie.

Les données du rapport économique de 2020 et du rapport provincial de 2021 sur la rémunération et les avantages sociaux des vétérinaires salariés permettent de chiffrer le coût du remplacement d'un employé dans le domaine vétérinaire.

Le salaire horaire des réceptionnistes variait d'un minimum de 16,16 \$ au Manitoba à un maximum de 18,94 \$ en Colombie-Britannique, pour une moyenne nationale pondérée de 17,41 \$. Pour les TSA, la fourchette allait d'un minimum de 19,12 \$ au Nouveau-Brunswick à un maximum de 24,25 \$ en Colombie-Britannique, pour une moyenne nationale pondérée de 21,29 \$ (tableau 1).

Pour estimer la rémunération annuelle, ces salaires horaires ont été multipliés par 1750, c'est-à-dire le nombre approximatif d'heures travaillées par année pour un salarié à temps plein et le nombre d'heures utilisé dans le calcul des équivalents temps plein pour les médecins vétérinaires. Les chiffres sur la rémunération des médecins vétérinaires salariés ont été tirés des rapports provinciaux de 2021 sur la rémunération et les avantages sociaux des médecins vétérinaires salariés, avec une moyenne nationale pondérée de 96 864 \$ (tableau 2).

Enfin, l'application du pourcentage de coût du roulement de personnel estimé par Manuvie fournit une indication des dépenses engagées par une pratique vétérinaire pour remplacer un employé. Pour les réceptionnistes, le pourcentage général de 40 % du revenu annuel a été utilisé; pour les TSA, ce pourcentage a été augmenté à 50 % en raison de la pénurie de main-d'œuvre; et pour les DMV salariés, il a été augmenté à 60 % en

Table 3/Tableau 3. Minimum, Canada-wide weighted average, and maximum cost of attrition by employee type./Coût minimum, moyen (pondération pour l'ensemble du Canada) et maximum associé à la perte d'un employé, par type de poste.

	Minimum	Canada average Moyenne canadienne	Maximum
Receptionist (40% cost) Réceptionniste (coût de 40 %)	\$11 312	\$12 187	\$13 258
AHT/RVT (50% cost) TSA (coût de 50 %)	\$16 730	\$18 629	\$21 219
Associate DVM (60% cost) DMV salarié (coût de 60 %)	\$49 650	\$58 118	\$60 000

Clearly, none of these are inexpensive propositions. It would therefore seem wise for veterinary hospitals to strive to retain their team members, even if there is a significant cost to do so. One such cost would be the revenue lost were a hospital to turn away an abusive client, informing them that they are no longer welcome as a patron.

Using the 2020 Economic Report, this expense is also quantifiable. Pet owner annual spending ranged from a low of \$495 in New Brunswick, to a high of \$903 in Ontario, with a Canada-wide weighted average of \$784 (Table 4).

Although this is an annual figure, and the typical veterinary hospital client will frequent the practice for multiple years, it

Table 4/Tableau 4. Minimum, Canada-wide weighted average, and maximum annual revenue per client./Revenu annuel minimum, moyen (pondération pour l'ensemble du Canada) et maximum, par client.

	Minimum	Canada average Moyenne canadienne	Maximum
Annual revenue per client Revenu annuel par client	\$495	\$784	\$903

still suggests that the revenue foregone through turning away a client pales in comparison to the expense incurred from replacing a staff member that resigns due to a client verbally accosting them. This is especially true when considering that many hospitals currently have more demand for their services than they can manage and are turning away new clients; a fired client can thus be quickly replaced by a new, preferably more amiable one.

Each province will differ slightly regarding the licensing body's rules around terminating clients, so it's worth looking into these to ensure compliance. But overall, veterinary hospitals should feel confident in firing belligerent or ill-mannered clients, comfortable in the knowledge that they are helping to protect the mental health and well-being of their teams, as well as the financial bottom line. ■

raison des exigences de formation pour ce poste et du marché d'embauche très difficile pour les employeurs (tableau 3).

Les résultats indiquent des coûts très élevés pour les pratiques vétérinaires qui subissent la perte d'un employé. En effet, le remplacement d'un employé coûterait entre 11 000 \$ et 13 000 \$ environ pour un poste de réceptionniste, entre 17 000 \$ et 21 000 \$ pour un poste de TSA et entre 50 000 \$ et 60 000 \$ pour un poste de DMV.

Aucune de ces options n'est bon marché. Il semble donc judicieux qu'une pratique vétérinaire s'efforce de retenir les membres de son équipe, même si cela a un coût, notamment la perte de revenus associée au fait de bannir un client.

Or, ce coût peut être quantifié à l'aide du rapport économique de 2020. On peut y lire que les dépenses annuelles des propriétaires d'animaux en soins vétérinaires variaient d'un minimum de 495 \$ au Nouveau-Brunswick à un maximum de 903 \$ en Ontario, pour une moyenne nationale pondérée de 784 \$ (tableau 4).

Bien qu'il s'agisse d'un chiffre annuel et que le client typique fréquentera la pratique vétérinaire pendant plusieurs années, il

n'en demeure pas moins que les revenus perdus en refusant un client sont dérisoires par rapport aux dépenses engagées pour remplacer un membre du personnel qui démissionne en raison de ce client. C'est encore plus vrai lorsque l'on prend en considération le fait que de nombreux établissements vétérinaires ont actuellement plus de demande pour leurs services que ce qu'ils sont en mesure d'offrir et doivent refuser les nouveaux clients; ainsi, un client banni pourra rapidement être remplacé par un nouveau client qui, espérons-le, sera plus aimable.

Chaque organisme provincial de réglementation vétérinaire ayant ses propres directives quant à la cessation de services et la rupture de la relation avec un client, il est recommandé de prendre la peine de les examiner pour vous assurer d'agir conformément aux normes. Mais dans l'ensemble, les pratiques vétérinaires doivent sentir qu'elles peuvent bannir les clients belliqueux ou irrespectueux, en sachant qu'elles contribuent ainsi à protéger la santé mentale et le bien-être du personnel, et ce, sans nuire aux résultats financiers. ■

