

# Shadow CoPil

# PREMIÈRES RÉFLEXIONS

- ★ **Mettre le projet personnel et professionnel au centre de la formation initiale vétérinaire** par Docteur Vétérinaire Renaud Berger
- ★ **Construire un projet d'entreprise entre patrons et salariés** par Docteur Vétérinaire Alexandra de Nazelle
- ★ **Le besoin d'ouverture de la profession à des compétences techniques et humaines d'autres professions** par Docteur Vétérinaire Mélanie Coquelle
- ★ **La connaissance n'est plus notre plus grande valeur !** par le Docteur Vétérinaire Pierre Dufour

## « Plus tard je veux être vétérinaire »

Voici une phrase que bon nombre d'entre nous avons prononcée il y a plus ou moins longtemps, et qui a pris définitivement tout son sens lorsque que l'obstacle du concours a été franchi ou le jour où la thèse a été soutenue.

Mais alors que nous avons tant attendu ce moment et éprouvé une telle fierté en devenant enfin vétérinaire, il apparaît ensuite que certains se détournent de cette voie, pourtant tellement désirée au départ. Devenir vétérinaire était « un rêve de petite fille », être vétérinaire ne sera plus qu'un souvenir ou un sacerdoce.

Parmi les nombreux témoignages de nos jeunes consœurs et confrères en difficultés voire en détresse, la découverte trop tardive des réalités du métier est une explication récurrente pour justifier leur situation. En effet, s'imaginer vétérinaire correspond à un idéal subjectif dans lequel on projette facilement ses envies sans les confronter d'emblée aux réalités du monde professionnel qui nous attend. Ainsi, ceux qui devraient arriver en renfort avec enthousiasme et énergie sont déçus, écœurés pour certains et très vite usés pour la plupart, fatigués d'être confrontés à des épreuves auxquelles ils ne s'attendaient pas.

Alors cette nouvelle génération est-elle trop naïve, paresseuse et fragile ? N'est-elle pas assez pragmatique et trop impatiente ? Au contraire, doit-on blâmer nos Aînés, trop sûrs d'eux, qui manquent peut-être de vision à long terme pour leurs entreprises et qui, par conséquent, ne sont pas assez tournés vers la transmission entière de leur savoir, vers la cohésion de leurs équipes ? Est-ce les écoles qui sont hors du coup, trop théoriques, ou trop hiérarchisées valorisant excessivement les savoir-faire au détriment des savoir-être ? Ou alors, la pression exercée par la société est-elle devenue trop forte pour que le vétérinaire d'aujourd'hui soit en mesure d'assumer toutes les responsabilités qui lui incombent ? Fatalement, la faute revient-elle à ces propriétaires irresponsables qui réduisent les chances de leur animal engendrant pour nous un épuisement compassionnel critique ?

Quoi qu'il en soit, il s'agit de permettre aux jeunes vétérinaires de s'intégrer dans notre monde professionnel en évitant ce choc et la désillusion froide et silencieuse des premières expériences. Il s'agit d'une réflexion intime avec des enjeux d'épanouissement à court et à long terme dans notre pratique quotidienne. Il s'agit d'un accompagnement bienveillant pour que chaque vétérinaire puisse exercer pleinement son métier dans le respect de son équilibre émotionnel. Il s'agit en fait de construire son projet personnel et professionnel.

**Le projet personnel et professionnel est tout d'abord une connaissance de soi-même.** Déterminer ses forces et ses faiblesses avec lucidité permet de savoir qui nous sommes et ce dont nous sommes capables, afin de faire des choix pertinents à chaque moment de notre parcours. Mais c'est bien la démarche de ce questionnement régulier qui aura un impact sur la durée. Si l'obligation déontologique de formation continue est l'acquisition d'un savoir, le développement permanent de son projet personnel et professionnel est au contraire l'apprentissage d'une manière de s'interroger propre à chacun d'entre nous. Ainsi, instaurer l'habitude de cette introspection permet avant tout de générer à terme le souci de soi. Or, le vétérinaire passionné aura facilement tendance à s'oublier et deviendra ainsi vulnérable : dans sa démarche empathique envers les propriétaires d'abord et dans son investissement auprès des animaux qu'il soigne ensuite. « Connais-toi toi-même » disait Socrate, car le questionnement sur notre personne est le premier atout dont nous disposons pour grandir et nous renforcer, pour cheminer vers sagesse et sérénité et par conséquent, pour nous protéger.

Par ailleurs, **le jeune vétérinaire doit aussi appréhender l'environnement dans lequel il évoluera toute sa vie professionnelle.** Pour cela, il est nécessaire d'y confronter sa personnalité au plus tôt, afin d'évoluer à mesure que l'on progresse. Il est en effet important de multiplier les expériences pour élargir sa vision du contexte et définir soi-même son cheminement en alternance entre le terrain et la formation théorique. Lors de ses expériences, il faut aussi que le jeune vétérinaire fasse pour apprendre, en engageant sa responsabilité dans ses actes, plutôt que d'apprendre pour faire, en restant dans la posture prudente de l'élève, à condition aussi que le maître sache l'encadrer avec finesse. En effet, au contraire des exigences ténues inhérentes à la pratique quotidienne de la médecine, le droit à l'erreur est primordial lorsqu'un novice s'engage dans une nouvelle voie, car c'est bien souvent lorsque l'on se trompe que l'on se découvre et que l'on perçoit les subtilités de son métier. Il est donc nécessaire pour cet aspect d'être accompagné : les premières gardes, premières chirurgies ou échecs thérapeutiques et euthanasie sont par nature des moments forts, stressants voire douloureux. Les premiers échanges tendus avec un client ou un confrère sont aussi des étapes parfois difficiles mais malgré tout classiques et ne doivent pas anéantir toute la confiance durement acquise ou briser la dynamique positive enclenchée au préalable. Si une partie des vétérinaires parvient à surmonter ces épreuves, seul ou bien accompagné, il est fondamental qu'aucun n'y soit exposé sans aide et qu'un ou plusieurs interlocuteurs privilégiés soient présents pour partager, désamorcer et anticiper ce genre de situations délicates associées à la découverte du monde vétérinaire.

Ainsi, le mentorat ou parrainage, ou de nouvelles approches d'accompagnement par les acteurs de la profession, sont autant de méthodes possibles pour soutenir le jeune vétérinaire dans l'exploration de son environnement, afin qu'il trouve la place qui est la sienne, au regard de ses qualités humaines et de ses aspirations personnelles, mais aussi à partir de la connaissance des réalités de notre métier. **Le développement du projet personnel et professionnel doit en effet permettre à chaque vétérinaire de donner du sens à chacune de ses recherches de stage ou d'emploi, et être finalement au service de la compréhension du rôle qu'il souhaite occuper au sein de la grande famille vétérinaire, en saisissant la teneur de la mission intime qu'il se donne,** afin que la vocation vétérinaire qui anime chacun d'entre nous, ne se laisse pas engloutir par des enjeux secondaires, mais s'enrichisse au contraire, des réussites et grandes satisfactions que procurent notre métier au fil des années.

***Et vous, quel est votre projet personnel et professionnel ?***

**Docteur Vétérinaire Renaud Berger**

Membre du Comité de Pilotage VetFuturs France Jeunes

[renaud@vetovet.fr](mailto:renaud@vetovet.fr) • 06 71 96 94 98

## *Construire un projet d'entreprise entre patrons et salariés pour créer un futur commun.*

Ces dernières années la profession vétérinaire a connu de nombreuses mutations, l'incitant à évoluer, avec notamment la loi sur les antibiotiques, le nouveau code de déontologie, la directive service, etc. Elle connaît aussi un questionnement sur son avenir, et est challengée par la manière dont les jeunes vétérinaires arrivant sur le marché du travail envisagent leur métier et leur propre avenir.

Comme la majorité des vétérinaires praticiens, j'aime mon métier, je trouve qu'il a un rôle important dans la société, notamment de par la dimension humaine qu'il contient, et je prends chaque jour du plaisir à l'exercer. J'apprécie la qualité des relations avec les clients, le large choix des actes que nous pouvons proposer pour leur venir en aide, la capacité qu'offre ce métier d'apprendre des choses nouvelles chaque jour et l'autonomie qu'il offre dans le travail. Il me semble néanmoins que nous assistons à un changement conceptuel de l'approche du métier de praticien.

**Les jeunes diplômés projettent une vision traditionnelle de salarié cadre dans le marché du travail vétérinaire.** Ils recherchent un salariat, non pas comme une période de transition à court terme avant une création ou une association, mais plus comme la possibilité de prendre part à la vie et à l'évolution à long terme de la structure dans laquelle ils s'engagent. L'association ou la création ne sont plus une fin en soi. C'est un point qui me semble important pour comprendre la manière d'appréhender leurs attentes.

À l'issue de 7 années d'études, ils désirent exercer dans une ambiance agréable, avec une valorisation des compétences, qui les pousserait à s'investir davantage et à faire croître l'offre de service de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, tout en ayant un respect de la vie privée.

Les « jeunes » ont envie de s'impliquer, d'impulser une nouvelle dynamique et de participer à la transition qui s'impose à nous. Ils souhaitent devenir notamment des acteurs du numérique, favoriser le développement de nouveaux axes, et encourager la valorisation de nos actes. **Impliqués, les jeunes vétérinaires souhaitent échanger, apprendre de l'expérience de leurs aînés mais aussi être reconnus et écoutés dans une dynamique qu'ils peuvent proposer.**

Devant cette observation, peut-être faut-il repenser ensemble le salariat vétérinaire. J'aimerais que la profession offre plus de cohérence entre l'implication d'un salarié et sa rémunération, avec notamment plus de valorisation des compétences acquises lors de formations diplômantes. Beaucoup de salariés se retrouvent déçus au bout de 4 ans quand ils se rendent compte qu'ils ont peu de chance d'être rémunérés davantage que l'échelon 4 de la convention collective. La reconnaissance passe par la rémunération : devant ce plafond de verre, pourquoi continuer à s'impliquer ?

Nombreuses sont les cliniques à souhaiter cette valorisation des compétences et de l'implication, mais qui y objectent un manque de rentabilité de leur structure. Or, cela a été démontré dans de nombreux secteurs, la valorisation d'un salarié augmente son implication et sa fidélité et permet d'accroître sa rentabilité et sa performance, sans parler du coût et de l'impact sur la clientèle de la perte d'un salarié et de la nouvelle procédure de recrutement. Il n'y a pas de raison que le secteur vétérinaire échappe à cette logique, même si des adaptations et une courte période d'investissement sont sûrement à prévoir et une confiance mutuelle est nécessaire.

Cette capacité de rétribution de la compétence passe aussi par le courage d'une valorisation des actes en eux-mêmes au sein de notre profession. Cela implique une mobilisation de tous les acteurs de notre profession, au delà des clivages générationnels, pour une communication accrue auprès des propriétaires et une ré-évaluation par tous de notre offre de services. Nous sommes aussi aidés en cela par le développement des assurances animalières et une implication accrue des propriétaires dans la santé de leur animal, notamment via les réseaux sociaux.

En effet, du fait de notre implication grandissante dans la qualité de vie de l'animal, dans la continuité de service et dans une éthique de notre mission, les vétérinaires ont considérablement évolué ces dernières années, notamment sur la prise en charge de la douleur et des moyens qu'ils mettent en oeuvre, même pour des actes « de base ».

Apprenons, **ensemble**, à valoriser nos engagements : nos actes ont évolué, nos prix le doivent aussi. Les vétérinaires doivent, collectivement, communiquer auprès des propriétaires sur leur évolution, leur implication, et la qualité de leur offre de service, ainsi que sur le coût de ces investissements.

Au-delà des objectifs financiers à court terme, quelle est la vision à **long terme** qu'ont les praticiens de la profession, de son évolution et de leur formation dans ce monde et ce métier en pleine transformation ? L'important n'est-il pas de travailler ensemble vers un but commun qui fait sens pour tout le monde ?

**Plus que la concurrence, ce sont la qualité des relations humaines, la confiance, le partage, la coopération, et la considération entre confrères qui nous permettront d'évoluer et de comprendre les enjeux de demain.**

Cela implique une capacité d'altruisme, et une bienveillance entre vétérinaires. La bienveillance et l'exigence ne sont pas antinomiques mais, au contraire, la bienveillance sert la performance et sera l'antidote à la méfiance entre employeurs et salariés.

Il est important de construire notre politique managériale sur des bases saines de communication et de dialogue véritable pour permettre à l'entreprise de reprendre sa place dans la société et aider à une performance de vos collaborateurs.

Dans un métier touché par un manque de confiance et de bien-être au travail, une remise en question profonde, via la lumière du leadership positif, de ce que nous considérons comme des bases acquises de la profession, et une valorisation accrue du travail des salariés me semble nécessaire pour permettre l'évolution du regard que nous portons sur le métier de vétérinaire.

**Docteur Vétérinaire Alexandra de Nazelle**

Membre du Comité de Pilotage VetFuturs France Jeunes

[alexandra.de.nazelle@gmail.com](mailto:alexandra.de.nazelle@gmail.com)

# Le besoin d'ouverture de la profession à des compétences techniques et humaines d'autres professions

Les 20 dernières années ont bouleversé l'exercice de la médecine vétérinaire. Tant dans le diagnostic et la prise en charge de plus en plus de maladies, que dans l'arrivée de matériel médical de haute technologie (échographie, IRM, Scanner, endoscopie...) et des nouvelles technologies au sens large. En parallèle l'entreprise vétérinaire devient de plus en plus grande. Le vétérinaire doit donc s'occuper de la gestion du personnel, de l'entreprise, des choix stratégiques de son entreprise. Même si la formation dans les écoles s'ouvre progressivement et lentement à cet aspect du métier, nous ne sommes pas préparés à gérer une entreprise.

**Cette mutation du métier a donc impliqué l'apparition d'une multitude de nouveaux rôles et de nouvelles contraintes pour nos confrères** qui peinent logiquement à suivre la cadence. Les attentes des clients et du personnel des cliniques vétérinaires sont devenues incompatibles avec ce qu'un seul être professionnel et humain peut apporter.

Dans un monde où tout avance à vitesse grand V, comment faire pour être à la fois le médecin de famille des animaux, un gestionnaire d'entreprise dans un cadre administratif et fiscal toujours plus contraignant, un manager bienveillant et impliqué, un communicant efficace pour correspondre aux attentes de la clientèle et gérer la communication de sa clinique, un acteur des enjeux politiques lié à la condition animale ? Il apparaît bien peu réaliste de pouvoir naviguer seul entre ces différentes casquettes en toute aisance et sans burn-out. Certains d'entre nous ont choisi la voie de l'association et tentent de couvrir toutes ces compétences entre vétérinaires, qui multiplient les temps d'actes non médicaux et non rémunérateurs. **Et si la solution était de s'ouvrir aux compétences extérieures ?**

En effet, aujourd'hui le vétérinaire, exemple type de la petite entreprise, fait face à ces problématiques seul ou entouré de quelques confrères alors qu'il est impossible d'être compétent dans tous ces domaines où les professionnels réputés ont fait des licences, des masters ou d'autres formations spécialisées. Ce serait nier l'utilité de ces différentes formations que de penser qu'un vétérinaire peut assumer efficacement tous ces rôles qui constituent des métiers à part entière. De fait, il existe un certain nombre de questions qui nous ont en grande partie échappé et sont récupérées par d'autres professionnels, comme la nutrition animale et l'éducation.

Nous ne pouvons reprocher aux clients de chercher des réponses ailleurs (malgré les études montrant que c'est aux vétérinaires qu'ils font confiance !) dès lors que nous ne sommes pas en capacité de leur apporter. L'ouverture du monde vétérinaire à d'autres professionnels ne serait-elle pas une manière de replacer le vétérinaire au centre des questions de la santé animale, là où les propriétaires d'animaux l'attendent et lui font confiance ?

Cette question est aussi celle de déterminer le métier que nous voulons exercer aujourd'hui. Voulons nous être des chefs d'entreprise ? Les médecins des animaux ? des psychologues ou éducateurs ?

Les propriétaires d'animaux se rendent en effet dans nos structures remplis d'attentes plus ou moins réalistes et de besoins, comme le soutien lors de l'annonce d'une nouvelle médicale difficile ou lors d'un deuil, des connaissances spécialisées en éducation à moindre coût, en nutrition et en ostéopathie... Parfois frustrés du retour du vétérinaire et son équipe durant la consultation qui n'aura pas pu aborder l'ensemble de ces sujets, il peut se tourner vers Google et Doc-tissimo, des groupes facebook de passionnés ou même d'autres professionnels que nous. Serait-il possible d'articuler toutes ces compétences avec des intervenants au sein même de nos structures, à l'image des centres médicaux et paramédicaux ?

S'il semble indispensable aujourd'hui d'être formés à la direction d'entreprise, cette casquette ne doit cependant pas nous représenter. L'idée ressortant de l'enquête Vetfutur est que le savoir-faire signifie « l'expertise, la technicité de la médecine vétérinaire et le mouvement de la spécialisation ». Pour faire de nous des professionnels de très haut niveau technique réalisant des actes à haute valeur ajoutée, nous devons être avant tout des médecins et nous décharger des tâches administratives et répétitives. La solution ne se trouve pas toujours en dehors de l'entreprise si les activités de chaque corps de métier exerçant au sein de la clinique se voit redéfinies. En effet, notre chaîne de soin est-elle cohérente et suffisante lorsque le monde médical humain dispose de secrétaires médicales, d'assistant en soins hospitalier, d'aides-soignants et d'infirmiers aux côtés du médecin ? Chacun des membres de ces équipes ont des missions définies dans l'accueil, la gestion administrative, l'hygiène des locaux et des patients, le suivi des données vitales, l'interaction avec les familles, le soin et les examens complémentaires, la prise de décision médicale... L'ensemble de ces rôles, plus tous ceux découlant des nouvelles technologies et la stratégie d'entreprise (carnets de santé en ligne, réseaux sociaux, site internet...) sont pour nous répartis uniquement entre les vétérinaires et leurs assistantes spécialisées. Ne pourrait-il pas manquer un maillon dans notre chaîne de soin vétérinaire, qu'elle soit en milieu rural ou urbain ?

Le temps et l'énergie ainsi dégagés pourraient bien nous permettre d'atteindre le réel objectif actuel pour notre profession : (re)prendre notre place de coordinateur de la santé animale.

**Docteur Vétérinaire Mélanie Coquelle**

Membre du Comité de Pilotage VetFuturs France Jeunes

[mcoquelle.vet@gmail.com](mailto:mcoquelle.vet@gmail.com) • 06 16 40 19 64

## « La connaissance n'est plus notre plus grande valeur ! »

Les connaissances constituent un des piliers de la profession vétérinaire, elles assurent un savoir-faire, mais aussi un savoir-être. La formation initiale prodigue la base théorique, tandis que l'entrée dans la vie professionnelle, avec la pratique, la consolide. Cependant, l'avancée des sciences comme des technologies a modifié, et modifie encore, ces connaissances et la manière de les transmettre.

C'est un fait, nous n'apprenons, et n'enseignons plus de la même manière : l'e-learning sous toutes ses formes, les « serious-game », la réalité virtuelle et augmentées se développent. Nous pouvons apprendre, de manière plus ludique, et plus facilement, n'importe où, tout au long de notre vie.

D'un autre côté, la connaissance ne suit plus seulement le chemin classique d'autrefois, vertical, du maître à l'élève, mais aussi de nouveaux : celui de l'homme à la machine, que nous abreuons massivement de données, comme celui de la machine à l'homme, avec le développement d'IA de plus en plus performantes, de systèmes experts.

En effet, la quantité d'informations ne cesse de croître, comme son accessibilité. La vulgarisation scientifique se démocratise, les propriétaires sont acteurs dans la prise en charge de leurs animaux, la relation vétérinaire-propriétaire s'horizontalise, et cela en faveur de la santé des animaux. Ainsi, nous ne sommes plus les uniques détenteurs de cette connaissance scientifique pure et brute.

Dans cette course à l'innovation, les plus jeunes s'approprient les technologies avec une appétence naturelle. Ils peuvent apprendre aux anciennes générations à les utiliser, inversant l'ancêtre pyramidale de la connaissance : celle de l'ancien qui sait au nouveau qui apprend. De la même manière, la médecine progresse et les jeunes vétérinaires ont parfois une meilleure connaissance théorique des pratiques les plus adaptées.

Les connaissances nécessaires pour être vétérinaire sont scientifiques, techniques, médicales, bien sûr, mais pas seulement. Il ne s'agit pas uniquement d'être un diagnosticien hors pair ou de connaître les nouvelles technologies, mais aussi d'apprendre à gérer une entreprise, de comprendre les attentes des clients, et tout ce qui fait le quotidien d'un praticien. Chaque clinique a une connaissance qui lui est propre : celle des clients qu'elle côtoie, de leurs histoires, celle du fonctionnement intrinsèque à l'entreprise.

Parallèlement, les avancées technologiques nous éloignent de la connaissance pure, et nous invitent à développer d'autres compétences dont les machines sont incapables, d'autres capacités, appelées « soft skills », davantage tournées vers l'humain, comme l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la maîtrise de soi. Cet apprentissage humain est applicable aux relations clients, mais aussi aux échanges entre consœurs et confrères, qu'ils soient ou non intergénérationnels.

Les anciens ont un rôle particulièrement important à jouer autour de toutes ces interactions, car leur expérience a transformé leurs connaissances en savoir. Ce savoir peut, et doit être transmis via une relation, qui, réciproque, s'équilibre car le formateur, devient aussi un médiateur, un tuteur, un coach, un mentor. Il permet l'apprentissage d'un savoir professionnel, les « ficelles du métier », acquises au fil des années, qui va au-delà du simple apprentissage par essai-erreur. Ce



co-apprentissage permet une amélioration des compétences individuelles comme collectives, une meilleure cohésion d'équipe et une motivation accrue de ses membres. À condition d'être performant dans ce rôle de mentor, le mentorat permet aussi une rétention accrue des jeunes vétérinaires, alors que tant de cliniques souffrent de problèmes de recrutement.

Mais qu'est-ce qui fait un bon mentor ? La bienveillance, l'écoute, l'établissement d'une relation de confiance, personnalisée, permettant de générer du bien-être au travail, bien-être qui est un des premiers critères recherchés par les jeunes. Cette relation est gratifiante pour le mentor, qu'il soit ancien en se lançant un nouveau défi, après avoir sondé plusieurs facettes de son métier, ou plus jeune, en s'enrichissant de cette nouvelle expérience.

Nous pensons alors que le développement d'un mentorat au sein de la profession serait une solution pour renouer le dialogue, relier les générations, alors que l'évolution de la société et des technologies, tend à les éloigner.

**Docteur Vétérinaire Pierre Dufour**

Membre du Comité de Pilotage VetFuturs France Jeunes  
[dufour.pier@gmail.com](mailto:dufour.pier@gmail.com) • 06 74 29 92 90

# Le Shadow CoPil

Le comité de pilotage VetFuturs France jeunes regroupe 10 vétérinaires de tous horizons exerçant depuis moins de 5 ans. Son objectif est de participer aux réflexions du projet VetFuturs aux côtés du comité de pilotage du CNOV et du SNVEL pour y apporter le regard des jeunes et exprimer les attentes de leur génération. Il se réunit une fois par mois pour travailler.

Coordonné par le **Docteur Vétérinaire Justine Henry**, le Shadow CoPil se veut être un organe de réflexion autant qu'un relai et un outil au service des jeunes vétérinaires qui souhaitent s'engager pour faire avancer la profession.

*Jeunes vétérinaires : écrivez-nous et appelez -nous pour nous faire part de votre expérience, de vos attentes et échanger sur notre profession !*

[justine@justinehenry.com](mailto:justine@justinehenry.com) • 06 83 00 76 50

[www.vetfutursfrance.fr](http://www.vetfutursfrance.fr) - [contact@vetfutursfrance.fr](mailto:contact@vetfutursfrance.fr)