

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 040

CREATION D'UN POSTE DE MANAGER EN CLINIQUE VÉTÉRINAIRE : BESOINS, ENJEUX, OBSTACLES

THESE

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

Et soutenue publiquement le 22 septembre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

EXBRAYAT Valentin

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 040

**CREATION D'UN POSTE DE MANAGER EN
CLINIQUE VÉTÉRINAIRE : BESOINS,
OPPORTUNITÉS, OBSTACLES**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 22 septembre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

EXBRAYAT Valentin

Liste des enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (20-03-2023)

Pr	ABITBOL	Marie	Professeur
Dr	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	Maître de conférences
Pr	ARCANGIOLI	Marie-Anne	Professeur
Dr	AYRAL	Florence	Maître de conférences
Pr	BECKER	Claire	Professeur
Dr	BELLUCO	Sara	Maître de conférences
Dr	BENAMOU-SMITH	Agnès	Maître de conférences
Pr	BENOIT	Etienne	Professeur
Pr	BERNY	Philippe	Professeur
Pr	BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	Professeur
Dr	BOURGOIN	Gilles	Maître de conférences
Dr	BRUTO	Maxime	Maître de conférences
Dr	BRUYERE	Pierre	Maître de conférences
Pr	BUFF	Samuel	Professeur
Pr	BURONFOSSE	Thierry	Professeur
Dr	CACHON	Thibaut	Maître de conférences
Pr	CADORÉ	Jean-Luc	Professeur
Pr	CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	Professeur
Pr	CHABANNE	Luc	Professeur
Pr	CHALVET-MONFRAY	Karine	Professeur
Dr	CHANOIT	Gullaume	Professeur
Dr	CHETOT	Thomas	Maître de conférences
Pr	DE BOYER DES ROCHES	Alice	Professeur
Pr	DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	Professeur
Pr	DJELOUADJI	Zorée	Professeur
Dr	ESCRIOU	Catherine	Maître de conférences
Dr	FRIKHA	Mohamed-Ridha	Maître de conférences
Dr	GALIA	Wessam	Maître de conférences
Pr	GILOT-FROMONT	Emmanuelle	Professeur
Dr	GONTHIER	Alain	Maître de conférences
Dr	GREZEL	Delphine	Maître de conférences
Dr	HUGONNARD	Marine	Maître de conférences
Dr	JOSSON-SCHRAMME	Anne	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	JUNOT	Stéphane	Professeur
Pr	KODJO	Angeli	Professeur
Dr	KRAFFT	Emilie	Maître de conférences
Dr	LAABERKI	Maria-Halima	Maître de conférences
Dr	LAMBERT	Véronique	Maître de conférences
Pr	LE GRAND	Dominique	Professeur
Pr	LEBLOND	Agnès	Professeur
Dr	LEDoux	Dorothee	Maître de conférences
Dr	LEFEBVRE	Sébastien	Maître de conférences
Dr	LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	Maître de conférences
Dr	LEGROS	Vincent	Maître de conférences
Pr	LEPAGE	Olivier	Professeur
Pr	LOUZIER	Vanessa	Professeur
Dr	LURIER	Thibaut	Maître de conférences
Dr	MAGNIN	Mathieu	Maître de conférences
Pr	MARCHAL	Thierry	Professeur
Dr	MOSCA	Marion	Maître de conférences
Pr	MOUNIER	Luc	Professeur
Dr	PEROZ	Carole	Maître de conférences
Pr	PIN	Didier	Professeur
Pr	PONCE	Frédérique	Professeur
Pr	PORTIER	Karine	Professeur
Pr	POUZOT-NEVORET	Céline	Professeur
Pr	PROUILLAC	Caroline	Professeur
Pr	REMY	Denise	Professeur
Dr	RENE MARTELLET	Magalie	Maître de conférences
Pr	ROGER	Thierry	Professeur
Dr	SAWAYA	Serge	Maître de conférences
Pr	SCHRAMME	Michael	Professeur
Pr	SERGEANTET	Delphine	Professeur
Dr	TORTEREAU	Antonin	Maître de conférences
Dr	VICTONI	Tatiana	Maître de conférences
Dr	VIRIEUX-WATRELOT	Dorothee	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	ZENNER	Lionel	Professeur

Remerciements au jury

Au Professeur François Mion,

De l'université Claude Bernard,

Pour avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury de thèse,

Pour l'intérêt que vous portez à ce travail,

Sincères remerciements.

Au Professeur Jean-Luc Cadoré

Du campus vétérinaire VetAgroSup,

Pour avoir accepté d'encadrer ce travail de thèse,

Pour votre disponibilité et votre bienveillance,

Sincères remerciements.

Au Professeur Jérôme Rive-Chabanne,

De l'université Jean Moulin,

Pour avoir accepté de faire partie de ce jury,

Pour vos remarques avisées sur le projet,

Sincères remerciements.

Table des matières

Liste des annexes.....	11
Liste des figures	13
Liste des tableaux	15
Liste des abréviations	17
Introduction	19
Partie 1 : étude bibliographique, de nombreux intérêts et obstacles au recrutement d'un manager dans les cliniques vétérinaires	21
I. Définition d'un poste de manager	21
A. L'histoire du management.....	21
B. Évolution du métier : des « chefs » aux « managers »	22
C. Les rôles du manager.....	23
II. Les besoins en management des cliniques vétérinaires	24
A. Des équipes qui grossissent et qui ont des attentes qui évoluent	24
B. Des vétérinaires insuffisamment formés au management.....	25
C. Des vétérinaires associés surchargés et mal équipés pour faire face	25
III. Les opportunités qu'offre un poste de manager en clinique vétérinaire	26
A. Des vétérinaires associés délestés d'une partie de la gestion d'entreprise.....	26
B. Une expertise en management d'une importance stratégique	27
C. Un atout pour le recrutement et la fidélisation de son équipe	27
IV. Les obstacles à la création d'un poste de manager en clinique vétérinaire.....	28
A. La taille de l'équipe, et donc de la clinique.....	28
B. L'accueil de l'ouverture du poste par l'équipe existante	29
C. L'organisation du poste et le recrutement	30
V.	31
Partie 2 : travail personnel, la démarche à la clinique vétérinaire du Val.....	33
I. Matériel et méthodes	37
A. Description qualitative des tâches	37
B. Description quantitative des tâches	38
1. Évaluation du volume horaire des tâches ciblées.....	38
2. Calcul des coûts différentiels	39
C. Organisation des tâches managériales.....	40
1. Suivi du projet et présentation aux associés	40
2. Création d'une fiche de poste.....	40
3. Perception du poste de la part de l'équipe.....	40

4.	La rémunération	41
5.	Contact de cliniques possédant un poste similaire	41
II.	Résultats	42
A.	Description des tâches qualitatives	42
1.	Inventaire des tâches déléguées et à déléguer	42
2.	Création de nouvelles tâches	45
B.	Description des tâches quantitatives	47
1.	Volume horaire des tâches ciblées existantes.....	47
2.	Volume horaire des nouvelles tâches	48
3.	Coûts différentiels	48
C.	Organisation des tâches managériales.....	50
1.	Consentement du projet par les associés	50
2.	Évolution à venir du poste.....	50
3.	Fiche de poste.....	50
4.	Perception du poste de la part de l'équipe ASV.....	51
5.	La rémunération	52
6.	Contact de cliniques vétérinaires avec un poste similaire.....	54
7.	L'exemple de la clinique vétérinaire du Gabereau.....	55
III.	Discussions.....	56
A.	Rappel des résultats principaux.....	56
B.	Critique de la méthode : les biais	57
1.	Biais dans l'évaluation du temps des tâches managériales	57
2.	Biais sur les calculs des coûts	57
3.	Biais sur les entretiens individuels de l'équipe d'ASV	57
4.	Biais sur la rémunération du manager.....	58
5.	Biais sur l'enquête auprès d'autres cliniques	58
C.	Discussion des résultats.....	58
1.	Description qualitative des tâches	58
a.	Une grande diversité des tâches managériales	58
b.	Un poste avec d'importantes perspectives d'évolution.....	59
2.	Description quantitatives des tâches	60
a.	Des tâches managériales conséquentes	60
b.	Une augmentation potentielle des tâches managériales	60
c.	L'estimation approximative des gains financiers liés au recrutement d'un manager	60

d. Les bénéfices financiers de la délégation des tâches.....	61
3. Organisation des tâches	61
a. La détermination du besoin de recrutement	61
b. La prise de position du poste et l'accompagnement	62
c. Le choix des tâches à confier au manager en priorité.....	62
d. La perception du poste par l'équipe ASV	63
e. La rémunération du manager	63
f. Les limites du questionnaire auprès de cliniques vétérinaires avec un poste de manager	63
g. Le manager doit-il être vétérinaire ?	64
Postface : préconisations, application à une clinique vétérinaire en général	65
Conclusion.....	71
Bibliographie.....	73
Annexes	75

Liste des annexes

ANNEXE 1 : CV de Marion

ANNEXE 2 : Trame du l'entretien individuel semi-dirigé avec l'équipe ASV

ANNEXE 3 : Trame du questionnaire en ligne sur les postes de manager dans différentes cliniques vétérinaires

ANNEXE 4 : Fiche de poste de Marion

ANNEXE 5 : Tableau des réponses des cliniques au questionnaire en ligne

Liste des figures

Figure 1 : Cercle vicieux d'un mauvais management.....	26
Figure 2 : Nombre de salariés employés par des vétérinaires en exercice individuel, Atlas démographique de la profession vétérinaire, 2022.....	29
Figure 3 : Carte Google Maps des cliniques vétérinaires autour de Valdahon et rayon d'action en rurale de la clinique de Val.....	35
Figure 4 : Schéma d'explication du coût employeur avec l'exemple du salaire de Marion.....	39

Liste des tableaux

Tableau 1 : Proportions des activités de la clinique du Val en termes de chiffre d'affaires et de temps de travail	34
Tableau 2 : Liste des tâches administratives et raisons de déléguer	42
Tableau 3 : Liste des tâches de « champion des salariés » et raisons de déléguer	43
Tableau 4 : Liste des tâches de « partenaire stratégique » et raisons de déléguer	44
Tableau 5 : Liste des nouvelles tâches managériales et raisons de les créer	45
Tableau 6 : Estimation du temps mensuel associé aux tâches managériales à déléguer	47
Tableau 7 : Estimation du temps associé aux tâches managériales à créer	48
Tableau 8 : Montant du coût pour l'entreprise d'un temps plein ASV, manager et vétérinaire associé	49
Tableau 9 : Estimation du gain ou de la perte associée au poste de manager en fonction des tâches du manager	49
Tableau 10 : Estimation des gains pour la clinique du Val à déléguer les tâches managériales ciblées	49
Tableau 11 : Synthèses des arguments pour le suivi par le Dr. Vét. Thibaud ou par Marion ..	52
Tableau 12 : Moyenne des salaires en France des postes en ressources humaines en fonction des années d'expériences, Enquête de rémunération Hays France (2023)	53
Tableau 13 : Moyenne des salaires en France des postes d'ASV manager avec 5 à 8 ans d'expérience en fonction du pourcentage de temps en ressources humaines	54

Liste des abréviations

AOP : Appellation d'origine protégée

ASV : Assistant spécialisé vétérinaire

BTS : Brevet de technicien supérieur

CA : Chiffre d'affaires

CE : Comité d'entreprise

CEAV : Certificat d'études approfondies vétérinaires

CNOV : Conseil national de l'ordre des vétérinaires

CV : *Curriculum vitae*

DDETSPP : Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations

DEFV : Diplôme d'études fondamentales vétérinaires

DMV : Diplôme de médecine vétérinaire

Dr. Vét. : Docteur vétérinaire

DU : Diplôme d'université

DUER : Document unique d'évaluation des risques

Et al : Et (les) autres

Etc. : *Et cætera*

ETP : Équivalent temps plein

GDS : Groupement de défense sanitaire

H : Heure(s)

IAE : Institut d'administration des entreprises

J : Jour(s)

JC : Jésus Christ

Km : Kilomètre

OMC : Organisation mondiale du commerce

MC-SVL : Management et communication appliquée aux structures vétérinaires libérales

NAC : Nouveaux animaux de compagnie

PEE : Plan d'épargne entreprise

RH : Ressources humaines

SELARL : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée

Sem : Semaine(s)

SPFPL : Société de participation financière des professions libérales

INTRODUCTION

Les vétérinaires travaillent de plus en plus au sein de structures regroupant plusieurs professionnels. Ces entreprises vétérinaires ont tendance à avoir des effectifs croissants et à se complexifier. Cette organisation offre donc des opportunités d'embauche et requiert une répartition des tâches. Ainsi, différentes fonctions sont présentes au sein de ces structures : vétérinaires, assistants spécialisés vétérinaires (ASV), secrétaires comptables, techniciens et bien d'autres. Cependant, il est surprenant de constater que les postes de manager sont rares, malgré leur potentiel intéressant. Les missions d'un tel poste pourraient englober la gestion des ressources humaines, des tâches administratives, ou tout domaine nécessitant des compétences en management. Les profils de manager pourraient être issus d'un master en management ou être un ASV ayant suivi une formation en management.

En envisageant le recrutement d'un manager au sein d'une clinique vétérinaire, la délégation de nombreuses tâches de gestion chronophages, actuellement assumées par les vétérinaires associés, deviendrait possible. La création d'un tel poste présenterait divers avantages, tels que le gain de temps, l'amélioration des conditions de travail, et une meilleure qualité des services rendus à l'équipe.

Nous allons donc dans ce travail nous intéresser à la problématique suivante : Comment développer un poste de manager en clinique vétérinaire ?

Cette étude vise à évaluer les retombées socio-économiques du recrutement d'un manager dans une clinique vétérinaire, en considérant les économies de temps réalisées et l'impact sur la rentabilité. Dans un second temps, nous examinerons la mise en place optimale du poste d'un tel manager dans une clinique, basée sur une expérience de stage réalisée dans une clinique vétérinaire mixte du Doubs. Ce stage a permis de développer une démarche pratique pour évaluer la pertinence du projet en se basant sur un cas réel, afin d'adapter ensuite cette méthodologie pour en faire un modèle d'actions à entreprendre pour les cliniques vétérinaires en général.

Nous débuterons par les éléments essentiels de la littérature en quatre points : la définition d'un poste de manager, les besoins grandissants en management au sein des cliniques vétérinaires, les opportunités qu'un tel recrutement pourrait apporter, et les défis à surmonter pour la création de ce poste. Par la suite, nous présenterons le cas concret de la clinique vétérinaire du Val, où nous avons étudié le développement d'un poste de manager. Nous discuterons notamment de la méthodologie employée et des résultats obtenus à la clinique du Val, tout en apportant un regard critique. Une méthodologie de création d'un tel poste à l'échelle des cliniques vétérinaires en général sera proposée, en proposant un organigramme des actions à mettre en place et les questions à considérer.

PARTIE 1 : ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE, DE NOMBREUX INTERETS ET OBSTACLES AU RECRUTEMENT D'UN MANAGER DANS LES CLINIQUES VETERINAIRES

I. Définition d'un poste de manager

A. L'histoire du management

Le management est un mot qui prend son origine du vieux français *Mesnagement* qui signifie « Gérer son ménage ». Il est officiellement introduit dans la langue française en 1973 dans le Larousse, avec une définition qui évolue au cours du temps jusqu'à devenir aujourd'hui « L'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » (Larousse, 2023).

Cependant l'origine du concept de management est bien plus ancienne et se perd dans l'histoire de l'Humanité. Des exemples fleurissent dès que la coopération de plusieurs hommes a été nécessaire. Un exemple célèbre est celui de la construction des pyramides égyptiennes. Un ouvrage demandant des moyens humains pharaoniques, si l'on peut dire, qu'il a fallu gérer et manager. Les écrits de l'époque retrouvés en sont la preuve, notamment lorsque Ramsès II s'adresse à son peuple en 1272 avant JC : « Je m'engage à répondre à tous vos besoins ... A votre intention, j'ai rempli les magasins de toutes sortes de choses : du pain, de la viande, des gâteaux, de l'équipement, des sandales, des vêtements, des onguents en grandes quantités » (C. Desroches Noblecourt, 1996).

Par la suite le management se structure et se théorise grâce à plusieurs mouvements de pensée. Les plus marquants ont abouti à des modèles de management que l'on peut encore retrouver de nos jours.

Il y a bien entendu le modèle bureaucratique de Max Weber (1864-1920). Le concept proposé désigne une forme organisationnelle avec une division des tâches, des règles et des procédures écrites, une structure hiérarchique dans laquelle les personnes sont tenues d'effectuer des tâches bien définies et des processus décisionnels objectifs. Les valeurs organisationnelles prônées par ce mouvement sont l'équité, l'absence d'ambiguïté et la réduction des conflits.

Aux Etats-Unis F.W. Taylor (1856-1915), donne naissance au modèle taylorien. L'objectif est une optimisation maximale de la productivité de chacun en se centrant sur le geste humain et non pas sur la personne. Ce modèle repose sur une logique quantitative, qui se base sur l'obéissance et le contrôle des salariés. Le travail d'un manager consiste alors à augmenter l'efficacité du système de production en essayant de contrer la source d'erreur la plus courante : les personnes. L'intérêt de ce modèle réside dans la définition de standards précis de

production, de rémunérations et de promotions. Cependant ce modèle est aussi vivement critiqué à l'image de *Modern Times* de Charlie Chaplin. Le caractère répétitif des tâches à accomplir entraîne une absence de motivation, une insatisfaction, un sentiment d'ennui et surtout d'aliénation. Dans ce contexte naît une augmentation des accidents du travail, de l'absentéisme, du taux de rotation, et des conflits.

De ces critiques naît alors l'école des relations humaines fondée par Elton Mayo (1880-1949). Il démontre et défend l'effet Hawthorne : L'augmentation de la productivité n'est pas liée à l'amélioration des conditions de travail, mais à l'attention qui est portée aux salariés. Autrement dit, il y a une tendance des salariés à fournir les résultats escomptés lorsqu'ils bénéficient d'une attention spéciale. Il s'inscrit donc en opposition totale au modèle taylorien. Cette école se base sur la compréhension de l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs d'une organisation, en vue d'améliorer son efficacité et la compréhension des comportements des individus et des groupes dans l'environnement psychosocial spécifique des organisations (Glée-Vermande, 2023).

B. Évolution du métier : des « chefs » aux « managers »

Le métier de manager change en même temps qu'évolue le concept du management. La vision mécaniste du management conduit à la représentation que le chef, connoté négativement, est un rouage parmi les autres. Il est sans réelle autonomie et il est chargé de faire appliquer les règles provenant des échelons supérieurs. Il possède une responsabilité limitée au contrôle du respect des règles.

Le métier évolue plus tard vers celui d'un « cadre ». Grâce à la direction par objectifs, la prise de décision devient décentralisée en échange d'un contrôle des résultats. Le manager maîtrise alors un budget, pilote ses équipes, contribue à l'efficacité de l'organisation dans son ensemble et il est un acteur du progrès économique à part entière (Drucker, 2012 et Gélienier, 1968).

Ensuite l'objectif pour le manager devient de valoriser l'homme, principale source de productivité et de performance. Cela nécessite de prendre en compte la spécificité des rapports humains et de l'organisation sociale. Ainsi le statut et l'autorité formelle ne suffisent plus (Ouchi, 1982).

L'organisation mondiale du commerce (OMC) introduit par la suite en 1995 le management stratégique qui vise à optimiser et rationaliser l'organisation à l'échelle mondiale. Le rôle attendu du manager dans ce contexte est alors de relayer une vision positive des orientations stratégiques, de faire adhérer, de rassembler, de mobiliser et d'inspirer. Le mot d'ordre est alors la flexibilité basée sur le modèle de la compétence.

Enfin vient le management par projet. Il a pour but de mobiliser les personnes. Le manager est alors un coach et un *leader*. Il doit faire preuve d'empathie et d'enthousiasme et les aptitudes émotionnelles sont au cœur de l'exercice du management.

Ainsi aujourd'hui le métier de manager appelle des idées de relation, de mesure, de conscience et de bienveillance. Cela fait écho à des attentes plus humanisées au travers d'un management que l'on souhaite responsable (Glée-Vermande, 2023).

C. Les rôles du manager

Un rôle peut être défini comme un ensemble de comportements caractéristiques qu'une personne adopte dans le cadre de ses interactions sociales. Il représente également une série d'attentes mutuelles entre individus en fonction de leurs responsabilités respectives. Par conséquent, la compréhension d'un rôle implique la reconnaissance des comportements attendus de celui-ci, ainsi que la connaissance des réactions des autres participants exerçant des rôles complémentaires (Glée-Vermande, 2023).

Les rôles du manager peuvent se résumer en dix points que l'on peut regrouper en trois rôles. D'abord il y a les rôles interpersonnels avec une posture de leader, de liaison et de symbole. De cela découle l'importance pour un manager d'animer, de motiver et de former son équipe, ainsi que de conseiller et d'encourager ses collègues. Le manager se doit de développer l'équipe et de représenter en interne, et en externe, celle-ci. Ensuite les rôles informationnels consistent à avoir une position de porte-parole, de diffuseur et de vigie. Cela peut se résumer en deux actions clés : s'informer et informer. Enfin viennent les rôles décisionnels. Pour cela le manager s'apparente à un entrepreneur, un pompier, un répartiteur de ressources ainsi qu'un négociateur. Ses actions quotidiennes sont de décider, fixer des objectifs, planifier et organiser, déléguer, contrôler les résultats, changer et innover, traiter les conflits ou les problèmes, gérer et pour finir négocier (Mintzberg, 1984).

Enfinement la vision moderne du manager n'est pas si éloignée de celle d'un surhomme, il doit remplir des rôles aussi variés que complexes. Une autre approche découpe ces rôles en quatre catégories (Rive-Chabanne, 2023). Il agit en tant qu'expert administratif, coordonnant de manière efficiente les ressources humaines et matérielles pour optimiser la gestion du personnel. Il orchestre les effectifs attribués à chaque fonction tout en prenant en compte les coûts, tels que les charges de personnel et les dépenses opérationnelles.

Parallèlement, le manager endosse le rôle de Champion des salariés. Son objectif est de stimuler la motivation et l'engagement au sein de l'équipe, évaluant la satisfaction des collaborateurs. Pour atteindre cet objectif, il vise à renforcer l'engagement et les compétences, en écoutant attentivement et en répondant aux besoins individuels pour maximiser les contributions. Toutefois, ce rôle peut se confronter à des intérêts divergents : comment être le champion de tous les salariés ?

De plus, le manager occupe la fonction de partenaire stratégique. Il aligne les pratiques de gestion des ressources humaines sur les orientations majeures de l'entreprise, contribuant ainsi à accompagner les évolutions organisationnelles. En traduisant les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise en objectifs spécifiques aux ressources humaines, le manager élabore un tableau de bord prospectif en ressources humaines. Cependant, cet aspect nécessite certaines conditions, telles qu'une stratégie formalisée et adaptable pour le manager, ainsi que le soutien actif de la direction de l'entreprise.

Enfin, le manager assume également le rôle d'agent du changement. Il conduit et instaure des transformations au sein de l'organisation. Sa mission consiste à guider les changements opérationnels et quotidiens en assurant la faisabilité des modifications, en identifiant les facteurs de réussite, en préparant, en écoutant, en encourageant et en diffusant. Ce processus repose principalement sur trois rôles majeurs (Huy, 2002) : tout d'abord, le rôle d'interprète-traducteur, qui va au-delà de la simple communication pour expliquer la signification du

changement aux individus dans leurs contextes spécifiques. Ensuite, le rôle d'adaptateur consiste à ajuster les objectifs en fonction de la réalité de l'entité à gérer. Enfin, le rôle de régulateur d'émotions est crucial pour gérer les craintes, les incertitudes et les résistances suscitées par le changement.

Pour résumer :

Le management est un concept très ancien qui a été théorisé progressivement et continue de l'être.

Le métier de manager évolue conjointement et il est aujourd'hui à distinguer du « chef » qui est plutôt connoté négativement.

Les rôles d'un manager contemporain sont nombreux et parfois complexe à mettre en œuvre tant ils sont exigeants. Le manager est à la fois un expert administratif, le champion des salariés, un partenaire stratégique et un agent du changement.

Questionnement :

Quels sont les besoins actuels en management au sein des cliniques vétérinaires ?

II. Les besoins en management des cliniques vétérinaires

A. Des équipes qui grossissent et qui ont des attentes qui évoluent

Les vétérinaires tendent à se regrouper à plusieurs pour exercer leur activité. Cela leur permet de faire face aux contraintes du métier avec plus de facilité (obligation d'assurer la permanence des soins, les tâches de gestion d'entreprise comme la comptabilité, etc.). Autrefois largement répandus, les vétérinaires exerçants seuls sont aujourd'hui amenés à disparaître (Buhot, 2018).

Les structures vétérinaires françaises tendent à avoir des équipes en constante augmentation depuis 2018. Entre 2020 et 2021, elles emploient 8,4 % de vétérinaires salariés en plus et totalisent plus de 33 000 emplois directs (Conseil national de l'ordre des vétérinaires (CNOV), 2022). Au fur et à mesure que la taille de l'équipe salariée augmente, la gestion de ces structures se complexifie, notamment en termes de gestion des ressources humaines.

De plus les attentes des salariés évoluent, ASV comme vétérinaires. Leurs sources de motivation pour choisir un emploi changent. Désormais, vient en premier l'ambiance de travail, puis l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle suivi de bonnes conditions de travail (Observatoire des métiers dans les professions libérales, 2019). Dans ce contexte les besoins des cliniques vétérinaires en management n'ont jamais été aussi grands (Porret, 2023).

B. Des vétérinaires insuffisamment formés au management dans le cursus obligatoire

Le cursus obligatoire des écoles vétérinaires se base sur l'enseignement scientifique de la médecine et de la chirurgie vétérinaire. Or tout vétérinaire sera amené à travailler en équipe avec des ASV ou des confrères. D'autant plus s'il devient associé d'une entreprise vétérinaire. De manière générale, la formation au management et au travail en équipe apparaît comme un fondamental insuffisamment enseigné en école vétérinaire du point de vue à la fois des professionnels et des étudiants (Buhot, 2018). En effet un manque de connaissance dans ce domaine est fortement ressenti par les étudiants (Boutigny, 2019).

Des changements sont observés ces dernières années en école vétérinaire afin d'étoffer l'enseignement obligatoire. C'est le cas par exemple de VetAgroSup qui a mis en place des modules obligatoires comme « compétences professionnelles transversales » ou « exercice en clientèle ». Ces modules permettent d'avoir une première approche de la gestion des entreprises dont le management. Cependant ils ne regroupent que peu d'heures de cours, ils abordent donc seulement les bases. Ces enseignements peuvent être complétés par des enseignements optionnels et supplémentaires, comme avec le master « management et communication en structures vétérinaires libérales » (MC-SVL) en partenariat avec l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Lyon.

La formation au management est un enjeu transverse clairement identifié permettant aux vétérinaires de s'adapter aux changements, d'élargir leurs champs de compétences et de mieux gérer les structures (Buhot, 2018).

C. Des vétérinaires associés surchargés et mal équipés pour faire face

Les vétérinaires associés dans une entreprise vétérinaire sont soumis à de nombreux stress : charge de travail conséquente, conflit entre la vie professionnelle et le vie privée, addiction au travail etc. Ils leur incombent de gérer les tâches de gestion d'entreprises en plus de la médecine et de la chirurgie des animaux, comme la gestion des impayés, la comptabilité ou encore la gestion des ressources humaines. Cette surcharge de travail est d'ailleurs une constante des reportages et documentaires télévisés actuels qui tentent d'expliquer le mal-être de la profession vétérinaire à l'image de *vétérinaires au bord du burn-out* de Niko Karasek sur ARTE (Mai 2023). De manière plus rigoureuse, elle a aussi été objectivée par un travail de recherche universitaire à la demande du CNOV et de l'association Vétos-Entraide (Truchot, 2022).

Le manque de temps est accentué par la pénurie croissante de vétérinaires sur le marché du travail. Notamment ceux exerçant dans le domaine des animaux de rente qui sont les plus touchés. Il y a une diminution de 6,8 % du nombre de vétérinaires exerçant en pratique rurale en cinq ans, et ce malgré une augmentation du nombre total de vétérinaires praticiens de 10,12 % sur les cinq dernières années (CNOV, 2022). Cependant la pénurie se fait ressentir dans tous les domaines d'exercices vétérinaires et l'augmentation du nombre de vétérinaires inscrits ne suffit pas à compenser d'autres facteurs comme les nombreuses reconversions, l'augmentation de l'activité (Faibis et al, 2022) ou la volonté d'avoir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cela aboutit à une surcharge de travail pour les vétérinaires exerçants.

Nous avons donc souvent des vétérinaires chefs d'entreprises débordés par le travail et qui n'ont pas été formés dans leur cursus initial au management. Ces conditions ne sont évidemment pas propices au bon management des équipes dans les cliniques vétérinaires. Pire encore cela peut résulter en un cercle vicieux comme présenté en Figure 1.

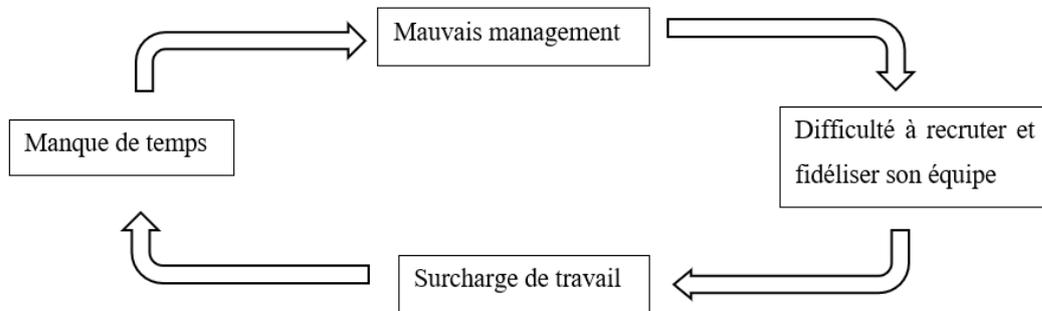


Figure 1 : Cercle vicieux d'un mauvais management

Pour résumer :

Les équipes des cliniques vétérinaires grossissent et se complexifient de plus en plus.

Les associés vétérinaires manquent souvent de temps et de formation pour assumer le bon management des cliniques vétérinaires.

Donc les besoins en management dans les cliniques vétérinaires sont importants.

Questionnement :

Dans ce contexte quels avantages pourrait apporter la création d'un poste de manager ?

III. Les opportunités qu'offre un poste de manager en clinique vétérinaire

A. Des vétérinaires associés délestés d'une partie de la gestion d'entreprise

Tout d'abord, une solution face à la surcharge des vétérinaires associés serait la délégation. Les avantages sont nombreux. Cela permet à l'associé de pouvoir mieux gérer son temps, de pouvoir se focaliser sur des missions à plus forte valeur ajoutée, de pouvoir se consacrer aux priorités, cela renforce également la confiance mutuelle et enfin cela développe la motivation à travailler en équipe. La délégation présente également des avantages pour le collaborateur. Cela lui donne une chance de se réaliser dans son travail, de se sentir utile, de

rendre plus intéressant un travail qui peut devenir répétitif et de générer de la reconnaissance de la part des associés, de l'équipe et des clients (Perez, 2011).

La présence d'un manager en clinique vétérinaire permet de pouvoir déléguer une bonne partie de la gestion d'entreprise. Le manager peut venir soulager les vétérinaires associés dans les tâches de gestion d'entreprise, comme on a déjà pu l'évoquer à travers les rôles du manager. Ainsi la charge de travail du vétérinaire associé diminue et il peut alors se recentrer sur son cœur de métier ou sur des activités de gestion avec plus-value (Poubanne, 2009).

B. Une expertise en management d'une importance stratégique

Le manager est un allié stratégique pour les vétérinaires associés. En effet il peut apporter un avis éclairé sur les besoins en ressources humaines de l'entreprise, anticiper et prévenir les crises d'origine managériale. Sa présence entraîne une amélioration du management en clinique vétérinaire et aussi à terme de la motivation de l'équipe. Or il s'agit d'un facteur clé de succès des entreprises (Clerfeuille, 2002).

Donc la présence d'un manager résulte en une amélioration de la performance de l'entreprise. Il s'agit de la théorie des ressources, selon laquelle l'avantage concurrentiel est avant tout à l'intérieur de l'entreprise. Il faut s'organiser autour de son cœur de compétences qui est un domaine d'expertise, ici vétérinaire. En d'autres termes il faut créer un système de travail hautement performant pour obtenir la performance économique et sociale de l'entreprise escomptée. La présence d'un manager en clinique vétérinaire contribue à créer ce système de travail et constitue en soi un avantage concurrentiel « ressources humaines », qui lui-même résulte d'un avantage concurrentiel en « capital humain » ajouté à un avantage concurrentiel en « processus organisationnelles » (Hamel, 1989).

C. Un atout pour le recrutement et la fidélisation de son équipe

Les difficultés de recrutement sont prégnantes actuellement pour toutes les entreprises. Ainsi 67 % des entreprises étaient confrontées en juin 2022 à un manque inhabituel de candidats ou de profils qualifiés ou les deux (Faibis et al, 2022). Les structures vétérinaires aussi soulignent les difficultés de recrutement de leurs collaborateurs. Ces tensions peuvent s'observer à toutes les échelles (milieu rural, périurbain, ...). Le sujet est même qualifié de critique (Buhot, 2018).

Une fois recruté, tout l'enjeu est de fidéliser les meilleurs éléments de l'équipe. Pour ce faire, il faut être à l'écoute des attentes des salariés et réussir à bien manager son équipe. Les jeunes salariés vétérinaires recherchent une ambiance agréable et de bonnes conditions de travail, ils veulent concilier vie familiale et vie professionnelle (Buhot, 2018). Ainsi le bien-être au travail se doit d'être au cœur du management des équipes. En effet l'équipe se construit et a besoin d'être entretenue afin de se conserver et de développer sa dynamique (Mathevet, 2019).

Avoir un manager en clinique vétérinaire est donc un avantage concurrentiel. D'ailleurs les réseaux d'établissements de soins vétérinaires rattachés à des groupes financiers l'ont bien compris (Porret, 2023). Ils s'organisent autour de réseaux de compétences managériales aux modèles de financement variés et aux objectifs différents, afin de correspondre au mieux aux souhaits de nombreux vétérinaires. En effet les praticiens qui y travaillent veulent se décharger

totalemment des contraintes de la gestion administrative et se recentrer pleinement sur la part médicale de leur métier. L'entreprise vétérinaire de 2030 aura certes développée son *front office* médical, mais tout l'enjeu réside dans l'évolution en *back office* non médical du management de l'entreprise (Buhot, 2018).

Pour résumer :

La présence d'un manager permet aux vétérinaires associés de pouvoir déléguer une bonne partie des tâches de gestion d'entreprise, et ainsi de se délester d'une charge de travail et mentale importante.

Le manager apporte son expertise, cela constitue un atout précieux pour le pilotage stratégique et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le manager est un atout de taille pour le recrutement et la fidélisation de l'équipe. On peut même parler d'avantage concurrentiel.

Questionnement :

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de manager en clinique vétérinaire ?

IV. Les obstacles à la création d'un poste de manager en clinique vétérinaire

A. La taille de l'équipe, et donc de la clinique

Certains modes d'exercice du métier de vétérinaire se prêtent mal à l'embauche d'un manager d'équipe. On pense évidemment aux vétérinaires exerçant seuls ou aux structures avec peu de salariés. Comme le montre la Figure 2, les vétérinaires en exercice individuel emploient peu de salariés (CNOV, 2022), les besoins en management sont donc réduits. On peut penser également aux vétérinaires itinérants ou exerçant à domicile.

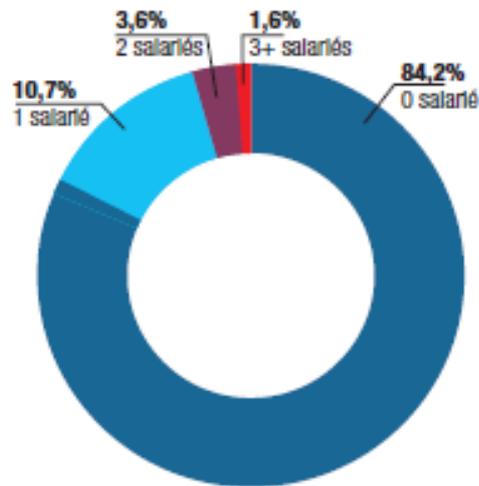


Figure 2 : Nombre de salariés employés par des vétérinaires en exercice individuel, *Atlas démographique de la profession vétérinaire, 2022.*

Certains services en management sont proposés par des organismes extérieurs ou des groupements d'adhérents, par exemple des groupements d'intérêts économiques (GIE). Il existe également des propositions de formation continue pour les vétérinaires et les ASV au management. Enfin, certains cabinets font appel à des entreprises de conseils en cas de difficulté temporaire en management. Il peut s'agir, selon les cas, de solutions de remplacement ou d'offres complémentaires à la création d'un poste de manager.

Un manager est amené à exercer des responsabilités et à prendre des décisions de manière autonome. Le salaire d'un manager est donc censé être plus élevé en ce sens que celui d'un ASV. Un frein à l'embauche peut tout simplement de ne pas être en mesure de dégager suffisamment de bénéfice dans la société pour pouvoir rémunérer un manager. Les petites structures sont dans ce cas désavantagées. Surestimer le salaire d'un manager peut aussi décourager les cliniques à recruter un manager.

B. L'accueil de l'ouverture du poste par l'équipe existante

D'un point de vue anthropologique, le changement, par exemple l'introduction d'un manager, engendre des tensions internes : « le changement impose à l'homme un stress, en ravivant au plus profond du cerveau reptilien le sentiment de son insécurité. Il oblige donc l'individu à mobiliser des forces » (Samuel, 2017). Pour que le changement s'opère efficacement, il est essentiel que toute l'équipe s'implique. Cependant, diverses attitudes peuvent émerger face à un changement :

- Le déni, où l'individu refuse de reconnaître les modifications en agissant comme si rien n'avait changé.
- La résistance, où l'individu lutte pour préserver le statu quo, parfois en sollicitant le soutien d'autres membres pour cette cause, perçue comme une agression.

- La résignation, traduite par une acceptation passive, prive l'individu de sa capacité à contribuer au groupe.
- L'approbation, au contraire, se manifeste par une acceptation confiante du changement, incitant l'individu à investir pleinement ses efforts dans des intérêts collectifs et personnels (Samuel, 2017).

Évidemment, le souhait est d'encourager l'approbation lors de l'introduction d'un manager d'équipe, bien que d'autres réactions moins bénéfiques puissent se manifester. L'établissement d'un poste de manager pourrait être entravé par une résistance de l'équipe face à cette arrivée ou promotion. Cependant, il est crucial de garder à l'esprit que mener des changements est indispensable pour que l'entreprise survive et prospère. On peut d'ailleurs lire dans *Collaboration in the cloud*, une reprise de la citation de Charles Darwin : « Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement » (Van Ommeren et al., 2009).

C. L'organisation du poste et le recrutement

Aujourd'hui il n'existe pas de convention collective nationale pour structurer le poste de manager en clinique vétérinaire. Il n'y a par exemple pas d'accords pour établir une grille de salaires minimums sur lesquelles se baser, comme c'est le cas pour les ASV et les vétérinaires salariés (Témavet, 2023). Ainsi il n'est fixé ni d'échelons, ni de diplômes, ni de salaires minimums pour ce poste. L'absence de standard peut faire peur et demande des recherches supplémentaires, parfois chronophages, aux cliniques souhaitant recruter.

Afin de limiter au maximum les réactions au changement dommageables à l'entreprise il se pose la question de la légitimité et de la crédibilité de la personne recrutée pour gérer l'équipe. Est-il préférable de recruter une personne extérieure à l'entreprise ? De faire monter en compétence un ASV déjà présent dans la structure ? Le management est un domaine méconnu du monde vétérinaire. Quels sont les profils et les parcours types d'un manager ? Comment évaluer sa compétence ? Si la personne a besoin d'être formée pour travailler en clinique vétérinaire, qui est le plus à même de le faire ?

Enfin une charge de travail supplémentaire est à prévoir pour bien intégrer, suivre, former et accompagner le manager recruté. Aussi le recrutement de ce poste demande de pouvoir dégager du temps aux employeurs.

Pour résumer :

La taille de la structure et son mode d'exercice peuvent ne pas justifier le recrutement d'un manager en clinique vétérinaire.

La réaction au changement de l'équipe n'est pas à négliger, il faut donc accompagner la création de poste et prendre du temps pour réaliser un suivi, au moins au départ. La décision de recruter un manager doit être le fruit d'une réflexion mûre.

L'absence de standard pour ce poste peut faire peur et demander un travail supplémentaire à l'employeur.

Questionnement :

Concrètement, comment une clinique vétérinaire peut-elle organiser et développer un poste de manager ?

PARTIE 2 : TRAVAIL PERSONNEL, LA DEMARCHE A LA CLINIQUE VETERINAIRE DU VAL

Présentation du contexte

Au cours d'un stage de trois mois à la clinique vétérinaire du Val, nous avons étudié les possibilités de développer un poste de manager en clinique vétérinaire. L'objectif du projet était d'accompagner le développement du poste de la manageuse cheffe d'équipe, récemment pourvu et d'évaluer la pertinence du poste en termes de gain de temps, de rentabilité et d'aide à l'organisation du travail pour la clinique.

- Présentation de la clinique vétérinaire du Val

Une clinique avec un effectif grandissant

La clinique vétérinaire du Val regroupe actuellement 18 employés (dont dix vétérinaires) sur un seul site à Valdahon dans le Doubs. La clinique vétérinaire du Val est une société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL) détenue par une société holding, une société de participation financière des professions libérales (SPFPL).

Parmi les dix vétérinaires exerçants, quatre sont salariés et six sont associés dans la SPFPL. Les âges des associés sont variés et s'étalent entre 37 et 60 ans. L'exercice exclusif d'une activité vétérinaire dans les petits animaux de compagnie concerne cinq vétérinaires, dont trois associés et deux salariés. Trois vétérinaires ont une activité mixte canine-rural, un associé et deux salariés. Enfin deux vétérinaires associés ont une activité pure dans les animaux de rente. La clinique du Val accorde une grande importance à l'adaptation du rythme de travail de chaque vétérinaire à ses désirs, ceci afin de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle convenant à chacun. Ainsi les temps de travail des vétérinaires varient entre 144 et 205 jours par an.

Parmi les huit employés non vétérinaires, on retrouve six assistantes spécialisées vétérinaires (ASV), une secrétaire comptable et une manageuse cheffe d'équipe. La clinique fait aussi régulièrement appel à des prestataires externes, afin de remplir certaines fonctions. On peut notamment citer un technicien de surface, une société de maintenance informatique et un centre de gestion comptable.

La clinique met un point d'honneur à améliorer la communication au sein de son équipe. Pour cela, des réunions d'équipes vétérinaires et ASV sont organisées de manière mensuelle. De même des réunions mensuelles entre les vétérinaires ruraux et mixtes sont organisées. En canine, la communication et l'entraide sont plus aisés et le partage des cas est constant. Enfin il y a les réunions d'associés qui participent aussi à améliorer la communication.

Une clientèle mixte dynamique

La clinique exerce une activité mixte partagée entre les petits animaux de compagnie (chiens, chats, nouveaux animaux de compagnie) et des animaux de rente (bovins, équidés, ovins). Les proportions des activités sur l'année 2022 sont présentées dans le Tableau 1 :

Tableau 1 : Proportions des activités de la clinique du Val en termes de chiffre d'affaires et de temps de travail

Filières	Chiffres d'affaires (CA)		Temps	
	Montant du CA (en euros)	% du chiffre d'affaires total	Nombre de temps pleins vétérinaires	% du temps d'activité
Petits animaux de compagnies	1 116 220	52 %	4.6	55 %
Animaux de rente	1 036 401	48 %	3.9	45 %
Total	2 152 621	100 %	8.5	100 %

La clientèle canine de la clinique du Val est essentiellement constituée de particuliers. La clinique reçoit chaque année environ 800 chiens, 1 200 chats et 70 nouveaux animaux de compagnie (NAC). On dénombre approximativement 14 000 particuliers, clients de la clinique, avec environ 32 500 animaux suivis (13 500 chiens, 15 200 chats et 2 700 autres animaux de compagnie). On peut aussi compter quatre éleveurs et deux associations parmi la clientèle. La clinique passe également des contrats avec les mairies de son secteur le désirant pour gérer les chiens et chats errants. Cette année ce ne sont pas moins de 14 mairies qui ont fait appel à la clinique du Val.

La clinique vétérinaire du Val propose des soins vétérinaires de qualité avec une activité généraliste poussée et une activité de référent en cardiologie. Les vétérinaires ont une activité pointue en ophtalmologie, en dermatologie et en chirurgie des tissus mous. Elle a lancé cette année une activité en physiothérapie. Elle travaille également en partenariat avec un chirurgien itinérant pratiquant des chirurgies osseuses dans la clinique.

La clientèle rurale de la clinique du Val est constituée à 95 % de troupeaux de bovins laitiers. En effet elle se situe dans des zones d'appellations d'origines protégées (AOP) fromagères : Comté, Morbier et Mont d'or. De ce fait la grande majorité des vaches laitières sont de races montbéliarde et simmental, requises pour la fabrication de ces fromages. Les cinq pourcents restants se partagent entre des troupeaux bovins allaitants pour la production de viande (onze élevages) et des élevages de petits ruminants, chèvres et moutons (trois élevages). En tout la clientèle compte 114 éleveurs. La clinique a la particularité d'avoir une importante activité de médecine de troupeaux. Elle réalise des suivis mensuels dans 25 élevages pour un chiffre d'affaires annuel de 238 000 euros. Le rayon d'action de la clinique est de 30 kilomètres environ, il a été reporté sur la Figure 3. L'effectif de la clientèle en nombre d'éleveurs est stable, car chaque départ à la retraite est suivi d'une installation. En termes de nombre de bovins, elle compte environ 5 000 vaches laitières et 5 000 génisses, cependant le nombre de bovins est en légère diminution, dû à de nombreux facteurs, comme l'augmentation de la production laitière

par animal, la diminution des prix des génisses pour l'export, des années difficiles pour la constitution de stock de fourrages avec des canicules et un prix de l'alimentation en hausse.

Enfin, la clinique du Val se lance en 2023 dans une activité équine. Historiquement la clinique possède une clientèle d'éleveurs de bovins ayant des chevaux de trait, essentiellement de race comtoise. Elle souhaite étendre cette activité à des particuliers qui possèdent des équidés pour le loisir, afin de coller au mieux avec les projets d'une jeune vétérinaire motivée pour développer la clientèle équine.

La région est certes dynamique mais elle est aussi très chargée en cliniques vétérinaires. Ainsi il existe une concurrence avec les cliniques voisines qui partagent une partie de la zone de chalandise de la clinique. Une clinique vétérinaire est à sept kilomètres et cinq autres cliniques sont à 20 km environ comme le présente la Figure 3.



10 Km

Figure 3 : Carte Google Maps des cliniques vétérinaires autour de Valdahon et rayon d'action en rurale de la clinique de Val

Un recrutement humain et efficace

La clinique vétérinaire du Val est amenée à recruter des vétérinaires aux profils variés : canine pure, mixte rurale-canine ou rurale pure, en aide de courte ou de longue durée. Elle bénéficie d'un environnement agréable et dynamique attirant des candidats vétérinaires. En effet Valdahon se situe proche de la frontière suisse et d'une relativement grande ville, Besançon (115 000 habitants). Les salaires dans la zone sont élevés. Alors que l'activité rurale est en déclin dans la plupart des autres régions de France, la protection qu'offrent les AOP permet à la clientèle rurale de la clinique de mieux gagner sa vie et donc d'être plus demandeuse

de soins poussés pour ses animaux de rente. Cela rend le métier de vétérinaire rural plus agréable et intéressant.

La Clinique du Val mise sur l'accompagnement des jeunes vétérinaires afin de recruter. Pour la première fois elle a embauché un étudiant vétérinaire non thésé en possession du diplôme d'études fondamentales vétérinaires (DEFV) en juillet et août 2022 et elle renouvelle l'expérience en 2023, elle encadre mon projet de thèse sur une durée de trois mois, elle devient également structure d'accueil pour le tutorat et elle accueille son premier stagiaire tutoré en 2023. Cela leur a permis de réaliser deux recrutements récents à la suite de stages vétérinaires.

Les besoins à court terme vis-à-vis de la structure nécessitaient de recruter dans le domaine des animaux de compagnie à la suite d'augmentations de l'activité estivale et de l'arrêt maladie d'une vétérinaire canine et d'une vétérinaire mixte. La structure a donc recruté une jeune vétérinaire sortant de l'école, ancienne stagiaire, après l'avoir recontacté en lui proposant un poste.

Le recrutement des ASV n'est pas problématique. La clinique est en lien avec l'organisme SUPVETO de Besançon et accueille régulièrement des ASV en stages pendant leur formation. Ainsi lorsque la clinique souhaite recruter, elle peut contacter d'anciens stagiaires ou faire des propositions d'emploi aux stagiaires actuels à la sortie de l'école. Encore une fois la clinique profite de sa localisation, permettant à des ASV de rester proche de leur lieu d'étude, dans une structure qu'ils connaissent déjà.

Un système de décision organisé et réactif

Les décisions sont prises par les associés de la clinique du Val. Des réunions entre les six associés se tiennent une fois par mois entre 12h et 14h30. Dans quelques rares cas des visioconférences peuvent être organisées en urgence le soir. De plus une communication constante par l'application Whatsapp et par courriel permet aux vétérinaires associés d'avancer les décisions avant les réunions. Ces réunions sont bien orchestrées avec un ordre du jour préparé en amont, un médiateur et un compte rendu systématique. Les décisions sont, presque sans exception, prises à l'unanimité, en suivant le principe du leadership par consensus. Les associés qui proposent un projet le présentent, ce qui engendre des échanges. Des compromis sont faits pour parvenir à un consensus, et toute l'équipe place sa confiance dans les leaders du projet. Par exemple, même si un projet concerne principalement la partie canine de l'entreprise, les associés spécialisés dans l'activité animaux de rente sont invités à donner leur avis, mais laisse faire les associés de canine, spécialistes du domaine.

- Présentation de l'avancement du projet

Le projet est porté par le Dr. Vét. Anthony Thibaud. À la suite de ses formations en management, notamment *les outils du manager* de Cédric Watin, et à la suite du forum 2023 d'Ergone il a proposé l'idée de recruter un manager dans la clinique. En effet une part grandissante de son temps est consacrée au management et il souhaite déléguer afin de pouvoir se recentrer sur les soins vétérinaires. Ergone est l'association des vétérinaires entrepreneur et elle tient chaque année un forum avec des conférences et des ateliers autour de l'entrepreneuriat

vétérinaire. Le départ d'une ASV a été le catalyseur pour instaurer le projet de recruter un ASV manager. Cela a abouti à un projet commun des associés.

Un poste d'ASV chef d'équipe a donc été ouvert. Et la candidature sélectionnée a finalement été celle de Marion Dufour, ancienne manager dans une grande enseigne de distribution de matériel et d'équipement sportif. La clinique a fait le choix de former Marion en interne au métier d'ASV. Son temps de travail actuel est de 35h par semaine réparties en quatre jours. Son *curriculum vitae* (CV) est présenté en annexe 1.

Lors du début du stage, Marion était arrivée dans la clinique depuis trois mois et elle était en fin de formation en interne au métier d'ASV. Elle occupait déjà une partie des tâches managériales dont les entretiens mensuels des ASV, mais elle n'avait pas encore de fiche de poste définie et elle était encore en période d'essai. Le Dr. Vét. Thibaud réalise un suivi hebdomadaire avec Marion afin de l'accompagner au mieux sur son travail et de manière à organiser une transition douce. Cette réunion est aussi le moment privilégié pour des prises de décision et cela permet au Dr. Vét. Thibaud de se tenir informé des éventuels problèmes rencontrés. Le poste commence à se mettre en place avec des tâches qui évoluent et une prise de confiance progressive de Marion.

- Questions posées

Les objectifs du projet visaient à examiner la viabilité du poste de manager en clinique vétérinaire, tout en mettant en place une démarche pour développer ce poste de manière optimale. Nous nous sommes donc interrogés :

Que peut faire un manager en clinique vétérinaire ?

Est-ce que le recrutement d'un manager libère du temps aux vétérinaires associés ? Si oui combien ?

Est-ce que le recrutement d'un manager est rentable ? Si oui quel bénéfice en attendre ?

Que pense l'équipe ASV du poste ?

Comment rémunérer justement le manager ?

Comment sont organisés les postes de manager dans d'autres cliniques vétérinaires ?

I. Matériel et méthodes

A. Description qualitative des tâches

Dans un premier temps nous avons listé les tâches pouvant être déléguées à un manager dans la clinique vétérinaire du Val. Nous avons essayé d'être le plus exhaustif possible en considérant les tâches existantes à déléguer, ainsi que les tâches qui pouvaient être créées pour un manager. Pour cela, nous avons procédé de plusieurs façons :

- Nous avons listé les tâches que le docteur vétérinaire Thibaud voulait ou avait déjà délégué.
- Les six vétérinaires associés ont été interrogés pour savoir s'ils souhaitaient déléguer des tâches au manager.
- Au fur et à mesure du stage, les vétérinaires me contactaient pour ajouter des tâches à la liste qui était tenu à jour quand ils avaient une nouvelle idée.
- Une discussion avec Marion a permis d'établir une liste des tâches qu'elle souhaitait faire à l'avenir.

Nous nous sommes basés sur les critères de recrutement de Villaroya afin de cibler les tâches qui permettaient (Villaroya 2012) :

- De libérer du temps aux vétérinaires. Ceci afin qu'ils puissent rechercher de nouveaux clients (critère 1), développer de nouveaux services (critère 4), réaliser plus de tâches purement vétérinaires et ainsi diminuer le besoin en main d'œuvre vétérinaire dans un contexte de marché de l'emploi tendu (critère 5).
- Ou d'augmenter la rentabilité des tâches en les rémunérant avec un salaire de manager qui est inférieur à celui d'un vétérinaire (critère 5).
- Ou d'améliorer la tâche en la déléguant (critère 3).

Les tâches ciblées ont pu être regroupées selon quatre catégories selon les rôles de manager vus à la page six (Rive-Chabanne, 2023) :

- Expert administratif : gérer efficacement les tâches administratives.
- Champion des salariés : renforcer la motivation et l'engagement des salariés et évaluer leur satisfaction.
- Partenaire stratégique : manager la stratégie, la politique des ressources humaines (RH) de l'entreprise.
- Agent du changement : conduire le changement et créer une organisation renouvelée.

Lister les tâches du manager était une étape primordiale pour la suite de notre étude. Cela a permis notamment de créer la fiche de poste du manager et d'évaluer le volume horaire associé à l'ensemble des tâches managériales.

B. Description quantitative des tâches

1. Évaluation du volume horaire des tâches ciblées

Dans le but de déterminer le temps associé avec chaque tâche managériale ciblée, nous avons organisé des réunions avec les personnes qui réalisaient les tâches avant l'arrivée de Marion. Ils ont estimé le temps qu'ils mettaient à les réaliser. Pour les tâches nouvellement créées depuis l'ouverture du poste, une réunion avec Marion a permis d'estimer le temps qu'elle mettait pour les réaliser et pour les tâches à créer, elle a estimé le temps qu'elle pensait mettre.

Déterminer les volumes horaires associés à chaque tâche nous a permis d'estimer les besoins en manager. Ils ont servi également dans le calcul de la rentabilité apporté par le poste à l'entreprise.

2. Calcul des coûts différentiels

Après avoir répertorié l'ensemble des tâches potentiellement attribuable à un manager et évalué le temps requis pour leur exécution, nous avons procédé au calcul des coûts pour la clinique du Val. Notre attention s'est portée sur la distinction entre les coûts avant délégation et ceux après la délégation des tâches à un manager. Il est important de noter que notre objectif n'était pas d'évaluer la rentabilité intrinsèque des diverses tâches de la clinique du Val, mais de déterminer si la délégation à un manager accroissait leur rentabilité. Afin d'obtenir le gain ou la perte d'argent pour l'entreprise nous nous sommes intéressés au coût pour l'entreprise d'une heure de travail d'une ASV, de Marion actuellement ou d'un vétérinaire associé. Pour un salarié cela correspond au salaire brut, auquel on ajoute les charges patronales. Pour le vétérinaire associé, cela est en lien avec sa rémunération. Le coût pour l'entreprise d'un salarié est expliqué de façon imagée dans la Figure 4 sur l'exemple de Marion.

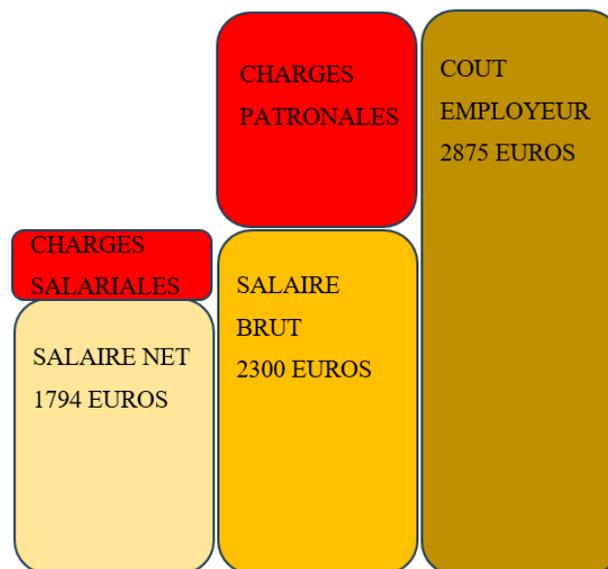


Figure 4 : Schéma d'explication du coût employeur avec l'exemple du salaire de Marion

Pour une première évaluation, nous avons entrepris une estimation approximative des coûts afin d'évaluer l'aspect économique du recrutement d'un manager. En considérant que le manager prenait en charge 35 heures de tâches hebdomadaires, permettant ainsi au vétérinaire de se concentrer sur ses activités habituelles pendant le temps libéré, nous avons pu obtenir une estimation financière en calculant la différence des coûts. L'évaluation n'a pris en compte que les coûts qui variaient entre l'exécution des tâches avec ou sans l'intervention d'un manager. Par la suite, nous avons examiné en détail chaque tâche en utilisant la même méthodologie de calcul de coûts différentiels entre réalisation de la tâche par le manager ou le vétérinaire. Cependant il fallait également prendre en compte les tâches ASV réalisées par Marion. Nous avons donc calculé le coût employeur moyen actuel des ASV de l'équipe afin de prendre en compte la perte pour l'entreprise, d'un point de vue purement financier, de la réalisation des tâches ASV par Marion.

C. Organisation des tâches managériales

1. Suivi du projet et présentation aux associés

Au cours du stage de trois mois, des réunions de suivi avec le Dr. Vét. Thibaud et avec Marion ont été réalisées toutes les deux semaines environ. Elles avaient pour but d'échanger sur le projet de thèse, de lever mes incompréhensions, de demander des informations et de fixer des objectifs.

Une fois le stage terminé, les résultats du projet ont été présentés aux associés de la clinique du Val, grâce à une visioconférence lors d'une réunion d'associé. Le but était de fournir des résultats chiffrés et concrets aux associés, puis de recueillir leur avis et leurs remarques sur le travail effectué. Le projet a été présenté à l'aide d'un diaporama reprenant les différents reliefs du mémoire durant quinze minutes.

2. Création d'une fiche de poste

Pour définir précisément les responsabilités du manager, nous avons élaboré une fiche de poste. La fiche de poste ASV polyvalent de la clinique a été prise comme modèle et a été complétée par les différentes tâches managériales. Pour chaque tâche, un ou des référents ont été attribués. Il s'agissait des personnes réalisant ces tâches avant l'arrivée de Marion. Pour les tâches nouvellement créées, le référent préférentiellement choisi a été le Dr. Vét. Thibaud qui était le plus impliqué dans le management et la gestion de l'entreprise.

3. Perception du poste de la part de l'équipe

Nous avons réalisé des entretiens individuels semi-dirigés avec tous les membres de l'équipe ASV, soit six personnes, afin de savoir ce qu'elles avaient pensé de l'ouverture du poste de manager chef d'équipe dans la clinique du Val, et de la façon dont il s'organisait pour le moment.

Les entretiens se sont déroulés dans la salle de repos en début d'après-midi, lorsque l'activité était suffisamment basse pour permettre à une ASV de s'absenter. Au cours de quinze minutes environ, nous avons suivi la trame générale du questionnaire présent en annexe 2 et nous avons tenté de préciser et d'approfondir les réponses données à l'aide de questions ouvertes non orientées (Blanchet, 2007). Afin que les échanges soient le plus libres et spontanés possibles, nous avons garanti l'anonymat sur les réponses fournies. De plus les entretiens ont été réalisés après deux mois de stage, ce qui a permis de d'abord faire connaissance avec les ASV. La proxémique a également été réfléchi afin de favoriser les réponses sincères. Lors de l'entretien les chaises étaient disposées du même côté de la table, afin de minimiser les obstacles et la distance avec l'ASV, et donc faciliter la prise de parole. Afin de garantir l'anonymat dans une si petite équipe, les réponses n'ont pas été retranscrites individuellement dans ce manuscrit. Les paroles citées étaient des termes repris par plusieurs ASV et les avis individuels n'ont également pas été reportés ici, au profit des réponses générales de l'équipe.

4. La rémunération

Nous nous sommes intéressés à la juste rémunération d'un manager en clinique vétérinaire. Étant donné l'absence de convention collective, il incombe à chaque clinique de traiter ce sujet individuellement. Néanmoins nous avons essayé de fournir des aides et des éléments de comparaison pour réaliser ce travail.

Nous avons donc rappelé des éléments théoriques dans la détermination de la rémunération d'un employé. Ensuite nous avons utilisé une enquête de rémunération nationale sur le secteur RH afin de donner des éléments de comparaison. Afin de coller au mieux avec le cas de la clinique vétérinaire du Val, les rémunérations obtenues ont ensuite été modulés selon la part de tâches ASV réalisées. La rémunération des tâches ASV s'est basée, elle, sur la convention collective.

5. Contact de cliniques possédant un poste similaire

Nous avons contacté des cliniques vétérinaires pour tenter de recueillir des informations sur l'organisation chez elles du poste de manager. Cela a permis de comparer les différents modèles et de donner des idées et des exemples dont la clinique du Val peut s'inspirer.

Tout d'abord nous avons réalisé une prospection téléphonique auprès des cliniques situées autour de la clinique du Val ou travaillant avec, pour savoir s'ils avaient un poste de manager.

Ensuite d'autres structures ont été trouvées via un poste sur un groupe de réseau social regroupant les anciens étudiants du master MC-SVL, qui par leurs emplois, ont pu nous renseigner sur les cliniques qui possédaient un manager.

Un questionnaire a été envoyé par mail aux cliniques ainsi trouvées 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. Ce questionnaire est présent en annexe 3.

Une des cliniques a présenté un profil particulièrement intéressant pour la clinique vétérinaire du Val. Cette clinique a été recontactée ensuite par téléphone, afin d'obtenir des informations complémentaires.

II. Résultats

A. Description des tâches qualitatives

1. Inventaire des tâches déléguées et à déléguer

La clinique vétérinaire du Val a fait le choix de recruter une manageuse ayant aussi le rôle d'ASV. Dans cet optique Marion a été formée trois mois à l'ensemble des tâches assurées par les ASV. Ainsi au moment du stage elle était polyvalente et pouvait assurer le rôle d'un ASV en chirurgie, pour les hospitalisations, à l'accueil, etc. L'ensemble des tâches ASV peuvent être visualisées sur la fiche de poste en annexe 4. L'inventaire des tâches managériales a été découpé selon les rôles du manager.

Tout d'abord nous allons voir les tâches administratives. Elles étaient déjà déléguées en partie à des ASV ou des secrétaires comptables. Cependant certaines tâches étaient encore réalisées par des vétérinaires avant l'arrivée de Marion. Elles sont indiquées dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Liste des tâches administratives et raisons de déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps pour les vétérinaires	Amélioration de la rentabilité	Amélioration de la tâche
Gestion des boites mails professionnelles	X		
Gestion du registre des stupéfiants	X		
Gestion des prestataires externes	X	X	
Gestion des fiches navettes	X	X	X
Gestion des procédures	X	X	

La gestion des boites mails était à déléguer dans un contexte moyen-long terme étant donné la sensibilité de certaines informations, les décisions qui nécessitaient d'être prises en

conséquence et le gain de temps moindre tant que le manager n'était pas suffisamment bien installé dans la structure et qu'il n'était pas suffisamment autonome.

La gestion des prestataires externes regroupait les interactions avec l'entreprise de maintenance informatique et le technicien de surface dans un premier temps, éventuellement avec le centre de gestion dans un point de vue long terme.

Les fiches navettes étaient un résumé des changements par rapport au planning initial détaillé par salarié, sur lequel se basait le centre de gestion pour établir les fiches de paie. Elles regroupaient par exemple le nombre de jour d'arrêt maladie, les échanges entre salariés, les absences etc. L'établissement et l'envoi des fiches de paie étaient gérés par le centre de gestion et la secrétaire comptable.

Des procédures ont été créées pour décrire la réalisation optimale d'une tâche ASV dans la clinique. Certaines nécessitaient d'être mises à jour ou créées. Elles servaient pour un ASV réalisant la tâche pour la première fois par exemple, en cas de doute ou pour un stagiaire ASV.

Ensuite viennent les tâches de gestion d'équipe. Être manager implique de savoir gérer l'équipe qui lui est confiée et de montrer l'exemple ainsi que les bons comportements. Il s'agit de tâches chronophages, d'où la volonté de créer le poste de manager dans la clinique vétérinaire du Val.

Là aussi un certain nombre de tâches est déjà délégué à des ASV. C'est le cas de la gestion des demandes de stage, de l'accueil et du suivi des stagiaires et de l'animation des réunions d'équipes mensuelles.

Dans un premier temps il a été décidé de limiter le management à l'équipe ASV, ce qui exclut la secrétaire comptable et les vétérinaires. Pour le reste de l'équipe le suivi continuait d'être assuré par le Dr. Vét. Thibaud par soucis de simplicité. En effet il paraît important d'assurer une transition progressive et également de pouvoir répondre à des problématiques de comptabilité ou faisant référence à des situations du domaine vétérinaire. Les tâches retenues sont indiquées dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Liste des tâches de « champion des salariés » et raisons de déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps pour les vétérinaires	Amélioration de la rentabilité	Amélioration de la tâche
Formations non vétérinaires des ASV	X	X	X
Gestion quotidienne des planning	X	X	X
Entretiens mensuels ASV : formation, retours, motivation, objectifs, etc.	X	X	X

Entretiens annuels obligatoires ASV	X	X	X
Résolution de problèmes d'équipe courants	X	X	

Concernant les formations non vétérinaires des ASV, il s'agissait de faire acquérir une compétence ou un savoir-faire à l'ensemble de l'équipe ASV de manière optimale. Jusqu'alors le vétérinaire devait former les ASV individuellement lorsqu'il en avait besoin à une tâche précise. Ce fonctionnement était chronophage et pas très efficace, poussant les vétérinaires à ne pas déléguer certaines tâches aux ASV pour éviter une perte de temps et des erreurs. Il pouvait s'agir par exemple de la procédure d'envoi d'un prélèvement biologique dans un laboratoire extérieur. La nouvelle organisation serait de former Marion à la tâche requise, qui elle-même va former les ASV.

La gestion quotidienne du planning regroupait les demandes et les décisions de changement du planning, comme les échanges de jour entre salariés, les demandes d'absences occasionnelles, etc.

Les entretiens individuels mensuels représentaient la plus grosse partie du travail de manager. C'était en effet l'occasion de gérer la formation des ASV en cherchant à les faire monter en compétence, faire des retours positifs afin de donner de la reconnaissance ou de mettre l'accent sur des pratiques à améliorer, de fixer des objectifs, de suivre des projets personnels, de motiver, etc.

Les entretiens annuels regroupaient les fonctions précédentes, mais étaient en plus l'occasion de faire le bilan sur l'année écoulée, fixer des objectifs sur la suivante et réaliser un certain nombre de documents obligatoires.

Troisièmement il y avait les tâches de partenaire stratégique. Une partie des tâches de ce domaine avait déjà été déléguée à des ASV, dont notamment la communication sur les réseaux sociaux. Les tâches retenues sont listées dans le Tableau 4 :

Tableau 4 : Liste des tâches de « partenaire stratégique » et raisons de déléguer

Tâches à déléguer	Raisons de déléguer		
	Libération de temps pour les vétérinaires	Amélioration de la rentabilité	Amélioration de la tâche
Réponse aux avis Google négatifs			X
Gestion de conflits	X	X	X
Organisation des réunions d'associés	X		X

Répondre aux avis google positif était déjà réalisé par une ASV, cependant pour les réponses négatives c'étaient les vétérinaires concernés qui répondaient. Le rôle de Marion pourrait être de recueillir la version du vétérinaire et rédiger une réponse adéquate, voir appeler le client mécontent et essayer de faire retirer l'avis négatif.

Une tâche intéressante en tant que partenaire stratégique des associés serait d'organiser et d'assister aux réunions d'associés. Le manager pourrait alors s'occuper d'établir un ordre du jour en fonction des retours des associés, d'être le maître du temps et de donner son avis si souhaité sur les questions ayant trait au management ou à l'équipe ASV. Bien entendu le manager ne serait pas pourvu d'un droit de vote, mais simplement d'un avis consultatif.

Enfin les tâches incombant au changement se présentaient surtout sous forme de gestion de projet à la clinique vétérinaire du Val. Les projets déjà commencés étaient poursuivis par la personne qui s'en était occupé avant l'arrivée de Marion. Pour le reste il était difficile de prévoir ces projets à l'avance.

Par exemple le projet d'amélioration de l'environnement au travail et d'efficacité sans stress était déjà porté par une ASV. Un projet d'amélioration de la cybersécurité a été assuré par Marion depuis son arrivée. Elle avait de plus des idées pour des projets à venir : enquête clientèle, vulgarisation auprès de l'équipe d'une étude universitaire sur les coûts cachés en entreprise intervenant dans la clinique, etc.

2. Création de nouvelles tâches

Le recrutement d'un manager en clinique vétérinaire permettait d'apporter un nouveau regard sur le management de l'entreprise. Un certain nombre de nouvelles tâches, qui n'existaient pas avant le recrutement de Marion, ont pu être identifiées comme étant intéressantes à mettre en place. Elles sont listées dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Liste des nouvelles tâches managériales et raisons de les créer

Tâches à créer	Raisons de la créer		
	Amélioration du management	Amélioration de la rentabilité	Amélioration des aspects légaux
Veiller à être en ordre avec la législation du travail			X
Gestion du recrutement d'un nouveau salarié avec un ASV ou un vétérinaire	X		

Rédaction d'un rapport d'étonnement	X	X	
Créer et gérer un compte d'entreprise LinkedIn		X	
Assurer un suivi avec le Dr. Vét. Thibaud	X		
Organisation de réunions de brainstorming	X	X	
Organisation de réunions de mi et de fin d'année	X	X	

Veiller à être en ordre avec la législation du travail regroupait un certain nombre de tâches correctrices sur l'affichage obligatoire en entreprise, l'archivage de documents obligatoires, des procédures en cas d'accidents du travail, etc. Ces tâches étaient primordiales en vue d'un contrôle éventuel. Cela regroupait aussi la mise à jour du document unique de gestion des risques (DUER). Il consistait à répertorier l'ensemble des risques au travail auxquelles étaient soumis les employés de l'entreprise et mettre en place des actions préventives.

Concernant le recrutement, le manager aurait pour rôle d'évaluer le savoir-être des candidats et de veiller à l'adéquation avec l'équipe existante. Le vétérinaire ou l'ASV seraient chargés, eux, d'évaluer le savoir-faire, donc les compétences pratiques nécessaires à la bonne réalisation du travail.

Un rapport d'étonnement constitue l'ensemble des pratiques qui surprennent un nouvel employé lors de ses premiers mois dans l'entreprise. Celui de Marion paraît particulièrement précieux pour la clinique vétérinaire du Val, car il constituait des pistes d'amélioration vues par l'œil nouveau que portait Marion sur le monde vétérinaire. Il pourrait s'agir d'une pratique à généraliser pour les nouveaux ASV, les stagiaires vétérinaires en fin d'étude et les salariés vétérinaires afin de comparer avec des expériences précédentes et de faire évoluer les pratiques de la clinique du Val.

La création et la gestion d'un compte LinkedIn pourrait apporter à la clinique de nouveaux candidats et améliorer la visibilité de l'entreprise.

Des réunions étaient programmées entre Marion et le Dr. Vét. Thibaud chaque semaine pour une durée de 30 minutes environ. Cela pour plusieurs raisons : elles permettaient d'assurer un suivi pour la prise de poste, de tenir informer le Dr. Vét. Thibaud, relais des associés, de demander son accord pour certaines prises de décision, de fixer des objectifs et de lever des incompréhensions.

La prise en charge de nouveaux projets constituait également de nouvelles tâches, mais comme évoqué dans la sous-partie précédente, il était difficile de les évaluer.

B. Description des tâches quantitatives

1. Volume horaire des tâches ciblées existantes

L'estimation totale du volume horaire associé aux tâches existantes à déléguer représentait entre 14,4 et 22,7 heures par mois. Cependant certaines tâches étaient difficilement estimables. Certains temps ont été estimés par semaine. Il a alors été considéré qu'un mois correspondait à 4,3 semaines afin de calculer le temps de toutes les tâches par mois. Les résultats sont présentés dans le Tableau 6 :

Tableau 6 : Estimation du temps mensuel associé aux tâches managériales à déléguer

Tâche à déléguer	Temps mensuel moyen estimé
Gestion des boites mails professionnelles	2-3h/sem soit 8,6-12,9h/mois
Gestion du registre des stupéfiants	2-3h/mois
Gestion des prestataires externes	2h/sem soit 8,6h/mois
Gestion quotidienne du planning et des fiches navettes	0.5h/mois
Gestion des procédures	45min-1h/procédure soit estimé à 2h/mois
Formations non vétérinaires des ASV	Très variable
Entretiens mensuels ASV : formation, retours, motivation, objectifs ...	6h/mois
Entretiens annuels obligatoires ASV	8-16h/ans soit 0,7-1,3h/mois
Résolution de problèmes d'équipe courants	2h/sem soit 8,6h/mois
Réponses aux mauvais avis Google	2h/ans soit 0,2h/mois
Gestion de conflits	30min/mois
Organiser les réunions d'associés	3h/mois
Gestion de projet	Très variable

2. Volume horaire des nouvelles tâches

L'estimation du volume horaire associé aux tâches nouvellement créées représentait entre 6,1 et 13,4 heures par mois. Cependant certaines tâches étaient difficilement estimables. Certains temps ont été estimés par semaine. Il a alors été considéré qu'un mois correspondait à 4,3 semaines afin d'estimer le temps de toutes les tâches par mois. Les résultats sont présentés dans le Tableau 7 :

Tableau 7 : Estimation du temps associé aux tâches managériales à créer

Tâche créée	Temps mensuel moyen estimé
Veiller à être en ordre avec la législation du travail	13h pour le projet, puis 2h par ans soit 0,17h/mois
Gestion du recrutement d'un nouveau salarié avec un ASV ou un vétérinaire	Très variable
Rédaction d'un rapport d'étonnement	Négligeable
Créer et gérer un compte d'entreprise LinkedIn	30min par poste : minimum un par semaine, maximum 4 par semaine soit 2,15-8,6h/mois
Assurer un suivi avec le Dr. Vét. Thibaud	30min/semaines soit 2,15h/mois
Organisation de réunions de brainstorming	3-9h/ans soit 0,25-0,75h/mois
Organisation de réunions de mi et de fin d'année	3-4h de préparation, 1h de téléphone-mail, 30min-1h organisation des activités, une demi-journée de réunion soit 17-20h/ans soit 1,4-1,7h/mois

Ainsi en associant les tâches à déléguer et les tâches créées, on aboutissait à un volume horaire mensuel compris entre 20,5 et 36,1 heures.

3. Coûts différentiels

Pour une première estimation, nous avons procédé au calcul approximatif des coûts afin de mieux appréhender l'intérêt économique du recrutement d'un manager. Nous avons supposé que le manager répartît son temps entre une activité d'ASV et une activité de manager, précédemment réalisé par un vétérinaire associé, variant de 0 à 100 %.

Le Tableau 8 indique le coût pour l'entreprise des temps pleins ASV de l'équipe, de Marion actuellement et d'un vétérinaire associé, le Tableau 9 détaille l'estimation.

Tableau 8 : Montant du coût pour l'entreprise d'un temps plein ASV, manager et vétérinaire associé

	ASV	Marion	Vétérinaire associé
Coût pour l'entreprise pour un temps plein (euros/mois)	2322	2875	7000

Tableau 9 : Estimation du gain ou de la perte associée au poste de manager en fonction des tâches du manager

Tâches de Marion	100 % ASV	75 % ASV 25 % associé	50 % ASV 50 % associé	25 % ASV 75 % associé	100 % Associé
Gain pour l'entreprise (euros/mois)	-553	617	1786	2956	4125

Ensuite pour une estimation plus fine basée sur les volumes horaires calculés précédemment, nous avons approché le gain comme présenté dans le Tableau 10. Nous avons considéré qu'un mois représentait 150 heures de travail, soit 4,3 semaines à 35 heures. En additionnant les volumes horaires précédents des tâches de management déléguées et créées nous avons obtenu entre 21 et 36 heures par mois environ. Comme précédemment nous avons ensuite déterminé un gain associé pour l'entreprise ou une perte dans le cas des tâches ASV.

Tableau 10 : Estimation des gains pour la clinique du Val à déléguer les tâches managériales ciblées

	Volume horaire management (heures/mois)	Gain associé (euros/mois)	Volume horaire ASV (heures/mois)	Perte associée (euros/mois)	Gain final pour l'entreprise (euros/mois)
Total	21-36	605-1065	129-114	503-445	102-620

En conclusion le recrutement d'un manager ASV n'entraînait une perte d'argent pour l'entreprise que s'il remplissait uniquement des tâches ASV. Marion estimait consacrer environ 30% de son temps de travail à des tâches de management. Nous avons donc obtenu un gain estimé pour l'entreprise compris entre 617 et 1786 euros par mois. En se basant sur les volumes horaires précédemment calculés, nous avons obtenu un gain pour l'entreprise positif, compris entre 102 et 620 euros par mois.

C. Organisation des tâches managériales

1. Consentement du projet par les associés

Tous les associés étaient d'accords sur l'intérêt du recrutement d'un manager. Ils souhaitaient essayer un modèle avec une manageuse aussi présente sur le terrain dans le rôle d'ASV. En effet, le recrutement faisait suite au départ d'une ASV et l'investissement financier et en termes de temps de formation d'un nouveau poste était important. De plus cela semblait pertinent pour la bonne intégration dans l'équipe. L'idée était donc de déléguer une partie des tâches de gestion les plus chronophages pour faire un essai et réajuster les tâches à déléguer ensuite avec l'expérience et les propositions du manager.

2. Évolution à venir du poste

La clinique vétérinaire du Val a fait le pari de recruter une manageuse extérieure au monde vétérinaire et de la former en interne au métier d'ASV. La priorité a donc été de l'accompagner pour lui permettre de prendre ses repères et de se former aux spécificités du métier. Dans un premier temps les tâches managériales les plus chronophages lui ont été déléguées, notamment les entretiens individuels mensuels.

Le développement du poste de manager restait cependant à faire et le choix des tâches à déléguer à court terme devaient être le résultat d'un choix stratégique.

Une autre question cruciale était celle de l'autonomie accordée au manager. Il s'agissait d'un équilibre à trouver, qui était amené à évoluer dans le temps selon plusieurs critères, dont notamment la prise d'assurance de Marion. L'autonomie accordée était à ajuster en fonction des retours de l'équipe. Les entretiens hebdomadaires avec le Dr. Vét. Thibaud étaient le moment privilégié pour assurer ce suivi.

Le planning de Marion a été constitué sur la base de 35 heures réparties en quatre jours par semaine et cela semblait convenir à tout le monde. Marion estimait consacrer environ un tiers de son temps à des tâches managériales. Elle bloquait des créneaux dans l'emploi du temps lorsque l'activité le permettait, donc les jours calmes ou lorsque le nombre d'ASV était suffisant. Le temps dédié au management est amené à augmenter avec le temps, mais il paraît important pour Marion de conserver une part de son temps sur le terrain pour lui donner de la légitimité dans son poste.

3. Fiche de poste

Nous avons adapté la fiche de poste ASV polyvalente présente dans la clinique du Val au poste de manager. La fiche de poste est présentée en annexe 4. Elle est bien sûr amenée à évoluer dans le temps.

4. Perception du poste de la part de l'équipe ASV

L'ouverture du poste de manager dans la clinique vétérinaire du Val a eu lieu dans un contexte particulier qu'il convenait de détailler ici, afin de mieux comprendre les réponses des entretiens. Le poste a été créé pour palier au départ d'une ASV. Au même moment, il y avait une stagiaire ASV très appréciée de l'équipe et on pouvait s'attendre à ce qu'elle remplace l'ASV qui partait. La clinique ne pouvant pas assumer l'ouverture de deux postes, la stagiaire ASV a donc dû trouver un emploi ailleurs.

L'ouverture du poste a été évoquée lors des entretiens individuels mensuel, mais le poste de manager n'a pas été formellement proposé à chacune des ASV de l'équipe. Le choix de retenir la candidature d'une manageuse non formée au métier d'ASV impliquait une formation en interne par l'équipe qu'elle devait par la suite superviser.

Reprenons les réponses question par question :

- Qu'est ce qui t'a surpris dans la prise de position du poste ?

Les ASV ont globalement regretté ce qu'elles ont perçus comme un manque de communication sur l'ouverture du poste. Elles auraient préféré un discours plus formel et transparent avec plus de détails sur la description du poste.

Elles ont été surprises par le fait que le nouveau poste cumule le métier d'ASV et de manager, ce qui paraissait difficile à gérer selon elles. Également, cela représentait la perte d'une ASV en temps plein pour le recrutement d'une personne non formée au métier d'ASV et qui n'assurait pas un temps plein ASV.

Enfin la dénomination du poste et notamment l'emploi du mot « cheffe » a surpris l'équipe. Elles l'ont vécu comme une hiérarchie supplémentaire qui leur été imposée. Cela dénotait également avec le fait de devoir former la personne recrutée et donc devoir « former sa cheffe ».

- Qu'est-ce que tu aurais fait différemment ?

Les réponses ici étaient assez variées, mais se rejoignaient dans le fait de ne pas pénaliser l'équipe ASV en termes de main d'œuvre. Cela pouvait être atteint en recrutant une manageuse déjà formée au métier d'ASV, en faisant monter en compétence une ASV de l'équipe par exemple ou en recrutant deux postes à savoir une ASV et un manager.

- Qu'est-ce que le poste t'apporte ? Qu'est-ce que tu y trouve ?

Les ASV dans l'ensemble ont commencé par évoquer la très bonne prise en charge du management existant par Marion : entretiens mensuels, formations, fluidité et rapidité des réponses à leurs demandes, disponibilité, écoute, bonne médiation et gestion des tensions efficace. La plus-value apportée par la création du poste, selon elles, résidaient dans le fait que Marion a « plus de temps à nous consacrer ».

- Préfères tu être suivi par le Dr. Vét. Thibaud ou par Marion ? Pourquoi ?

Globalement les avis se rejoignaient : « peu importe ». Cependant quelques arguments en faveur de l'un ou de l'autre sont venus se rajouter sans pour autant donner lieu à une réponse franche, ils sont retranscrits dans le Tableau 11.

Tableau 11 : Synthèses des arguments pour le suivi par le Dr. Vét. Thibaud ou par Marion

Argument pour être suivi par le Dr. Vét. Thibaud.	Argument pour être suivi par Marion.
Evite un intermédiaire, plus de facilité pour évoquer des sujets vétérinaires.	Plus de temps, « on se sent plus à l'aise » car il n'y a pas de barrière comme avec un patron.

- Avec du recul comment vois-tu les choses ? La création du poste de manager est-elle une bonne idée pour une clinique vétérinaire ?

Il s'agissait d'une bonne idée, car cela permettait de mettre en valeur l'équipe, de faire bouger les choses, cependant il faut veiller à ne pas pénaliser l'équipe ASV. Il est certain que cela permet de libérer du temps au vétérinaire associé s'occupant du management. Enfin plusieurs se sont posé la question sur l'évolution du poste. Marion est-elle amenée à évoluer vers un temps plein manager ?

5. La rémunération

Premièrement, rappelons qu'il existe plusieurs formes de rémunération. En effet la rémunération ne se résume pas au salaire uniquement, mais englobe aussi la rémunération symbolique comme l'attribution d'un titre par exemple, les avantages sociaux, etc.

L'attribution d'une rémunération au manager doit être en cohérence interne, c'est-à-dire que cela doit être équitable avec le système de rémunération existant dans la structure. Il dépend évidemment des tâches et responsabilités confiées. Il est fonction de la qualification de la personne : son éducation, son expérience, sa formation (Rive-Chabanne, 2023).

Il faut aussi veiller à ce que la rémunération soit en cohérence externe, c'est-à-dire en cohérence avec le marché de l'emploi dans le secteur actuellement. Un salaire trop bas par rapport aux offres existantes entraînerait une absence de profil intéressant pour le poste à pourvoir, ainsi qu'un taux de rotation important. Au contraire un salaire trop haut signifierait une perte d'argent inutile pour l'entreprise. Il paraît pertinent ici de parler de l'effet de marché. Il s'agit de l'écart de salaire nécessaire pour qu'une personne satisfaite de son emploi actuel le quitte pour un autre poste. En France cet effet de marché est de 20 %. Pour comparaison aux États-Unis il est de 5 % (Rive-Chabanne, 2023).

Enfin la rémunération peut être évolutive dans le temps et résulte d'une négociation lors de l'entretien d'embauche notamment, puis au cours de l'emploi.

Nous pouvons donc voir que la question de la rémunération est entreprise-dépendante. Elle est multifactorielle et évolutive. Néanmoins nous allons essayer autant que possible d'apporter des éléments de comparaison à l'aide d'une enquête de rémunération et de pistes de réflexions afin de placer la rémunération actuelle de Marion en perspective.

Le poste de manager n'est encadré par aucune convention collective. Il peut donc largement varier d'un secteur à l'autre et d'un poste à l'autre. Il doit néanmoins respecter les minimums légaux et les possibilités de l'entreprises. Afin de comparer avec des postes dans le domaine des ressources humaines, nous nous sommes appuyés sur l'enquête de rémunération 2023 réalisée par Hays en France qui est reportée dans le Tableau 12 :

« Les salaires sont exprimés en Kilos Euros annuels bruts et n'intègrent pas les éléments variables et les avantages en nature. ... /... : le premier chiffre indique le niveau le plus bas des rémunérations pratiquées et le dernier chiffre exprime le niveau le plus haut. » (Hays France, 2023)

Tableau 12 : Moyenne des salaires en France des postes en ressources humaines en fonction des années d'expériences, Enquête de rémunération Hays France (2023)

	0 à 3 ans	3 à 5 ans	5 à 8 ans	Plus de 8 ans
Directeur RH	60/70	70/80	80/90	>90
Responsable RH	42/45	45/50	50/55	55/70
Chargé RH	33/37	37/45	45/50	Non significatif
Assistant RH	26/30	30/35	35/38	37/42

Marion possédait cinq ans d'expérience en tant que manager. Son poste se situait entre un assistant RH et un chargé RH. Le salaire correspondant pour un assistant RH était de 35 à 38 000 euros bruts par ans et celui d'un chargé RH était de 45 à 50 000 euros bruts par ans. Cependant Marion réalisait également des tâches ASV. Elle estimait que les tâches de management représentaient environ un tiers de son temps de travail. Afin de tenir compte de cet élément nous avons construit un nouveau tableau représentant les revenus bruts annuels en euros des différents postes vus précédemment, en fonction de la part du temps dédié à des fonctions RH pour un manager ayant entre cinq et huit ans d'expériences. La rémunération ASV retenue était celle proposée par la convention collective pour un ASV débutant, échelon un, soit 21 080 euros bruts annuel (Témavet, 2023). Les résultats obtenus semblaient donc mieux s'appliquer à la situation de la clinique du Val. Pour une Manageuse ASV dédiant un tiers de son temps à des tâches RH avec un poste s'apparentant à un assistant RH, la rémunération retenue était entre 24 935 et 28 790 euros bruts annuels. Pour un poste s'apparentant à un chargé RH, la rémunération retenue était entre 27 635 et 34 290 euros bruts annuels. Ils sont présentés dans le Tableau 13.

Tableau 13 : Moyenne des salaires en France des postes d'ASV manager avec 5 à 8 ans d'expérience en fonction du pourcentage de temps en ressources humaines

	0 % RH (100 % ASV)	25 % RH	50 % RH	75 % RH	100 % RH
Assistant RH	21 080	24 935	28 790	32 645	36 500
Chargé RH	21 080	27 635	34 290	40 895	47 500
Responsable RH	21 080	28 935	36 790	44 645	52 500
Directeur RH	21 080	37 060	53 040	69 020	85 000

6. Contact de cliniques vétérinaires avec un poste similaire

Des appels téléphoniques auprès de cinq cliniques vétérinaires proche de Valdahon susceptibles d'avoir un poste de manager ont révélé qu'aucune clinique ne possédait de poste nous intéressant. La clinique qui emploi le chirurgien vétérinaire itinérant intervenant à la clinique du Val a aussi été appelée et elle possédait des managers. Il s'agissait de la clinique Zebrasoma appartenant au groupe Anicura.

Grâce aux anciens étudiants du master, nous avons pu trouver quatre cliniques supplémentaires possédant un poste de manager. Sur les cinq questionnaires envoyés, nous avons pu obtenir quatre réponses. Les données recueillies à l'aide du questionnaire sont présentées en annexe 5.

Sur les réponses obtenues nous pouvons remarquer que trois cliniques sur quatre appartenaient à des groupes vétérinaires. Parmi les répondants il y avait des cliniques en canine pure et en mixte canine-rurale. L'effectif minimum des équipes vétérinaires et ASV était de 10.6 équivalents temps plein (ETP), mais les autres cliniques se situaient plutôt autour de 30 ETP. Les managers dédiaient tout leur temps à des tâches de gestion, même s'ils n'étaient pas à temps plein dans leur emploi actuel. Ils géraient de très grandes équipes pouvant aller jusqu'à 42 personnes. Trois managers étaient vétérinaires de formation et deux d'entre eux avaient fait le master MC-SVL. Trois managers ont été recrutés grâce à leur réseau, pour le dernier son embauche faisait suite au rachat de sa structure par un groupe vétérinaire. Les tâches qui leur étaient confiées reprenaient celles identifiées dans la clinique vétérinaire du Val, auxquelles on pouvait rajouter des animations scientifiques pour un manager vétérinaire. Pour deux cliniques le poste a été construit pendant leur recrutement, et pour les deux autres il a été construit après leur recrutement. Les statuts des managers variaient entre salarié, collaborateur libéral et associé. Les rémunérations variaient entre 3 500 et 4 800 euros bruts mensuels hors primes, elles étaient cependant à moduler selon le statut du manager, en raison des cotisations et des charges qui variaient fortement entre un libéral et un salarié.

7. L'exemple de la clinique vétérinaire du Gabereau

La clinique vétérinaire du Gabereau présentait un profil similaire à celui de la clinique du Val. En effet il s'agissait d'une clinique vétérinaire indépendante qui employait une manageuse non vétérinaire, formée au métier d'ASV en interne. Dans ce contexte il paraissait intéressant d'obtenir plus d'informations sur le développement du poste de manager dans leur clinique.

Céline Roturier était la manageuse de la clinique du Gabereau. Elle occupait le poste d'attaché de direction. Céline travaillait auparavant dans le secteur de l'agro-alimentaire et a décidé de mener une reconversion professionnelle. Ses parents étaient éleveurs dans la clientèle de la clinique, et elle a décidé d'y réaliser un stage ASV de neuf semaines. Par la suite elle a effectué un remplacement ASV de congé maternité, suivi de cinq ans en tant qu'ASV. Au fur et à mesure elle a mené de plus en plus de missions de management, jusqu'à occuper le poste d'attachée de direction durant les cinq années suivantes. Très récemment un poste d'assistante administrative à mi-temps a même dû être ouvert afin de lui permettre de faire face à l'ampleur des tâches qui lui étaient confiées.

Céline gérait 31 personnes, à savoir des ASV, des personnels administratifs, des vétérinaires salariés et également des associés le désirant. De plus elle réalisait également l'accompagnement des jeunes vétérinaires dans leur prise de poste sur des sujets autre que vétérinaire.

Ses tâches au sein de la clinique étaient nombreuses. Elle participait aux réunions d'associés en établissant un ordre du jour, en étant gardien du temps et en donnant son avis sur les sujets où elle avait une expertise. En revanche elle n'avait pas de droit de vote. Elle réalisait les plannings de tous les employés et les tenait à jour. Elle faisait passer des entretiens individuels de tous les employés. De plus elle s'occupait de gestions de projet, de la gestion des mails, de gérer les mutuelles, de faire face aux problèmes du logiciel métier et de faire les référencements logiciels. Par exemple comme gestion de projet, elle s'occupait de gérer l'agrandissement d'une des cliniques. En outre elle composait avec les fiches de paie, elle organisait des formations et des évènements et elle était l'interlocutrice privilégiée des vétérinaires associés. Elle conservait en plus le rôle de référente ASV pour la rurale, mais elle était en train de déléguer cette partie par manque de temps. Elle s'occupait encore jusqu'à peu de l'organisation des tournées de prophylaxie, de la planification des bilans sanitaires, des visites sanitaires et des protocoles de soins. Elle était également le lien entre la clinique et le groupement de défense sanitaire (GDS) et la direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP).

Céline avait atteint le statut de cadre et son salaire avait été ajusté en conséquence. Sa rémunération avait été progressivement augmentée en corrélation avec les responsabilités croissantes qu'elle assumait, aboutissant à un accord sur une rémunération correcte. Par ailleurs, l'entreprise offrait à ses employés divers avantages tels que des primes, un comité d'entreprise (CE) et un plan d'épargne entreprise (PEE). De plus, Céline bénéficiait de journées de télétravail dans le cadre de son emploi.

III. Discussions

A. Rappel des résultats principaux

Les tâches managériales en clinique vétérinaires sont variées. A la clinique du Val, il y avait vingt tâches, effectuées actuellement par les vétérinaires, qui pouvaient être déléguées à un manager ou être facilitées par son arrivée. De plus on pouvait envisager de nombreuses missions supplémentaires à l'avenir, notamment en gestion de projet.

En ce qui concerne le temps libéré pour les vétérinaires, les tâches managériales existantes déléguées ou à déléguer représentaient entre 14.4 et 22.7 heures de temps de travail par mois. Cette libération de temps était principalement bénéfique pour les vétérinaires associés, en particulier le Dr. Vét. Thibaud. Les tâches créées ou à créer, elles, représentaient entre 6.1 et 13.4 heures par mois. Au total les tâches managériales ciblées représentaient donc entre 20.5 à 36.1 heures par mois. Ce temps était inférieur à la réalité, car des tâches n'ont pas pu être prises en compte. En effet le temps associé à la gestion de projet ou au recrutement était très largement variable d'un mois à l'autre et donc difficilement quantifiable.

Le calcul du gain financier pour la clinique a été calculé selon deux approches. Une première considérant la part des tâches managériales dans le temps de travail du manager. Il a permis de montrer que plus le manager réalisait des tâches managériales, plus le gain économique pour la clinique augmentait. En considérant que Marion occupait un tiers de son temps avec des tâches managériales, le gain économique pour la clinique du Val était positif et compris entre 617 et 1786 euros par mois. La deuxième approche se basait sur les volumes horaires estimés des tâches managériales. Elle permettait également de montrer que l'ouverture d'un poste de manager entraîne un gain économique positif pour la clinique, compris entre 102 et 620 euros.

La communication autour de l'ouverture du poste est un moment crucial. L'intitulé du poste a son importance et le mot « chef » est plutôt à éviter. A la clinique du Val, l'ouverture du poste s'est faite dans un contexte particulier. La manageuse cheffe d'équipe a remplacé un poste d'ASV alors que l'équipe s'attendait à accueillir la stagiaire ASV de l'époque. Si on laisse de côté ce contexte, l'équipe ASV était globalement satisfaite du travail fourni par Marion actuellement et elle trouvait l'ouverture du poste de manager comme étant une bonne idée.

La détermination de la rémunération du manager est un sujet propre à chaque entreprise étant donné l'absence de convention collective. Nous avons proposé des éléments de comparaison sur le marché de l'emploi dans le secteur des ressources humaines en se basant sur une enquête de rémunération nationale. Ainsi pour le profil de Marion, c'est-à-dire un manager avec cinq ans d'expérience les rémunérations d'assistant RH étaient de 35 000 à 38 000 euros bruts annuels et de chargé RH étaient de 45 000 à 50 000 euros bruts annuels. Nous nous sommes ensuite basés sur ces montants pour calculer la rémunération d'un manager ASV en fonction de la part de son temps dédié à des tâches dans les ressources humaines. Nous avons ainsi obtenu pour une part de tâches RH compris entre 25 et 50 % une rémunération d'assistant RH comprise entre 24 935 et 28 790 euros bruts annuels. Pour un chargé RH la rémunération obtenue était comprise entre 27 635 et 34 290 euros bruts annuels.

B. Critique de la méthode : les biais

1. Biais dans l'évaluation du temps des tâches managériales

L'évaluation du temps requis pour les tâches managériales est sujette à divers biais. La première source d'erreur découle de l'estimation du temps nécessaire à l'exécution de chaque tâche. En effet, ces durées peuvent varier d'une fois à une autre et d'une personne à l'autre. Cela rend donc les estimations susceptibles de différer de la réalité.

Ensuite, certaines tâches ont été identifiées, mais demeurent difficiles à estimer, comme la gestion de projets ou le recrutement. Le volume horaire lié à ces tâches peut être significatif, selon la nature des projets en cours. Par conséquent, l'estimation actuelle est en grande partie sous-évaluée. En ce qui concerne le recrutement, sa durée dépend des besoins de l'entreprise, du nombre de candidats potentiels et de la rapidité pour trouver des postulants. De plus, la saisonnalité exerce une certaine influence, car en périodes de forte activité ASV, telles que la saison estivale ou en cas de sous-effectif, les activités managériales peuvent être reléguées au second plan ou décalées.

Il est donc important de noter que l'évaluation du temps comporte des biais, qui tendent clairement à sous-estimer la durée des tâches managériales.

2. Biais sur les calculs des coûts

L'évaluation des gains financiers engendrés par la délégation de tâches à un manager présente des biais. Ces calculs se fondent sur la quantification des heures, une mesure qui tend à sous-estimer la réalité, entraînant ainsi une sous-évaluation des retombées financières pour l'entreprise. De plus, nous considérons que les tâches nouvellement créées ou à venir auraient été prises en charge par un vétérinaire associé en l'absence d'un manager.

Par ailleurs, l'hypothèse sous-jacente est que les vétérinaires libérés de ces tâches remplissent le temps gagné avec des activités de rentabilité équivalente à celles qu'ils effectuaient auparavant. Toutefois, en réalité, ce temps libéré est en partie alloué à une augmentation d'activité, mais aussi à d'autres fonctions telles que la gestion de l'entreprise et la formation, non facturées, dont les bénéfices sont difficiles à quantifier. En conséquence, les économies sont légèrement surestimées, mais leur ampleur dépendra principalement de l'utilisation que les vétérinaires feront du temps libéré par le manager.

3. Biais sur les entretiens individuels de l'équipe d'ASV

Les entretiens individuels semi-ouverts présentent des biais. Le premier serait de ne pas avoir eu des réponses sincères. Nous avons tenté de le minimiser au maximum à travers l'anonymat des réponses, la proxémique ainsi que le moment de l'entretien. Ces derniers ont eu lieu après deux mois de stage et à un moment de faible activité. En outre il existe également des biais cognitifs inhérents aux entretiens individuels. Afin de conserver l'anonymat dans la

présentation des résultats, certaines réponses trop personnelles ou abordées par une seule personne ont été mises de côté. En effet avec un effectif de six personnes seulement l'anonymat n'aurait pas pu être garanti sinon.

4. Biais sur la rémunération du manager

L'établissement d'une référence pour le salaire de manager s'est fait via une enquête de rémunération sur l'ensemble des entreprises françaises. Celle-ci peut ne pas refléter les rémunérations des managers dans le secteur vétérinaire précisément, très marginal à l'échelle nationale. On remarque d'ailleurs lors des questionnaires envoyés à des cliniques vétérinaires possédant un manager que leur salaire est inférieur à l'enquête de rémunération. Par ailleurs la rémunération est établie selon l'année d'ancienneté du manager et non pas selon la taille de l'équipe à manager ce qui pourrait, aussi, être un critère essentiel dans l'établissement d'une juste rémunération. L'enquête de rémunération précise un écart d'environ 10 % en défaveur des rémunérations hors Paris.

5. Biais sur l'enquête auprès d'autres cliniques

La manière dont les cliniques avec un manager ont été trouvées introduit un biais de recrutement. En effet en passant par le réseau des anciens élèves du master MC-SVL, il était plus probable de trouver des postes de managers vétérinaires issus de ce même master. Il s'agit par ailleurs de la moitié des réponses obtenues. La validité des réponses repose uniquement sur la confiance que l'on a en les managers à répondre justement aux questions, notamment celle sur la rémunération.

C. Discussion des résultats

1. Description qualitative des tâches

a. Une grande diversité des tâches managériales

Les tâches managériales d'une clinique sont très diverses et appellent des compétences tout aussi variées. Une des difficultés du recrutement pourrait être de trouver un profil capable de regrouper toutes ces compétences ou à défaut quelqu'un capable de les acquérir rapidement. Nous pouvons remarquer que les tâches de gestion de l'équipe sont celles qui cumulent le plus de raison de déléguer à un manager. Elles sont de plus parmi les plus chronophages.

Le niveau de délégation initial des tâches dans la clinique est aussi un point important. Certaines tâches managériales étaient déléguées à des ASV, il n'y a à priori pas de raison de les enlever de la personne s'en occupant au profit du manager, du moment que cela n'entrave pas la bonne réalisation du management dans l'équipe. Il faut de plus pouvoir trouver un équilibre entre la difficulté des tâches déléguées et le bon moment pour déléguer après la prise de position

du poste. En effet un manager qui arrive dans la clinique peut difficilement assumer des tâches complexes demandant la bonne compréhension du fonctionnement de la clinique ou de l'équipe. L'accompagnement reste indispensable dans les premiers temps. Une bonne forme d'accompagnement semble être l'organisation de réunions hebdomadaires pour soulever les difficultés rencontrées et orienter le manager selon les souhaits de l'équipe d'associés.

b. Un poste avec d'importantes perspectives d'évolution

Le choix des nouvelles tâches à développer rendent chaque poste de manager unique selon la clinique. En effet certaines tâches semblent communes à tous les postes comme les entretiens individuels par exemple, les besoins de chaque clinique diffèrent pour le reste et certains manager se verront confier plus de gestion de projet, d'autres devront gérer une plus grosse équipe ce qui monopolisera la plus grande partie de leur temps de travail. Cela peut aboutir à des noms de poste différents. A travers ce travail nous avons déjà pu rencontrer plusieurs dénominations : « manager chef d'équipe » et « attaché de direction ». Il en existe d'autres comme « directeur de clinique ». Nous les avons désigné sous le terme de manager précédemment, mais chaque clinique peut et doit s'approprier ce poste et le façonner à son image et selon ses besoins. Bien entendu il est amené à évoluer dans le temps.

La répartition du temps de travail managérial est à adapter en fonction de divers paramètres dont l'activité de la clinique, la saisonnalité, les vacances du manager ou encore l'effectif de l'équipe. En effet si l'équipe ASV est en sous-effectif, le manager se verra contraint d'assurer des tâches ASV et devra reporter ses tâches managériales. Il en va de même si l'activité augmente temporairement certains mois de l'année. Cela peut être vu comme une force permettant de faire tampon et d'ajuster l'effectif ASV au plus juste. Les vacances du manager, ou toute autre absence, sont à anticiper. Il serait en effet problématique qu'il soit le seul compétent pour réaliser certaines tâches managériales qui ne saurait attendre son retour. Une solution envisageable serait alors que le Dr. Vét. Thibaud reste compétent et informé pour pouvoir reprendre en main le management en cas de besoin. Il faudrait de plus prévoir des périodes de vacances qui ne se chevauchent pas entre le manager et son remplaçant.

Il convient également pour le manager de faire savoir ses actions managériales à l'équipe ASV et d'associés afin de souligner ses efforts et de permettre un suivi de ses tâches.

Pour résumer :

Les tâches managériales à déléguer à un manager sont nombreuses et dépendent de chaque clinique, notamment selon leur niveau de délégation initial. Le poste de manager est amené à évoluer et devient propre à sa clinique au fur et à mesure qu'elle le façonne à son image.

Dans le cas d'un poste de manager ASV, la répartition du temps de travail managérial se doit de rester souple et de s'adapter aux besoins de la clinique. La délégation peut rendre vulnérable la clinique en cas d'absence du manager, aussi il est bon de prévoir un remplaçant au cas où.

2. Description quantitatives des tâches

a. Des tâches managériales conséquentes

Pour la clinique du Val, les tâches managériales représentent une part importante du travail, se chiffrant entre 14 et 23 heures par mois pour les tâches déjà en place. Le temps libéré pour les vétérinaires est considérable, nécessitant une planification pour son utilisation optimale. Une partie de ce temps libre sera dédiée à alléger la charge de travail de l'équipe, améliorant ainsi le confort de travail. Cependant, cela entraînera une réduction importante des heures attribuées à certains membres de l'équipe, notamment le Dr. Vét. Thibaud. Par conséquent, l'attribution de nouvelles responsabilités doit être envisagée, telles que l'expansion de l'offre de services, le développement de la clientèle, etc.

b. Une augmentation potentielle des tâches managériales

L'évaluation du temps consacré aux tâches managériales ne couvre pas la totalité des nouvelles fonctions potentielles. L'arrivée du manager offre la possibilité de créer de nouvelles fonctions selon deux axes majeurs. D'une part, l'introduction de compétences managériales supplémentaires pourrait améliorer des tâches existantes. D'autre part, le recrutement d'un manager pourrait également servir à l'instauration de tâches nouvelles (comme détaillé dans la partie résultats). Ces ajouts accroîtront davantage le besoin en temps de travail consacré au management pour la clinique.

c. L'estimation approximative des gains financiers liés au recrutement d'un manager

Une estimation approximative indique un gain pour l'entreprise compris entre 102 et 620 euros par mois grâce à l'embauche d'un manager.

Ce calcul des coûts différentiels ne prend en compte que l'aspect financier du recrutement d'un poste de manager et en aucune façon les autres bénéfices pour l'entreprise. Il peut s'agir d'une amélioration du management, de l'organisation du travail, du respect de la législation du travail, ou de la diminution de la charge mentale des associés par exemple. Pouvoir établir que ce recrutement n'entraîne pas de perte financière avec les bénéfices directs est une première étape, néanmoins essentielle. En effet un meilleur management peut contribuer à améliorer l'efficacité des salariés et donc les bénéfices de l'entreprise, mais cela reste difficilement quantifiable, de même que les autres avantages précédemment cités. On peut de plus penser que la part des tâches managériales occupée par Marion ne fera que s'accroître, faisant aussi augmenter le gain pour l'entreprise du poste.

Cette évaluation demeure approximative car elle n'intègre pas certains critères précis et difficilement quantifiables. Plusieurs facteurs contribuent à la sous-estimation de ce gain, notamment la complexité à estimer le volume horaire nécessaire à la gestion de projet, qui varie grandement en fonction du projet en question. Il est important de noter que le temps libéré pour

les vétérinaires ne sera pas exclusivement dédié à leurs activités de soin, mais également à des activités telles que la formation. Malgré le manque de précision inhérent à cette évaluation financière, la perspective d'un gain à la suite du recrutement d'un manager offre une indication quant à l'intérêt de déléguer les tâches managériales en termes de rentabilité pour la clinique.

d. Les bénéfices financiers de la délégation des tâches

Le calcul des coûts différentiels entre l'exécution des tâches avec et sans l'intervention d'un manager a permis d'évaluer les avantages financiers par tâche. Pour les tâches déjà existantes, la délégation au manager est financièrement avantageuse, dès lors qu'elle est réalisable. En ce qui concerne les nouvelles tâches à créer, un gain financier direct n'est pas systématique par rapport à la situation actuelle. Toutefois, même si ces tâches engendrent des coûts, elles apportent d'autres avantages dont l'impact financier indirect est difficilement quantifiable. En supposant que la nouvelle tâche aurait été créée et exécutée par un vétérinaire associé, la situation rejoint celle des tâches à déléguer, ce qui justifie donc la délégation d'un point de vue financier.

Pour résumer :

Le temps de travail du manager à qui seront déléguées les tâches managériales existantes est important. Cela permet de libérer un temps précieux pour les vétérinaires associés. De plus cette charge de travail a un fort potentiel d'augmentation par le développement des tâches existantes et la création de nouvelles fonctions.

Le gain financier global du recrutement de manager est approximatif, mais montre tout de même un réel intérêt, ne serait-ce que par l'amélioration du confort au travail pour les associés. L'ensemble des tâches managériales existantes gagnent à être déléguées à un manager financièrement parlant, quand c'est possible.

3. Organisation des tâches

a. La détermination du besoin de recrutement

Le recrutement d'un manager constitue une opportunité propice à la révision des tâches au sein de la clinique afin d'évaluer leur adéquation aux personnes en charge. La répartition optimale du travail consisterait à attribuer aux vétérinaires les fonctions spécifiquement vétérinaires (consultations, chirurgies, diagnostics, etc.), tandis que le manager serait responsable des tâches exigeant des compétences managériales (entretiens individuels, etc.), laissant aux ASV et secrétaires les tâches d'assistance (accueil, communication téléphonique, gestion des stocks, etc.). Une répartition adéquate des tâches favorisera une bonne santé financière pour la clinique (rémunérations échelonnées : vétérinaires > manager > ASV et secrétaires), tout en garantissant que les tâches sont menées par les personnes compétentes.

Cependant, il peut exister un écart entre le volume de travail et les compétences disponibles. Par exemple, si la structure nécessite 1,7 temps plein pour les fonctions managériales, elle ne peut pas nécessairement recruter 1,7 temps plein de managers. Le temps

de travail supplémentaire pour les tâches managériales peut alors être exécuté par les vétérinaires ou les ASV en fonction de leurs compétences respectives (les ASV étant à privilégier pour des raisons économiques). Cette difficulté de concordance entre le personnel et l'activité est exacerbée par les fluctuations constantes de l'activité et les variations saisonnières.

Dans le cadre de la création d'un poste de manager, chaque tâche préalablement effectuée par les vétérinaires doit être évaluée pour déterminer si elle peut être déléguée au manager ou aux ASV et aux secrétaires. De même, pour les tâches initialement confiées aux ASV et aux secrétaires, il convient d'examiner si le manager pourrait les prendre en charge de manière plus avantageuse. Une fois que les tâches ont été classées en fonction des personnes chargées de les accomplir, les besoins en recrutement de la clinique deviennent apparents. Il convient alors d'essayer de recruter au mieux pour aligner la main-d'œuvre qualifiée et la charge de travail associée. En cas d'écart persistant, que ce soit en termes de quantité ou de qualité, il est recommandé, dans la mesure du possible, de déléguer les tâches aux ASV et aux secrétaires plutôt qu'aux vétérinaires, en tenant compte des considérations économiques. De plus, lorsqu'une entreprise recrute à la suite d'une augmentation d'activité, elle est légalement tenue de proposer aux employés à temps partiel actuels de remplir les nouvelles fonctions, si leurs compétences le permettent.

b. La prise de position du poste et l'accompagnement

La clinique du Val a fait le choix de recruter une manageuse ASV, non formée au métier d'ASV. Il est donc primordial d'assurer un suivi dans la prise de position du poste et de lever les difficultés au plus tôt, quand cela est possible. Malgré une formation importante à mettre en place, l'objectif est d'avoir un retour concret sur la réalisation de chaque tâche par le manager et pouvoir adapter le poste par la suite. Si des tâches s'avèrent trop compliquées à déléguer au manager en pratique, elles seront réalisées par la personne qui en était en charge initialement.

Le principal écueil de l'ouverture de ce poste serait une perte de communication entre l'équipe ASV et les vétérinaires associés. Une vigilance particulière sur ce point est donc à mettre en place.

c. Le choix des tâches à confier au manager en priorité

Lorsqu'il est nécessaire de prioriser les tâches managériales à déléguer, l'équipe d'associés doit définir des critères de priorisation. En fonction du contexte dans lequel ils sont, il convient de décider si l'objectif est de libérer du temps pour les vétérinaires, d'améliorer la rentabilité de l'activité, et/ou d'améliorer la qualité du management. Les tâches confiées en priorité au manager différeront en conséquence. Par exemple, si les vétérinaires sont surchargés de travail et que la clinique éprouve des difficultés à recruter de nouveaux vétérinaires, la priorité pourrait être donnée à la délégation des tâches managériales existantes. A l'inverse, si la charge de travail des vétérinaires n'est pas excessive, le manager pourra être recruté pour remplir de nouvelles tâches.

d. La perception du poste par l'équipe ASV

L'ouverture du poste de manager et la communication faite à l'équipe sont des moments déterminants pour la réussite de la création de poste. En effet il détermine l'accueil réservé au manager et une potentielle aliénation de l'équipe ou non. Il s'agit d'essayer d'éviter des comportements néfastes pour l'entreprise et les postures d'oppositions.

La création de poste à la clinique de Val s'est déroulée dans un contexte particulier et a connu une forme de résistance et d'incompréhension de la part de l'équipe ASV au départ. Les entretiens individuels ont permis de se rendre compte de l'état d'esprit global de l'équipe et de connaître leur avis sur la création de poste. Cependant il ne permet pas de connaître un avis isolé pouvant, peut-être, aller à l'encontre de l'idée générale, sauf à briser l'anonymat.

De plus à la clinique du Val, il s'agit plus d'un remplacement de poste qu'une création *sensu stricto*. Cela entraîne de nouveaux enjeux, notamment la prise en charge du travail précédemment assuré par l'ASV. Cela semblait être le cas au cours de mon stage.

e. La rémunération du manager

La référence au marché de l'emploi pour la rémunération d'un manager dans le secteur des ressources humaines est basée uniquement sur une enquête de rémunération nationale. Des différences de rémunérations sont néanmoins à prendre en compte selon plusieurs paramètres. Certains sont retenus dans l'étude comme l'expérience et la localisation. En dehors de Paris les salaires sont en moyenne dix pourcent inférieur. Cependant on peut imaginer que d'autres facteurs rentrent aussi en jeu comme la taille de l'équipe, la disponibilité d'autres postes RH dans un périmètre géographique proche, etc. De plus les cliniques vétérinaires possèdent des atouts non négligeables. Pour en citer quelques-uns : sens perceptible dans son travail, poste disponible en zone rurale, dimension humaine des entreprises, etc. Aussi certains profils peuvent être attirés par ces arguments et accepter un salaire inférieur. La rémunération ne se réduit pas qu'au salaire. D'autres formes de rémunérations sont à envisager. Le statut de cadre peut être intéressant car il permet de valoriser le poste et de donner plus de légitimité au manager. Il convient à chaque clinique d'établir sa stratégie en fonction de son contexte global.

f. Les limites du questionnaire auprès de cliniques vétérinaires avec un poste de manager

Le faible nombre de manager en clinique vétérinaire trouvé ne permet pas de donner des valeurs statistiques aux résultats obtenus. Ils peuvent néanmoins servir de points de comparaison intéressants et ils permettent de se rendre compte de la diversité d'organisation de ces postes. Chaque organisation est propre à sa structure.

Les réponses du questionnaire sortent l'organisation du poste de manager de son contexte. Aussi il a semblé opportun de creuser le cas de la clinique du Gabereau pour sa similarité avec la clinique du Val. Cela peut donner des idées à la clinique vétérinaire du Val.

Enfin même si les postes des cliniques du Val et du Gabereau présentent certaines similarités, d'autres points les différencient comme la taille de l'équipe. L'effectif de la clinique du Gabereau représente presque le double de la clinique du Val. Chaque clinique présente des

spécificités et des besoins qui lui sont propres. En conséquence chaque poste de manager est unique. Par exemple une plus grosse équipe demande une plus grande part de son temps de travail consacré au relationnel dans l'équipe. La comparaison des postes doit être effectuée en gardant cela à l'esprit.

g. Le manager doit-il être vétérinaire ?

Le questionnaire réalisé a montré que trois des quatre managers ayant répondu étaient vétérinaires. Bien évidemment un manager en clinique vétérinaire n'a pas l'obligation de détenir un diplôme de médecine vétérinaire, mais cela peut présenter des avantages. Un manager vétérinaire connaît très bien le fonctionnement des cliniques, ainsi que son métier et les soins vétérinaires. Il peut alors apporter une réelle plus-value dans le suivi et le management d'autres vétérinaires mais également des ASV. Le diplôme lui donne également plus de légitimité et de crédibilité, notamment auprès de ses confrères. Cependant il sera à priori plus difficile de recruter un manager vétérinaire. Les cliniques ayant répondu au questionnaire ont été trouvées grâce à un groupe des anciens étudiants vétérinaires du master MC-SVL. Cela apporte un biais dans les réponses obtenues. Il était logique de trouver plus de clinique ayant un manager vétérinaire ainsi. Un autre point à aborder est le fait que les managers vétérinaires ayant répondu semblent avoir laissé de côté la pratique des soins vétérinaires. Les managers répondaient en effet consacrer tout leur temps à des tâches de gestion, même si cela ne représentait pas un temps plein. De plus l'un des répondants déclarait être en possession d'un certificat d'études approfondies vétérinaires (CEAV), qui destine plutôt à la pratique spécialisée des soins vétérinaires. Peut-être s'agit-il dans un certain nombre de cas d'une reconversion professionnelle.

Pour résumer :

Le recrutement d'un manager est l'occasion de revoir l'organisation des postes dans la clinique pour quantifier le besoin en main d'œuvre de manager. L'organisation idéale est de déléguer le maximum de tâche aux ASV et secrétaires, puis au manager et en dernier aux vétérinaires d'un point de vue financier.

Afin de réussir la création du poste et la délégation, il convient d'assurer un suivi afin d'ajuster au mieux le poste en fonction des difficultés rencontrées. La priorisation des tâches à déléguer est propre à la situation de chaque clinique et doit être fonction des objectifs recherchés. L'annonce de la création de poste à l'équipe en place doit être préparée afin d'éviter des incompréhensions, voir de la résistance de la part de l'équipe.

Les rémunérations des managers proposées sont basées sur une enquête nationale. Il se peut que le marché de l'emploi soit différent selon la localisation de la clinique et les atouts non financiers que peuvent présenter les cliniques vétérinaires. Les réponses obtenues des managers d'autres cliniques vétérinaires permettent d'établir des points de comparaison. L'exemple de la clinique du Gabereau peut être particulièrement intéressant, tout en gardant à l'esprit les points qui les différencient. Même si des vétérinaires managers ont été trouvés grâce au questionnaire, un diplôme de médecine vétérinaire n'est pas obligatoire pour être manager en clinique vétérinaire.

POSTFACE : PRECONISATIONS, APPLICATION A UNE CLINIQUE VETERINAIRE EN GENERAL

Grâce à l'exemple de la clinique vétérinaire du Val, une approche méthodologique a été élaborée et adaptée en fonction des discussions et des défis rencontrés tout au long du projet. Le modèle est présenté sous forme d'une infographie, décrivant les étapes à suivre pour évaluer les besoins en manager au sein de sa clinique vétérinaire. Les actions à entreprendre sont indiquées en noir, la méthodologie est encadrée en rouge et les questions à se poser sont en bleu.

Analyser la pertinence du recrutement d'un manager dans ma clinique vétérinaire

Évaluer si les objectifs de la clinique répondent à au moins une des questions suivantes, si oui présenter l'idée aux associés avant de se lancer dans le projet.

Ma clinique a-t-elle besoin : de libérer du temps aux vétérinaires ? d'améliorer sa rentabilité ? de surmonter des difficultés de recrutement ?

SI OUI



Identifier les tâches managériales existantes à déléguer et en faire l'inventaire

Écrire une liste la plus complète possible, à un ou deux vétérinaires, des tâches managériales réalisées par les vétérinaires actuellement et à déléguer à un manager.

Demander aux autres vétérinaires de compléter la liste si besoin

Avons-nous oublié des tâches managériales (voir la liste pour la clinique du Val dans les tableaux 2 à 7) ?

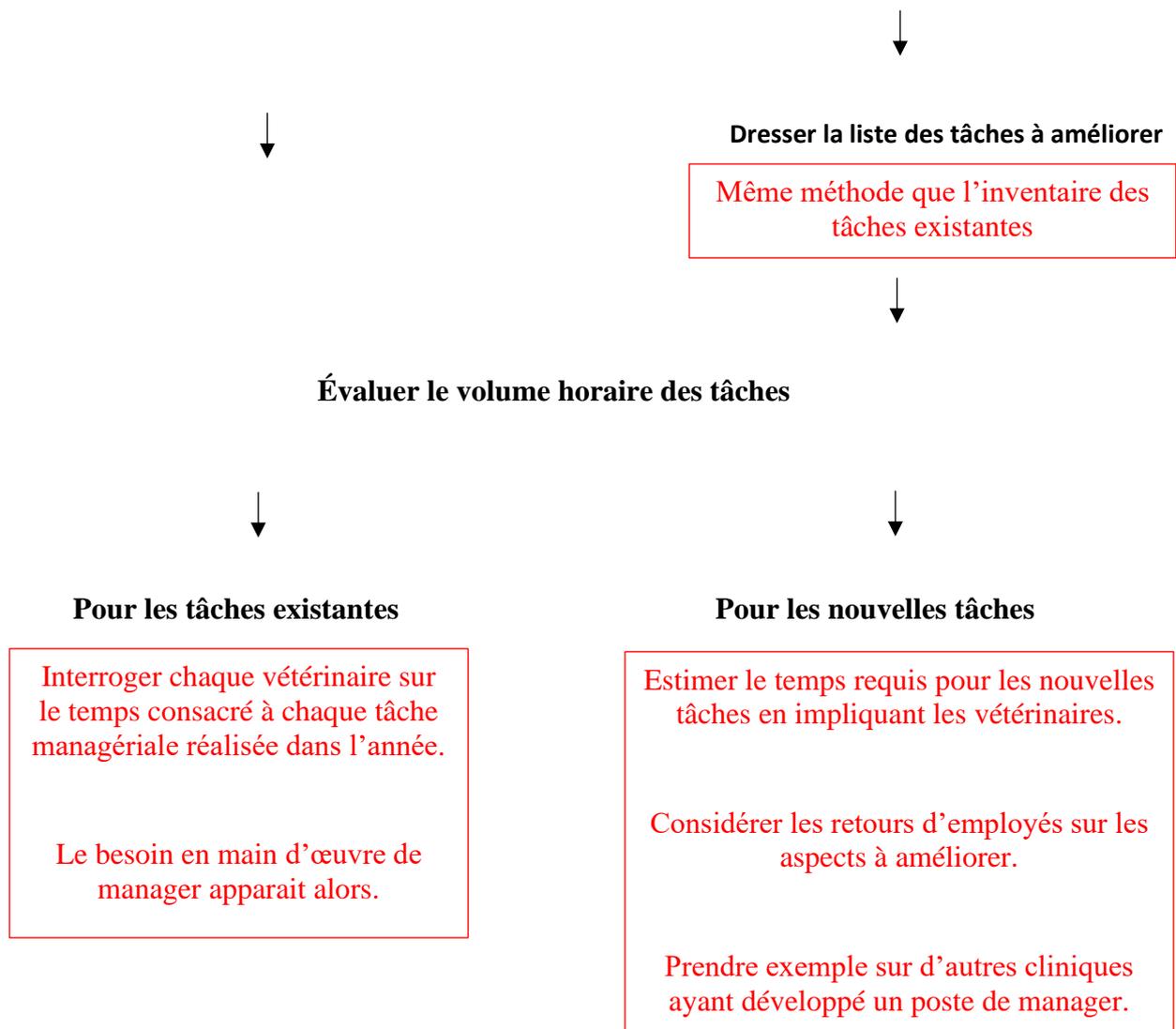
Quel est l'objectif principal de la clinique ?



Dégager en priorité du temps aux vétérinaires



Améliorer en priorité le management dans la clinique



Combien d'ETP manager sont nécessaires pour la clinique ?

S'assurer qu'il est cohérent de libérer du temps aux vétérinaires concernés en fonction de leur volonté de réduire leur temps de travail ou de la possibilité de leur trouver d'autres tâches à remplir.



Calculer les coûts différentiels

Calculer la différence des coûts des tâches avec et sans l'assistance d'un manager sur l'exemple du tableau de calcul de la partie résultats.

Par quels vétérinaires est réalisée chaque tâche ? Les coûts de rémunérations diffèrent sûrement entre vétérinaires salariés et associés.



Préserver le projet aux associés de la clinique

Préserver le projet à l'aide d'un support visuel en s'appuyant sur des résultats concrets (liste des tâches répertoriées, temps et coûts associé).

Quelles sont les motivations des associés ? En tenir compte pour avancer des arguments pertinents (confort de travail, rentabilité, dégagement de temps, etc.) ?

A quel moment réalisé la présentation ?



Réattribution des tâches dans l'équipe (recrutement interne)

Étudier la disponibilité en main d'œuvre quantitativement (temps partiels et employés peu surmenés) et qualitativement (compétences disponibles) pour réorganiser les tâches dans l'équipe. Le but est de rééquilibrer les charges de travail en déléguant en priorité des fonctions des collaborateurs surmenés au manager pour augmenter le confort de travail, la rentabilité et libérer du temps vétérinaire.

L'équipe comporte-t-elle des travailleurs surchargés ? Ces employés sont-ils d'accord pour déléguer au manager et assurer un suivi ?



Définir le nombre de managers nécessaire

Décider de la couverture du besoin de main d'œuvre de manager : nombre de poste et temps de travail de chacun.

Combien d'ETP seraient nécessaires pour réaliser toutes les tâches managériales ciblées ?

Si le besoin est inférieur à un temps plein de manager, voulons nous recruter quelqu'un à temps partiel ou compléter son temps de travail avec des tâches ASV ?

Si le besoin est supérieur à un temps plein, est-il judicieux d'embaucher un manager, puis des aides administratives pour faire face à la charge de travail ou plusieurs managers ?



Définir des critères pour déléguer au manager certaines tâches en priorité

Réunir les associés et décider les critères afin de déléguer certaines tâches en priorité au manager en fonction des objectifs de la clinique.

Quels objectifs ont motivé la création du poste de manager ? (Amélioration du management, rentabilité, dégagement de temps pour les vétérinaires, confort de travail, moindre vulnérabilité face à la pénurie de vétérinaires, organisation du travail etc.) ?



Communication

Communiquer formellement avec les employés sur l'ouverture du poste, sur les changements que cela implique et recueillir leurs avis.

Quel peut être la réaction des employés face à l'annonce de l'ouverture d'un poste de manager ? Essayer d'adapter son discours en fonction.



Rédiger et diffuser l'annonce de recrutement

Créer une annonce reflétant fidèlement le poste à pourvoir et la diffuser sur divers canaux pertinents (écoles de management, agences de recrutement, site internet de la clinique, LinkedIn, etc.).

Déterminer la rémunération proposée sur le poste en fonction des possibilités et des volontés de la clinique et du marché de l'emploi (s'aider des tableaux 12 et 13).

Mon annonce est-elle facilement compréhensible et réaliste vis-à-vis du poste que je propose ?



Concevoir la fiche de poste du manager

Élaborer une fiche de poste précise pour guider la formation, établir les responsabilités et attribuer une personne référente pour chaque tâche à qui se référer.



Créer un planning hebdomadaire type

Établir un planning type de la semaine pour le manager, prévoir une certaine flexibilité en anticipant des ajustements potentiels selon les demandes du candidat.



Établir un rétroplanning de formation

Planifier la formation du manager pour qu'il puisse assumer les responsabilités voulues en autonomie.

Ajuster l'emploi du temps des formateurs et le rétroplanning de formation du manager pour les faire coïncider.

Faire valider le planning par les formateurs.

Qui sera responsable de la formation du manager sur quelle tâche ?

Les formateurs seront-ils disponibles pour former le manager ?

CONCLUSION

En raison d'une croissance constante et d'une complexification des équipes, les besoins en management des cliniques vétérinaires augmentent et évoluent. A cause de contraintes de temps ou de connaissances limitées, de nombreux praticiens n'arrivent plus à gérer le management au sein de leur structure. Pourtant, dans une grande équipe, le management revêt une importance cruciale qu'il ne faut pas sous-estimer, afin de soulager les vétérinaires associés ou faciliter le recrutement. L'ouverture d'un poste de manager apparaît alors comme une solution intéressante. Cependant, de nombreux vétérinaires restent sceptiques quant à l'intérêt d'un manager pour leur établissement, car ils ne sont pas certains que le projet soit viable sur les plans financier et organisationnel. À la clinique vétérinaire du Val, dans le Doubs, cette condition est remplie. En considérant les responsabilités qu'un manager pourrait assumer en clinique et les aspirations de la structure, le travail délégué représente entre 20 et 36 heures par mois, réparties dans 21 tâches. Nous avons étudié l'organisation d'un poste de manager et nous avons proposé des éléments de comparaison pour des cliniques souhaitant elles aussi recruter un manager. Le poste était déjà pourvu dans le cadre de ce projet, mais il appartient à chaque clinique de saisir les opportunités qui se présentent, que ce soit en recrutant un nouveau membre ou en déléguant parmi l'équipe existante. Basée sur la méthodologie mise en œuvre à la clinique du Val, une démarche générale est proposée pour les cliniques s'intéressant à ce projet. Cette approche n'a pas pour ambition de révolutionner l'organisation du travail en clinique vétérinaire, ni de résoudre les problèmes de recrutement de vétérinaires, mais elle offre une piste pour agir sur ces aspects indirectement. Ce poste de manager, développé dans une clinique mixte canine-rurale, peut facilement s'étendre à la pratique vétérinaire pour les équidés ou d'autres domaines d'activités, car la recherche de rentabilité, de dégagement de temps pour les vétérinaires, et de confort de travail sont des objectifs communs quel que soit le domaine d'activité. La délégation des tâches managériales peut être considérée comme un levier de performance.

Au lieu de ternir l'image des cliniques vétérinaires indépendantes, en tant qu'entreprises à taille humaine, le développement de leur management peut leur apporter un nouvel atout. En effet, les différences entre les vétérinaires et les managers permettent de potentialiser les deux domaines. Le manager agit sur l'équipe et contribue à la gestion de l'entreprise, ce qui permet au vétérinaire de consacrer davantage de temps aux soins des animaux.

BIBLIOGRAPHIE

- BLANCHET, A. (2007). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Armand Colin. 128p.
- BOUTIGNY, J., BENAMOU-SMITH, A., ARCANGIOLI, M-A. (2019). Où en sommes-nous de l'acquisition de compétences des jeunes diplômés en management vétérinaire ?. Journées nationales GTV. pp 647–650.
- BUHOT, C., (2018). Livre Bleu VETFUTURS France : comprendre et anticiper les mutations. [en ligne]. URL : https://www.vetosapiens.net/wp-content/uploads/2020/12/livre-bleu-VF_versionBDef_04072018.pdf. [consulté le 15 juin 2023]
- CHAUDRON, D. (2021). Création d'un poste de technicien en santé des animaux de production au sein d'une clinique vétérinaire : enjeux, opportunités, obstacles. Thèse de doctorat vétérinaire. Lyon : Université Claude Bernard, 91 p.
- CLERFEUILLE, F. (2002). Vade-mecum de management vétérinaire; Paris : éditions Med'com, 128 p.
- CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES VETERINAIRES (2022). Atlas démographique de la profession vétérinaire 2022 [en ligne]. URL : https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-10/1127-INTERIEUR-ATLAS-REGIONAL-NATIONAL-2022_BD_24102022.pdf. [consulté le 16 mai 2023]
- COURDENT, N. (2021). La contractualisation, un partenariat rémunérateur pour le vétérinaire en pratique rurale. Thèse de doctorat vétérinaire. Lyon : Université Claude Bernard, 99 p.
- DESROCHES NOBLECOURT, C. (1996). Ramsès II La véritable histoire. Paris : Edition Pygmalion, 425 p.
- DRUCKER, P. (2012). The practice of management. Londres : Routledge, 368 p.
- EXBRAYAT, V. (2023). Création d'un poste de manager en clinique vétérinaire : besoins, opportunités, obstacles. Mémoire de master 2 Management et communication en structure vétérinaire libéral. Lyon : Université Jean-Moulin, 65 p.
- FAIBIS, L. et al (2022). Étude Xerfi : Les services vétérinaires [en ligne]. URL : https://www.xerfi.com/presentationetude/Les-services-veterinaires_21SME09. [consulté le 25 mai 2023]
- GELINIER, O. (1968). Direction participative par objectifs. Hommes et Techniques, numéro spécial°281.
- GLEE-VERMANDE C. (2023). Notes prises dans le cadre du cours de Management du Master Management et Communication des Structures Vétérinaires Libérales.
- HAMEL, G., PRAHALAD, E. C., (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review May-June, pp 63-76.
- HAYS FRANCE (2023). Etude de rémunérations 2023 [en ligne]. URL : <https://www.hays.fr/etudes-remunerations>. [consulté le 20 juillet 2023]
- HUY (2002). Making strategy work : the role of the middle manager. Journal of management and organization, 20 (2), pp 165-186.
- LAROUSSE (2021). Définition du mot « changement » [en ligne]. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612> -

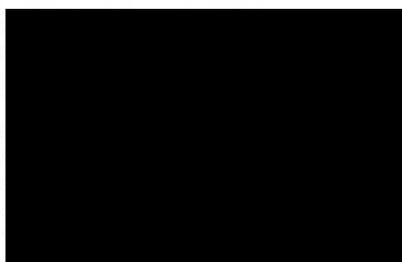
ANNEXES

ANNEXE 1 : CV DE MARION

PROFIL PERSONNEL

En recherche constante de développement, je suis à la recherche d'une entreprise aux valeurs fortes qui me permettra de m'épanouir. Bienveillante, exigeante, optimiste et pleine d'énergie, j'affectionne particulièrement le management, le recrutement et la formation

COORDONNÉES



FORMATION

IAE Dijon

Master Marketing & Administration des entreprises, Management stratégique de la distribution
2015-2017

CCI Formation Côte d'or

Bachelor, Manager commercial
2014-2015

ESPE Dijon

Master MEEF
2012-2014

UFR STAPS Dijon

Double licence APAS & Éducation
Motricité
2008-2012

LYCÉE Jacques Amiot, Auxerre

Baccalauréat général ES option SES
2004-2008

COMPÉTENCES

MANAGEMENT

- **Recrutement individuel & collectif** : Analyse des besoins, Rédaction et diffusion de l'offre, tri des candidatures, entretien téléphonique, entretien d'embauche, sélection, création d'un vivier
- **Gestion des parcours** : Assurer le bien-être des collaborateurs et leur évolution en les accompagnant dans leur projet professionnel, co-écriture des plans de développement
- **Formation, animation et développement des compétences**
- **Évaluation des performances individuelles et collectives** : Entretiens mensuels, point mi-année, entretiens annuel, retour de rémunération feedbacks terrain, réunions
- **Garantir un accueil et un service client de qualité**
- **Animer les techniques de merchandising**

GESTION ADMINISTRATIVE & DU PERSONNEL

- **Formalités liées à l'embauche** : Promesse, DPAE, inscription au registre du personnel, établir un contrat de travail (CDD, CDI, Intérim, stage), planification de la visite médical, période d'essai
- **Intégration des collaborateurs**
- **planification annuelle et hebdomadaire**
- **Gestion administrative & juridique** : Gestion du temps de travail, des congés payés, des absences, des conditions de travail, des ruptures de contrat, des conflits & litiges..
- **Assurer la sécurité des biens et des personnes**

COMMERCE

- **Définir et animer un projet commercial et de services** : Construction des plan de masse, gestion de la gamme de produits, du linéaire, des stocks, et du dynamisme de vente.
- **Gestion du compte d'exploitation et des ressources, pilotage économique**
- **Analyse et élaboration de plans d'action.**

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

DECATHLON, Leader Services & Expérience Clients, BESANCON
JUN 2020 - AVRIL 2022

DECATHLON, Leader Rayons saisonniers, DOLE / BESANCON
JUN 2017 - JUN 2020

DECATHLON, Vendeuse & Hôtesse service client et d'accueil, QUETIGNY
OCTOBRE 2010 - JUN 2017

ANNEXE 2 : TRAME DU L'ENTRETIEN INDIVIDUEL SEMI-DIRIGE AVEC L'EQUIPE ASV

Questionnaire anonyme ASV :

Dans le cadre de ma thèse vétérinaire, je m'intéresse à la création d'un poste de manager dans les cliniques vétérinaires à partir de l'exemple de la clinique du Val. Je souhaite t'interviewer à ce sujet et te poser quelques questions afin de connaître ton ressenti vis-à-vis de ce poste et en tirer des conclusions pour des futures potentielles cliniques qui voudraient elles aussi mettre en place ce type de poste chez elles. Toutes tes réponses seront anonymes. Je te garantis que je ne dirais rien de cet entretien à personne. Est-ce que ça te va ?

- Qu'est ce qui t'a surpris dans la prise de position du poste ?

- Qu'est-ce que tu aurais fait différemment ?

- Qu'est-ce que ça t'apporte ? Qu'est-ce que tu y trouve ?

- Préférais tu être suivi par Anthony, vétérinaire associé ? pourquoi ?

- Avec du recul comment tu vois les choses ? Bonne idée ou non ?

ANNEXE 3 : TRAME DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE SUR LES POSTES DE MANAGER DANS DIFFERENTES CLINIQUES VETERINAIRES

Questionnaire dans le cadre d'une thèse de doctorat vétérinaire A l'intention des cliniques vétérinaires possédant un poste de manager

La clinique :

Nom de la clinique : _____ ou Anonyme

Type de clientèle : canine mixte canine-rurale rurale autre :

Nombre d'ETP* Vétérinaire ? Nombre d'ETP* ASV ? Nombre d'ETP* Manager ?

Le poste de manager :

Temps de travail du manager : h/semaines j/semaines

Part du temps dédié purement aux tâches managériales ?

Tâches déléguées au manager :

Nombre(s) de clinique(s) suivie(s) :

Nombre de personnes managées :

Modalités de recrutement :

Diplôme(s) du manager ?

Nombre d'années d'expériences de manager ?

Nombre d'années d'ancienneté dans la structure ?

Rémunération :

Poste construit : avant le recrutement pendant le recrutement après le recrutement

Difficultés rencontrées et erreurs à éviter :

ANNEXE 4 : FICHE DE POSTE DE MARION

Fiche de poste MANAGER

TACHES	FORMATION	Tâche acquise ?
--------	-----------	-----------------

TACHES ASV

Assistance administrative de direction : Rédaction de documents	Sophie	
Création et Maj des conventions Mairies	Sophie	
Compte-rendu réunions Vétos / ASV	Sophie	
Gestion application, mises à jour Vetstoria	Sophie	
Création feuilles récap heures ASV + Vétos salariés	Sophie	
Mise à jour planning rurale	Sophie	
Mise à jour des étiquettes des produits accueil canine	Sophie	
Relances vaccination	Sophie	
Relances BRAVECTO sms	Sophie	
Canopia	Sophie/Jessica	
Gestion application paiement 3xCB	Sophie / Dr Thibaud	
Transfert résultats analyses IDEXX + LABO (<i>Poste 1/ Accueil canine 2</i>)	Sophie	
Animation Facebook	Sophie	
Réalisation et maintenance du site Internet	Sophie / Dr Thibaud / Dr Pinato	

Commandes médocs d'après les procédures fournisseurs	Elodie	
Gestion des périmés	Elodie	
Mise à jour des ordonnances rural dans Vétocom	Elodie	
Mise à jour des étiquettes de stock	Elodie	
Mise à jour listing médicaments sous Vétocom CIP	Elodie	
Mise à jour tarifs tous labo et pharmacie humaine	Elodie	

Mises en culture bactérios laits	Vétérinaire de rurale	
----------------------------------	-----------------------	--

Préparation Phyto EPS	Laetitia	
Suivi du stock ordonnanciers de rurale	Laetitia	
Suivi du stock K7 comptages cellules (Alfadou)	Laetitia	
Suivi du stock matériel LVD	Laetitia	
Suivi du stock carnets sanitaires + fiches individuelles	Laetitia	
Suivi du stock croquettes et mise à jour des étiquettes	Laetitia	
Suivi du stock échantillons	Laetitia	
Incinération	Laetitia	
Cyclavet	Laetitia	
Chadog	Laetitia	
Mise à jour Vétocom	Laetitia/ Dr Thibaud / Dr Chartier	
Validation des factures aux associations et mairies	Laetitia	
Gestion Impayés	Laetitia	
Mise en culture bactérios lait	Vétérinaire de rurale	
Compatges cellules	Vétérinaire de rurale	

Stocks produits de nettoyage	Alexandra	
Contrôle des bacs médicaments mis de côté	Alexandra	
Planning journalier Vétérinaires (plages urgences, soins)	Alexandra	
Commande Félikits + Canikits	Alexandra	
Commande carnets vaccination et passeport	Alexandra	
Commandes puces électroniques + tatouages	Alexandra	
Commande laboratoire (Oniris, Marseille Delpech, ...)	Alexandra	
Envoi SMS de confirmation de rdv	Alexandra	

Stock consommables chirurgie et plateau technique	Sabine	
Stock pharmacie PARATTE	Sabine	
Commande Idexx + suivis analyseurs	Sabine	

Commande Advetis Médical	Sabine	
SAV matériel chirurgie et plateau technique	Sabine	
Suivi des tarifs consommables Idexx/ Kitvia	Sabine	
Accueil stagiaires / Administratif stagiaires	Sabine/ Dr Dufour	

Entretien Otoclave	Alexia	
Entretien machines à laver / sèches linges	Alexia	
Import fiches hospi dans Vétocom	Alexia	
Relevé des températures frigo	Alexia	
Impression fiches prises de températures frigos	Alexia	

TACHES MANAGERIALES

TACHES ADMINISTRATIVES

Gestion des boites mails professionnelles	Taverdet /S Bize /Dr Thibaud /Dr Chartier	
Gestion du registre des stupéfiants	Dr Dufour	
Gestion des prestataires externes	Dr Thibaud	
Gestion des fiches navettes	Dr Murigneux	
Gestion des procédures	Dr Pinato	

TACHES DE GESTION D'EQUIPE

Formations non vétérinaires des ASV	Dr Thibaud initialement	
Gestion quotidienne du planning	Dr Murigneux	
Entretiens mensuels ASV : formation, feedback, motivation, objectifs ...	Dr Thibaud	
Entretiens annuels obligatoires ASV	Dr Thibaud	
Résolution problèmes courants	Dr Thibaud	
Gestion du recrutement avec une ASV ou un vétérinaire	Sabine ou Dr Thibaud	
Veiller à être en ordre avec la législation du travail	Dr Dufour, Dr Pinato, Dr Thibaud	
Organisation de réunions mensuelles	Procédure et S Bize	
Organisation de réunion de brainstorming	Dr Thibaud	

AGENT DU CHANGEMENT

Gestion de projet, par exemple : cybersécurité de l'entreprise, vulgarisation pour l'équipe d'un travail sur les coûts cachés et établissement d'un plan d'action etc, audits, ouverture à saône, panneaux solaires	Dr Thibaud	
---	------------	--

TACHES DE PARTENAIRE STRATEGIQUE

Organisation des réunions d'associés : ordre du jour, maitre du temps, conseils etc.	Dr Thibaud	
Réponse aux avis Google	Dr Pinato/ Dr Dufour	
Organisation de réunions de mi et de fin d'année	Equipe complète	
Créer et gérer un compte d'entreprise LinkedIn	Dr Thibaud	
Assurer un suivi avec un associé : difficultés, prise de décision	6 associés	

ANNEXE 5 : TABLEAU DES REponses DES CLINIQUES AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Nom de la clinique	Anicoon	Monvéto sud est	Vétomaroilles	Clinique du Gabereau
Type de clientèle	Canine	Canine	Mixte canine-rurale	Mixte canine-rurale
Nombre d'équivalent temps plein (ETP) vétérinaire	3.4	16	15	11
Nombre d'ETP ASV	6.8	25	13	18
Nombre d'ETP manager	0.4	1	1	1
Temps de travail du manager	2j/sem et 44 sem/an	2.5j/sem et 25h/sem	3.5j/sem	4.5j/sem et 35h/sem
Part du temps dédié au management	100 %	100 %	100 %	100 %
Tâches déléguées au manager	Tout ce qui n'est pas médical	Réunion mensuels, matériel, recrutement RH, gestion des problématiques quotidiennes, administratif, gestion des prestataires, animation scientifique et opérationnel	Non renseigné	Plannings, entretiens individuels, fiches de paie, référente ASV rurale et bien d'autres
Nombre de clinique suivie	2	8	3	1 sur 3 sites
Nombre de personnes managées	13	42	30	31
Modalités de recrutement du manager	Via réseau	Via rachat de sa structure	Via réseau	Via réseau
Diplôme(s) du manager	DMV (Diplôme de médecine vétérinaire), CEAV de médecine	DMV, Master MC-SVL	DMV, Master MC-SVL	BTS (Brevet de technicien supérieur) agro-alimentaire,

	interne, DU (diplôme d'université) marketing			Supsanté animale
Nombre d'années d'expérience de manager (ans)	15	5	6	5
Nombre d'années d'ancienneté dans la structure (ans)	6	5	3	11
Statut et rémunération du manager (brut/mois)	Associé, 3500	Collaborateur libéral, 4800	Salarié, 3500	Salarié, Non communiqué
Construction du poste par rapport au recrutement	Pendant	Pendant	Après	Après
Difficultés rencontrées pour la création et le développement du poste de manager	Notre cas est très particulier et non reproductible	Manque de formation sur les tâches avant la prise de poste, manque de suivi (du fait de la croissance du groupe)	Non renseigné	Commencer de la base et monter

CREATION D'UN POSTE DE MANAGER EN CLINIQUE VETERINAIRE : BESOINS, OPPORTUNITES, OBSTACLES

Auteur

EXBRAYAT Valentin

Résumé

La gestion d'une clinique vétérinaire requiert la réalisation de diverses tâches de management, généralement prises en charge par les vétérinaires eux-mêmes, telles que les entretiens individuels et l'établissement des plannings. Cependant, une approche prometteuse consisterait à confier ces responsabilités à des managers spécialement recrutés par les cliniques vétérinaires. Une étude menée à la clinique vétérinaire du Val, un établissement mixte situé dans le Doubs, a révélé que l'intégration d'un manager au sein de l'équipe pourrait entraîner des économies significatives de temps et d'argent pour la structure. Outre ces avantages en termes d'efficacité et de rentabilité, cette approche permettrait de créer de nouvelles fonctions organisationnelles et de favoriser le développement de l'équipe. En transférant certaines tâches des vétérinaires vers les managers, les cliniques pourraient également réduire leur dépendance à l'égard de la main-d'œuvre vétérinaire, ce qui représente un avantage stratégique dans un contexte de pénurie de vétérinaires sur le marché du travail. Par ailleurs, cette délégation de responsabilités pourrait améliorer le confort de travail des vétérinaires. Ainsi, une approche générale a été mise en place pour permettre à chaque clinique vétérinaire d'évaluer ses besoins en recrutement de managers, les gains de temps et d'argent escomptés. Cette méthodologie a été développée en s'appuyant sur les retours d'expérience obtenus à la suite de sa mise en œuvre à la clinique du Val.

Mots-clés

Management, clinique vétérinaire, recrutement, manager

Jury

Président du jury : Pr MION François

Directeur de thèse : Pr CADORE Jean Luc

2ème assesseur : Pr RIVE-CHABANNE Jérôme