

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 099

CREATION D'UN POSTE DE TECHNICIEN EN SANTE DES ANIMAUX DE PRODUCTION AU SEIN D'UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE : ENJEUX, OPPORTUNITES, OBSTACLES

THESE

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 26 novembre 2021
Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

CHAUDRON Dimitri

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 099

CREATION D'UN POSTE DE TECHNICIEN EN SANTE DES ANIMAUX DE PRODUCTION AU SEIN D'UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE : ENJEUX, OPPORTUNITES, OBSTACLES

THESE

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 26 novembre 2021
Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

CHAUDRON Dimitri

Liste des Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (20-05-2021)

ABITBOL	Marie	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
ALVES- DE-OLIVEIRA	Laurent	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
ARCANGIOLI	Marie-Anne	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
AYRAL	Florence	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
BECKER	Claire	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
BELLUCO	Sara	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENAMOU- SMITH	Agnès	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENOIT	Etienne	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
BERNY	Philippe	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
BONNET- GARIN	Jeanne- Marie	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
BOULOCHE	Caroline	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BOURDOISEAU	Gilles	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur émérite
BOURGOIN	Gilles	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
BRUYERE	Pierre	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BUFF	Samuel	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
BURONFOSSE	Thierry	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
CACHON	Thibaut	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CADORÉ	Jean- Luc	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
CALLAIT- CARDINAL	Marie- Pierre	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
CAROZZO	Claude	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CHABANNE	Luc	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
CHALVET- MONFRAY	Karine	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
DE BOYER DES ROCHES	Alice	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
DELIGNETTE- MULLER	Marie- Laure	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
DJELOUADJI	Zorée	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
ESCRIOU	Catherine	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
FRIKHA	Mohamed- Ridha	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
GALIA	Wessam	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
GILOT- FROMONT	Emmanuelle	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
GONTHIER	Alain	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
GRANCHER	Denis	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
GREZEL	Delphine	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
HUGONNARD	Marine	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
JUNOT	Stéphane	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
KODJO	Angeli	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
KRAFFT	Emilie	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
LAABERKI	Maria- Ha lima	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
LAMBERT	Véronique	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LE GRAND	Dominique	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
LEBLOND	Agnès	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
LEDoux	Dorothée	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
LEFEBVRE	Sébastien	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEFRANC- POHL	Anne- Cécile	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEGROS	Vincent	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
LEPAGE	Olivier	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
LOUZIER	Vanessa	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
MARCHAL	Thierry	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
MOISSONNIER	Pierre	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
MOSCA	Marion	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
MOUNIER	Luc	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
PEPIN	Michel	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
PIN	Didier	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
PONCE	Frédérique	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
PORTIER	Karine	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
POUZOT- NEVORET	Céline	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
PROUILLAC	Caroline	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
REMY	Denise	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
RENE MARTELLET	Magalie	DEPT- ELEVAGE- SPV	Maître de conférences
ROGER	Thierry	DEPT- BASIC-SCIENCES	Professeur
SAWAYA	Serge	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
SCHRAMME	Michael	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
SERGENTET	Delphine	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur
THIEBAULT	Jean- Jacques	DEPT- BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
TORTEREAU	Antonin	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Maître de conférences
VIGUIER	Eric	DEPT- AC- LOISIR-SPORT	Professeur
ZENNER	Lionel	DEPT- ELEVAGE- SPV	Professeur

REMERCIEMENTS

Au Docteur Dorothee Ledoux,

Ma directrice de thèse,

Pour son accompagnement consciencieux et pertinent

Au Professeur François Mion,

Mon président de jury,

Pour avoir accepté la présidence de la soutenance

Au Docteur Véronique Lambert,

Mon second assesseur,

Pour son regard critique constructif sur le projet

Aux docteurs Adrien Bernard et Jean-Yves Roux,

Mes maîtres de stage chez Optivet,

Pour l'accompagnement dans la construction du projet sur le terrain

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ANNEXES.....	9
TABLE DES FIGURES.....	10
TABLE DES TABLEAUX.....	11
LISTES DES ABREVIATIONS	12
INTRODUCTION	13
PARTIE I : ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE, de nombreux intérêts et obstacles au recrutement de techniciens dans les cliniques vétérinaires rurales	15
I. La délégation de tâches techniques impliquée dans les enjeux du vétérinaire rural	15
A. Une pénurie de vétérinaires ruraux	15
1. Le constat du manque actuel de vétérinaires en pratique rurale.....	15
2. Les conséquences de cette pénurie	17
B. Evolution des pratiques du métier de vétérinaire rural.....	17
C. Des éleveurs de plus en plus demandeurs de productivité et de temps libre.....	18
II. Opportunités de recrutement d'un technicien pour les vétérinaires ruraux	19
A. Intérêts de la délégation de tâches techniques	20
1. Contrer la pénurie de vétérinaires ruraux.....	20
2. Adapter les postes de vétérinaires ruraux aux aspirations sociétales actuelles.....	20
3. Adapter les services aux attentes nouvelles des éleveurs	21
B. Les tâches à déléguer	21
1. Définition de tâche technique.....	21
2. Les actes techniques en élevages.....	21
3. Les analyses de laboratoires praticables en clientèle rurale.....	25
a. Analyses de médecine de populations à la clinique.....	25
b. Analyses à la clinique à la suite de consultations médicales.....	27
III. Obstacles de recrutement de techniciens ruraux	30
A. Limites sur la dérogation des actes	30
1. Définition de l'acte vétérinaire.....	30
a. Définition européenne	30
b. Définition française	30
2. Définitions des techniciens pouvant réaliser des actes vétérinaires dérogatoires.....	31
a. Techniciens pour les espèces aviaires et porcines uniquement	31
b. Techniciens pour toutes espèces	31
3. Les actes dérogatoires.....	32
a. Pour les espèces aviaires et porcines uniquement	32
b. Pour toutes les espèces.....	32

c.	Cas des prélèvements biologiques	33
d.	Cas de l'écornage.....	33
B.	Les concurrents du secteur	33
1.	Les centres d'insémination.....	34
2.	Le contrôle laitier	34
3.	Les Groupements de Défense Sanitaire (GDS).....	34
4.	Les pareurs indépendants	35
5.	Les marchands d'aliments	35
6.	La chambre d'agriculture.....	35
PARTIE II : TRAVAIL PERSONNEL, LA DEMARCHE CHEZ OPTIVET		37
I.	Problématique du projet.....	37
A.	Présentation d'Optivet	37
1.	Optivet, une clinique vétérinaire à fort effectif	37
2.	Une clientèle variée et à évolution différentielle.....	37
3.	Un recrutement à plusieurs vitesses	39
4.	Un système de décision organisé et efficace	40
B.	Questions posées	41
II.	Méthodes	41
A.	Description qualitative des tâches techniques	41
B.	Description quantitative des tâches techniques.....	42
1.	Evaluation du volume horaire des tâches ciblées existantes.....	42
a.	Mesure des temps de réalisation unitaires des tâches techniques	42
b.	Evaluation du volume horaire des tâches techniques hors actes en élevages	42
C.	Calcul des coûts différentiels.....	43
D.	Organisation des tâches techniques	44
1.	Présentation du projet aux associés.....	44
2.	Priorisation des tâches à déléguer	44
3.	Confection de fiche de poste.....	44
4.	Mise en place d'un planning.....	44
5.	Contact de cliniques possédant un poste similaire	45
III.	Résultats	45
A.	Description qualitative des tâches techniques	45
1.	Inventaire des tâches techniques à déléguer.....	45
2.	Création de nouvelles tâches	50
a.	Nouvelles tâches internes envisagées.....	50
b.	Nouveaux services envisagés	50
B.	Description quantitative des tâches.....	52

1.	Volume horaire des tâches ciblées existantes	52
2.	Coûts différentiels	57
a.	Coûts approximatifs	57
b.	Calcul de coûts différentiels des analyses	57
e.	Coûts des tâches de gestion de stock et navettes à la poste	61
C.	Organisation des tâches	62
1.	Consentement du projet par les associés suite à sa présentation.....	62
2.	Des tâches plus ou moins intéressantes à déléguer	62
3.	Fiche de poste	65
4.	Planning du technicien	69
5.	Contact de cliniques possédant un poste similaire	70
	PARTIE III : DISCUSSIONS.....	71
I.	Rappel des résultats principaux	71
II.	Critique de la méthode.....	72
A.	Biais d'évaluation des temps des tâches techniques	72
B.	Biais sur les calculs de coûts.....	73
III.	Discussion des résultats	73
A.	Description qualitative des tâches techniques	73
1.	Niveau de délégation initial des tâches techniques dans la clinique	73
2.	Choix des nouveaux services à développer	74
3.	Répartition du temps de travail technique en fonction de l'activité rurale.....	76
4.	Problème de la répartition des tâches techniques dans la semaine.....	76
5.	Problème de notoriété des nouveaux services techniques	77
6.	Limite de l'exercice légale de la médecine vétérinaire	77
B.	Description quantitative des tâches techniques	78
1.	Un ensemble de tâches techniques chronophage	78
2.	Un potentiel d'augmentation des tâches techniques	79
3.	Approximation du calcul de gain global du recrutement de technicien	79
4.	Gains financiers de la délégation des tâches	80
C.	Organisation des tâches techniques	80
1.	Evaluation des écarts quantitatifs et qualitatifs de l'activité technique pour déterminer le besoin de recrutement.....	80
2.	Recrutement progressif et priorisation des tâches à déléguer	81
3.	Critères de priorisation des tâches à déléguer.....	82
4.	Intégration dans l'équipe	83
	PARTIE IV : PRECONISATIONS, APPLICATION A UNE CLINIQUE VETERINAIRE RURALE EN GENERALE .	84
	BIBLIOGRAPHIE.....	92

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1: Planning hebdomadaire mi-temps technicien-accueil.....	94
Annexe 2 : Planning hebdomadaire temps plein technicien.....	94
Annexe 3 : retour des modèles de techniciens production animale dans d'autres cliniques vétérinaires.....	95
Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation du volume horaire des tâches techniques existantes soumis aux vétérinaires ruraux d'Optivet	97
Annexe 5 : Liste à cocher des tâches techniques à envisager pour le recrutement d'un technicien .	110
Annexe 6 : Temps chronométrés de réalisation des analyses et actes en fermes chez Optivet	112

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Balance des vétérinaires entrants et sortants par domaine d'activité (Ordre National des Vétérinaires 2019).....	16
Figure 2 : Cercle vicieux de la pénurie de vétérinaires ruraux.....	16
Figure 3 : Temps hebdomadaires des tâches techniques existantes chez Optivet (en heures)	56
Figure 4 : Fiche de poste du technicien.....	69

TABLE DES TABLEAUX

Tableau I : Principaux actes techniques réalisables en élevages en médecine des populations d'animaux de rente	23
Tableau II : Principales analyses réalisables au cabinet en médecine des animaux de rente	28
Tableau III : Proportions des activités d'Optivet en termes de chiffre d'affaires et de temps de travail	38
Tableau IV : Liste des analyses à déléguer et raisons de les déléguer	46
Tableau V : Liste des tâches de gestion de stock production animale à déléguer et raisons de les déléguer.....	47
Tableau VI : Liste des actes en élevage à déléguer et raisons de les déléguer	48
Tableau VII : Liste des tâches de transport à déléguer et raisons de les déléguer	49
Tableau VIII : Liste des tâches administratives à déléguer et raisons de les déléguer	49
Tableau IX : Temps passé à la réalisation des tâches techniques ciblées (hors actes en fermes) à l'échelle d'Optivet	53
Tableau X : Scission du service de suivi global en partie technique et partie vétérinaire pure et temps par tâches.....	54
Tableau XI : Temps actuel passé par le technicien par service vendu (en minutes).....	55
Tableau XII : Temps annuels des parties techniques des suivis en élevages (en minutes).....	55
Tableau XIII : calcul du gain financier approximatif du recrutement d'un technicien	57
Tableau XIV : Calcul du coût différentiel des analyses entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technicienne	58
Tableau XV : Coût différentiel des navettes inter-sites entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technicienne	59
Tableau XVI : Coût différentiel des livraisons de médicaments de veaux de boucherie entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technicienne	59
Tableau XVII : Différence de coûts des services lorsque leur partie technique est déléguée à un technicien	60
Tableau XVIII : Economies annuelles des services lorsque leur partie technique est déléguée à un technicien	61
Tableau XIX : Ordre de priorité de délégation des tâches techniques selon les critères.....	64
Tableau XX : Avantages dans le cas du recrutement d'un ou de deux techniciens	82
Tableau XXI : Exemple de lien entre les objectifs et les tâches à déléguer en priorité.....	88

LISTES DES ABREVIATIONS

ASV : Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CA : Chiffre d'affaires

CHV : Centre Hospitalier Vétérinaire

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

FVE : Federation of Veterinarians of Europe

GDS : Groupement de Défense Sanitaire

GIPSA : Groupement d'Intérêt Public Formation Santé Animale et Auxiliaire Vétérinaire

IgG : Immunoglobuline de type G

IUT : Institut Universitaire de Technologie

MEB : Montrevel-en-Bresse

NB : Nota Bene

PDV : Pont-de-Vaux

SELARL : Société d'Exercice Libéral A Responsabilités Limitées

SNGTV : Société Nationale des Groupements Techniques Vétérinaires

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les vétérinaires en pratique rurale exercent de plus en plus en cliniques regroupant plusieurs collaborateurs. Cette organisation nécessite un partage des tâches. Pour cela, plusieurs métiers existent dans les structures : vétérinaire, auxiliaire spécialisé vétérinaire (ASV), secrétaire, comptable, agent d'entretien le plus souvent. Cependant, les cabinets vétérinaires ruraux n'engagent quasiment pas de technicien alors qu'il aurait sa place au sein d'une clinique vétérinaire. Ce nouveau métier serait un intermédiaire entre celui des vétérinaires et des ASV en termes de technicité. Cette personne pourrait, en effet, remplir l'ensemble des tâches techniques de l'activité rurale de la clinique. Pour faire un parallèle avec la médecine humaine, ce technicien serait par exemple l'équivalent d'un opérateur en radiologie. Lorsque nous allons faire une radiologie, l'opérateur (technicien) réalise les clichés selon un protocole prédéfini. Il les transmet ensuite au médecin radiologue (équivalent du vétérinaire) pour seulement le diagnostic et la prise en charge du patient. Ces techniciens existent d'ailleurs dans la pratique rurale dans les pays anglosaxons (Grande Bretagne et Amérique du Nord) pour épauler les vétérinaires. Les fonctions d'un tel poste seraient par exemple les analyses de laboratoire, les livraisons de produits ou encore les actes techniques en élevages (prélèvements, mesures, recueils de données), c'est-à-dire toutes les tâches pratiques qui ne nécessitent pas de compétences de médecines et chirurgies vétérinaires. Le technicien aurait un profil de technicien de laboratoire ou de technicien en élevage ayant obtenu un baccalauréat professionnel agricole, un brevet de technicien supérieur production animale ou un diplôme universitaire de technologie génie biologique par exemple.

Le recrutement d'un technicien dans une clinique vétérinaire rurale ouvrirait la possibilité de lui déléguer de nombreuses tâches techniques chronophages et réalisées aujourd'hui par les vétérinaires. La création d'un tel poste présenterait de nombreux intérêts, que ce soit sur le gain de temps, la rentabilité, le confort de travail, l'augmentation de la quantité et de la qualité des services ou encore la moindre vulnérabilité dans le recrutement de vétérinaires ruraux en pénurie.

Nous allons vérifier les intérêts socio-économiques qu'apporte le recrutement d'un technicien en santé des animaux de production dans une clinique vétérinaire à activité rurale en termes de temps dégagé et de rentabilité. Dans un second temps, nous verrons comment mettre en place au mieux le recrutement d'un tel technicien dans une clinique en général. Le travail découle d'un stage réalisé d'avril à juin dernier dans une clinique vétérinaire mixte de l'Ain, qui souhaitait recruter un tel technicien. Ce stage a permis de construire et mettre en pratique une démarche pour évaluer la pertinence du projet grâce à un cas concret permettant ensuite d'adapter la méthode pour en tirer un modèle d'actions à entreprendre pour les cliniques vétérinaires rurales en général.

Ainsi, nous verrons tout d'abord les prérequis de la littérature en trois étapes : les enjeux du projet avec un tour du contexte du marché de l'emploi des vétérinaires ruraux, les opportunités qui s'ouvrent avec un tel recrutement par un panel des tâches techniques

réalisables en pratique rurale et enfin les obstacles posés par la réglementation sur la dérogation de l'acte vétérinaire. Ensuite, nous allons voir le cas pratique de la clinique vétérinaire Optivet chez qui nous avons étudié concrètement le recrutement d'un technicien production animale. Puis, nous discuterons de la méthode employée et des résultats obtenus chez Optivet afin d'apporter un regard critique, pour enfin élargir la méthode d'un tel recrutement à l'échelle des cliniques vétérinaires rurales en général par un organigramme des actions à mettre en place et des questions à se poser.

PARTIE I : ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE, DE NOMBREUX INTERETS ET OBSTACLES AU RECRUTEMENT DE TECHNICIENS DANS LES CLINIQUES VETERINAIRES RURALES

I. La délégation de tâches techniques impliquée dans les enjeux du vétérinaire rural

A. Une pénurie de vétérinaires ruraux

1. Le constat du manque actuel de vétérinaires en pratique rurale

La France, et l'Europe en général, assistent à une pénurie croissante de vétérinaires exerçant dans le domaine des animaux de rente. En effet, les déserts vétérinaires sont présents dans 40 % des départements français (Duplomb 2020). Ces déserts vétérinaires sont des « zones rurales où les éleveurs peuvent éprouver des difficultés à accéder à un réseau de compétence vétérinaire à destination des animaux de rente » (Arrignon et al. 2015). A l'échelle de l'Union Européenne, ce sont 78,5 % des états qui sont touchés par la désertification vétérinaire (Descours-Renvier 2020). Malheureusement, ce phénomène s'aggrave encore. Dans son Atlas Démographique de la profession vétérinaire 2020, l'Ordre des Vétérinaires mentionne une diminution de 14,7 % du nombre de vétérinaires exerçant en pratique rurale en cinq ans, et ce malgré une augmentation du nombre total de vétérinaires praticiens de 4,4 % sur les cinq dernières années. En effet, les Atlas Démographiques Vétérinaires des cinq dernières années montrent que le nombre de nouveaux praticiens (comptabilisé par l'inscription à l'Ordre) augmente globalement, mais inégalement selon les domaines d'activités. La balance entrants/sortants est positive pour la filière des animaux de compagnie (avec en moyenne 595 entrants pour 437 sortants par an sur cinq ans), comme pour la filière équine (68 entrants et 42 sortants). En revanche, les vétérinaires en pratique rurale affichent une balance négative avec en moyenne 132 entrants contre 210 sortants par an sur ces cinq dernières années. Ces données sont illustrées dans la figure 1 ci-après avec l'exemple de l'année 2019 :

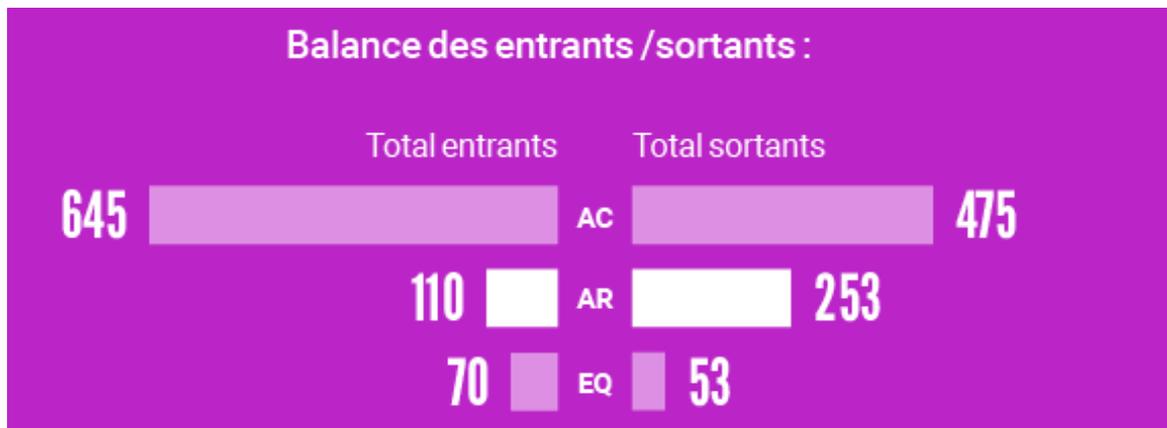


Figure 1 : Balance des vétérinaires entrants et sortants par domaine d'activité (Ordre National des Vétérinaires 2019)

AC : Animaux de Compagnie ; AR : Animaux de Rente ; EQ : Equins

Cette baisse du nombre de vétérinaires ruraux s'explique par le désintérêt des vétérinaires sortant d'école pour la médecine des animaux de rente, au profit de l'activité animaux de compagnie et équine.

Malheureusement, la pénurie de vétérinaires ruraux est un cercle vicieux. En effet, le manque d'acteurs de la filière dégrade les conditions de travail, ce qui diminue l'attractivité du métier. Ce cercle vicieux est illustré dans la figure 2 :

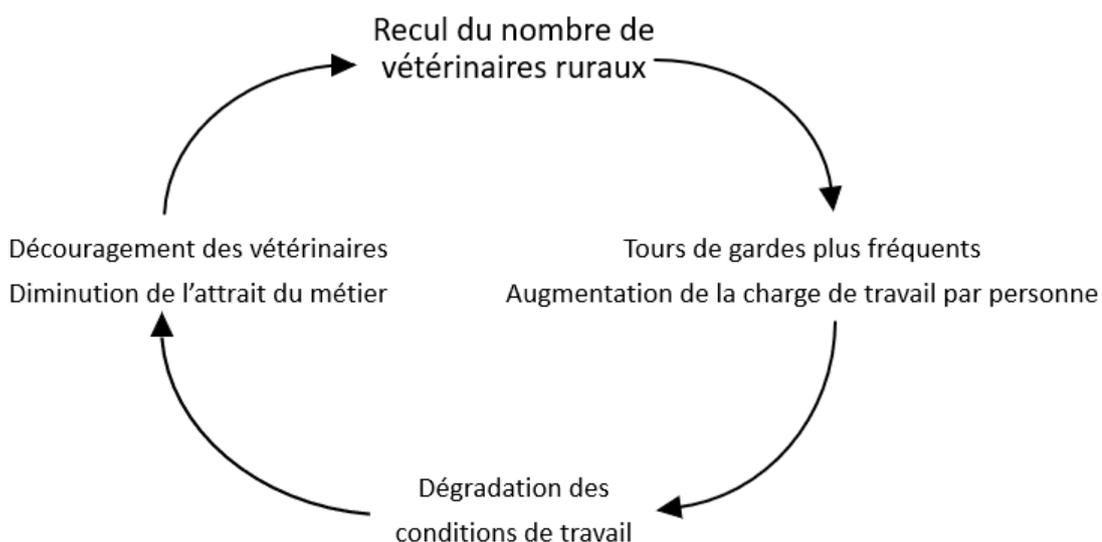


Figure 2 : Cercle vicieux de la pénurie de vétérinaires ruraux

2. Les conséquences de cette pénurie

Les conséquences de cette pénurie de vétérinaires ruraux sont nombreuses et inquiétantes :

- Tout d'abord, le manque de vétérinaires ruraux entraînerait une difficulté, voire une impossibilité de réaliser la prophylaxie. En effet, seuls les vétérinaires sont autorisés à réaliser les opérations sanitaires de contrôles et surveillances demandées par l'Etat (prophylaxie, prélèvements à l'achat, prélèvement d'avortement et bilan sanitaire). Les maladies du bétail ne seraient alors plus surveillées. Il apparaîtrait la problématique du risque d'émergence et de transmission des maladies vers l'Homme (brucellose, tuberculose, influenza aviaire notamment) et entre les cheptels (pestes porcines, rhinotrachéite infectieuse bovine, leucose bovine, hypodermose par exemple).
- De plus, le manque de soins aux animaux d'élevage par impossibilité de répondre à toutes les consultations posent des problèmes de bien-être animal et d'usage des médicaments à risque. En effet, sur ce dernier point, les éleveurs qui ne pourront pas faire appel aux vétérinaires à cause de leur rareté, se verront contraints de traiter eux même leur cheptel, et ce sans consultation vétérinaire leur permettant d'obtenir une prescription et des conseils adaptés engendrant un possible risque pour l'animal, l'éleveur ou les résistances des agents pathogènes aux antibiotiques et antiparasitaires (Roncigli 2019).

B. Evolution des pratiques du métier de vétérinaire rural

Les pratiques du métier de vétérinaire rural évoluent continuellement. Ces modifications sont la conséquence des mutations de la société en termes d'idéologies (prise en compte croissante du bien-être animal, équilibre vie personnelle/vie professionnelle), des problématiques auxquelles nous sommes confrontés (antibiorésistance, changement climatique), d'économie (crise agricole, chute des cours, développement des circuits courts), d'évolution des pratiques d'élevage (augmentation de la taille des cheptels, augmentation des surfaces des exploitations, passage des exploitations sous formes sociétaires) ... Pierre Mathevet, vétérinaire ayant exercé 17 ans en clientèle rurale et aujourd'hui conseillé à temps plein en management des cliniques vétérinaires, souligne que le vétérinaire doit savoir s'adapter. Il explique le terme « s'adapter » par la modification, parfois profonde, de nos habitudes par l'innovation, la mise en place de nouvelles pratiques, la création de nouveaux services et le partage des tâches avec de nouveaux collaborateurs notamment des techniciens ou pareurs. Le recrutement de techniciens dans les cliniques vétérinaires est donc une tendance actuelle. Par exemple, au Québec, il existe une formation spécifique de « technicien en santé animale » pour travailler entre autres dans les cliniques vétérinaires les vétérinaires praticiens peuvent être scindés en trois groupes générationnels :

- La première génération regroupe des vétérinaires de plus de 50 ans (un tiers des praticiens, surtout des hommes) à 84 % dirigeants ou associés de clinique. Ces praticiens priorisent plutôt leur activité professionnelle aux dépens de leur vie personnelle.

- Le second groupe se compose des vétérinaires âgés de 30 à 49 ans (56 % des praticiens). La part d'hommes et de femmes dans cette catégorie est quasiment la même. Pour ces professionnels, la proportion entre le temps au travail et temps personnel est équilibré. Enfin, ce groupe privilégie une pratique vétérinaire en collectivité plutôt qu'en individualité.
- La troisième génération est composée des praticiens ayant un âge inférieur à 30 ans (12 % d'entre eux). Ces vétérinaires sont à 76 % féminins et la prise en compte de leur vie personnelle est importante. Ils recherchent de plus une certaine liberté et des conditions de travail flexibles. Ils souhaitent surtout exercer dans des cliniques avec plusieurs vétérinaires, voire dans des groupements (Marques 2017).

C. Des éleveurs de plus en plus demandeurs de productivité et de temps libre

D'après une étude sur les attentes des éleveurs, les deux principales demandes des éleveurs de bovins aujourd'hui sont l'amélioration de la productivité de leur élevage et le dégagement de temps libre et ce pour les élevages laitiers comme allaitants (Bastide 2019). Les éleveurs sont de plus en plus demandeurs de technicité. En effet, la pratique vétérinaire rurale a de plus en plus recours aux examens complémentaires (Godreau, Millemann 2008), témoignant d'une augmentation de la technicité dans le domaine des animaux de rente.

Pour répondre à ces demandes, le vétérinaire peut s'adapter notamment sur trois points. D'abord, il peut augmenter son offre d'analyses complémentaires. Deuxièmement, il peut développer des services préventifs à travers des suivis (suivi de reproduction, suivi global, suivi des veaux, suivi de nutrition, suivi de croissance ...). Ce second point permet de répondre aux deux attentes citées précédemment. En effet, ces services permettent une amélioration des performances de l'élevage, mais également un gain de temps par la gestion préventive des problèmes. Enfin, le vétérinaire peut proposer des services pour aider voire remplacer l'éleveur sur certaines tâches (notamment les vaccinations non réglementées, l'administration de bolus ou les désinfections de bâtiments).

Cependant, les difficultés que rencontrent les vétérinaires pour répondre à ces demandes des éleveurs sont les manques de temps et de compétitivité face à d'autres acteurs (notamment des inséminateurs pour le suivi de reproduction et les pareurs pour la pédicure bovine). En effet, comme nous l'avons vu en partie A, la main d'œuvre vétérinaire rurale est rare. De plus, le vétérinaire doit gérer les urgences en plus de remplir les services cités. Par exemple, avec les suivis de reproduction (suivi le plus fréquent dans l'offre de service des vétérinaires), l'organisme du SNGTV décrit comme les trois principaux freins à la vente du service de suivi de reproduction « la concurrence (principalement celle des centres d'insémination), le manque de motivation des éleveurs et le manque de disponibilité des praticiens ». Les centres d'inséminations sont plus compétitifs sur les tarifs, car les structures sont de tailles plus importantes que les cliniques vétérinaires et spécialisées en reproduction (d'où des coûts fixes plus divisés). Les rémunérations des opérateurs sont moindres et ces centres n'ont pas à gérer les urgences, d'où une organisation plus simple (Buret et al. 2009). Il est donc difficile pour le

vétérinaire de répondre aux attentes des éleveurs à cause de son manque de temps et des coûts de son activité élevés.

Les enjeux autour du recrutement de techniciens dans les cliniques vétérinaires sont multiples et variés.

D'abord, les vétérinaires pratiquant la médecine des animaux de rente se font de plus en plus rare. Les conséquences sont multiples et inquiétantes. Elles concernent des problématiques importantes, notamment la surveillance et la lutte contre les épidémies animales parfois transmissibles à l'homme, le bien-être animal et l'usage des médicaments.

Ensuite, l'évolution du monde vétérinaire va dans le sens d'une augmentation de la technicité du métier de vétérinaire rural par le regroupement et la spécialisation. De plus en plus, les vétérinaires recherchent des temps de travail moindres et des conditions plus flexibles.

Enfin, les éleveurs sont de plus en plus demandeurs de technicité, notamment à travers les examens complémentaires et les suivis préventifs. Or, ces tâches techniques sont chronophages. De plus, la concurrence est rude sur certains de ces services techniques. Le vétérinaire a parfois du mal à faire sa place quand il doit également gérer les urgences en parallèle.

II. Opportunités de recrutement d'un technicien pour les vétérinaires ruraux

Le recrutement dans une structure a toujours une ou plusieurs raisons. Villarroya (2012) décrit les motifs de recrutement dans une clinique vétérinaire en cinq critères :

- Assurer des tâches existantes à la suite d'une croissance de l'activité
- Remplacer un employé quittant la structure
- Améliorer des tâches mal réalisées actuellement
- Remplir des tâches nouvelles
- Solutionner un problème ou amener du progrès

Le recrutement d'un technicien pourrait remplir chacun de ces critères en fonction des tâches qui lui seront assignées.

A. Intérêts de la délégation de tâches techniques

1. Contrer la pénurie de vétérinaires ruraux

Différentes pistes de solutions pour endiguer la pénurie de vétérinaires ruraux sont proposées par l'Etat. Ces propositions sont la création d'une nouvelle forme de cinquième année d'approfondissement avec un stage tutoré dans une clinique qui encadre la formation de l'étudiant à travers 18 semaines de stage, l'augmentation du *numerus clausus* avec augmentation du nombre d'étudiants par école, la modification du processus de sélection à l'entrée à l'école par l'augmentation des entrants via les voies à cursus agricoles (IUT et BTS agronomie), les bourses de stage et l'aide à l'installation des vétérinaires en zones rurales et plus récemment l'ouverture d'une cinquième école vétérinaire française privée à Beauvais.

Une autre piste de solution pourrait être exploitée : celle de déléguer au maximum toutes les tâches qui ne demandent pas de compétence vétérinaire à des employés non vétérinaires. Cette délégation permettrait *a priori* un moindre besoin en main d'œuvre vétérinaire, ce qui diminuerait la vulnérabilité des cliniques vétérinaires face à la pénurie de vétérinaires ruraux sur le marché de l'emploi. C'est cette idée que nous allons exploiter à travers ce projet.

2. Adapter les postes de vétérinaires ruraux aux aspirations sociétales actuelles

L'évolution de la vision du métier de vétérinaire montrent l'intérêt de recrutement de technicien dans les cliniques vétérinaires pour deux aspects :

D'abord, le regroupement des vétérinaires dans des cliniques aux effectifs importants est propice au besoin de recrutement de technicien pour deux raisons. Premièrement, plus les vétérinaires se regroupent, plus la clientèle est importante et plus les tâches techniques représentent une activité volumineuse par structure (nombres d'analyses, nombre d'actes techniques, besoin organisationnel ...). Deuxièmement, plus la structure engage de vétérinaires, plus ils peuvent se spécialiser dans leurs pratiques et donc plus l'activité globale de la clinique est technique.

D'autre part, les jeunes vétérinaires, remplaçant actuellement la génération des vétérinaires de plus de 50 ans, privilégient plus leur vie personnelle aux dépens de temps en plus passé au travail. Pour ne pas manquer le « turn-over » générationnel, les cliniques vétérinaires ont tout intérêt à proposer des postes avec des emplois du temps plus légers et flexibles. Une des solutions est de déléguer une partie de la charge de travail à un technicien qui pourrait réaliser toute la partie technique de l'activité pour que les vétérinaires ne se concentrent plus que sur les tâches purement vétérinaires (diagnostics et actes non dérogoires).

3. Adapter les services aux attentes nouvelles des éleveurs

Les éleveurs sont de plus en plus demandeurs de productivité et de temps libre. Le vétérinaire peut adapter son offre de services pour coller à ces attentes. Cependant, le manque de temps et de compétitivité face à des acteurs techniques extérieurs peuvent l'en empêcher. Le recrutement d'un technicien peut être une opportunité pour surmonter ces obstacles. En effet, l'apport à l'entreprise de main d'œuvre moins coûteuse qu'un vétérinaire ouvre la voie à de nouvelles possibilités. Le technicien pourrait épauler (par la délégation de tâches lors des activités de suivis par exemple), voire même remplacer le vétérinaire (réalisations des analyses à la clinique par exemple) à moindres coûts et en étant totalement dévoué à ces tâches sans avoir de modifications de planning dues à des urgences.

B. Les tâches à déléguer

1. Définition de tâche technique

Le technicien en santé des animaux de production serait engagé par la clinique vétérinaire pour remplacer les vétérinaires dans la réalisation de tâches techniques. En effet, les « tâches techniques » sont l'ensemble des fonctions de l'activité vétérinaire, mais qui ne nécessitent pas de compétence vétérinaire. Ces tâches techniques sont les fonctions actuellement remplies par les vétérinaires, mais aussi celles qui pourraient être développées grâce à l'arrivée du technicien. Nous allons maintenant faire un tour le plus exhaustif possible des tâches techniques attribuables à un technicien dans une clinique vétérinaire. Nous pouvons tout d'abord séparer ces tâches en trois grands groupes : les analyses de laboratoire, les actes techniques en élevages et les tâches d'organisations (administratives, communicatives ...). Les deux premiers groupes rassemblent des tâches universelles à toutes les cliniques vétérinaires rurales. En effet, quelle que soit la région, la taille ou la dominante de clientèle, toutes les cliniques vétérinaires rurales réalisent des analyses de laboratoires (coproscopie, bactériologie, analyses sanguines ...) et des actes techniques en élevages (prélèvements, notations, mesures ...). Nous ne pourrions en revanche pas être exhaustifs, ni n'avoir d'informations dans la littérature sur les tâches organisationnelles, car elles sont spécifiques de chaque clinique.

2. Les actes techniques en élevages

La pratique vétérinaire rurale comporte de nombreux actes techniques pratiqués en élevage. Ils peuvent être des prélèvements, des observations techniques, des mesures, des tests rapides, des dosages. Spieser en dresse un inventaire le plus exhaustif possible dans sa

thèse. Les actes techniques réalisables en élevages couramment pratiqués en médecine des animaux de rente sont présentés ci-dessous et résumés dans le tableau I (Spieser 2012).

- Les prélèvements

Les prélèvements sont nombreux en élevages. Ils sont à visée sanitaire (recherche d'une maladie infectieuse) ou zootechnique (recherche de troubles métaboliques ou environnementaux). Les échantillons pouvant être prélevés sont : le sang, les fèces, l'urine, les poils, le lait (et colostrum), le liquide synovial, le liquide ruminal, le liquide céphalo-rachidien, le mucus respiratoire, utérin ou digestif, le sperme ou encore la ration alimentaire.

- Les observations techniques

Les actes techniques d'observation sont de deux types. Ils peuvent se faire sur les animaux sous la forme de notations : note d'état corporel (embonpoint), aplombs, qualité du poil, propreté, remplissage ruminal, digestibilité de l'aliment dans les fèces. Ils peuvent aussi être liés à l'environnement et au matériel : front d'ensilage, état de consommation de la ration, disponibilité de la ration, parties de la machine à traire, fonctionnement de la machine à traire, comportement de traite de l'éleveur ...

- Les mesures

Les mesures sont des actes techniques. Elles peuvent être des mesures de dimensions de bâtiment, de croissance des animaux, de pulsation et niveau de vide de la machine à traire, de paramètres d'ambiance (température, hygrométrie, vitesse de l'air), de pH urinaire, de débit des abreuvoirs, de pesée de colostrum, de conductivité du lait ...

- Les tests rapides (qualitatifs)

De nombreux tests sont réalisables au chevet de l'animal. Ils permettent en général de gagner le temps d'un trajet à la clinique ou d'un envoi de prélèvement au laboratoire. Ils peuvent être des tests de taux cellulaire dans le lait (California Mastitis Test ©), de diagnostic de gestation précoce (test DG29 ©), de reprise de cyclicité ou diagnostic de l'œstrus (Ovucheck rapide tube ©), de qualité du sperme (FAA Test de Midland Bioproducts ©), de paramètres urinaires ou détection d'endométrites (bandelette urinaire), d'inflammation (Bovi gamma test ©).

- Les dosages (quantitatifs)

Des dosages quantitatifs sont réalisables au chevet de l'animal grâce à des lecteurs portatifs. Comme les tests rapides, ils permettent en général de gagner un trajet à la clinique ou un envoi de prélèvement au laboratoire. Ces dosages pratiqués en médecine rurale sont par exemple ceux des corps cétoniques, de glucose ou de potassium. Des dosages rapides grâce à des kits peuvent être réalisés sur sang : calcium (kit CHEMetrics 1705 ©) et acides gras non estérifiés (DVM NEFA Test©)

Tableau I : Principaux actes techniques réalisables en élevages en médecine des populations d'animaux de rente

Activités	Analyses possibles
Prélèvements	Sang
	Fèces
	Urine
	Poils
	Lait et colostrum
	Liquide synovial
	Liquide ruminal
	Liquide céphalorachidien
	Mucus respiratoire, digestif et utérin
	Sperme
Observations des animaux	Ration alimentaire
	Notation d'état corporel
	Notation d'aplombs
	Notation de qualité du poil
	Notation de propreté
	Notation de remplissage du rumen
	Notation de digestibilité de l'aliment dans les fèces
	Evaluation du front d'ensilage

	Evaluation de l'état de consommation de la ration
Evaluations de l'environnement	Evaluation de la disponibilité de la ration
	Observation de la machine à traire (unités ou son fonctionnement)
	Observation de comportement de l'éleveur lors de la traite
	Dimensions de bâtiments
	Croissance des animaux
	Fonctionnement de la machine à traire
Mesures	Paramètres d'ambiance (température, hygrométrie, vitesse de l'air)
	pH urinaire
	Débit d'eau des abreuvoirs
	Pesée de colostrum
	Conductivité du lait
	California Mastitis Test © pour le taux cellulaire
	Test DG29 © pour le diagnostic de gestation précoce
Tests rapides	Ovucheck rapide tube © pour la reprise de cyclicité
	FAA Test de Midland Bioproducts © pour la qualité du sperme
	Bandelette urinaire
	Tests d'inflammation
	Corps cétoniques
	Glucose
Dosages quantitatifs	Potassium
	Kit de dosage de calcium (Kit CHEMetrics 1705 ©)
	Kit de dosage des acides gras non estérifiés (DVM NEFA Test ©)

Les actes techniques en élevages sont nombreux et nécessitent des technicités variées. Cependant, certains sont réservés aux vétérinaires et ne pourront donc pas être délégués à un technicien.

3. Les analyses de laboratoires praticables en clientèle rurale

Nous entendons par analyses de laboratoire, les analyses réalisées à la clinique, à l'opposé des analyses au chevet de l'animal. Tout d'abord, les analyses de laboratoire doivent être scindées en deux groupes : celles réalisées à la clinique (analyses internes) et celles sous-traitées dans un laboratoire extérieur (analyses externes). En effet, certaines analyses demandent de trop gros investissements pour la clinique. La gestion des analyses internes et externes ne demande pas le même temps ni la même technicité. Dans le premier cas, les analyses internes sont chronophages et leur réalisation est technique, car elles sont faites entièrement à la clinique, mais elles ont l'intérêt de générer du bénéfice et d'avoir des résultats souvent plus rapides. Dans le second cas, la gestion des analyses externes n'est qu'un envoi au laboratoire et une réception et communication du résultat. Elle demande peu de compétences techniques. Les analyses externes sont en général facturées directement à l'éleveur par le laboratoire. La clinique n'en tire pas de bénéfice direct, mais gagne du temps et de l'énergie à sous-traiter le service. La décision de réaliser soit même une analyse (dont la clinique a la capacité de la réaliser) est un choix stratégique de la clinique dépendant de chaque analyse. Cependant, l'apport de main d'œuvre de technicien dans la clinique pourrait modifier le choix d'internaliser certaines analyses ou d'ajouter à l'offre de services des analyses non proposées aujourd'hui. Toutes les analyses qui sont traitées dans une clinique vétérinaire sont sous traitables à un laboratoire, mais l'inverse n'est pas vrai. En effet, les réalisations de certaines analyses demandent des investissements de plusieurs dizaines voire centaines de milliers d'euros en automates et sont pratiquées par quelques laboratoires en France. Nous ne verrons donc pas ces analyses réalisables uniquement en laboratoire extérieurs, car elles ne demandent que très peu de main d'œuvre aux futurs techniciens (envoi du prélèvement et réception du résultat).

Les analyses sont des examens complémentaires qui permettent de pousser le diagnostic. Elles ont lieu soit dans le cadre de consultations médicales, soit de médecine de populations (suivis de reproduction, d'alimentation, parasitologique, qualité du lait, veaux ...).

Les analyses réalisables au cabinet couramment pratiquées en médecine des animaux de rente sont présentées ci-dessous et résumées dans le tableau II.

a. Analyses de médecine de populations à la clinique

Spieser a dressé un inventaire des analyses réalisables dans le cadre de suivis préventifs (Spieser 2012).

- Suivis d'alimentation

Dans le cadre des suivis d'alimentation, le vétérinaire est amené à surveiller les risques d'hypocalcémie post-partum. Pour cela, il réalisera des dosages de calcium sur sang à l'aide d'automates. Pour anticiper les acidoses subcliniques, le vétérinaire sera amené à tester le pH

de liquide ruminal à l'aide d'un pH-mètre ou d'un test au bleu de méthylène. Des analyses de la flore ruminale et des analyses d'aliments peuvent aussi être réalisées. Pour la flore ruminale, le test consiste à mesurer la qualité et la quantité des microorganismes sur rumen, directement en lien avec la digestion. Pour les analyses d'aliments, le vétérinaire pourra pratiquer des mesures de taux de matière sèche (par pesée et séchage) et des analyses qualitatives comme la fibrosité ou la taille des particules de ration via des tamisages.

- Suivis parasitologiques

Pour surveiller l'infestation parasitaire d'un élevage, le vétérinaire dispose de plusieurs examens complémentaires. Pour les parasites internes (nématodes, cestodes, trématodes et protozoaires), la coproscopie est l'examen de choix. Pour les giardioses, il existe un test rapide Giardia. Pour les parasites externes, les analyses peuvent être le trichogramme (observation du poil au microscope) pour la teigne ou l'observation de raclage cutané pour les acariens.

- Suivis de qualité du lait

Les suivis de qualité du lait engendrent de nombreuses analyses à la clinique. Elles peuvent être des comptages cellulaires à l'automate pour évaluer le nombre de cellules de l'immunité dans un échantillon de lait. Les autres analyses sont les bactériologies sur lait suivies ou non d'antibiogrammes.

- Suivis des veaux

Concernant les suivis préventifs des veaux, les analyses sont fécales, respiratoires ou immunitaires (colostrum). Pour les examens complémentaires des gastroentérites néonatales, des tests rapides sur fèces diarrhéiques sont utilisés à la clinique. Des tests rapides permettant de mettre en évidence des agents pathogènes respiratoires existent également (Speed ReSpiVB ou RSV TESTPACK ABBOTT © sur écouvillons nasals profonds pour le virus syncytial respiratoire ou le BIO K 342 © pour le virus de la rhinotrachéite infectieuse bovine sur échantillons de poumon). Enfin, concernant le colostrum, les analyses permettent de doser les immunoglobulines G pour vérifier le bon transfert d'immunité. Ce dosage peut être réalisé à l'automate sur sérum ou colostrum, par test rapide sur sérum (Midland Quick test Calf Kit ©) ou colostrum (IgG Quick test Kit ©) ou approché au réfractomètre.

b. Analyses à la clinique à la suite de consultations médicales

Les analyses pratiquées en médecine de populations peuvent être aussi réalisées dans le cadre de consultations de médecines individuelles, telles que les coproscopies, bactériologies ou tests rapides sur échantillons de diarrhées de veaux par exemple. A ces analyses peuvent être ajoutés des examens complémentaires pratiqués uniquement en médecine individuelle. D'après Godreau & Millemann (2008), la médecine vétérinaire en pratique rurale peut être amenée à réaliser en cabinet :

- Des analyses sanguines à l'automate : numération formule, biochimie, ionogramme
- Des cytologies sur sang, synovie, liquide céphalo-rachidien
- Des bilans urinaires
- Des bactériologies sur urine et synovie
- Des colorations de GRAM sur liquide ruminal (pour l'acidose), écouvillons nasaux et lait de mammite.

Ainsi, les analyses réalisables en pratique vétérinaire rurale à la clinique sont nombreuses et variées. Le détail de réalisation de ces analyses sont décrites par Spieser, mais non répertoriées dans ce travail, car nous cherchons seulement à montrer le panel des examens complémentaires réalisables. Les principales analyses de cabinet sont présentées dans le tableau II :

Tableau III : Principales analyses réalisables au cabinet en médecine des animaux de rente

Activités	Analyses possibles
Suivi d'alimentation	Dosage de calcium sur sang à l'automate
	Mesure du pH du liquide ruminal (pH-mètre ou bleu de méthylène)
	Analyse de sperme au microscope
	Analyse des microorganismes de la flore ruminale
	Mesure de matière sèche de rations
	Tamisage de rations
Suivi de parasitologie	Coproscopie
	Test rapide Giardia
Suivi qualité du lait	Trichogramme
	Observation de raclage cutané au microscope
	Comptage cellulaire à l'automate
	Bactériologie de lait et antibiogramme
Suivi veaux	Tests étiologiques d'agents de gastroentérites néonatales
	Tests étiologiques d'agents pathogènes respiratoires
	Dosage des IgG du colostrum à l'automate, tests rapides et réfractomètre
Consultation médicale (autres analyses que celles des suivis)	Numération formule sanguine
	Biochimie sanguine
	Ionogramme sanguin
	Cytologies sur sang, synovie et liquide céphalo-rachidien
	Bilan urinaire
	Bactériologie sur urine et synovie
	Coloration de Gram sur liquide ruminal, écouvillons nasaux et lait

4. Tâches d'organisations internes de la clinique

Il existe des tâches techniques n'appartenant pas à la catégorie des analyses ou des actes en élevages et qui sont souvent actuellement réalisées par les vétérinaires. Ces tâches ne sont pas décrites par la littérature, car dépendent de l'activité de la structure, de son organisation interne et du niveau de délégation déjà présent dans la clinique. Par exemple, ces tâches peuvent être des livraisons, de la communication, de l'administratif ... Ces fonctions ne nécessitent pas toujours la formation d'un technicien, mais peuvent être remplies par les ASV ou secrétaires.

Le recrutement de techniciens dans les cliniques vétérinaires rurales se dressent comme une piste de solution aux enjeux actuels du vétérinaire : pénurie de vétérinaires ruraux, évolution des aspirations du métier de vétérinaires rural et mutation des attentes des éleveurs.

Les tâches techniques sont définies comme les fonctions de la pratique vétérinaire rurale qui ne nécessitent pas de compétence vétérinaire. L'objectif est de pouvoir déléguer ces tâches à un technicien. Ces tâches sont des analyses de laboratoire, des actes en élevages et des tâches liées à l'organisation interne de la clinique. Il en existe un large panel, pratiquées actuellement ou non en fonction des structures.

III. Obstacles de recrutement de techniciens ruraux

Nous avons vu dans la partie précédente qu'à l'échelle d'une clinique vétérinaire en pratique rurale, il existe de nombreuses tâches techniques qui pourraient être déléguées à un technicien. Cependant, certains actes ne sont pas dérogatoires. Leur réalisation est réservée aux vétérinaires pour des raisons de bien-être animal ou de responsabilité face à certaines problématiques comme le bon usage des médicaments ou le risque épidémiologique. De plus, certains acteurs extérieurs aux cliniques vétérinaires sont susceptibles de faire concurrence.

A. Limites sur la dérogation des actes

1. Définition de l'acte vétérinaire

a. Définition européenne

La Fédération des Vétérinaires d'Europe (FVE) propose en 2008 une définition de l'acte vétérinaire dans son Code de Conduite Européen des Vétérinaires (FVE, 2008) :

« a. Toute intervention matérielle ou intellectuelle qui ont pour objectif de diagnostiquer, traiter ou prévenir une maladie, blessure ou douleur mentale ou physique d'un animal, ou pour déterminer l'état de santé ou de bien-être d'un animal ou d'un groupe d'animaux, en particulier son état physiologique ; comprenant la prescription de médicaments vétérinaires.

b. Toute intervention causant ou ayant la potentialité de causer une douleur.

c. Toute intervention invasive.

d. Toute intervention vétérinaire, incluant les activités de la chaîne alimentaire de l'homme ou de l'animal, pouvant affecter la santé publique.

e. Toute certification vétérinaire se rapportant à tout point cité précédemment. [notre traduction] »

b. Définition française

En 2011, la législation française donne une définition à l'acte vétérinaire dans l'ordonnance n°2011-78 du 20 janvier 2011 de l'article L.243-1 du Code rural et de la pêche maritime :

« - acte de médecine des animaux : tout acte ayant pour objet de déterminer l'état physiologique d'un animal ou d'un groupe d'animaux ou son état de santé, de diagnostiquer une maladie, y compris comportementale, une blessure, une douleur, une malformation, de

les prévenir ou les traiter, de prescrire des médicaments ou de les administrer par voie parentérale ;

- acte de chirurgie des animaux : tout acte affectant l'intégrité physique de l'animal dans un but thérapeutique ou zootechnique. »

Les actes vétérinaires n'étant pas répertoriés individuellement dans une liste exhaustive, il peut parfois être délicat de définir si un acte est vétérinaire ou non. En cas de litige, c'est au tribunal de trancher.

2. Définitions des techniciens pouvant réaliser des actes vétérinaires dérogatoires

La loi prévoit des actes dérogatoires réalisables par des professions non vétérinaires, notamment des techniciens. Les critères d'éligibilité des techniciens sont définis par la loi.

a. Techniciens pour les espèces aviaires et porcines uniquement

D'après l'article D243-2 du décret n°2011-1244, un technicien peut pratiquer des actes dérogatoires fixés par la loi (voir pages suivantes) s'il détient « une attestation délivrée par un vétérinaire certifiant qu'ils maîtrisent les techniques de contention et les gestes d'intervention applicables à l'espèce et au type d'élevage concerné ».

b. Techniciens pour toutes espèces

D'après l'article D243-3 du décret n°2011-1244, les techniciens exerçant pour toutes espèces sont éligibles aux actes dérogatoires fixés par la loi, si :

« 1° Ils détiennent une licence délivrée conformément aux dispositions de l'article R. 653-96 ;

2° Ils sont titulaires d'un certificat d'aptitude délivré conformément aux dispositions des articles R. 653-87 ou R. 653-87-1 ;

3° Ils sont titulaires d'un diplôme ou d'un titre homologué dans le domaine de l'élevage, de niveau égal ou supérieur au baccalauréat professionnel agricole ou d'un titre reconnu par un Etat membre de l'Union européenne ou par un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen, conférant le niveau IV agricole ;

4° Ils disposent d'une attestation de formation à la pratique des actes énumérés par l'arrêté

prévu au 7° de l'article L. 243-3, délivrée par un organisme de formation continue enregistré conformément aux dispositions de l'article L. 6351-1 du code du travail. »

De plus, le technicien doit être « salarié d'un vétérinaire ou d'une société de vétérinaires habilités à exercer, d'une organisation de producteurs reconnue, d'un organisme à vocation sanitaire reconnu ou d'un organisme relevant du chapitre III du titre V du livre VI ».

3. Les actes dérogatoires

Tout d'abord, il faut noter que la législation pose des limites uniquement sur les actes au chevet de l'animal. Donc, l'ensemble des autres tâches techniques à la clinique peuvent être déléguées en intégralité à un technicien. Des dérogations sur l'acte vétérinaire sont prévues pour les techniciens (entre autres).

a. Pour les espèces aviaires et porcines uniquement

Les techniciens des filières aviaires et porcines, répondant aux critères d'éligibilité définis dans la partie précédente, ont le droit, d'après l'article D243-2 du décret n°2011-1244, aux actes « de vaccination collective, de castration, de débéquage ou de dégriffage ainsi que des examens lésionnels descriptifs externes et internes des cadavres de ces espèces ».

b. Pour toutes les espèces

Les techniciens des filières autres qu'aviaires et porcines, notamment bovines, répondant aux critères d'éligibilité définis dans la partie précédente, ont le droit, d'après l'article 2 de l'arrêté du 5 octobre 2011 :

« a) Pour les actes relevant de la conduite d'élevage :

- la caudectomie dans les espèces ovine et porcine ;
- l'écornage ;
- l'encochage ;

b) Les prélèvements biologiques à visée zootechnique ;

c) Pour les actes relevant de la reproduction :

- les opérations de reproduction par cœlioscopie dans les espèces bovine, ovine, caprine et porcine ;
- la production d'embryons *in ovo* ou *in vitro* ;
- l'application de protocoles de traitements hormonaux pour la maîtrise du cycle œstral des femelles ;
- les constats d'aptitude à la reproduction et les constats de gestation hormis tout acte de

diagnostic d'affection des organes génitaux dans les espèces bovine, ovine, caprine et porcine ;

d) Pour les actes de dentisterie :

- le meulage de dents ;
- l'extraction des dents de lait ;
- la coupe de dents dans l'espèce porcine. »

c. Cas des prélèvements biologiques

D'après la liste des actes dérogatoires, des prélèvements biologiques peuvent être réalisés par le technicien. L'autorisation de prélever n'est pas basée sur la voie du prélèvement (notamment son caractère invasif), mais sur l'objectif de l'analyse qui sera faite de ce prélèvement, qui devra être zootechnique. Par exemple, un technicien a le droit de faire des prises de sang pour mesurer le taux de corps cétoniques ou réaliser un profil métabolique (dosage des minéraux pour objectiver des carences), mais pas pour rechercher un agent infectieux.

d. Cas de l'écornage

L'écornage fait partie des actes vétérinaires dérogatoires. Un technicien peut donc le réaliser. Cependant, l'usage de produits anesthésiques locaux pour l'anesthésie du bourgeon cornual (à la procaine) est réservé au vétérinaire ou à l'éleveur dans le cadre du protocole de soin, mais pas à une personne non vétérinaire extérieure à l'élevage. L'écornage dérogatoire ne pourra donc pas être réalisé dans les conditions de bien-être animal que permet l'écornage par un vétérinaire ou l'éleveur.

Le panel des tâches techniques pouvant être déléguées à un technicien est amputé par la loi au niveau des actes réalisés auprès de l'animal pour des raisons de bien-être animal et de bonnes pratiques de l'exercice vétérinaire. Cependant, de nombreuses tâches techniques aujourd'hui réalisées par les vétérinaires peuvent encore être confiées à un technicien salarié d'une clinique vétérinaire.

B. Les concurrents du secteur

La plupart des actes techniques dérogatoires sont réservés aux techniciens salariés des vétérinaires. Ainsi, les sociétés non vétérinaires ne peuvent pas faire concurrence aux sociétés vétérinaires concernant la majorité des actes vétérinaires (écornage, prélèvements,

caudectomie, dentisterie ...). Cependant, l'activité de service conseil peut être réalisé par des acteurs non vétérinaires du milieu. Les acteurs qui gravitent autour de l'élevage sont multiples (RADIGUE et WITTKE 2005). C'est le cas des centres d'insémination, du contrôle laitier, des GDS (Groupement de Défense Sanitaire), des pareurs indépendants, des marchands d'aliments et de la chambre d'agriculture. Le vétérinaire n'aura donc jamais le monopole du service technique pour les élevages. Il est important pour lui se placer dans l'offre de services aux éleveurs laitiers comme alliant comme le partenaire principal de l'élevage (LEBLANC 2016).

1. Les centres d'insémination

L'activité primaire des centres d'insémination est l'insémination artificielle des troupeaux. Cependant, ils proposent également des services de suivis et conseils en reproduction (diagnostic de gestation, synchronisation des chaleurs, sélection génétique, etc). Les inséminateurs se présentent comme le premier concurrent du vétérinaire en matière de suivi de reproduction, notamment en raison de leur disponibilité et présence fréquente en ferme (AMADEO et ROUSSEAU 2005).

2. Le contrôle laitier

Le contrôle laitier propose un service de contrôle de qualité du lait. Il mesure les paramètres du lait à fréquence régulière (environ une fois par mois) afin de déceler d'éventuels problèmes métaboliques. Cet acteur propose depuis plusieurs années des services qui se superposent à ceux de l'activité conseil du vétérinaire : suivi de croissance du pré-troupeau, contrôle et adaptation de la ration alimentaire, visite de traite, etc (JUDLIN 2017). La présence fréquente dans les fermes en fait un partenaire solide de l'éleveur laitier et un concurrent certain du vétérinaire. Cependant, les compétences techniques du contrôle laitier atteignent leurs limites face à la croissance de celles des éleveurs (LEBLANC 2016).

3. Les Groupements de Défense Sanitaire (GDS)

Les GDS ont été créé dans les années 50 pour orchestrer les opérations de prophylaxie afin d'assurer la surveillance sanitaire des élevages. Ces organismes regroupent des éleveurs, des techniciens et parfois des vétérinaires. Cependant, suite à la diminution du besoin de prophylaxie, les GDS ont élargi leur offre de services en s'orientant vers du suivi technique (parage préventif, conseil sur les maladies non réglementées, formation). La principale faiblesse des GDS est la trop grande disparité des offres de services en fonction des départements.

4. Les pareurs indépendants

Des pareurs hors GDS peuvent proposer un service de parage fonctionnel, qui fait partie des actes techniques dérogatoires de la médecine vétérinaire. En effet, d'après l'article L243-3 de l'ordonnance n°2018-20 du 17 janvier 2018 du Code rural, les pareurs bovins peuvent réaliser des « actes de médecine ou de chirurgie [...] dans le cadre des opérations habituelles de parage du pied ». L'acte de parage du pied des bovins est réservé au vétérinaire en cas de lésion du pied (parage curatif). En effet, parer un pied de bovin sain ne constitue pas un acte vétérinaire puisqu'il ne touche pas les tissus vivants quand le pied n'a pas d'atteinte lésionnelle (DUNAND 2005). Cette borne législative de l'exercice du parage constitue la principale faiblesse des pareurs indépendants. Ne pouvant pas parer les pieds pathologiques, ni ne prescrire de médicaments, les pareurs doivent être suppléés par les vétérinaires, ce qui augmentent le nombre de visites pour l'éleveur.

5. Les marchands d'aliments

Les marchands d'aliments proposent, dans leur démarche commerciale, des conseils et suivis autour de l'alimentation dans l'élevage : suivis de croissance, calculs de ration, évaluation de la qualité du fourrage de l'exploitation, évaluation du stock et du besoin ... L'avantage pour l'éleveur est que ce service est en apparence gratuit, car compris dans le prix de l'aliment vendu. Cependant, ces conseillers ne sont pas neutres commercialement ce qui en fait leur principale faiblesse.

6. La chambre d'agriculture

La chambre d'agriculteur est un organisme de conseil économique, juridique et de gestion d'élevage. Elle intervient par exemple lors d'audit conseil en bâtiment. Leur force est la neutralité commerciale, mais leur principale faiblesse est leur rare présence en élevages, d'où la méconnaissance de leur offre de services pour les éleveurs et leur faible fidélisation aux élevages.

La délégation de tâches à un technicien se heurte à deux principaux obstacles : la dérogation limitée par la loi et la concurrence du secteur.

Les tâches techniques qui pourraient être déléguées sont limitées par la législation. Pour des raisons de bonnes pratiques d'exercice et de bien-être animal, les actes de diagnostic, la prescription et les gestes pouvant causer des douleurs à l'animal sont réservés à un usage vétérinaire. Cependant, certains actes sont dérogatoires. Ils peuvent être réalisés par des professionnels non vétérinaires, notamment des techniciens, pour lesquels la formation requise et le statut sont encadrés par la loi. Ces actes sont définis précisément par la loi et dépendent des espèces animales concernées.

Pour les actes qui peuvent être réalisés par des techniciens non-salariés de vétérinaire, la concurrence est présente. Différents organismes se partagent le secteur du suivi et conseil techniques des élevages.

PARTIE II : TRAVAIL PERSONNEL, LA DEMARCHE CHEZ OPTIVET

I. Problématique du projet

Dans le cadre d'un stage de trois mois à la clinique vétérinaire mixte Optivet, j'ai étudié la possibilité de recruter un technicien production animale. L'objectif du projet était d'évaluer si un tel recrutement était intéressant pour la clinique en termes de rentabilité et gain de temps, ainsi que les conditions du recrutement en termes d'organisation du travail.

A. Présentation d'Optivet

1. Optivet, une clinique vétérinaire à fort effectif

Optivet est une clinique vétérinaire regroupant 25 employés (13 vétérinaires et 12 employés non vétérinaires) sur deux sites (Montrevel-en-Bresse et Pont-de-Vaux) dans l'Ain. La société Optivet est une Société d'Exercice Libérale A Responsabilité Limitée (SELARL) qui détient deux SELARL, une pour la partie « animaux de compagnie » et une pour la partie « production animale ». Parmi les 13 vétérinaires exerçant, cinq sont salariés et huit sont associés. Sur les huit associés, six sont associés dans la SELARL Optivet « holding », un dans la SELARL « production animale » seulement et un dans la SELARL « animaux de compagnie » uniquement. Les âges des associés sont très variés et s'étalent régulièrement entre 37 et 64 ans. Le projet du recrutement de techniciens était porté dans l'équipe des associés par le Docteur Bernard et le Docteur Roux, deux vétérinaires à activité rurale. L'activité requièrent l'utilisation de véhicules. Pour l'activité des salariés, les voitures sont celle de la clinique (quatre voitures pour l'activité rurale et deux pour les ASV). Pour l'activité des associés (huit voitures), les voitures sont la propriété des associées eux même. Chaque associé choisit et achète son véhicule, puis se fait rembourser ses frais kilométriques par la clinique. Les véhicules des associés coûtent plus chers à l'achat et à l'entretien que les véhicules Optivet, car ils s'en servent souvent de véhicules personnels également (nous en verrons l'importance dans les calculs de coûts).

2. Une clientèle variée et à évolution différentielle

L'activité d'Optivet comprend le domaine des animaux de compagnie (les chiens, les chats, les nouveaux animaux de compagnie et les chevaux) et celui de la production animale

(bovins laitiers et allaitants, veaux de boucherie et volailles). Les proportions des activités sont présentées dans le tableau III :

Tableau III : Proportions des activités d'Optivet en termes de chiffre d'affaires et de temps de travail

Filières	Chiffres d'affaires		Temps	
	Montant du CA (en €)	% du chiffre d'affaires total	Nombre de temps pleins vétérinaires	% du temps d'activité
Petits animaux de compagnies	1 700 000	39,5%	5,25	40,4%
Rurale allaitant et laitier	1 700 000	39,5%	5,00	38,5%
Veaux de boucherie	530 000	12,3%	1,50	11,5%
Volailles pondeuses (couvoir)	210 000	4,9%	0,40	3,1%
Equine	124 000	2,9%	0,75	5,8%
Volailles de chairs	40 000	0,9%	0,10	0,8%
Total	4 304 000	100,0%	13,00	100,0%

L'activité animaux de compagnie est dirigée vers les particuliers. Elle est de type Business to Consumer (« B to C »). A l'inverse, la société production animale s'adresse aux éleveurs. Elle est de type Business to Business (« B to B »). Dans le cadre de l'étude, nous nous intéressons seulement à l'activité production animale.

La clientèle rurale bovine d'Optivet est constituée équitablement de troupeaux de bovins laitiers (production de lait) et de troupeaux allaitants (production de viande). Elle compte 200 éleveurs bovins. La part des élevages de petits ruminants (moutons et chèvres) est quant à elle plus minoritaire avec 30 élevages. Elle a la particularité d'avoir une activité importante d'audits conseils et suivis : 60 élevages en suivis mensuels pour un chiffre d'affaires annuel de 128 000 euros. Cette part d'activité, nous le verrons plus tard, demande un besoin plus marqué dans le recrutement d'un technicien. La tendance d'évolution de cette clientèle est à la stagnation. Le rayon d'action est de 60 kilomètres.

Ensuite, la clientèle veaux de boucherie (engraissements des veaux issus des filières bovines laitières) est constituée de 50 élevages dans une zone d'un rayon de 500 kilomètres. Elle compte deux élevages de veaux sevrés (sevrés en lait et nourris aux végétaux) et 48 de veaux de lait (nourris au lait jusqu'à l'abattage). Cette clientèle est en hausse chez Optivet.

La clientèle des élevages de volailles se décompose en un couvoir (élevage « naisseur ») et 80 élevages de volailles de chair (production de viande uniquement). Elle s'étend sur une zone d'un rayon de 30 km. Son évolution est cependant à la baisse, due notamment à la concurrence du secteur.

Enfin, Optivet s'est lancée en 2021 dans une activité porcine. Elle est en augmentation, mais reste anecdotique pour le moment.

3. Un recrutement à plusieurs vitesses

a. Le recrutement vétérinaire

Auparavant, Optivet recrutait des vétérinaires aux profils mixtes pour les activités production animale et animaux de compagnie. Depuis un an, la structure a décidé de ne rechercher plus que des vétérinaires qui ont une activité pure dans un des deux domaines afin de gagner en spécialisation et donc en qualité de services. Ce choix suit également l'évolution d'Optivet qui a récemment scindé l'activité production animale et animaux de compagnie en deux sociétés différentes.

En ce qui concerne le recrutement pour la partie production animale, la structure ne rencontre pas de difficulté pour différentes raisons. D'abord, la clinique accueille très souvent des stagiaires des écoles vétérinaires, ce qui contribue à sa notoriété et à la fidélisation de futurs collaborateurs. Ensuite, Optivet se trouve à une heure de route de l'école vétérinaire de Lyon, ce qui est attractif pour les étudiants sortants en termes de maintien du lien social. De plus, la proximité avec des assez grosses agglomérations (20 km de Bourg-en-Bresse, 25 km de Mâcon) confère un avantage certain. Enfin, l'activité de médecine de populations très développée est un critère qui attire les vétérinaires, car ces pratiques sont considérées comme l'avenir de la profession. Optivet a également remarqué une facilité supérieure de recrutement récemment en diminuant les rythmes de travail des vétérinaires, ce qui devient un critère de plus en plus pris en compte aujourd'hui par les jeunes vétérinaires (Marques 2017). De plus, la structure est liée à l'école vétérinaire de Lyon par des interventions qu'elle réalise auprès des étudiants (conférences, encadrement de projet de Master). Les vétérinaires d'Optivet sont conscients de l'impact de la notoriété et notamment de l'image positive qu'ils ont et entretiennent dans les écoles vétérinaires sur leur recrutement.

En revanche, concernant la partie animaux de compagnie, Optivet n'a pas une image de clinique très performante, mais plutôt une image de clinique mixte dans laquelle l'activité animaux de compagnie est mal considérée. L'image de la structure ne rivalise pas avec l'image d'une clinique spécialisée en animaux de compagnie. De plus, à l'inverse de la partie rurale, Optivet ne dispose pas d'un avantage géographique vis-à-vis de l'école vétérinaire la plus proche (Lyon), car de nombreuses grosses cliniques spécialisées se trouvent dans l'agglomération Lyonnaise. Le recrutement dans le domaine des animaux de compagnie est assez problématique.

La croissance de l'équipe est importante chez Optivet. Trois nouveaux postes de vétérinaires ont été créés en un an. La vision à cinq ans envisage la création supplémentaire de trois nouveaux postes vétérinaires.

Les besoins à court terme vis-à-vis du recrutement de nouveaux vétérinaires sont multiples. La structure nécessite de recruter dans l'activité filières intégrées (volailles, veaux de boucherie et porc) pour anticiper le départ en retraite d'un collaborateur, mais aussi dans le domaine animaux de compagnie et celui de la médecine de populations d'animaux de rente (suivis bovins) suite à des augmentations d'activités. Cependant, la volonté d'engager uniquement des profils purs et de ne pas recruter trois collaborateurs d'un seul coup à cause des coûts importants à court termes obligent à faire un choix sur le futur profil recherché. Cette décision est en cours de discussion et divise les associés.

b. Le recrutement non vétérinaire

Le recrutement des ASV et secrétaires est quant à lui beaucoup moins problématique. La clinique reçoit en moyenne quatre à cinq candidatures spontanées par semaine. De plus, Optivet est très actif dans le recrutement. Les associés déploient des annonces de postes sur différents réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn). Ils sont également en lien avec l'organisme GIPSA (Groupement d'Intérêt Public Formation Santé Animale et Auxiliaire Vétérinaire) pour accueillir des ASV en alternance pendant leur formation. Les postes les plus convoités sont ceux d'ASV spécialisés, au contact des animaux (contention, seconde main de chirurgie, gestes techniques ...). Les postes d'ASV d'accueil sont quant à eux moins faciles à combler. Les profils recherchés pour les ASV spécialisés sont les ASV diplômés et ayant eues une expérience de clinique type CHV témoignant d'un niveau technique poussé. Pour les postes d'ASV d'accueil et de secrétaires, les profils recherchés sont au moins un niveau licence en gestion, administration ou assistance de direction.

4. Un système de décision organisé et efficace

L'instance décisionnelle d'Optivet est un collège de huit associés. Deux d'entre eux n'ont pas le même statut que les autres, car ils sont associés seulement des SELARL « production animale » ou « animaux de compagnie », mais sont considérés en pratique ayant le même pouvoir décisionnel dans l'équipe. Des réunions entre les huit associés se tiennent tous les mardis entre 12h et 14h30. Chacun y est très assidu. Il est très rare de constater une absence. Ces réunions sont bien organisées : ordres du jour prévus à l'avance, médiateur, gardien du temps, comptes rendus systématiques. La transparence et le « franc parler » sont des principes fondamentaux de ces réunions. Les décisions sont quasiment toujours prises à l'unanimité. Elles sont basées sur le principe du leadership/consensus : le ou les associés qui portent un projet le présente, des discussions sont entamées, des concessions sont faites pour arriver à un consensus et l'équipe au complet donne sa confiance aux leaders du projet qui en sont les spécialistes. Par exemple, même si un projet ne concerne que la partie rurale, les associés à l'activité animaux de compagnie donnent leur avis, mais laisse faire les associés de rurale, spécialistes du domaine. Ce système décisionnaire n'est possible que grâce aux

réunions fréquentes, structurées et regroupant toujours l'ensemble de l'équipe des décideurs.

B. Questions posées

Les objectifs du projet étaient donc d'étudier la viabilité du recrutement d'un technicien en santé des animaux de production dans une clinique vétérinaire rurale et en cas d'intérêt suffisant de mettre en place une démarche pour réaliser au mieux ce recrutement. Nous nous sommes alors posés les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un technicien production animale pourrait faire dans une clinique vétérinaire ?
- Est-ce que le recrutement d'un technicien production animale libérerait du temps aux vétérinaires ? Si oui, combien ?
- Est-ce que le recrutement d'un technicien est rentable ? Si oui, quel bénéfice attendre ?
- Comment déléguer au mieux les tâches techniques au technicien ?

A partir de ces interrogations, nous avons mis au point une méthode en huit étapes qui permet d'y répondre.

II. Méthodes

A. Description qualitative des tâches techniques

Le premier objectif était de lister les tâches techniques qui pouvaient être déléguées au technicien. D'après les critères de recrutement de Villaroya, nous avons ciblé les tâches qui permettaient (Villaroya 2012) :

- Soit de libérer du temps aux vétérinaires afin qu'ils augmentent leur activité : recherche de nouveaux clients (critère 1 de Villaroya), développement de nouveaux services (critère 4), diminution du besoin de main d'œuvre vétérinaire de la clinique dans le contexte de pénurie de vétérinaires ruraux (critère 5).
- Soit d'augmenter la rentabilité des tâches par rémunération de ces fonctions au salaire du technicien, inférieur aux salaires des vétérinaires (critère 5).
- Soit d'être améliorée par rapport à actuellement (critère 3).
- Soit d'augmenter l'offre par la possibilité de créer de nouveaux services grâce à une meilleure rentabilité (critère 4).

Il fallait être le plus exhaustif possible en prenant en compte non seulement les tâches actuellement existantes chez Optivet, mais également celles qui pourraient être développées avec l'arrivée d'un technicien. Pour ce faire, nous avons utilisé trois méthodes :

- Nous avons listé, avec le docteur Bernard et le docteur Roux, les tâches techniques en réfléchissant secteur par secteur pour constituer une base

- Les huit vétérinaires ruraux a été interrogé par entretiens individuels pour savoir s'ils aimeraient déléguer des tâches au technicien dans l'hypothèse d'un tel recrutement
- Au fur et à mesure de leur activité et ce pendant deux mois, les vétérinaires me contactaient pour ajouter des tâches techniques à la liste que je tenais quand ils avaient une idée

Les tâches ciblées peuvent être regroupées selon cinq catégories :

- Analyses de laboratoire (internes à Optivet et externalisées au laboratoire)
- Gestion globale du stock
- Actes en élevages
- Transport
- Tâches administratives

B. Description quantitative des tâches techniques

1. Evaluation du volume horaire des tâches ciblées existantes

a. Mesure des temps de réalisation unitaires des tâches techniques

Pour connaître le temps prit par les tâches techniques chez Optivet, nous avons chronométré les temps de réalisations des tâches techniques répétitives (analyses et actes en élevages).

b. Evaluation du volume horaire des tâches techniques hors actes en élevages

Nous avons ensuite évalué le temps passé à chaque tâche technique ciblée à l'échelle de la clinique. Pour les actes en élevages, nous avons utilisé une approche différente pour être plus précis (voire paragraphe suivant). Nous avons donc mis en place un questionnaire (en annexe 5). Chaque personne travaillant au moins en partie dans l'activité rurale (huit vétérinaires, cinq ASV et trois secrétaires) remplissant au moins une des tâches décrites a été interrogé afin d'évaluer la fréquence et le temps passé sur chaque tâche.

c. Evaluation du volume horaire des actes en élevages

Pour les actes en élevages, nous avons raisonné à l'échelle des services et non des actes eux même pour être plus représentatifs. En effet, il est plus facile pour les vétérinaires de dire combien de suivis de reproduction ou d'audits bâtiment ils ont réalisées plutôt que le nombre de prises de sang ou de prises de mesure ils ont fait. Nous avons donc considéré tous les services proposés par Optivet. Ceux qui ne comportaient pas d'actes techniques ont été écartés. Ensuite, nous avons réorganisé les services en considérant l'intervention d'un

technicien. L'idée était de séparer les tâches purement vétérinaires des tâches techniques. Une fois que nous connaissions pour chaque service la part de temps de travail technique, il suffisait de comptabiliser le nombre de ces services vendus dans l'année à l'échelle d'Optivet pour savoir le temps que le technicien allait être occupé à faire la partie technique des services. Pour le calcul du temps annuel passé aux actes techniques, nous avons considéré que tous les troupeaux comptaient 100 vaches, car c'était la moyenne de la taille des troupeaux en suivi de la clientèle. Pour calculer le temps à l'année des services, nous avons répertorié le nombre de services vendus sur la dernière année.

c. Calcul des coûts différentiels

Après avoir listé l'ensemble des tâches qui pouvaient être déléguées à un technicien production animale et les temps nécessaires à leur application, nous avons calculé les coûts pour Optivet afin d'obtenir un critère de plus dans le choix de déléguer ou non une tâche. Nous ne nous sommes pas intéressés aux réels coûts des services, mais à la différence de coûts entre l'organisation actuelle et la réalisation des tâches avec la part technique confiée à un technicien. En effet, le but n'était pas de remettre en question ou non les différents services d'Optivet sur le critère de rentabilité, mais de savoir si les tâches étaient plus rentables si elles étaient déléguées à un technicien. Pour cela, nous avons fixé les bases de calcul : la rémunération et les frais de déplacement. Les coûts de rémunération pour la clinique étaient de 44 euros par heure pour les vétérinaires salariés, 105 euros par les vétérinaires associés et 19 euros par heure pour le technicien (convention collective échelon 5 ASV). Le véhicule de fonction prévu pour le technicien coûte à Optivet 0,35 euro par kilomètre et ceux des associés 0,88 euro par kilomètre en moyenne. Pour l'estimation du temps de trajet, nous avons considéré que les élevages se trouvaient tous à 15 kilomètres (moyenne de distance des élevages à Optivet) et le temps de trajet sur route d'une minute par kilomètre.

En première approche, nous avons réalisé un calcul de coût approximatif pour nous donner une idée de l'intérêt économique du recrutement du technicien. Considérons qu'un technicien remplace les vétérinaires sur 35 heures de tâches techniques hebdomadaires pendant que le vétérinaire pratique son activité habituelle sur le temps dégagé. Nous pouvons donc approcher un gain financier en calculant la différence de coût salarial et le surcoût du déplacement du technicien. Ce calcul ne fait pas apparaître tous les coûts des tâches, mais seulement les coûts qui diffèrent entre la pratique des tâches avec ou sans technicien. En effet, par exemple, que ce soit un vétérinaire ou un technicien qui réalise les bactériologies, le coût du matériel (boîtes de pétri, étuve, produits ...) sera le même.

Ensuite, nous sommes rentrés dans le détail de chaque tâche technique avec la même méthode de calcul de coût différentiel entre réalisation du technicien ou du vétérinaire.

Pour les services d'audits et suivis, nous avons calculé les différences de coûts avec et sans technicien. Pour cela, nous sommes partis de la comparaison en termes de temps des services

réalisés uniquement par les vétérinaires et des services dans lesquels les actes techniques sont délégués au technicien.

D. Organisation des tâches techniques

1. Présentation du projet aux associés

Une fois le projet avancé au point de pouvoir fournir des résultats chiffrés et concrets, nous avons présenté le projet aux associés d'Optivet. L'objectif était d'abord de recueillir leur consentement sur la mise en place du recrutement de techniciens, mais aussi leurs avis et remarques pour faire coller le projet au mieux à leurs besoins. Le projet a été présenté lors de la réunion hebdomadaire des associés avec une présentation de 10 minutes à l'aide d'un diaporama et de supports papiers comportant tous les documents et résultats chiffrés de l'étude distribués à tous les associés.

2. Priorisation des tâches à déléguer

Une fois que nous connaissions le temps et l'argent libérés par la délégation de tâches à un technicien, nous avons hiérarchisé l'urgence de déléguer les tâches les unes par rapport aux autres. Pour cela, nous avons choisi de nous baser en priorité sur les critères de libération de temps et rentabilité pour prioriser, car ce sont des critères objectifs et les objectifs du projet pour Optivet. La discussion de déléguer en priorité un service selon des critères autres que la rentabilité et le temps libéré est venue dans un second temps.

3. Confection de fiche de poste

Afin de cadrer les fonctions du technicien et de suivre sa formation, nous avons mis au point une fiche de poste. Pour cela, nous nous sommes inspirés d'un modèle de fiche de poste (VILLAROYA 2012). Ensuite, les tâches ont été décrites avec l'appui et la vérification des ASV et vétérinaires en charge des différentes tâches avant l'arrivée du technicien. La conception d'une fiche de poste permettait la définition précise de chaque tâche, mais aussi la description de la formation nécessaire à chaque fonction avec contrôle d'acquisition des compétences.

4. Mise en place d'un planning

L'étape suivante était de mettre en place un agenda hebdomadaire type en faisant coïncider les besoins de réalisation de tâches techniques et les contraintes de la structure.

Différentes versions du planning ont été proposées et discutées avec les associés pour arriver à différents scénarii d'agenda qui pourront s'adapter à l'activité d'Optivet.

5. Contact de cliniques possédant un poste similaire

Une fois le diagnostic interne réalisé, nous avons contacté d'autres cliniques qui avaient un technicien production animale pour recueillir des retours d'expériences. Les structures ont été trouvées par un poste sur un groupe de réseau social regroupant tous les étudiants vétérinaires de France, qui par leurs stages ont pu nous renseigner sur les cliniques qui engageaient un technicien. Nous avons ciblé quatre cliniques aux profils de postes différents pour avoir un retour d'expérience sur ce type de recrutement :

- a) Une engageant un technicien auquel était délégué des tâches similaires à celles ciblées par Optivet (analyses internes et externes, accueil clients, fonctions administratives)
- b) Une avec un technicien plus axé sur les actes techniques en élevages
- c) Une ayant un technicien avec un profil nutritionniste en production animale
- d) Une en filière intégrée avec un technicien de laboratoire en filières volailles, porcs et veaux

Ensuite, les cliniques ont été contacté par téléphone afin d'acquérir des informations sur les caractéristiques des clientèles, les tâches déléguées, les temps de travail, les rémunérations, les modalités de leur recrutement, les difficultés rencontrées et les erreurs à éviter.

III. Résultats

A. Description qualitative des tâches techniques

1. Inventaire des tâches techniques à déléguer

- Analyses

Il existe deux types d'analyses. Celles réalisées à la clinique et celles sous traitées au laboratoire départemental de l'Ain. Ces dernières ne sont pas faites à Optivet, car plus complexes ou demandant de trop gros investissements matériels. Les analyses internes à Optivet doivent être gérées entièrement, de la prise des commémoratifs jusqu'à l'archivage des résultats. La gestion des analyses envoyées au laboratoire consiste en le remplissage de la fiche de commémoratif, le conditionnement des prélèvements, l'acheminement au laboratoire, la réception du résultat, la communication du résultat via un compte-rendu et l'archivage du résultat. Les analyses à déléguer sont présentées dans le tableau IV :

Tableau IV : Liste des analyses à déléguer et raisons de les déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps aux vétérinaires	Augmentation de la rentabilité	Amélioration de tâches existantes
Bactériologies + antibiogrammes sur lait	x	x	
Comptages cellulaires sur lait	x	x	
Analyses de sang (biochimie et ionogramme)	x	x	
Tests étiologiques rapides sur diarrhées de veaux	x	x	
Analyses de rations alimentaires (calcul, matière sèche et tamisage)	x	x	
Analyses de colostrums au réfractomètre	x	x	
Analyses d'immunoglobulines de veaux	x	x	
Analyses ruminales	x	x	
Archivage des résultats	x	x	
Remplissage des fiches de commémoratifs	x	x	
Conditionnement des analyses	x	x	
Réception des résultats	x	x	

- Gestion globale du stock production animale

Aujourd'hui, le stock « production animale » est géré par les ASV et secrétaires qui travaillent aussi dans l'entreprise « animaux de compagnie ». Cette gestion est réalisée par de nombreux acteurs remplissant d'autres fonctions en parallèle. De plus, la gestion du stock des deux sites est indépendante. L'efficacité de gestion du stock et la communication n'est pas optimale. L'idée de déléguer cette tâche est d'uniformiser et optimiser la gestion du stock et d'avoir un unique interlocuteur qui pourra répondre à toutes questions sur le domaine. Les tâches de gestion du stock à déléguées sont présentées dans le tableau V :

Tableau V : Liste des tâches de gestion de stock production animale à déléguer et raisons de les déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps vétérinaire	Augmentation de la rentabilité	Amélioration de tâches existantes
Passage de commande			x
Déballages des commandes			x
Suivis des périmés			x

- Actes en élevages

De nombreux actes techniques lors des visites sont réalisés par les vétérinaires (prélèvements, notations, mesures, contrôles, tests rapides, prises d'informations). Sans remplacer le vétérinaire pour la phase diagnostique, le technicien pourrait lui alléger le travail en le soulageant des actes techniques. Les actes ciblés sont ceux réalisés lors des suivis préventifs (énumérés dans le tableau XI), car ils représentent une grande quantité et sont planifiables à l'avance contrairement aux consultations médicales d'urgence. Les actes en élevages à déléguer sont présentés dans le tableau VI.

Tableau VI : Liste des actes en élevages à déléguer et raisons de les déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps vétérinaire	Augmentation de la rentabilité	Amélioration de tâches existantes
Prélèvements de sang en suivis	x	x	
Prélèvements de fèces en suivis	x	x	
Prélèvements de lait en suivis	x	x	
Prélèvements nasaux (écouvillons) en suivis	x	x	
Notations d'animaux en suivis	x	x	x
Mesures de paramètres d'ambiance en audits	x	x	
Mesures physiques de bâtiments en audits	x	x	
Mesures de corps cétoniques et potassium en suivis	x	x	

- Transport

Différentes tâches de transports sont réalisées aujourd'hui par les vétérinaires. D'abord, les vétérinaires de la filière veaux de boucherie font quasiment tous les mardis des livraisons de médicaments dans les élevages qui reçoivent des lots de veaux. Ces déplacements ne nécessitent pas de consultation, mais uniquement un dépôt de médicaments. Cette tâche ne nécessite donc pas de compétence vétérinaire et est chronophage, car les élevages peuvent se trouver à plus d'1h30 de route.

Ensuite, les navettes entre le site de Pont-de-Vaux et celui de Montrevel-en-Bresse doivent être faites fréquemment pour le réassortiment de produits et matériels (une fois par jour environ). Aujourd'hui, les navettes sont faites par des vétérinaires ou ASV, en général de manière opportuniste (besoin de changement de site de la personne), mais parfois de manière spécifique. En plus du transport, le chargement depuis le site de départ et le déchargement et rangement au site d'arrivée sont chronophages. En plus du temps gagné aux vétérinaires et ASV, l'encadrement de cette fonction permettrait une meilleure organisation grâce à des navettes fixes quotidiennes.

Les navettes quotidiennes à la poste sont réalisées par les ASV le plus souvent et parfois les vétérinaires. Cette tâche perd du temps au personnel et génère un stress de travail, car n'est inscrit dans aucun planning. Elle diminue la qualité de l'organisation de l'équipe.

Enfin, le nettoyage et l'entretien de la cage de parage de pieds de bovins sont aujourd'hui réalisés par un vétérinaire associé. Ils pourraient être facilement délégués dans son intégralité au technicien.

Tableau VII : Liste des tâches de transport à déléguer et raisons de les déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps vétérinaire	Augmentation de la rentabilité	Amélioration de tâches existantes
Rapatriements des prélèvements au site principal			x
Navettes inter-sites de réassortiments de produits			x
Livraisons de médicaments aux éleveurs	x	x	
Navettes à la poste			x
Nettoyage et entretien de la cage de parage	x	x	

- Tâches administratives

Tout d'abord, chez Optivet, les tâches administratives sont déjà déléguées en grande partie. Quatre secrétaires gèrent l'administratif de la clinique à temps plein. Cependant, trois tâches administratives à déléguer à un technicien sont aujourd'hui réalisées par les vétérinaires : l'organisation des tournées de prophylaxie, la communication sur les réseaux sociaux, l'analyse en amont des documents d'élevages pour préparer les suivis.

Tableau VIII : Liste des tâches administratives à déléguer et raisons de les déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps vétérinaire	Augmentation de la rentabilité	Amélioration de tâches existantes
Communication sur les réseaux sociaux	x	x	x
Analyses de documents d'élevage avant suivis	x	x	x
Organisation des tournées de prophylaxie	x	x	

2. Création de nouvelles tâches

L'apport d'un poste inédit de technicien production animale est une opportunité pour créer de nouvelles tâches. Ces nouvelles fonctions sont soit internes à l'organisation d'Optivet, soit de nouveaux services pour la clientèle.

a. Nouvelles tâches internes envisagées

- Gestion d'équipe administrative

Les tâches administratives et la gestion du stock sont réalisées quasiment uniquement par les ASV et secrétaires. Cependant, personne aujourd'hui n'est à la gestion de réalisation de ces tâches. Les vétérinaires suivent de loin l'organisation. La communication est parfois compliquée, notamment entre les sites. L'intérêt de créer une tâche de gestion d'équipe administrative et de stock sera d'avoir une personne référente qui aura une vision globale afin d'améliorer l'efficacité de ces activités et pourra remplacer sur n'importe quelle fonction en cas de besoin.

- Gestion d'équipe de stock

L'idée de cette tâche est la même que la fonction précédente mais concernant le stock. Le technicien pourra être gestionnaire pour le stock. Seul le déballage des commandes sera réalisé par lui en permanence, car cette tâche est faite par les ASV qui sont en même temps à l'accueil. L'ASV d'accueil a aujourd'hui du mal à jongler entre un bon accueil des clients et un déballage efficace des commandes. Cette superposition des tâches engendre du stress pour les ASV et une diminution de qualité du service d'accueil et d'efficacité du déballage.

b. Nouveaux services envisagés

Le recrutement d'un technicien est une opportunité de créer de nouveaux services, dont en voici une liste non exhaustive, mais envisagés à plus ou moins long terme chez Optivet.

- Suivis du pré-troupeau

Ce service consisterait à contrôler le bon développement des génisses entre leur naissance et leur premier vêlage. Il comprendrait un suivi de croissance, un contrôle des rations alimentaires, une surveillance parasitaire et une évaluation du confort des animaux. Des mesures correctives seront apportées en cas de problèmes. De plus, très peu d'investissement matériel serait nécessaire. Enfin, ce service a un fort potentiel de délégation à un technicien.

- **Audit Happy**

Optivet fait partie des cliniques françaises qui s'inscrivent dans la démarche « Happy ». Cette mention vise le bien-être des animaux de la clientèle, des éleveurs et des vétérinaires à travers différents critères. Le vétérinaire décerne aux éleveurs demandeurs le titre « élevages Happy » qui remplissent les critères de bonnes pratiques. Cet audit pourrait entièrement être délégué à un technicien, car le travail est d'attribuer une note selon un protocole prédéfini.

- **Audit abreuvement**

Toujours dans la démarche « Happy ». Optivet va lancer un service « Audit Abreuvement ». L'idée est de contrôler et d'améliorer si besoin l'accès à l'eau des animaux dans un élevage.

- **Coproscopie**

Aujourd'hui toutes les analyses de fèces sont sous-traitées dans un laboratoire extérieur par manque de temps. Cependant, la clinique possède tout le matériel nécessaire à leur réalisation : microscope, lame, verrerie.

- **Tournée de livraison de médicaments dans le cadre du protocole de soin**

Les éleveurs ont besoin d'être réapprovisionnés en médicaments dans le cadre du protocole de soin. Soit, ils viennent se servir à la clinique, soit les vétérinaires les leur livrent gratuitement. Un employé qui connaît les élevages pourrait réaliser ces livraisons.

- **Parage fonctionnel**

Pour la bonne santé des pieds des bovins, il est nécessaire de parer les sabots une à deux fois par an. Cela consiste à tailler à l'aide d'outils la corne excessive sur les onglons des quatre pattes. Cette tâche peut être réalisée par des non-vétérinaires.

- **Vaccination**

Un service de vaccination des troupeaux peut être développé pour décharger les éleveurs de cette tâche.

- Administration de bolus

Ce service serait le même que le précédent, mais avec des bolus (comprimés administrés par voie orale). Les bolus sont vendus par la clinique. Ils pourraient être administrés par le technicien à la chaîne dans les élevages.

- Désinfection et vide sanitaire de bâtiment

Lors d'apparition de maladies contagieuses dont l'agent étiologique est fortement persistant dans l'environnement (cryptosporidiose, salmonellose, gales, ...), le bâtiment d'élevage nécessite une désinfection suivie d'un vide sanitaire. Les protocoles sont très lourds pour les éleveurs et une seule erreur peut compromettre entièrement le résultat. Ainsi, le service pourrait être proposé par la clinique vétérinaire (référence en matière sanitaire des animaux pour les éleveurs) à travers un technicien formé à la tâche. Ce service n'est cependant pas une priorité pour Optivet, car les associés n'y voient pas un grand marché.

- Insémination

Les inséminations artificielles sont réalisées habituellement par des centres d'insémination. Optivet pourrait, via un technicien, se positionner sur ce service qui comprend des actes dérogatoires à l'exercice vétérinaire.

A l'échelle de l'activité production animale d'Optivet, ce sont 32 tâches techniques existantes qui ont été ciblées pour être déléguées à un technicien. A ces nombreuses tâches, de nouvelles fonctions techniques s'ajoutent. Cependant, l'ensemble de ces nouvelles tâches sera entrepris dans un deuxième temps, car la priorité pour Optivet est d'abord de libérer du temps aux vétérinaires sur les fonctions actuelles.

Maintenant que les tâches techniques sont ciblées, nous allons nous intéresser au temps qu'elles représentent pour évaluer le besoin en main d'œuvre de technicien et le temps qui sera libéré aux vétérinaires et ASV. Les coûts de ces nouvelles tâches seront aussi étudiés pour estimer les gains financiers d'un tel recrutement.

B. Description quantitative des tâches

1. Volume horaire des tâches ciblées existantes

D'après les résultats du questionnaire soumis à tous les vétérinaires ruraux, les tâches techniques ciblées représentent 65 heures à l'échelle d'Optivet. Le détail des temps actuels

passés par tâche est indiqué dans le tableau IX (ce tableau ne présente pas les actes en fermes pour lesquels l'approche d'évaluation du temps est différente).

Tableau IX : Temps passé à la réalisation des tâches techniques ciblées (hors actes en fermes) à l'échelle d'Optivet

Tâches ciblées à déléguer	Temps hebdomadaires moyens actuels
Analyses internes et externes	
Bactériologies + antibiogrammes sur lait	4h35
Comptages cellulaires sur lait	3h35
Analyses de sang (biochimie et ionogramme)	7h40
Tests étiologiques rapides sur diarrhées de veaux	0h50
Analyses d'aliments (matière sèche et tamisage)	0h20
Analyses de colostrums au réfractomètre	0h35
Analyses d'immunoglobulines sur sérum de veaux	0h35
Analyses ruminales	0h15
Remplissage des fiches de commémoratifs (analyses externes)	1h20
Conditionnement des analyses externes	0h40
Réception des résultats des analyses externes	0h30
Archivage des résultats	1h00
Total analyses	21h55
Gestion globale du stock	
Passage de commandes	6h00
Déballage des commandes	4h00
Suivi des périmés	4h10
Total gestion du stock	14h10
Transports	
Navettes inter-sites de rapatriement de produits et de prélèvements	5h00
Navettes à la poste	1h20
Livraisons de médicaments aux éleveurs	2h35
Nettoyage et entretien de la cage de parage	0h30
Total transports	9h25
Tâches administratives	
Communication sur les réseaux sociaux	2h15
Administratif des suivis (documents d'élevages)	8h25
Organisation de prophylaxie (part faite par les vétérinaires)	0h30
Total tâches administratives	11h10
Total tâches techniques ciblées	56h40

Pour estimer le temps des actes en élevages, nous avons réorganisé les services en scindant les tâches purement vétérinaires des tâches techniques. Par exemple, la visite de suivi global (suivi de toutes les problématiques d'un élevage avec visite mensuelle) a été réorganisée comme suit dans le tableau X :

Tableau X : Scission du service de suivi global en partie technique et partie vétérinaire pure et temps par tâches

Acteurs	Tâches	Temps estimés
TECHNICIEN	Avant la visite du technicien	
	Analyse des documents d'élevage pour identifier les anomalies	10 min
	Visite en élevage du technicien	
	Notations d'état d'embonpoint des vaches tarées	3 min
	Prises de sang sur les vaches fraîches vêlées	10 min
	Mesures des corps cétoniques sur les fraîches vêlées	10 min
	Prélèvements de ration	2 min
	Prélèvements de sang sur quelques vaches pour profils métaboliques	5 min
	Eventuels prélèvements de lait, fèces, liquide ruminal ...	15 min
	A la clinique	
Transmission des résultats au vétérinaire	10 min	
VETERINAIRE	Avant la visite du vétérinaire	
	Recueil des données d'analyses laissées par le technicien	1 min
	Visite en élevage du vétérinaire	
	Examen des vaches (anoestrus, retours en chaleur, fraîches vêlées, diagnostic de gestation)	1h
	Observation du pré-troupeau	5 min
Technicien	Après les visites	
	Rédaction et envoi du bilan de fécondité mensuel	15 min
Temps de travail du technicien par visite mensuelle de suivi global (actes + trajet)		1h50
Gain de temps du vétérinaire par visite mensuelle de suivi global (actes)		1h10

Ainsi, le temps de travail du technicien et le gain de temps vétérinaire ont été estimés pour chaque service. Les résultats sont présentés dans le tableau XI :

Tableau XI : Temps actuel passé par le technicien par service vendu (en minutes)

Services	Temps actuel passé par le technicien par service vendu (en minutes)
Audit diarrhées veaux	103
Audit vaches tarées	70
Audit parasitaire	53
Audit mammites	34
Audit bâtiment	40
Profils métaboliques	5
Suivi global	110
Suivi alimentation	63
Suivis veaux	30
Suivi péri-partum	80

A l'échelle d'un an, les temps des services sont présentés dans le tableau XII :

Tableau XII : Temps annuels des parties techniques des suivis en élevages (en minutes)

Services	Temps actuel passé par le technicien par an (en minutes)
Audit diarrhées veaux	266
Audit vaches tarées	200
Audit parasitaire	166
Audit mammites	64
Audit bâtiment	210
Profils métaboliques	770
Suivi global	5 362
Suivi alimentation	186
Suivis veaux	9 360
Suivi péri-partum	7 560
Total	24 144

Ainsi, le technicien serait occupé à hauteur de 402 heures (24 144 minutes) par an à faire des actes techniques en élevages, soit huit heures et trente minutes par semaine en moyenne.

L'ensemble des temps des tâches techniques réalisées actuellement chez Optivet et pouvant être déléguées à un technicien est présenté dans la figure 3 :

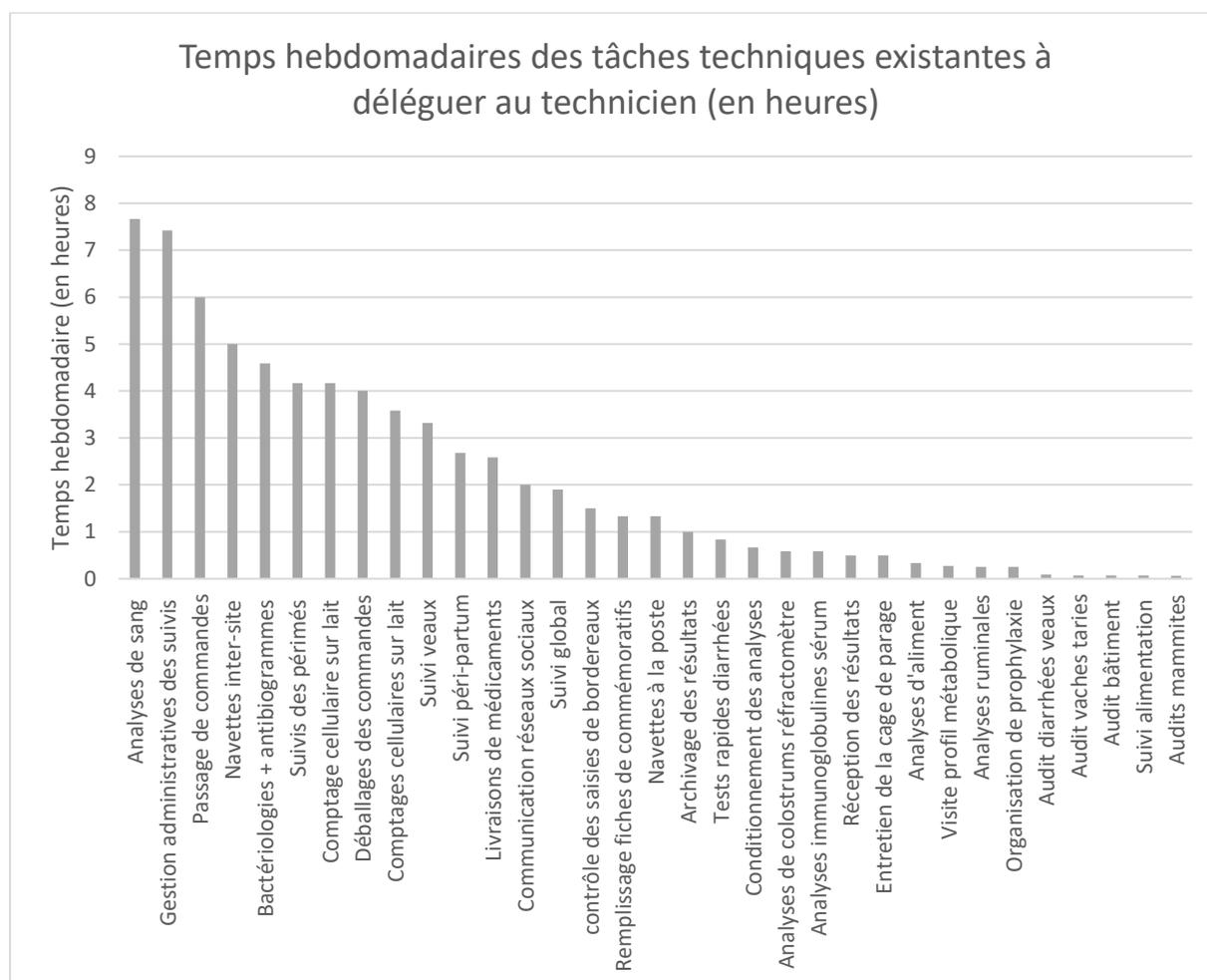


Figure 3 : Temps hebdomadaires des tâches techniques existantes chez Optivet (en heures)

Sur ces 65 heures, 37 heures sont du temps vétérinaire (soit 57 %) et 28 heures du temps ASV et secrétaires (soit 43 %).

Nous avons montré l'intérêt du recrutement d'un technicien production animale en termes de temps libéré aux vétérinaires pour une augmentation de services vétérinaires proposés actuellement, un moindre besoin en recrutement de vétérinaires ruraux en pénurie et une uniformisation des tâches ASV.

2. Coûts différentiels

a. Coûts approximatifs

En première approche, nous avons réalisé un calcul de coût approximatif pour nous donner une idée de l'intérêt économique du recrutement du technicien. Considérons qu'il fasse environ 20 000 kilomètres par an (estimation avec les navettes inter-sites, livraisons de médicaments et visites techniques en élevages). D'après les résultats d'évaluation des temps de tâches techniques, nous avons vu que 70 % des tâches vétérinaires étaient réalisés dans la filière bovine conseil (pratiqués par des associés), 15 % dans la filière bovine soin (pratiqués par des salariés) et 15 % par les filières intégrées (pratiqués par des associés). Ainsi, 15 % des tâches techniques vétérinaires sont actuellement payés à la rémunération « salariée » et 85 % (70 % + 15 %) le sont à la rémunération « associée ». Le tableau XIII détaille l'économie engendrée par l'arrivée d'un technicien.

Tableau XIII : calcul du gain financier approximatif du recrutement d'un technicien

Coûts annuels de réalisation des tâches techniques par les vétérinaires	
Coût de rémunération des vétérinaires salariés	12 000 €
Coût de rémunération des vétérinaires associés	162 000 €
Total vétérinaires	174 000 €
Coûts annuels de réalisation des tâches techniques par le technicien	
Coût de rémunération du technicien	48 000 €
Coût de déplacement supplémentaire du technicien	7 000 €
Total technicien	55 000 €
Gain annuel	119 000 €

b. Calcul de coûts différentiels des analyses

Toutes les analyses sont actuellement gérées par les vétérinaires, qu'elles soient internes à Optivet comme externes au laboratoire départemental. Seul l'archivage des résultats est réalisé par les ASV. Nous n'avons pas pris en compte l'archivage, car les rémunérations ASV et technicien étant proches, cela ne changera pas significativement le coût de rémunération de cette tâche.

Nous avons vu lors de l'évaluation du volume horaire que le temps de gestion total des analyses d'Optivet demande 21 heures par semaine (sans l'archivage des résultats).

Aujourd’hui, ces analyses sont faites exclusivement par les vétérinaires. Les analyses sont à 57 % faites par les vétérinaires associés, 21 % par les vétérinaires salariés échelon 4 et 22 % par les vétérinaires salariés échelon 2. Le calcul est présenté dans le tableau XIV :

Tableau XIV : Calcul du coût différentiel des analyses entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technicienne

Coût annuel de réalisation des analyses par les vétérinaires	
Coût de rémunération des vétérinaires salariés échelon 2	5 590 €
Coût de rémunération des vétérinaires salariés échelon 4	7 470 €
Coût de rémunération des vétérinaires associés	49 800 €
Total vétérinaires	62 860 €
Coût annuel de réalisation des analyses par le technicien	
Coût de rémunération du technicien	23 950 €
Gain annuel	38 910 €

Nous avons considéré que les analyses pendant les congés du technicien (cinq semaines par an) sont réalisées par les vétérinaires (modèle à un unique technicien).

Le gain annuel de délégation des analyses à un technicien est de plus de 38 000 € pour Optivet.

c. Calcul de coûts de transport

- Navettes inter sites

Le temps de trajet des navettes inter-sites spécifiques a été estimé à cinq heures hebdomadaires aujourd’hui, mais c’est une approximation. De plus, il est impossible d’évaluer le temps que prend le chargement et le déchargement des réassortiments. Ainsi, nous n’avons pas calculé le gain économique de déléguer les navettes au technicien, mais seulement le coût de cette tâche. Ce coût est calculé dans le tableau XV en considérant un aller-retour par jour entre les deux sites.

Tableau XV : Coût différentiel des navettes inter-sites entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technique

Coût annuel des navettes inter-sites par le technicien	
Coût de rémunération pendant les déplacements	33 000 €
Coût de déplacements	7 000 €
Total	40 000 €

- Livraison médicaments

Le coût de livraison des médicaments de veaux de boucherie est présenté dans le tableau XVI en considérant une livraison par semaine avec 40 kilomètres entre Optivet et l'élevage (distance moyenne pour la clientèle veaux).

Tableau XVI : Coût différentiel des livraisons de médicaments de veaux de boucherie entre une réalisation vétérinaire et une réalisation technique

Coût annuel des livraisons de médicaments pour veaux par les vétérinaires	
Coût de rémunération des vétérinaires	8 320 €
Coût de déplacement	4 160 €
Total vétérinaires	12 480 €
Coût annuel des livraisons de médicaments pour veaux par le technicien	
Coût de rémunération du technicien	2 510 €
Coût de déplacement	1 660 €
Total technicien	4 170 €
Gain annuel	8 310 €

Déléguer les livraisons de médicaments pour les veaux de boucherie au technicien représenterait un gain annuel de plus de 8 000 euros, soit un service trois fois plus rentable pour Optivet.

d. Calcul de coûts différentiels des actes en élevages

Nous avons calculé les différences de coûts des services avec et sans technicien. Pour cela, nous sommes partis de la comparaison en termes de temps des services réalisés uniquement par les vétérinaires et des services dans lesquels les actes techniques sont

délégués au technicien. Après ajout des déplacements supplémentaires du technicien quand il y a besoin, nous obtenons ces différences de coûts dans le tableau XVII :

Tableau XVII : Différences de coûts des services lorsque leur partie technique est déléguée à un technicien

Services	Economies (coût véto seul - coût véto et technicien)	Economies horaires (économie/temps passé par le technicien)
Audit profil métabolique	52,56 €	90,10 €
Audit parasitaire	85,80 €	62,02 €
Suivi global	69,18 €	29,65 €
Audit diarrhées veaux	57,05 €	25,74 €
Audit vaches tarées	31,70 €	19,02 €
Suivi alimentation	24,91 €	16,07 €
Suivi péri-partum	15,92 €	13,65 €
Audit bâtiment	15,92 €	13,65 €
Suivi veaux	6,22 €	6,22 €
Audit mammites	- 9,90 €	- 9,28 €

Ce tableau montre l'économie brute de chaque service (avec ou sans technicien), ainsi que le rapport économie sur temps passé par le technicien pour comparer l'économie engendrée par chaque service à temps égal. Par exemple, l'audit parasitaire permet une économie plus importante que l'audit profil métabolique, mais comme il prend plus de temps au technicien, il est moins rentable sur une base horaire de le déléguer.

Les services sont donc tous plus rentables lorsque les actes techniques sont délégués au technicien (sauf l'audit mammites) et ce malgré les deux déplacements nécessaires dans la plupart des services (vétérinaires et techniciens). La différence de coûts des services avec et sans technicien n'est cependant pas la même. De ce fait, il est plus intéressant d'un point de vue économique de déléguer en priorité les parties techniques de l'audit profil métabolique, puis de l'audit parasitaire, puis du suivi global, et ainsi de suite.

La plupart du temps, le vétérinaire se déplacera quand même dans l'élevage pour certaines tâches qui ne pourront pas être déléguées au technicien et aussi pour discuter avec l'éleveur des mesures à mettre en place. Cependant, pour deux services (visite « profils métaboliques » et visite « parasitaire »), le vétérinaire n'aura pas à se déplacer dans l'élevage et gèrera les discussions avec l'éleveur au téléphone. Ainsi, le coût sera bien plus réduit pour ces deux services.

A l'échelle de l'année, si l'on prend la quantité de services vendus lors de la dernière année, les économies sont présentées dans le tableau XVIII :

Tableau XVIII : Economies annuelles des services lorsque leur partie technique est déléguée à un technicien

Services	Gain annuel	Economie (coût véto seul - coût véto et technicien)
Audit profil métabolique	1 156,32 €	52,56 €
Audit parasitaire	171,60 €	85,80 €
Suivi global	28 225,44 €	69,18 €
Audit diarrhées veaux	114,10 €	57,05 €
Audit vaches tarées	63,40 €	31,70 €
Suivi alimentation	597,84 €	24,91 €
Suivi péri-partum	1 719,36 €	15,92 €
Audit bâtiment	47,76 €	15,92 €
Suivi veaux	970,32 €	6,22 €
Total	33 066,14 €	

L'économie à l'échelle d'Optivet engendrée par la délégation des actes techniques en élevages vient quasiment exclusivement du suivi global. En effet, ce service est le plus développé chez Optivet. Il représente une visite mensuelle chez 42 éleveurs différents. Cependant, ce calcul de gain n'illustre que la situation actuelle. La présence du technicien et la croissance actuelle d'Optivet vont certainement permettre une augmentation du nombre de services vendus et donc de l'économie engendrée par le technicien.

e. Coûts des tâches de gestion de stock et navettes à la poste

Ces tâches sont actuellement réalisées par les ASV. Il n'y a pas de différence de coûts entre la réalisation de ces tâches par les ASV ou le technicien si ce n'est la rémunération. Les coûts salariaux technicien et ASV sont proches, donc la différence est négligeable devant la différence de rémunération vétérinaire/technicien. Ainsi, nous considérons que le coût de ces tâches est le même qu'il soit réalisé par un ASV ou un technicien production animale.

Les tâches techniques ciblées par Optivet nécessiteraient près de deux temps pleins de techniciens, et ce sans compter les tâches qui pourraient voir le jour à la suite de ce recrutement. Les 65 heures de travail technique allégeraient en majorité les vétérinaires.

Les gains financiers sont variables en fonction des tâches déléguées, mais quasiment toujours intéressants pour la clinique. La création de nouvelles tâches de gestion a un coût, mais présente des intérêts organisationnels.

C. Organisation des tâches

1. Consentement du projet par les associés suite à sa présentation

Les associés étaient tous d'accords sur l'intérêt de recrutement de techniciens. Ils souhaitaient essayer un modèle avec un seul technicien pour débiter, même si le besoin d'Optivet était de deux techniciens pour déléguer toutes les tâches ciblées. En effet, l'investissement financier d'un nouveau poste est important. L'idée était donc de déléguer une partie de chaque tâche pour faire un essai et réajuster les tâches à déléguer ensuite avec l'expérience. Si le modèle s'annonce viable, Optivet recrutera à terme un ou plusieurs autres techniciens pour déléguer toutes les tâches techniques. D'autre part, les associés ont réaffirmé la volonté de faire commencer le technicien par un poste d'accueil pour la bonne intégration dans l'équipe et la clientèle, ainsi que pour satisfaire leur besoin en main d'œuvre d'accueil.

2. Des tâches plus ou moins intéressantes à déléguer

Optivet ayant choisi de recruter un seul technicien dans un premier temps, il a fallu hiérarchiser l'urgence de déléguer telles ou telles tâches techniques. En effet, l'ensemble des tâches ciblées représente du travail pour deux techniciens à temps plein. La priorisation des tâches s'est faite en deux temps. D'abord, nous avons classé les tâches selon le gain de temps vétérinaire et le gain économique qu'elles engendraient. Ensuite, nous avons modifié en partie cet ordre selon des critères d'organisation spécifiques à Optivet.

Le dégagement de temps vétérinaires et le gain économique engendrés par la délégation de tâches sont étroitement liés, puisque la majorité des gains économiques sont créés par la différence de coûts de rémunération des vétérinaires ou du technicien.

Les tâches qui sont aujourd'hui réalisées en totalité par les vétérinaires et qui n'engendrent pas de coûts supplémentaires de déléguer au technicien sont les analyses internes à Optivet, la gestion des analyses externes, la livraison de médicaments aux éleveurs de veaux, l'entretien de la cage de parage, l'organisation de la prophylaxie, la communication sur les réseaux sociaux, l'audit parasitaire et l'audit profil métabolique (services sans déplacement supplémentaire).

Ensuite, viennent les tâches qui remplacent partiellement le vétérinaire et qui engendrent un coût supplémentaire lorsqu'elles sont déléguées au technicien (déplacements supplémentaires par exemple). Ces tâches sont les autres services d'audits et suivis d'Optivet avec en priorité le suivi global et l'audit diarrhées veaux.

Puis, la navette entre les deux sites est une tâche partagée entre les vétérinaires et les ASV, mais dont le projet en la déléguant au technicien est qu'elle soit faite quotidiennement. Ainsi,

cette tâche remplace en partie les vétérinaires, mais est en partie une nouvelle tâche dont le coût sera nouveau pour Optivet. Il est difficile d'estimer la priorité sur ces critères par rapport à la tâche suivante, car les navettes réalisées par les vétérinaires sont très aléatoires.

Ensuite, le déballage des commandes et les navettes à la poste sont des tâches réalisées par les ASV, donc leur délégation ne libère pas de temps aux vétérinaires, ni ne permet de réelles économies.

Enfin, la gestion du stock hors déballages de commandes et la gestion administrative des suivis de troupeaux permettent seulement une libération de temps ASV.

L'ordre de priorité des tâches est présenté dans le tableau IXX :

Tableau XIX : Ordre de priorité de délégation des tâches techniques selon les critères

Ordre de priorité	Tâches techniques	Libération de temps vétérinaire	Libération de temps ASV	Diminution des coûts	Création de coûts supplémentaires	Amélioration organisationnelle
1	Analyses internes	X		X		
	Analyses externes	X		X		
	Livraisons de médicaments	X		X		
	Entretien de la cage de parage	X		X		
	Organisation des tournées de prophylaxie (partie vétérinaire)	X		X		
	Communication réseaux sociaux	X		X		
	Audit profil métabolique	X		X		
	Audit parasitaire	X		X		
2	Suivi global	X		X	X	
3	Audit diarrhées veaux	X		X	X	
4	Audit vaches tarées	X		X	X	
5	Suivi alimentation	X		X	X	
6	Suivi péri-partum	X		X	X	
7	Audit bâtiment	X		X	X	
8	Suivi veaux	X		X	X	
9	Navettes inter sites	X		X	X	
10	Déballage de commandes		X			X
	Navettes à la poste		X			X
11	Gestion administrative des suivis		X			
	Gestion du stock hors déballage		X			

Cependant, les critères de libération de temps et d'économies ne sont pas les seuls à prendre en compte. Pour des raisons d'organisation, Optivet a des besoins qui modifient l'ordre de priorité.

Le déballage des commandes est réalisé par les ASV qui sont en même temps à l'accueil. Elles prennent sur le temps d'accueil pour ranger la commande qui arrive. La qualité de l'accueil en pâtit et le déballage de la commande dure plusieurs heures, car elle est faite petit à petit. Ainsi, la volonté d'Optivet est de déléguer cette tâche à une personne qui ne ferait que cela à la fois. Le déballage des commandes s'est alors trouvé en seconde position (juste après les analyses) dans l'ordre de priorité à déléguer au technicien.

3. Fiche de poste

Pour les tâches d'accueil client, nous nous sommes appuyés sur la fiche de poste déjà présente chez Optivet. Ensuite, pour les autres tâches, la fiche de poste a été créée, puis contrôlée par la personne d'Optivet initialement en charge de la tâche correspondante. La fiche de poste est présentée par la figure 4 :

ASSISTANT PRODUCTION ANIMALE

Fiche de Poste



Tâches	Savoir faire	Formation	Tâches acquises ?
Accueil – le matin en arrivant			
1. Reprise de la garde	Bascule des appels Faire le point avec Aloé Center	Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
2. Mise en tension système	Allumer les ordinateurs Allumer les imprimantes Allumer les écrans TV à l'accueil et en salles d'attentes Allumer les lumières Ouvrir les rideaux (PDV)	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
3. Mise en route informatique	Ouverture de Dr Veto et Google docs dans toutes les salles Ouverture de la boîte mail à l'accueil sur Mozilla	Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
4. Caisse	Compter la caisse Mettre en place la caisse	Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
5. Réception des animaux pour chirurgie (MEB)	Accueil des clients Récupération de l'animal sans matériel du propriétaire (laisse, jouet) Transfert de l'animal au chenil avec fiche commémorative sur la cage	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
Accueil – vente au comptoir			
6. Service	Connaître les médicaments Connaître le rangement des médicaments	Voir avec Stéphanie Voir avec Stéphanie	
7. Encaissement	Savoir faire un bon, une facture, une ordonnance Par CB : savoir utiliser le terminal Par chèque : mettre les tampons Par espèces : savoir utiliser la caisse Ranger les règlements dans les pochettes	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
8. Enregistrement	Utilisation du logiciel Dr Veto Utilisation du bon Dr Veto (PA ou AC) Rangement des factures /ordonnances/BL dans les casiers	Voir avec Sylvain Voir avec Virginie Houssay	
Accueil – cahier en ligne			
9. Utilisation du cahier en ligne	Ouvrir sa session dans Google doc Jongler entre les différentes pages du cahier (rurale, canine, ...) Ecrire avec la norme d'Optivet (MAJ/min, couleur...) Se connecter et déconnecter d'Hangout et Google doc Pense à utiliser la page « prêt matériel = cage transport, lève vache ...	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir la fiche méthode Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
Accueil – téléphone			
10. Répondre	Commencer par le message Optivet Gérer plusieurs lignes, mettre en attente et reprendre la plus urgente en premier Transférer une ligne sur un autre poste	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
11. Prise de message	Prendre un RDV Prendre un message et le transmettre aux vétérinaires	Voir avec une ASV	
12. Transférer	Transférer une ligne sur un autre poste Transférer et reprendre la garde (MEB) Mettre le téléphone en mode répondeur les jours fériés	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
Accueil – gestion de stock			
13. Suivi	Noter les produits à recommander (tableau à MEB, bloc-notes à PDV) Faire une fiche de réservation si besoin	Voir avec Stéphanie (MEB) et Isabelle (PDV) Voir avec Stéphanie	

14. Passage commande	Commander sur Alcyon Jonglage avec les trois comptes (rurale, canine et indus)	Voir avec Stéphanie Voir avec une ASV	
15. Réception commande	Déballage et rangement de commande Etiquetage Noter les restes à livrer	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
Accueil – fin de journée			
16. Clôture comptable	Prendre les tickets récapitulatifs de la caisse et du terminale CB Vérification que tous les chèques soient correctement remplis (date, lieu, tampon AC ou PA) Passer sur icône COMPTA sur Dr Veto AC et PA Remplir les cahiers de caisse AC et PA Calculer le solde du jour dans AC et recopier les montants dans le récapitulatif à la fin du cahier Mettre les remises de chèque dans le bac prévu et faire signer les chèques par un vétérinaire associé Ranger les fins de journées dans le classeur Vérifier s'il y a des chèques différés pour la journée à venir	Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
17. Fermeture	Ranger la caisse et les pochettes dans le seau Passer la garde (MEB) Eteindre les écrans TV, les lumières, les ordinateurs et imprimantes Faire le tour de la clinique et fermer toutes les portes et fenêtres Mettre l'alarme (sauf si stagiaire dans le logement)	Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV Voir avec une ASV	
Laboratoire Optivet			
18. Bactériologie de lait	Fiche d'anamnèse Ensemencement Lecture	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien Voir une fois chaque situation avec un véto rural	
19. Antibiogramme	Ensemencement Lecture	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien	
20. Biochimie sur sang	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien	
21. Ionogramme sur sang	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien	
22. Speed V Diarrh	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien	
23. Test crypto	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien Voir une fois avec Adrien	
24. Test BOH et glycémié	Réalisation technique	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
25. Analyses d'aliment (MS et tamisage)	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Jean-Yves Voir une fois avec Jean-Yves	
26. Analyse de colostrum (réfractomètre)	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves	
27. Test IGG sérum veau	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves	
28. Analyse ruminale	Anamnèse Réalisation technique	Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves Voir une fois avec Adrien ou Jean-Yves	
29. Archivage des résultats	Récupérer les fiches d'analyses dans le tiroir de la salle de réunion Numériser les fiches Renommer avec la nomenclature Optivet Déposer le fichier sur le Drive	Voir une fois avec Virginie Houssays Voir avec Lucie Voir avec Lucie Voir avec Lucie	
30. Facturation de l'analyse	Récupérer les fiches de facturation dans le tiroir de la salle de réunion Rentrer la facturation dans Dr Veto	Voir avec Sophie Voir avec Sophie	
31. Communication du résultat	Envoyer un mail avec le résultat à l'éleveur avec le vétérinaire référent de l'analyse en copie	Voir avec Adrien	
32. Contrôle de la gestion complète de chaque analyse	Gérer le Trello des analyses au fur et à mesure Contrôler le Trello en fin de semaine	Voir avec Jean-Yves Voir avec Jean-Yves	
Gestion des analyses externes			
33. Analyses de sang (infectieux)	Remplissage du CRES	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
34. Profil métabolique sur sang	Fiche anamnèse	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
35. Analyses de lait	Fiche anamnèse	Voir une fois avec un vétérinaire rural	

	Conditionnement en pot	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
36. Analyses de fèces	Fiche anamnèse Conditionnement en pot	Voir une fois avec un vétérinaire rural Voir une fois avec un vétérinaire rural	
37. Analyse d'aliment	Fiche anamnèse Conditionnement en pot	Voir avec Adrien ou Jean-Yves Voir avec Adrien ou Jean-Yves	
38. Analyses d'écouvillons	Fiche anamnèse	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
39. Administratif vaccins FCO	Vérification des cartes vertes	Voir une fois avec un vétérinaire rural	
40. Conditionnement pour envoi	Utilisation du matériel	Voir avec une ASV ou un vétérinaire	
41. Acheminement au laboratoire via la poste	Trajet à la poste Paiement	Repérer poste de Montrevel-en-Bresse Demander procédure à ASV ou vétérinaire	
42. Réception du résultat	Surveiller tous les jours le site du laboratoire pour réceptionner les résultats sortis Dépôt de la fiche de résultat dans le Drive Envoyer un mail avec le résultat à l'éleveur avec le vétérinaire référent de l'analyse en copie	Voir avec Adrien Voir avec Adrien Voir avec Adrien	
43. Facturation	Vérifier dans Dr Veto que l'analyse est bien facturée, le cas échéant la facturer	Voir avec Adrien	
44. Contrôle de la gestion complète de chaque analyse	Gérer le Trello des analyses au fur et à mesure Contrôler le Trello en fin de semaine	Voir avec Jean-Yves Voir avec Jean-Yves	
Suivis techniques en élevages			
45. Audit parasitaire	Notation de qualité du poil de 15 vaches avec Cownotes Recueillir des informations sur le pâturage Recueillir des informations sur l'historique parasitaire de l'élevage Prélèvement de bouse sur 10 vaches Prélèvement de sang sur tube rouge et violet (deux tubes) à 10 vaches Demander à l'éleveur un prélèvement de lait de tank récent si audit en élevage laitier Envoi des analyses au laboratoire : sang tube violet (profil métabolique), sang tube rouge (sérologie)	Demander et étudier des grilles de notation du poil Voir avec Jean-Yves ou Adrien quelles informations demander Voir avec Jean-Yves ou Adrien quelles informations demander Voir un fois avec un vétérinaire rural Apprendre les prises de sang avec les vétérinaires ruraux Voir une fois avec un vétérinaire rural	
	parasitaire), bouse (coproscopie de mélange) et lait (densité optique parasitaire) Transmettre les résultats au vétérinaire via Trello	Voir l'utilisation du Trello « analyse laboptive » avec Jean-Yves	
46. Visite profil métabolique	Prise de sang sur tube violet à 5 vaches adulte au hasard Remplissage du CRES pour demander des profils métaboliques Transmission résultats aux vétérinaires	Apprendre les prises de sang avec les vétérinaires ruraux Voir une fois avec un vétérinaire rural Voir avec Adrien	
Transports			
47. Navettes MEB-PDV	Charger dans la voiture des produits et du matériel au départ de MEB (étagère couloir) Charger la voiture au départ de PDV (dont les prélèvements en attentes d'analyses) Demander à l'assistante d'accueil au départ de chaque site s'il reste des choses à charger Acheminer directement le contenu à l'autre site Annoncer le contenu du réassortiment à l'assistante d'accueil en arrivant sur chaque site pour savoir quoi en faire	Voir avec Adrien	
48. Navettes à la poste	Aller à la poste avec les analyses labo conditionnées et le courrier Déposer les envois en mettant le paiement sur le compte d'Optivet Ramener et archiver la facture d'envoi	Voir avec la poste sur place la procédure habituelle	
49. Entretien de la cage de parage	Nettoyer la cage après chaque sortie Lubrifier les pièces mobiles Refaire les niveaux (1 fois/mois)	Voir avec Jean-Yves Voir avec Jean-Yves	
Livraisons de médicaments veaux			
50. Préparation de la commande	Conditionner l'ensemble des médicaments à livrer Joindre l'ordonnance signée	Voir une fois avec Arnaud ou Sylvain Voir une fois avec Arnaud ou Sylvain	
51. Chargement	Charger la commande dans la voiture	Le faire une fois	

52. Acheminement	Repérer la localisation de l'élevage sur la google maps Optivet ou partir avec l'adresse Prendre le numéro de téléphone de l'éleveur et l'appeler en partant d'Optivet pour le prévenir du départ Dépôt de la commande à l'éleveur	Voir avec Sylvain ou Arnaud Voir avec Sylvain ou Arnaud Faire une livraison avec Arnaud ou Sylvain	
------------------	--	--	--

<p>Un responsable d'Optivet :</p> <p>NOM :</p> <p>Signature :</p> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin-left: 20px;"></div>	<p>Le salarié :</p> <p>NOM :</p> <p>Signature :</p> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin-left: 20px;"></div>
---	---

Figure 4 : Fiche de poste du technicien

4. Planning du technicien

Différentes contraintes apparaissent pour la confection de l'agenda type hebdomadaire :

- La répartition de 35 heures de travail avec au moins une demi-journée de repos le mercredi (besoin pour les enfants). En effet, à ce stade du projet, un candidat était déjà postulant sérieux et avait un besoin de repos le mercredi,
- La nécessité de faire des demi-journées complètes d'accueil clients sur les plages horaires de la clinique les premiers mois,
- La nécessité d'aménager des créneaux de formation les premiers mois,
- La nécessité d'être présent sur les deux sites, notamment pour les déballages des commandes sur chaque site et d'un point de vue égalité des deux sites en termes d'aide technique du technicien,
- La nécessité de commencer et finir les journées sur le même site pour y laisser la voiture de fonction en dehors des heures de travail,
- Certains créneaux sont fixes (déballage à l'heure d'arrivée des commandes) ou localisés (livraison des médicaments de veaux le lundi ou mardi),
- La nécessité d'avoir un bon maillage de certaines tâches sur la semaine. Des analyses et des navettes inter-sites ont besoin d'être réalisées tous les jours.

L'ensemble de ces contraintes ont réduit les libertés de confection du planning.

Nous avons réalisé différents plannings comportant une part d'accueil clients différents. Le technicien allait commencer avec un planning 100 % accueil clients, puis 75 % accueil et 25 %

tâches techniques, et ainsi de suite en réduisant la part d'accueil au profit du travail de technicien jusqu'à un planning 100 % technicien production animale.

Enfin, les scénarii de début de journée sur les deux sites ont été prévus. Chaque planning a été fait en double pour permettre au technicien de débiter sa journée sur le site de Pont-de-Vaux comme sur le site de Montrevel-en-Bresse, en fonction de la localisation de son logement. En effet, si le technicien habite plus proche de Pont-de-Vaux, il débutera et finira sa journée sur le site de Pont-de-Vaux pour échanger son véhicule personnel et la voiture de fonction au plus proche de son domicile pour limiter ses trajets.

Les versions de plannings 50 % temps technicien et 100 % temps technicien au départ de Montrevel en Bresse sont présentées en annexes 2 et 3 comme exemple.

5. Contact de cliniques possédant un poste similaire

Les données recueillies sur ces postes de technicien dans les autres cliniques sont présentées dans l'annexe 4.

Le choix stratégique d'Optivet d'un recrutement progressif en débutant avec un seul poste de technicien oblige à prioriser les tâches techniques à déléguer. Les critères de priorisation ont été choisis par l'équipe d'associés.

La suite des étapes du recrutement est le processus standard de création d'un nouveau poste.

PARTIE III : DISCUSSIONS

I. Rappel des résultats principaux

Les tâches techniques réalisées par les vétérinaires et les ASV qui pourraient être déléguées à un technicien sont nombreuses. Elles sont au nombre de 32 chez Optivet. En plus de ces tâches existantes, de nombreuses tâches peuvent être envisagées avec l'arrivée d'un technicien.

Concernant le temps dégagé, les tâches techniques existantes ciblées représentent 65 heures de temps de travail par semaine à l'échelle d'Optivet production animale. Ce temps sera libéré majoritairement pour les vétérinaires, surtout au profit du domaine d'activité bovine, notamment la médecine de populations. Chaque semaine, pourraient être déléguées à un technicien 21h55 d'analyses, 14h10 de gestion du stock, 8h30 d'actes en élevages, 9h25 de tâches de transport et 11h10 de tâches administratives.

A propos des économies conférées à la clinique, le calcul du gain financier approximatif que va permettre le recrutement de technicien est estimé à près de 120 000 euros par technicien par an. Le gain financier des analyses est de 39 000 euros, des livraisons de médicaments veaux de plus de 8 000 euros, des actes de suivis en élevages de plus de 33 000 euros.

Optivet a décidé de s'investir dans le recrutement d'un seul technicien dans un premier temps. Ne pouvant pas déléguer l'ensemble des tâches ciblées à un seul technicien, il a fallu choisir les plus intéressantes. L'ordre de priorité des tâches était le suivant (ordre d'urgence décroissant) :

- Analyses internes et gestion des analyses externes
- Déballage des commandes
- Livraison de médicaments de veaux de boucherie
- Entretien de la cage de parage
- Tâches administratives vétérinaires (organisation de la prophylaxie, gestion des réseaux sociaux)
- Actes techniques en fermes pour les suivis et audits
- Navettes inter-sites
- Navettes à la poste
- Tâches administratives (contrôle de saisies de bordereaux, gestion administrative des suivis)
- Gestion du stock hors déballage

Une fois qu'il a été décidé quelles tâches seraient déléguées, une fiche de poste et un planning hebdomadaire ont été confectionnés.

II. Critique de la méthode

A. Biais d'évaluation des temps des tâches techniques

L'évaluation du volume horaire des tâches techniques comportent différents biais. D'abord, la première source d'erreur vient de la mesure du temps d'analyses et d'actes techniques. En effet, même si elles ont été chronométrées sur le terrain, ces temps de réalisation peuvent être variables d'une fois à une autre, d'un élevage à un autre, d'un animal à un autre et d'un vétérinaire à un autre. Ainsi, les temps qui servaient de bases aux calculs des volumes horaires des tâches comportaient un biais de mesure, plutôt vers la sous-estimation du temps. En effet, les chronométrages ont été réalisés sur le travail d'un associé qui exerce dans la structure depuis de nombreuses années. La réalisation des analyses et actes en fermes est optimisée chez lui.

La seconde source d'erreur provient des réponses au questionnaire. En effet, il a été demandé à chaque vétérinaire combien de fois il réalisait chaque tâche technique dans l'année. Leurs réponses étaient des estimations qui peuvent être différentes de la réalité.

Ensuite, la possibilité de regrouper les tâches a aussi été questionnée. Pour les tâches répétitives qui peuvent être réalisées à la chaîne (par exemple les comptages cellulaires ou les bactériologies), nous avons demandé à chaque fois s'il arrivait qu'elles soient faites par groupe de tâches et si le regroupement compressait les temps de réalisation (est-ce que faire dix bactériologies à la chaîne est plus rapide que dix bactériologies séparément ?). Ce point du rassemblement de certaines tâches se pose pour les analyses internes à Optivet et les actes en fermes. Pour ce qui est des analyses, il y a deux cas. Soit, elles ne prennent pas plus de temps à réaliser à l'unité plutôt qu'à la chaîne (parce qu'il n'y a qu'un seul appareil d'analyses). Soit, elles prennent très peu de temps en plus (par exemple, pour les bactériologies, les seuls temps mis en commun pour les réalisations à la chaîne sont le temps de sortir les géloses du réfrigérateur et celui de les disposer à l'étuve une foisensemencées). Ainsi, nous avons donc négligé la différence d'évaluation de temps lorsque les tâches sont regroupées ou non.

Enfin, nous avons évalué également le critère de saisonnalité des tâches pour savoir si le besoin en main d'œuvre techniques était variable au cours de l'année. Nous avons demandé dans les questionnaires à chaque tâche, si elle était plus pratiquée à un moment particulier de l'année. Dans toutes les tâches ciblées, seules les tests étiologiques rapides sur les diarrhées de veaux, l'envoi de coproscopies et d'écouvillons nasaux au laboratoire étaient saisonnés (plutôt en automne ou hiver). Ainsi, les variations dues à la saison ont été négligées également, car les tâches concernées pesaient peu en termes de temps.

En bilan, l'évaluation du temps comportent quelques biais, qui sont plutôt à la sous-estimation du temps techniques.

B. Biais sur les calculs de coûts

Les calculs de gains financiers de la délégation de tâches à un technicien comportent des biais. En effet, l'hypothèse faite est que les vétérinaires remplacés sur les tâches remplissent le temps dégagé par une activité de rentabilité similaire à celle des tâches techniques qu'ils réalisaient eux même. En réalité, le temps dégagé est utilisé en partie pour une augmentation d'activité certes, mais aussi pour d'autres fonctions comme la gestion managériale ou leur formation par exemple qui ne sont pas facturées et dont le bénéfice est difficilement calculable. Ainsi, les économies sont légèrement surestimées, mais dépendront surtout de ce que feront les vétérinaires du temps que le technicien leur libérera.

III. Discussion des résultats

A. Description qualitative des tâches techniques

L'inventaire regroupe 32 tâches techniques à déléguer à un technicien. Ces tâches nécessitent des compétences variées, qui pourront ou non être regroupées en une seule personne en fonction des profils trouvés.

1. Niveau de délégation initial des tâches techniques dans la clinique

Les tâches techniques à déléguer chez Optivet sont nombreuses. Cependant, cette clinique est une structure vétérinaire dans laquelle les tâches techniques, notamment administratives et de stock, sont déjà grandement déléguées pour une clinique vétérinaire. En effet, quatre secrétaires travaillent à temps plein pour gérer les tâches administratives. D'autres part, les ASV gèrent le stock (commandes, périmés, déballages) quasiment en autonomie. Les vétérinaires n'interviennent que dans les choix stratégiques de commande de produits. Bon nombre de vétérinaires réalisent eux même la comptabilité, le passage des commandes, la gestion des stocks, les fiches de paie, les contrats de travail, les déballages de commandes, les extractions des documents d'élevages pour les suivis ... etc. Malgré ce niveau avancé de délégation, Optivet comptabilise 37 heures de travail technique uniquement réalisées par les vétérinaires, soit près de six heures hebdomadaires par temps plein vétérinaire. Les cliniques n'ayant pas encore délégué les tâches administratives qui sont déjà confiées à des non vétérinaires chez Optivet auront ces temps de travail supplémentaires à déléguer.

2. Choix des nouveaux services à développer

a. Tournées de livraisons de médicaments

Aujourd'hui, la vente de médicaments se fait soit au comptoir (les éleveurs se déplacent), soit par dépôts par les vétérinaires directement dans les élevages. Dans le premier cas, la vente n'est pas forcément optimale, car les éleveurs n'ont pas toujours le temps ou l'envie de se rendre à la clinique. Dans le second cas, les livraisons sont chronophages pour les vétérinaires et non optimisées, car gérées au cas par cas. Or, ce service ne demande pas de compétence vétérinaire. En effet, nous parlons bien de délivrance de médicaments compris dans le protocole de soin et non la vente de médicaments nécessitant une consultation. Le protocole de soin est un protocole annuel, propre à chaque élevage, établi lors du bilan sanitaire par le vétérinaire pour aiguiller l'éleveur sur les interventions à entreprendre et les médicaments à utiliser dans différents cas décrits et identifiables par l'éleveur. Ce protocole permet alors la délivrance des médicaments mentionnés sans consultation du vétérinaire. L'idée est de faciliter le soin pour l'éleveur dans les cas où il identifie le problème.

Un service de tournées pourrait être organisé. Le principe pourrait par exemple être de livrer un secteur de la clientèle différent chaque jour de la semaine. Les éleveurs pourraient commander ce dont ils ont besoin jusqu'à la veille de la tournée. Les intérêts seraient multiples. Tout d'abord, la libération de temps aux vétérinaires et la meilleure rentabilité des livraisons en déléguant à une personne moins coûteuse en rémunération. Ensuite, la simplification de la démarche pour se fournir en médicaments pour les éleveurs pourrait augmenter l'accès aux soins et le chiffre d'affaires de la clinique. Enfin, l'organisation de tournées organisées par secteur géographique permettrait de parcourir moins de distance (donc un gain de temps et d'argent) que l'ensemble des livraisons chaotiques, car gérées éleveurs par éleveurs.

b. Parage fonctionnel

Cette tâche est aujourd'hui réalisée par le GDS. Les vétérinaires proposent un service de parage curatif, c'est-à-dire une taille de corne adaptée à une maladie du pied présente. Ce type de parage est parfois associé à une prescription de médicaments que seul le vétérinaire est habilité à faire. Cependant, il arrive que le GDS empiète sur l'activité curative de certaines maladies du pied et conseille des traitements. Dans un souci d'amélioration des pratiques et d'augmentation de l'offre de service, Optivet pourrait proposer du parage fonctionnel fait par le technicien en complément du service de parage curatif fait par le vétérinaire. En effet, la réalisation du parage fonctionnel par le vétérinaire serait très chronophage et coûteuse en rémunération ce qui ne permettrait pas d'être compétitif avec le GDS. De plus, en allant une à deux fois par an dans les élevages lors de la visite de parage fonctionnel, la détection des maladies de pied serait meilleure et la prise en charge vétérinaire plus fréquente. Enfin, d'un point de vue matériel, la clinique vétérinaire Optivet possède tout le matériel nécessaire au

parage fonctionnel, car elle pratique du parage curatif. Ce matériel se résume à des outils peu onéreux et surtout une cage de parage transportable. Le matériel serait à partager avec le vétérinaire qui réalise le parage curatif, car il ne réalise pas ce service à temps plein. Dans un avenir où l'activité de parage fonctionnel grandirait jusqu'à un temps plein, il pourrait être intéressant d'investir dans un second jeu de matériel.

L'optique d'Optivet serait de créer une société autre et spécifique au parage fonctionnel pour pouvoir donner le statut d'actionnaire au technicien afin de le fidéliser. En effet, à l'inverse du technicien réalisant des actes vétérinaires, les pareurs n'ont pas besoin d'être salariés d'une clinique vétérinaire pour exercer, car le parage fonctionnel n'est pas un acte vétérinaire aux yeux de la loi. Ainsi, une des menaces qui pèse sur le recrutement d'un pareur est le fait de le former et lui faire connaître la clientèle, puis qu'il démissionne et ouvre sa structure de parage avec la même clientèle.

c. Vaccination

Les vétérinaires remarquent que l'argument de refus d'achat de certains éleveurs est le manque de temps ou le travail que la vaccination de leur troupeau représente. De plus, l'observance de la vaccination n'est pas contrôlée et il est possible que certains éleveurs administrent mal le produit, ce qui diminue voire annule l'efficacité du médicament. Bien sûr, le vétérinaire peut se déplacer pour réaliser cette vaccination. Cependant, étant donné le coût de rémunération d'un vétérinaire, le service est cher et donc peu vendu. De plus, les vétérinaires ne peuvent pas vacciner tous les élevages de la clientèle par manque de temps. Ainsi, le service pourrait être proposé à moindre coût pour la clinique et pour les éleveurs. Il serait alors plus compétitif. Ce service concernerait les vaccins non réglementaires, c'est-à-dire les vaccins contre les agents de gastro-entérites néonatales ou les agents de pneumonies par exemple, mais pas ceux contre la fièvre catarrhale ovine ou la rhinotrachéite infectieuse bovine qui requièrent légalement la vaccination par un vétérinaire.

d. Insémination

De nombreux élevages bovins ont recours à l'insémination artificielle. Ce service est habituellement réalisé par des centres d'insémination. Or, l'activité de ces centres peut se chevaucher en partie avec l'activité de suivi de reproduction des vétérinaires. Ainsi, l'insémination pourrait être pratiquée chez Optivet pour augmenter son offre de service et conserver son monopole dans le conseil en reproduction chez les éleveurs qui adhèreraient au service. Cependant le partage des gardes d'inséminations avec les vétérinaires qui devront être formés et volontaires pour ces visites en garde est un obstacle. En effet, lors d'une détection de chaleur, l'insémination doit être pratiquée 12 heures après, dont les dimanches et jours fériés. De plus, l'insémination dans le secteur d'Optivet est gérée efficacement par les centres d'insémination. Optivet ne veut pas rentrer sur un marché dans lequel, elle risquerait de ne pas percer, mais plutôt de perdre du marché dans le conseil en reproduction si les

centres d'insémination décident de développer les conseils en reproduction pour répondre au nouveau service d'insémination d'Optivet.

3. Répartition du temps de travail technique en fonction de l'activité rurale

Les tâches techniques sont en grande partie rattachées à l'activité bovine (85 %). L'explication vient du fait qu'il y a un temps plein et demi vétérinaire en filières intégrées (veaux de boucherie, volailles et porc) et cinq temps pleins vétérinaires en filière bovine (proportion reflétant directement les temps d'activité). De plus, dans les filières intégrées, des techniciens sont déjà salariés de l'organisme intégrateur (entreprise propriétaire des animaux). Enfin, pour la partie bovine, l'activité de conseil en élevages est particulièrement chronophage en tâches techniques, car les deux vétérinaires qui pratiquent une activité d'audits et suivis conseils à temps plein (docteur Bernard et docteur Roux) consacrent respectivement 16 et 11 heures aux tâches techniques par semaine. Ainsi, l'activité conseil représente 70 % du temps de tâches techniques vétérinaires chez Optivet.

L'activité vétérinaire rural qui a le plus de besoin en termes de technicien est l'activité bovine dans laquelle la part de partie conseil en élevages est importante. Cependant, les autres activités rurales sont également demandeuses de technicien. La polyvalence d'un technicien dans les activités rurales permettrait de couvrir entièrement cette demande.

4. Problème de la répartition des tâches techniques dans la semaine

Des limites apparaissent quant à certaines tâches à déléguer. La gestion des analyses demande une réalisation quotidienne voire biquotidienne pour être efficace. Or, l'emploi d'un seul salarié à 35 heures hebdomadaire ne peut pas couvrir l'ensemble des demi-journées d'ouverture de la clinique. L'employé en question devrait travailler tous les jours du lundi au samedi pour réaliser toutes les analyses dès que les prélèvements arrivent, ce qui n'est pas confortable et interdit par la loi du travail. Ainsi, il faut faire le choix entre déléguer qu'une partie des analyses au technicien unique (les vétérinaires réalisant le reste des analyses en l'absence du technicien) ou déléguer toutes les analyses en acceptant qu'elles ne soient pas réalisées toujours le jour du prélèvement (posant des problèmes de conservation et de délai de résultats). Une meilleure répartition de réalisation des analyses déléguées peut cependant être permis par le recrutement de plusieurs techniciens, même à temps partiels, dont leur emploi du temps couvre toutes les plages horaires d'ouverture de la clinique. Le problème est le même pour ce qui est des navettes de réassortiment inter-sites quotidiennes.

La répartition des tâches techniques à l'échelle de l'année est un problème dans le cas d'un poste unique de technicien dans la clinique. En effet, lorsque le technicien auquel ont été délégué des tâches techniques est en vacances, en arrêt maladie ou s'il quitte la structure sans avoir de remplaçant immédiat, les tâches techniques doivent être réparties entre les vétérinaires et ASV. Le problème est d'autant plus important si les tâches techniques

(analyses, navettes, suivis techniques) ont augmenté avec l'arrivée du technicien. Un écart quantitatif, c'est-à-dire un manque de main d'œuvre, voire un écart qualitatif (manque de compétences pour certaines tâches que seul le technicien était capable de faire) peuvent apparaître. Le recrutement de deux techniciens peut encore être une solution pour pallier les absences d'un seul technicien.

Même si les besoins de la clinique en délégation de tâches techniques ne demandent pas deux temps pleins de technicien, le recrutement de deux techniciens à temps partiel peut être une stratégie pour permettre une meilleure répartition de réalisation de tâches techniques à l'échelle de la semaine (couverture des horaires d'ouvertures de la clinique) et de l'année (couverture des absences en cas de vacances, maladie ou départ imprévu). Ce choix engendre cependant une formation de deux collaborateurs et non un seul.

5. Problème de notoriété des nouveaux services techniques

Le lancement de nouveaux services implique de les faire connaître aux clients. Une clinique interrogée dans notre benchmark nous a fait part de cette difficulté. Les éleveurs de cette clientèle ne connaissaient que très peu les services de la technicienne en nutrition de la clinique. En effet, la vente de nouveaux services dans une clinique vétérinaire passe souvent par la communication directe entre vétérinaires et éleveurs et se conclue car l'éleveur a confiance au vétérinaire qui vient pour soigner ses animaux. Cependant, il est difficile de convaincre les éleveurs de travailler avec le technicien, s'ils n'ont pas de contact avec lui. De plus, les éleveurs, lorsqu'ils font appel à la clinique vétérinaire, ont l'habitude de collaborer avec des vétérinaires. Le système de technicien en clientèle rurale ne leur est pas familier. Il est donc important de faire connaître les services et surtout le technicien aux éleveurs ciblés pour les services techniques. Pour cela, différentes possibilités se présentent : réunions, présentations spontanées technicien-éleveurs, introduction par les vétérinaires, tests des services chez des éleveurs influenceurs de la clientèle ... La clinique qui avait fait part de cet obstacle a introduit les services techniques en élevage par la présentation de leur technicienne lors des visites habituelles vétérinaires. Les visites pendant lesquelles la technicienne accompagnait les vétérinaires étaient des visites de suivis préventifs et non lors des consultations d'urgence pendant lesquelles le stress de l'éleveur devant les problèmes de santé de ses animaux n'est pas propices à la présentation du technicien.

6. Limite de l'exercice légale de la médecine vétérinaire

Comme vu dans la partie bibliographique, l'acte vétérinaire et ses dérogations sont bien définis par la loi. Les vétérinaires pourraient involontairement donner des tâches non dérogatoires au technicien par logique. Certains actes à visée diagnostic sont peu techniques et peu dangereux. Ils pourraient, à première vue, être confiés à un technicien. Cependant, il

faut bien penser que c'est leur finalité qui les rend impossibles à déléguer et non leur technicité ou dangerosité. Si l'on prend l'exemple des prélèvements biologiques, ils sont interdits d'être fait par le technicien s'ils ne sont pas à visée zootechnique. Ainsi, un sondage urinaire ayant pour but de mesurer le pH de l'urine pour l'évaluation du caractère anionique de la ration alimentaire est autorisée, mais le ramassage de fèces pour faire une coproscopie est interdit. Pourtant, la technicité, le caractère invasif, le risque de blessure, la douleur induite est supérieure lors du sondage urinaire. Il faut alors bien revenir à la définition de la dérogation d'acte autorisée et non se fier à sa logique pour l'élaboration des fonctions du technicien.

Les tâches techniques à déléguer à un technicien sont nombreuses. Elles ont été ciblées sur des critères managériaux objectifs. La quantité de ces tâches est directement liée au niveau de délégation technique initiale dans la clinique. Chez Optivet, la partie technique de l'activité vétérinaire était déjà en grande partie réalisée par les ASV et secrétaires.

Certaines tâches posent le problème de leur répartition à l'échelle de la semaine et de l'année. C'est-à-dire que les temps d'absence du technicien, seule personne à qui sont déléguées les tâches techniques de la clinique, peuvent être problématiques. Une solution envisageable est le recrutement de plusieurs techniciens dont les emplois du temps seraient complémentaires.

Un autre problème apparait quant à la prise de connaissance par les éleveurs des nouveaux services du technicien. La communication avec la clientèle et entre les clients doit être favorisée afin de contrer au mieux cette menace.

Enfin, il est important de revenir fréquemment à la législation sur la dérogation des actes vétérinaires pour ne pas déléguer des tâches d'usage strictement vétérinaire au technicien.

B. Description quantitative des tâches techniques

1. Un ensemble de tâches techniques chronophage

A l'échelle d'Optivet, les tâches techniques représentent une grande quantité de travail : 65 heures par semaine de tâches techniques existantes. Ce temps de travail nécessiterait le recrutement de deux techniciens à temps plein si la clinique souhaitait déléguer l'ensemble de ces fonctions. Le temps libéré aux vétérinaires et ASV est conséquent. Il faudra alors prévoir et organiser l'occupation de ce temps dégagé. Une partie du temps libre permettra en premier lieu de décharger simplement l'équipe dans laquelle un sentiment de manque de temps apparait lors des discussions. Un meilleur confort de travail sera atteint.

Cependant, certains membres de l'équipe se verront amputer de nombreuses heures à l'échelle de la semaine (notamment les deux vétérinaires ayant une activité de suivis à temps plein : le docteur Roux et le docteur Bernard). Ainsi, l'attribution de nouvelles tâches devra être envisagée (augmentation de l'offre de service, développement de la clientèle, gestion managériale plus poussée ...).

2. Un potentiel d'augmentation des tâches techniques

L'évaluation du temps des tâches techniques ne prend qu'en compte l'existant. En effet, l'arrivée du technicien est l'opportunité de créer de nouvelles fonctions selon deux axes.

Tout d'abord, l'apport de main d'œuvre pourrait permettre l'augmentation de certaines tâches existantes. Les vétérinaires ont fait part dans le questionnaire qu'avec la présence d'un technicien, ils augmenteraient le nombre d'analyses par exemple. En effet, par manque de temps, les vétérinaires ne font pas toujours l'ensemble des analyses qu'ils veulent, ce qui est dommage pour la qualité des services et le chiffre d'affaires d'un domaine où le matériel est déjà investi. Par exemple, le docteur Bernard estime qu'il augmenterait les bactériologies dans son activité d'environ 30 % s'il pouvait les déléguer à un technicien.

D'autre part, le recrutement d'un technicien pourrait être l'occasion de créer des tâches (décrites dans la partie résultats). Ces nouvelles fonctions augmenteront encore le besoin en temps de travail technique pour la clinique.

3. Approximation du calcul de gain global du recrutement de technicien

Un calcul approximatif permet d'estimer à près de 120 000 euros le gain annuel engendré par l'engagement d'un technicien. Ce calcul est approximatif, car il ne tient pas compte de certains critères précis et difficilement calculables. Pour différentes raisons, ce gain est surestimé. Par exemple, le temps dégagé aux vétérinaires ne sera pas uniquement occupé par leur activité initiale (avant l'arrivée du technicien), mais par des tâches de gestion ou de formation, qui ne permettent pas un revenu équivalent à Optivet. D'autre part, le gain sur les coûts de rémunération est surestimé, car le technicien ne va pas remplacer le vétérinaire sur l'ensemble de son temps de travail. En effet, il lui sera confié des tâches qui n'existent pas ou qu'en partie aujourd'hui (gestion d'équipe administrative, navettes quotidiennes inter-sites) et des tâches réalisées aujourd'hui par les ASV pour les décharger (gain de rémunération nul). Inversement, le gain sur les coûts de déplacements est sous-estimé, car le technicien permet aux vétérinaires de ne pas se déplacer pour certains services (livraisons de médicaments, certains services d'audits), ce qui économise des frais déplacements (car une voiture est déjà disponible à la clinique pour le technicien et coûtera moins cher au kilomètre que celles des associés). Malgré l'absence de précision de ce calcul de coûts, l'importance du gain de recrutement d'un technicien donne une idée de l'intérêt de déléguer les tâches techniques en termes de rentabilité pour la clinique.

4. Gains financiers de la délégation des tâches

Le calcul des coûts différentiels de réalisation des tâches avec et sans technicien ont permis d'évaluer les gains financiers par tâche. Pour les tâches existantes, la délégation au technicien est toujours intéressante financièrement (sauf pour « l'audit mammite »). Les gains sont cependant variables en fonction des tâches. Cette variabilité peut servir à hiérarchiser l'urgence des tâches à déléguer. Pour les tâches à créer, il n'y a forcément pas de gain financier par rapport à l'actuel. Cependant, les services créés peuvent quand même être rentables et les tâches non facturables (tâches de gestion) apportent d'autres avantages malgré leur coût.

Le temps de travail du technicien à qui seront déléguées les tâches techniques existantes est conséquent. De plus, cette charge de travail a une forte augmentation potentielle par le développement des tâches existantes et la création de nouvelles fonctions.

Le gain financier global du recrutement de technicien est approximatif, mais montre tout de même un réel intérêt par l'importance du montant.

Individuellement, la quasi-totalité des tâches techniques existantes gagne à être déléguée à un technicien financièrement parlant.

C. Organisation des tâches techniques

1. Evaluation des écarts quantitatifs et qualitatifs de l'activité technique pour déterminer le besoin de recrutement

Le recrutement d'un technicien est l'occasion de faire l'inventaire des tâches de la clinique et de vérifier si ces fonctions sont bien réalisées par les bonnes personnes. La répartition idéale du travail est de charger uniquement les vétérinaires des fonctions d'ordre vétérinaire (consultations, chirurgies, diagnostics, décisions stratégiques et gestion managériale sur l'activité pour les associés ...), le ou les techniciens des tâches qui demandent des compétences techniques (analyses de laboratoire, actes en fermes, analyses de documents d'élevages ...) et les ASV et secrétaires de toutes les tâches d'assistances (accueil, communication téléphonique, gestion du stock, administratif ...). En effet, la bonne répartition des tâches sera une origine de bonne santé financière de la clinique (rémunérations différentes des collaborateurs : vétérinaires > techniciens > ASV et secrétaires) et d'être sûr que les tâches sont réalisées par les personnes compétentes. Cependant, la concordance entre l'activité de la clinique et sa main d'œuvre disponible n'est jamais parfaite. Par exemple, si la structure possédait une activité technique nécessitant 1,3 temps plein, elle n'a pas forcément la possibilité de recruter 1,3 temps plein de technicien. Le tiers de temps supplémentaire de tâches techniques sera alors réalisé par les vétérinaires ou les ASV en fonction des compétences nécessaires (avec une priorité aux ASV à disponibilités égales pour

des raisons de coûts de rémunération). La difficulté de corrélation entre la main d'œuvre et l'activité est amplifiée par l'évolution permanente de l'activité (variation de la clientèle, saisonnalité de l'activité ...). C'est cet écart quantitatif (temps de travail) et qualitatif (compétences disponibles) entre la main d'œuvre et l'activité d'Optivet qui doivent être étudiés pour connaître les besoins en recrutement de la clinique. Dans le cas de la création d'un poste de technicien, pour chaque tâche initialement réalisée par les vétérinaires, il faut se demander si elles sont à déléguer à un technicien, aux ASV ou aux secrétaires. Par exemple, les actes de prise de mesures en ferme sont à déléguer au technicien, mais l'organisation des tournées de prophylaxie peut tout à fait être confiée aux secrétaires. A l'inverse, dans les tâches initialement ASV et de secrétariat, il faut étudier s'il n'y a pas un intérêt supérieur à le faire faire au technicien. Par exemple, la livraison de médicaments aux éleveurs est une fonction que les ASV et secrétaires sont dans la capacité de remplir, cependant, la confier au technicien qui va aussi faire des suivis dans les élevages permet d'augmenter le lien entre le technicien et les éleveurs. Une fois les tâches classées selon les personnes qui doivent les réaliser, les besoins en recrutement de la clinique apparaissent. Il faut alors essayer de recruter au mieux pour rapprocher le plus possible les besoins de recrutement à la main d'œuvre. En cas d'écarts quantitatifs ou qualitatifs persistants, il vaut mieux décaler la délégation des tâches de moindre technicité vers les ASV et secrétaires que vers les vétérinaires, si possible, d'un point de vue économique.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise recrute à la suite d'une augmentation d'activité, elle a l'obligation légale de proposer à ses employés à temps partiels actuels de remplir les nouvelles fonctions prévues si leurs compétences le permettent. Ainsi, dans le cas de délégation de tâches techniques des vétérinaires, la clinique doit donner la possibilité aux ASV à temps partiels de se voir confier les tâches qui relèvent du niveau de formation ASV, comme les navettes inter-sites ou les gestions d'équipe de stock par exemple.

A la suite de cette réflexion de création de poste de technicien pour déléguer les tâches techniques, il apparaît une notion de délégation à un degré inférieur. En effet, il existe des tâches nécessitant des compétences intermédiaires entre celles de vétérinaires expérimentés et celle de technicien. C'est le cas par exemple, de l'écornage ou des diagnostics de gestation simples. Si la clinique ne souhaite pas confier ces tâches aux techniciens, elles peuvent être réalisées par des vétérinaires moins expérimentés, dont la rémunération est généralement moins coûteuse pour la clinique, car moins importante, en lien avec leur compétences moindres.

2. Recrutement progressif et priorisation des tâches à déléguer

Optivet doit recruter deux techniciens pour déléguer l'ensemble des tâches techniques ciblées, voire plus avec la création de nouvelles fonctions. A partir de cette estimation, deux scénarii sont possibles. La clinique peut recruter deux techniciens directement ou d'abord un

seul quitte à en engager un second par la suite. Chaque possibilité présente des avantages et inconvénients présentés dans le tableau XX :

Tableau XX : Avantages dans le cas du recrutement d'un ou de deux techniciens

Avantages du recrutement d'un seul technicien dans un premier temps	Investissement moindre
	Adaptation progressive de la structure
	Moins chronophage en formation dans un premier temps
Avantages du recrutement de deux techniciens directement	Meilleure satisfaction du besoin de main d'œuvre
	Mise en commun de la formation
	Répartition de réalisation des tâches plus efficace

Optivet a fait le choix du recrutement d'un seul technicien pour limiter l'investissement. Un second technicien sera engagé ensuite si le modèle est satisfaisant. Plutôt que de choisir seulement certaines tâches à déléguer, la clinique délègue au technicien quasiment toutes les tâches ciblées mais partiellement. Par exemple, le temps d'analyses hebdomadaire chez Optivet est de 22 heures. Le technicien en fera une partie (10 heures dans son planning) et le reste des analyses sera toujours faites par les vétérinaires. Malgré une formation importante à mettre en place, l'objectif est d'avoir un retour concret sur la réalisation de chaque tâche par le technicien et pouvoir adapter le poste par la suite. Si des tâches s'avèrent trop compliquées à faire faire par le technicien en pratique, elles seront réalisées par la personne qui en était en charge initialement. A l'inverse, si les tâches sont correctement réalisées par le technicien et qu'il y a besoin de plus de main d'œuvre technique, alors un second technicien sera recruté.

3. Critères de priorisation des tâches à déléguer

Dans le cas où les tâches techniques doivent être priorisées, c'est-à-dire que l'on doit choisir quelles tâches sont les plus urgentes à déléguer au technicien s'il ne peut pas tout faire, il faut se mettre d'accord sur les critères de priorisation. L'équipe d'associés doit se demander au vu du contexte dans lequel ils sont, s'ils veulent dégager du temps aux vétérinaires, améliorer la rentabilité de l'activité technique, améliorer la qualité des services existants, augmenter l'offre de services ou réorganiser les tâches. Les tâches confiées au technicien ne seront alors pas les mêmes. Par exemple, si les vétérinaires sont débordés par le travail et que la clinique a des difficultés à trouver de nouveaux vétérinaires, il peut être intéressant de déléguer les tâches techniques existantes en priorité. A l'inverse, si la charge de travail des vétérinaires n'est pas excessive, le technicien pourra être recruté pour remplir de nouvelles

tâches et la clinique pourra créer de nouveaux services techniques. Elle aura alors un chiffre d'affaires et une offre de services plus importants.

4. Intégration dans l'équipe

Optivet est très attentif à l'intégration des nouvelles recrues dans l'équipe. Pour l'équipe d'Optivet, un recruté se fidélise à la structure s'il se sent intégré. Les vétérinaires prennent donc le temps de présenter le nouveau collaborateur à l'équipe. En amont, ils préviennent de son arrivée et de ses futures fonctions. Lorsqu'il arrive, ils le présentent en personne à toute l'équipe. Enfin, des entretiens individuels sont organisés fréquemment après son arrivée pour s'assurer de la bonne intégration de l'arrivant dans l'équipe.

Le partage de tâches avec l'équipe est un autre critère de priorisation des fonctions à déléguer. Plutôt que de confier uniquement des tâches dans lesquelles il sera isolé (spatialement avec les actes en fermes, les livraisons et les navettes ou fonctionnellement avec les analyses), le technicien se verra déléguer des fonctions de travail en équipe : accueil, gestion de l'équipe administrative, déballage de commandes par exemple.

PARTIE IV : PRECONISATIONS, APPLICATION A UNE CLINIQUE VETERINAIRE RURALE EN GENERALE

A partir du cas d'Optivet, une démarche a été construite puis adaptée suite aux discussions et aux obstacles rencontrés au cours du projet. Le modèle est présenté sous forme d'une infographie décrivant les actions à entreprendre pour évaluer les besoins en technicien pour sa clinique vétérinaire rurale.

Les actions à mener sont écrites en noire, la méthode en encadrés rouges et les questions à se poser à chaque étape en italique bleu.

Envisager le recrutement d'un technicien production animale dans ma clinique rurale

Vérifier si les objectifs de la clinique répondent à au moins une des questions suivantes, si oui en parler au corps d'associés avant de se lancer dans le projet

Ma clinique a-t-elle besoin : de libérer du temps aux vétérinaires ? de rentabilité supérieure ? de recruter mais rencontre des difficultés ? d'augmenter son offre de services ?

SI OUI



Faire l'inventaire des tâches techniques existantes à déléguer au technicien

Dresser la liste la plus exhaustive possible à un ou deux vétérinaires ruraux des tâches techniques réalisées par les vétérinaires actuellement et à déléguer à un technicien en s'aidant de la liste en annexe 5

Demander aux autres vétérinaires ruraux de compléter la liste si besoin (réunion collective ou entretiens individuels)

Avons-nous oublié des tâches techniques (voir la liste pour Optivet dans les tableaux IV à VIII) ?

Est-ce que toutes les tâches listées peuvent légalement être déléguées à un technicien d'après la législation sur les actes dérogatoires (voir PARTIE I – III. Réglementation sur la délégation des tâches pages 28 à 32) ?



Quel est l'objectif principal de la clinique ?

Surtout dégager du temps aux vétérinaires et/ou surmonter ses difficultés de recrutement vétérinaire



Augmenter l'offre et la qualité de services de la clinique



Lister les tâches et services à développer avec un technicien

Même méthode que l'inventaire des tâches existantes

Même questions à se poser sur la réglementation des actes dérogatoires et la liste pour Optivet de la partie résultats (page 44 à 49)



Evaluer les volumes horaires des tâches techniques à l'échelle de la clinique

Pour les tâches techniques existantes

1- Chronométrer les analyses et actes en ferme ou utiliser les volumes horaires d'Optivet

2- Questionner tous les vétérinaires ruraux sur la quantité de chaque tâche technique réalisée dans l'année (entretiens individuels en demandant tâche par tâche) avec le questionnaire en annexe 4 adapté à la clinique

3- Besoin en main d'œuvre de technicien = somme des produits des temps unitaires de la tâche par le nombre de réalisation annuel de la tâche pour tous les vétérinaires de la clinique

Pour les nouvelles tâches techniques

Estimer avec les autres vétérinaires le temps de réalisation unitaire de chaque nouvelle tâche et le potentiel d'éleveurs qui pourraient acheter chaque nouveau service

Eventuellement, interroger les éleveurs sur leurs volontés de souscrire aux nouveaux services

Eventuellement, questionner d'autres cliniques qui ont déjà développé ces services pour avoir leurs expériences

Combien de temps plein(s) de technicien sont nécessaires pour la clinique ?

Ai-je bien ajouté les temps de déplacements en élevages en cas de délégation d'actes ?

Y a-t-il des tâches dont la réalisation groupée compresse le temps de réalisation unitaire ?

Regarder quel temps est dégagé à chaque vétérinaire et s'assurer qu'il est cohérent de le lui libérer (possibles occupations autres ou volonté de réduire son temps de travail) ?

Calcul des coûts de délégation des tâches techniques

Pour les tâches existantes

Calculer la différence des coûts des tâches (avec et sans l'assistance d'un technicien) avec les tableaux de calculs de la partie résultats : prendre en compte seulement ce qui diffère entre les deux cas : coûts de rémunération et de déplacement

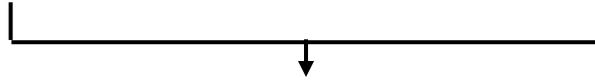
Pour les nouvelles tâches

Calculer les coûts complets des nouvelles tâches et fixer des prix aux nouveaux services

Estimer les bénéfices des nouveaux services avec l'estimation précédentes des quantités vendues dans la clientèle

Par quels vétérinaires sont réalisées chaque tâche (les coûts de rémunérations diffèrent entre salariés et associés) ?

Quelle distance sera parcourue annuellement par le technicien ? Est-il plus intéressant d'indemniser les kilomètres du véhicule du technicien ou acheter un véhicule de société ?



Présenter le projet au corps décisionnaire de la clinique

Présenter le projet aux associés en s'appuyant sur des chiffres (temps et coûts) et données (inventaire des tâches techniques) concrètes (possible à ce stade)

Devant le coût à court terme et la nouveauté du poste, l'équipe d'associés peut se montrer réticente au projet. Il est donc idéal de bien préparer sa présentation avec un support visuel et une anticipation des questions.

Quelles sont les motivations des autres associés ? Et donc dans quelles directions axer mes arguments (rentabilité, dégagement de temps, confort de travail, moindre vulnérabilité face à la pénurie de vétérinaires, organisation du travail, qualité des services ...) ?

Quel moment serait le plus propice pour présenter le projet ? Sous quelle forme ?



Réattribution des tâches dans l'équipe (recrutement interne)

Etudier la disponibilité en main d'œuvre quantitativement (temps partiels et employés peu surmenés) et qualitativement (compétences disponibles) pour réorganiser les tâches techniques dans l'équipe. Le but est de rééquilibrer les charges de travail (transférer des fonctions des collaborateurs surmenés à ceux plus disponibles), de déléguer des tâches techniques des vétérinaires expérimentés aux vétérinaires débutants (pour rendre disponibles des compétences) et des vétérinaires aux ASV ou secrétaires pour augmenter la rentabilité et libérer du temps vétérinaire.

L'équipe comporte-t-elle des travailleurs à temps partiels dont leurs compétences et leur volonté leur permettrait de leur déléguer les tâches techniques ciblées ? (obligation légale de proposer les fonctions disponibles aux employés à temps partiels avant de recruter si leurs compétences le permettent)

Le panel de tâches techniques ciblées comporte-t-il des fonctions réalisables par les ASV ou secrétaires ?



Décider du nombre de technicien(s) à recruter

Prendre la décision de la couverture du besoin de main d'œuvre de technicien en termes de nombre et de part de temps de travail selon les critères décrits dans le tableau XX.

Combien de techniciens seraient nécessaires pour réaliser toutes les tâches techniques ciblées ?

En cas de besoin de plusieurs techniciens, voulons-nous engager des techniciens progressivement (moins d'investissement financier et adaptation progressive de l'activité) ou recruter le nombre nécessaire directement (couverture plus complète des besoins et meilleure répartition des tâches dans les horaires d'ouverture de la clinique) ?

Souhaite-t-on engager plutôt des temps partiels (moins de vulnérabilité face aux absences et meilleure répartition des tâches) ou des temps pleins en moindre quantité (gestion des ressources humaines plus simple, moins de formation nécessaire) ?



Etablir un ordre de priorité des tâches techniques à déléguer au technicien

Se mettre d'accord sur les critères primordiaux de la clinique pour hiérarchiser les tâches techniques à déléguer

Tableau XXI : Exemple de lien entre les objectifs et les tâches à déléguer en priorité

Objectifs	Tâches à déléguer prioritairement
Libérer du temps aux vétérinaires	Tâches existantes chronophages
Moindre besoin de main d'œuvre vétérinaire	Tâches existantes chronophages
Gagner en rentabilité	Tâches existantes/nouveaux services
Augmentation de l'offre de services	Nouveaux services
Optimisation de l'organisation	Nouvelles tâches/tâches mal remplies
Amélioration du confort de travail	Tâches répétitives
Volonté spécifique des vétérinaires	Tâches variables

Quelles sont les objectifs de la clinique (rentabilité, dégagement de temps, confort de travail, moins de vulnérabilité face à la pénurie de vétérinaires, organisation du travail, qualité des services, autres besoins) ?



Informez les employés concernés de la délégation de leurs tâches

Parlez de manière formelle et directe aux employés, pour qui sont supprimés des fonctions, de la délégation de leurs tâches techniques aux techniciens pour recueillir leur consentement et leurs avis sur le projet

Comment risque de réagir l'employé à l'annonce de la suppression de tâches techniques pour adapter le discours ?

Quelles fonctions de remplacement proposer aux employés s'ils ne souhaitent pas diminuer leur temps de travail ?



Rédaction et diffusion d'une annonce de recrutement

Rédiger une annonce de recrutement et la diffuser dans les canaux de communication visibles par les potentiels techniciens (IUT, BTS, lycées professionnels agricoles, agences de recrutement, presse agricole et technique)

Mon annonce reflète-t-elle la réalité du poste (pour éviter les décalages d'attentes et la perte de temps étant donné que ce type de poste est peu fréquents et donc peu connu) ?



Confection de la fiche de poste du ou des techniciens

Créer une fiche de poste pour décrire les tâches techniques confiées et suivre la formation tâche par tâche du ou des techniciens

Faire valider les descriptions des tâches dans la fiche par les vétérinaires qui réalisaient ses tâches initialement



Mise en place du planning hebdomadaire

Confectionner un planning type de la semaine pour le ou les techniciens

Permettre une certaine flexibilité, voire prévoir plusieurs versions du planning pour pouvoir s'adapter à des éventuelles demandes des candidats

Certaines tâches techniques nécessitent-elles une continuité de réalisation dans la semaine (réalisation d'analyses ou de navettes tous les jours) ?



Création d'un rétroplanning de formation du technicien

Réaliser un planning de formation du technicien pour qu'il soit autonome dans les tâches voulues à une échéance

Faire coïncider l'emploi du temps des formateurs et le rétroplanning de formation du technicien

Faire valider par chaque formateur la cohérence du rétroplanning de formation

Quels vétérinaires et/ou ASV et/ou secrétaires seront responsables de la formation du technicien sur chaque tâche technique ?

Les formateurs auront-ils des disponibilités pour former le technicien ?

Le technicien pourra-t-il être formé sur l'ensemble des créneaux de son emploi du temps ou faudra-t-il adapter son temps de travail aux capacités de formation de la clinique au début ?

CONCLUSION

La première problématique du projet était de se demander si le recrutement d'un technicien production animale dans une clinique vétérinaire rurale était viable sur les plans financier et organisationnel. Dans la clinique vétérinaire Optivet de Montrevel-en-Bresse dans l'Ain, cette condition est largement remplie. En effet, en considérant l'ensemble des tâches techniques réalisables par un technicien selon ses compétences, les volontés de la structure et la législation, le travail délégué aux techniciens représente 65 heures hebdomadaires à travers 32 tâches techniques. Néanmoins, le besoin en recrutement de technicien dépend de l'activité de chaque clinique. Cependant, comme les vétérinaires d'Optivet délèguent déjà de nombreuses tâches techniques aux ASV et secrétaires, nous pouvons imaginer qu'il est souvent intéressant pour les cliniques de déléguer les fonctions techniques à un technicien. La seconde problématique était de savoir comment recruter au mieux un technicien en fonction des besoins de sa clinique. Les cliniques vétérinaires pourront répondre à cette question en se servant de la démarche présentée sous la forme d'une infographie. A partir de la méthode mise au point chez Optivet et adaptée suite aux obstacles rencontrés, une démarche générale est proposée aux vétérinaires depuis l'étude de l'intérêt du projet pour sa clinique au recrutement concret jusqu'à l'arrivée du ou des techniciens. Ce projet n'a pas la prétention de résoudre le problème du manque de vétérinaires ruraux, mais propose une alternative aux directives de l'Etat cherchant à augmenter le nombre de vétérinaires ruraux à la sortie des écoles. La problématique est donc abordée dans le sens contraire. Plutôt que de chercher à satisfaire le besoin de recrutement des cliniques, ce projet montre qu'il peut être intéressant de le diminuer pour faire face à la menace de la pénurie dans le domaine rural. Ce modèle de technicien est extensible à la pratique vétérinaire des animaux de compagnie. En effet, même si le sujet de la pénurie des vétérinaires dans ce domaine est moins problématique et urgent que dans celui des animaux de rente, la recherche de rentabilité, de dégagement de temps, de confort de travail et d'uniformisation de réalisation des tâches techniques sont des objectifs communs quel que soit le domaine d'activité. Les tâches techniques ne seraient nécessairement pas les mêmes. Il pourrait être envisagé de déléguer à un technicien la réalisation des radiologies, les prélèvements sanguins à visée zootechnique ou encore des analyses coproscopiques au microscope par exemple. La délégation de tâches techniques peut être considérée comme un levier de performance pour les cliniques vétérinaires.

BIBLIOGRAPHIE

AMADEO J, ROUSSEAU C (2005) Panorama de l'encadrement agricole. Points faibles, points forts perçus par les éleveurs. *Journées Nationales GTV. 2005, Nantes*. pp. 89-92.

ARRIGNON M, SAINTY, J, VOLDOIRE J (2015). Synthèse des résultats de la tache 3 (politiques publiques) du projet VeTerra [en ligne]. *VeTerra – Massif central, 4 p*. Disponible sur : (http://veterra.vetagro-sup.fr/wp-content/uploads/2014/02/VersionFinale_Re%CC%81sultatsta%CC%82che3_21sept-17h30.pdf) [consulté le 10 juin 2021]

BASTIDE, L. (2019). *Les attentes des éleveurs bovins vis-à-vis du vétérinaire : étude à partir d'une enquête menée dans une clientèle des Deux-Sèvres*. Thèse de doctorat vétérinaire. Toulouse : Université Paul-Sabatier, 32 p. Disponible sur : (https://oatao.univ-toulouse.fr/25504/1/Bastide_25504.pdf) [consulté le 19 juin 2021].

BURET Y, CHARPENTIER L, CHASTANT-MAILLARD S, DEGUILLAUME L, GIPOULOU C (2009). Le suivi de reproduction en élevage bovin : pratiques actuelles en France [en ligne]. *Le Bulletin des GTV. Juillet-août 2009(50)*. <https://www2.sngtv.org/article-bulletin/le-suivi-de-reproduction-en-elevage-bovin-pratiques-actuelles-en-france/> [consulté le 19 juin 2021]

Les Cégeps du Québec. *Techniques de santé animale* [en ligne], URL : <https://www.cegepsquebec.ca/nos-programmes-detudes/repertoire-des-programmes/techniques-de-sante-animale/> [consulté le 21 juin 2021]

DESCOURS-RENVIER C (2020). Pénurie de vétérinaires ruraux : un problème européen [en ligne]. *La Dépêche Vétérinaire*. 3 au 9 octobre 2020(1542). p. 8. Disponible sur : https://www.depecheveterinaire.com/penurie-de-veterinaires-ruraux-un-probleme-europeen_67974A7EB673B4.html [consulté le 10 juin 2021]

DUNAND F (2005). L'acte Vétérinaire. *Conseil Général Vétérinaire*. p. 36.

Sénat. *Après les déserts médicaux, les déserts vétérinaires : le Sénat adopte un dispositif pour lutter contre le phénomène* [en ligne]. URL : <http://www.senat.fr/presse/cp20200709a.html> [consulté le 10 juin 2021]

FVE. *European Veterinary Code of Conduct & Veterinary Act* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/cru-1624018300/user_upload/documents/outils-et-services/Index_juridique/Profession_veterinaire/fve_08_009_vetact.pdf [consulté le 23 juin 2021]

JUDLIN T (2017). *Développement d'une offre de service-conseil en clientèle vétérinaire rurale : application d'une démarche marketing*. Thèse de doctorat vétérinaire, Lyon : Université Claude Bernard, 108 p.

LEBLANC M.P (2016). *L'offre de service en clientèle vétérinaire rurale : Enquête auprès des vétérinaires et d'un échantillon d'éleveurs*. Thèse de doctorat vétérinaire. Créteil : Faculté de médecine de Créteil, 170 p.

Ordre National Vétérinaire. *Les soins vétérinaires : vers le développement d'une offre 2.0* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/actualites/Asteres_-_Ordre_national_des_veterinaires_-_Janvier_2018__002_.pdf [consulté le 19 juin 2021]

Ordre National des Vétérinaires. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2016* [en ligne]. URL : <http://www.clubveterinairesetentreprises.fr/wp-content/uploads/2016/12/Atlas-d%C3%A9mographique-v%C3%A9t%C3%A9rinaire-2016.pdf> [consulté le 10 juin 2021]

Ordre National des Vétérinaires. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2017* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/accueil/atlas-demographique.pdf [consulté le 10 juin 2021]

Ordre National des Vétérinaires. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2018* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/cru-1623421156/user_upload/Ressources_documentaires/Communication/publications/ATLAS-natio-2018.pdf [consulté le 10 juin 2021]

Ordre National des Vétérinaires. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2019* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/cru-1623421156/user_upload/Ressources_documentaires/Communication/publications/ATLAS-DEMO-2019-BD_DEF02102019.pdf [consulté le 10 juin 2021]

Ordre National des Vétérinaires. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2020* [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/cru-1623421156/user_upload/Ressources_documentaires/Communication/publications/ATLAS-NATIONAL-2020_BDEF_FINAL.pdf [consulté le 10 juin 2021]

RADIGUE P.E, WITTKÉ G (2005) *Le cabinet vétérinaire français de demain, la problématique du changement*. Journées Nationales GTV. 2006, Dijon. pp. 239-252.

RONCIGLI G (2019). *Le maillage vétérinaire rural français : Problématiques et solutions avec l'exemple des stages tutorés*. Thèse de doctorat vétérinaire. Créteil : Faculté de médecine de Créteil, 108 p.

SPIESER F (2012). *Les examens complémentaires réalisables en ferme et au cabinet en médecine des populations*. Thèse de doctorat vétérinaire. Lyon : Université Claude Bernard Lyon 1, 268 p.

VILLAROYA, H. (2012). *Guide pratique du recrutement : méthode appliquée aux structures vétérinaires*. Paris. La Dépêche Vétérinaire. p. 25-26.

Annexe 3 : retour des modèles de techniciens production animale dans d'autres cliniques vétérinaires

	Clinique 1	Clinique 2	Clinique 3	Clinique 4
Modèle	Similaire	Référent nutrition	Terrain	filières intégrées
Part bovine	60 % laitier 40 % allaitant	50 % laitier 50 % allaitant	45 % laitier 55 % allaitant	33 % veaux et ovins/caprins 33 % volailles 33 % porcs
Nombre de suivis	16	11 suivis de fécondité 8 suivis nutrition	21	0
Nombre d'équivalents temps pleins vétérinaires ruraux	2,5	4	3,5	3
Nombre de techniciens	1	1	1	2
Tâches confiées	Accueil clients Seconde main sur chirurgie veaux Analyses internes et externes	Audit nutrition en autonomie (référent nutrition), audit bâtiments en soutiens aux vétérinaires, analyses internes et externes, comptabilité, réseaux sociaux, gestion logiciel et matériel ...	Prélèvements et mesures en élevage Analyses internes et externes	Analyses laboratoires (bactériologies, antibiogrammes, parasitologies, autopsies, analyses d'eaux)
Planning	38h/semaine fixes : 30h accueil/analyses 8h analyses/seconde main chirurgie	35h/semaine 30 % du temps d'audits 30 % du temps analyses 30 % autres tâches	35h/semaine temps en ferme et analyses	Deux 75 % de temps plein pour couvrir les horaires d'ouvertures du cabinet

Diplôme du technicien	DUT génie biologique option industrie alimentaire et biologique puis licence pro en qualité des aliments et produits biologiques de santé	Master en nutrition animale	baccalauréat professionnel agricole	BTS technicien de laboratoire ou licence technicien de laboratoire
Modalité du recrutement	Candidature spontanée	Personne qui voulait devenir vétérinaire, qui a fait des remplacement ASV à la clinique, puis 2 ans de travail au contrôle laitier, puis engagée à la clinique	Annonce de presse	Annonce de presse
Ancienneté	9 mois	5 ans	2 ans	5 ans
Rémunération	1230 € net mensuel (ASV échelon 1)	2000 € net mensuel	1300 € net mensuel (ASV échelon 3)	Confidentielle pour la clinique
Limites/conseils	Trouver du temps pour la formation	Epoque de l'ensilage : gros besoin des éleveurs en audits nutrition Difficulté de faire connaître les services techniques aux éleveurs : au début la technicienne accompagne les vétérinaires en visites pour se faire connaître	Difficultés de la continuité des services techniques lors des congés du technicien	Laboratoire : créer une société externe

Questionnaire d'évaluation volume horaire des tâches techniques

Nom du vétérinaire :

ANALYSES A LA CLINIQUE :

Bactériologies hors antibiogramme (de lait ou autre) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – lancement – lecture – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – lancement – lecture – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Antibiogrammes :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse - lancement – lecture – CR – communications résultats

TPA : anamnèse - lancement – lecture – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

DCC sur lait :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

NFS :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Biochimie sanguine :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Ionogrammes :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

BOH :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Glycémie :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Analyses d'aliments :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Tests diarrhées de veaux (Speed V Diarh + test crypto) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Analyses zootechniques de fèces :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Test colostrum au réfractomètre :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Test IGG sérum de veau :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Test analyse ruminale :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Parasitologie cutanée :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Cytologie (sang, LCR, liquide synovial) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Coloration de Gram :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Autre (1) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Autre (2) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Autre (3) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

TPA : anamnèse – réalisation technique – CR – communications résultats – archivage résultats

Regroupement :

Saisonnalité :

Autre (suite) :

ANALYSES EXTERNALISEE :

Parasitologie sur fèces de jeunes (coproscopies, giardia, crypto ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Parasitologie sur fèces d'adultes (coproscopies) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Immunologie sur lait (sérologie douve, ostertagia, BVD, paratuberculose, néosporose ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Densités Optiques sur lait :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Analyses prélèvements respiratoires :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Analyses prélèvements d'avortements :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Autres recherches infectieuses : PCR, sérologie, bactériologie (sang, bouse, écouvillons, lait, LCR ... , leptospirose, babésiose, besnoïtiose ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Analyses histo-cyto-pathologiques :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Analyses génétiques (free-martinisme, génotypique taureaux, consanguinité ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Profils métaboliques :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Analyse de ration :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

PS d'achat et dépistages :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Autre (1) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Autre (2) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Autre (3) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

TPA : anamnèse – conditionnement – CR – communications résultats

Saisonnalité :

Autre (suite) :

ACTES TECHNIQUES EN FERME (hors temps de trajet) :

Prélèvements de sang pour analyses métaboliques (BOH/glycémie post partum) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Prélèvements fèces pour suivi copro :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Prélèvements lait pour bactériologies et DCC :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Mesures de bâtiments en vue d'audit bâtiment (« niveau 1 » : 1h) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Diagnostiques de gestation + contrôle vaginale post-partum :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien/véto salariés ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Contrôles vaginaux post-partum :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien/véto salariés ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Parage fonctionnel :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Notations via des grilles d'évaluation en vue d'un audit ou d'un suivi (NEC, aplombs, remplissage du rumen, salissure ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Vaccinations (hors FCO/IBR) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen par élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Suivis de croissance :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Prélèvement d'organes (autopsies sommaires) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Ecornages :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Désinfections/vides sanitaires :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Tests BOH et glycémie en post-partum :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Tests potassium :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen élevage que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (1) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (2) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (suite) :

AUTRES TACHES TECHNIQUES :

Navettes au laboratoire 01 :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Navettes à la poste :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Organisation de réunions, JIC et conférences (PHONING CLIENTS, matériel, repas, rangement, prises de note, comptes-rendus) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Gestion de véhicule (révisions, réparations, carburant) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Colis de médicaments pour les éleveurs (préparation et approvisionnement) :

Combien en moyenne par semaine :

Fait : préparation – conditionnement – acheminement

TPA : préparation – conditionnement – acheminement

Saisonnalité :

Archivage quotidien des données :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalemnt partiellement :

Saisonnalité :

Achats de matériel divers (tuyau de drenchage, fourniture en magasin de bricolage ...) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalemnt partiellement :

Saisonnalité :

Anesthésies et préparation des veaux à opérer :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalemnt partiellement :

Saisonnalité :

Nettoyage de la salle de chirurgie de veaux :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalemnt partiellement :

Saisonnalité :

Navettes MeB - PdV :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalemnt partiellement :

Saisonnalité :

Statistiques clients/scientifiques et suivis consommations :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Remplissage du CRM :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Administratif des suivis de fécondité (téléchargements documents Vetelevage, listage des vaches à voir, prise de RDV, saisie Coptivet, facturation ...)

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Communication numériques (Facebook, site internet) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (1) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (2) :

Combien en moyenne par semaine :

Temps moyen unitaire que vous y passez :

Délégable au technicien ? non totalement partiellement :

Saisonnalité :

Autre (suite) :

Tâches techniques non proposées par Optivet mais envisageables avec un technicien PA :

Annexe 5 : Liste à cocher des tâches techniques à envisager pour le recrutement d'un technicien

Analyses de laboratoire	A déléguer
Bactériologies + antibiogrammes sur lait	
Comptages cellulaires sur lait	
Analyses de sang (biochimie et ionogramme)	
Tests étiologiques rapides sur diarrhées de veaux	
Analyses de rations (calcul, matière sèche et tamisage)	
Analyses de colostrums au réfractomètre	
Analyses d'immunoglobulines de veaux	
Analyses coproscopiques	
Analyses ruminales	
Cytologies	
Archivage des résultats	
Remplissage des fiches de commémoratifs	
Conditionnement des analyses	
Réception des résultats	
Autres ...	
Gestion du stock	
Passage de commande	
Déballages des commandes	
Suivis des périmés	

Autres ...	
Actes en élevage	
Prélèvements de sang	
Prélèvements de fèces	
Prélèvements de lait	
Prélèvements nasaux (écouvillons)	
Prélèvements de ration	
Constataion de gestation	
Notation d'animaux	
Mesures de paramètres d'ambiance en audits	
Mesures physiques de bâtiments en audits	
Mesures de corps cétoniques et glycémie	
Ecornage	
Parage fonctionnel	
Insémination	
Suivi de croissance	
Vaccination	
Autres ...	
Tâches de transport	
Rapatriement des prélèvements au site principal	
Navettes inter-sites de réassortiments de produits	
Livraisons de médicaments aux éleveurs	
Navettes au laboratoire	
Navettes à la poste	
Nettoyage et entretien de la cage de parage	
Autres ...	
Tâches administratives	
Communication sur les réseaux sociaux	
Analyses de documents d'élevage avant suivis	
Statistiques et suivis de consommation	
Organisation des tournées de prophylaxie	
Autres ...	

Annexe 6 : Temps chronométrés de réalisation des analyses et actes en fermes
chez Optivet

Tâches techniques	Anamnèse	Conditionnement	Réalisation	Lecture	Compte-rendu	Communication des résultats	Temps moyen unitaire
<i>Analyses de laboratoire</i>							
Bactériologie	2		2	4	2	3	
Antibiogramme	2		3	4	2	3	
Comptage cellulaire sur lait	2		2		2	3	
Numération formule sanguine	2		4		2	3	
Biochimie sanguine	2		3		2	3	
Ionogramme	2		2		2	3	
Calcul de ration	2		15		2	3	
Tamissage de ration	2		5		2	3	
Coproscopie	2		10		2	3	
Test diarrhées de veaux	2		3		2	3	
Analyse colostrum réfractomètre	2		2		2	3	
Analyse immunoglobuline sérum veaux	2		3		2	3	
Test analyse ruminale	2		10		2	3	
Cytologie (sang, LCR, liquide synovial)	2		4		2	3	
Fiche anamnèse analyse externalisée	2						
Gestion d'une analyse externalisée	2	10			2	3	
<i>Actes techniques en ferme</i> <i>Ajouter 30 min à chaque acte pour le déplacement</i>							
Prélèvements de sang							2
Prélèvement bouse							2
Prélèvement lait							2
Prélèvement nasaux (écouvillons)							2
Prélèvement de ration							3
Mesures physiques de bâtiments							60
Mesures de paramètres d'ambiances							30
Constatation de gestation							1
Notations d'animaux							0,5
Suivis de croissance							0,5
Ecornages							20
Tests corps cétoniques et glycémie							2

CREATION D'UN POSTE DE TECHNICIEN EN SANTE DES ANIMAUX DE PRODUCTION AU SEIN D'UNE CLINIQUE VETERINAIRE : ENJEUX, OPPORTUNITES, OBSTACLES

Auteur

CHAUDRON Dimitri

Résumé

La pratique vétérinaire rurale comporte de nombreuses tâches techniques souvent réalisées aujourd'hui par les vétérinaires (analyses de laboratoires, prélèvements, livraison, vaccination, ...). Ces fonctions pourraient être déléguées à des techniciens recrutés par les cliniques vétérinaires. L'étude d'un tel recrutement a été menée chez Optivet, une clinique vétérinaire mixte de l'Ain. Elle a montré que l'apport de techniciens dans l'équipe permettrait des économies importantes de temps et d'argent dans cette structure où les vétérinaires ruraux manquent de temps libre. D'autres avantages découlent de ces gains de temps et de rentabilité. Le recrutement de techniciens production animale serait l'occasion de créer de nouvelles fonctions d'organisation et de développer de nouveaux services. De plus, la délégation de temps des vétérinaires vers les techniciens diminuerait les besoins des cliniques en main d'œuvre vétérinaire, conférant ainsi un avantage stratégique dans le contexte actuel de pénurie de vétérinaires ruraux sur le marché du travail. Enfin, des intérêts secondaires peuvent être imaginés, comme l'amélioration du confort de travail des vétérinaires par la délégation de tâches répétitives ou l'uniformisation des pratiques de réalisation des tâches techniques à l'échelle de la clinique. La suite du projet a été de mettre en place une démarche générale permettant à une clinique vétérinaire rurale d'étudier ses besoins en recrutement de techniciens, les gains de temps vétérinaires et d'argent qu'elle peut en attendre et la manière optimale qu'elle peut employer pour recruter au mieux son ou ses techniciens. Cette méthode a été construite à la suite du retour d'expérience du projet appliqué chez Optivet.

Mots-clés

Recrutement, Rentabilité, Analyse financière, Bovins, Médecine vétérinaire - Pratique, Elevage

Jury

Président du jury	:	Professeur de médecine	MION François
Directeur de thèse	:	Docteur vétérinaire	LEDOUX Dorothée
Second assesseur	:	Docteur en biologie	LAMBERT Véronique
Membre invité	:	Docteur vétérinaire	BERNARD Adrien