

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 051

**PORTER UN PROJET DANS UN MONDE VÉTÉRINAIRE EN
PLEINE RÉORGANISATION :
LE DÉFI DE RESTER ATTRACTIF EN VUE DE L'ÉVOLUTION
D'UN CENTRE HOSPITALIER À MARSEILLE**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 6 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MAUNOURRI Alexandrine

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 051

**PORTER UN PROJET DANS UN MONDE VÉTÉRINAIRE EN
PLEINE RÉORGANISATION :
LE DÉFI DE RESTER ATTRACTIF EN VUE DE L'ÉVOLUTION
D'UN CENTRE HOSPITALIER À MARSEILLE**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 6 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MAUNOURRI Alexandrine

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	Gillaume	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	Dorothée	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	SERGENTET	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 DE THÈSE

À Monsieur le Professeur Pierre COCHAT,
De l'Université Claude Bernard Lyon 1, Faculté de médecine de Lyon,
Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de mon jury de thèse,
Pour l'intérêt porté à mon travail,
Hommage respectueux.

À Madame le Docteur Véronique LAMBERT,
Du campus vétérinaire de Lyon, VetAgro Sup,
Pour avoir accepté d'encadrer ce travail de thèse avec confiance et efficacité,
Pour votre soutien et votre bienveillance à mon égard, pour vos précieux conseils,
Sincères et chaleureux remerciements.

À Madame le Professeur Caroline PROUILLAC,
Du campus vétérinaire de Lyon, VetAgro Sup,
Pour votre bienveillance et votre investissement auprès des étudiants,
Soyez assuré de ma gratitude et de ma reconnaissance.

Je tiens également à remercier le Docteur Frederic Pinto, pour m'avoir accueillie en stage de nombreuses fois au cours de ces dernières années, pour m'avoir accompagnée tant sur la pratique vétérinaire que sur le développement de compétences managériales.

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration de plusieurs mois. Un immense merci !

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ANNEXES.....	13
TABLE DES FIGURES.....	15
TABLE DES TABLEAUX.....	17
LISTE DES SIGLES	19
LISTE DES ABRÉVIATIONS	19
INTRODUCTION	21
1. Un monde vétérinaire en pleine restructuration	23
1.1. Histoire et évolution de la médecine vétérinaire	23
1.1.1. Les prémices de la médecine vétérinaire	23
1.1.2. La création d'une profession	25
1.1.3. Les changements majeurs des trois dernières décennies	26
1.1.3.1. <i>Les évolutions sociodémographiques</i>	26
État des lieux : une féminisation massive de la profession vétérinaire	26
Quelles causes possibles à un tel changement démographique ?	27
En quoi la féminisation représente-t-elle un enjeu pour la profession vétérinaire ?	28
1.1.3.2. <i>Évolutions des modèles d'affaires</i>	29
1.2. Une profession en crise	33
1.2.1. Un mal-être très prononcé.....	33
1.2.2. Une profession exposée à de nombreux risques.....	33
1.2.2.1. <i>Les risques non psychologiques du travail de vétérinaire</i>	34
1.2.2.2. <i>Les risques psychologiques</i>	34
Généralités	34
Le métier de vétérinaire	35
1.2.3. Un manque de reconnaissance	36
1.2.3.1. <i>Un manque de rémunération tangible</i>	36
1.2.3.2. <i>Contact avec les clients</i>	37
1.3. Consolidation du marché des soins vétérinaires en France	39
1.3.1. Contexte	39
1.3.2. Limites réglementaires et problématiques ordinales	40
1.3.2.1. <i>51% du capital doit être détenu par des vétérinaires</i>	40
1.3.2.2. <i>Capitaux exclus et conflits d'intérêts</i>	41
1.3.2.3. <i>Indépendance du vétérinaire en péril ?</i>	42

1.3.3.	Les groupes : une offre qui répond à une demande réelle	44
1.3.4.	Quel avenir pour la profession ?.....	45
2.	Comment maintenir l'attractivité de l'exercice libéral pour la nouvelle génération ?	47
2.1.	Attentes des jeunes (et en particulier des jeunes vétérinaires)	47
2.1.1.	Notion de génération	47
2.1.2.	Un conflit générationnel ?.....	48
	<i>Les attentes des jeunes</i>	48
	<i>Source du conflit</i>	49
2.1.3.	Limites et dangers de ce modèle.....	49
	<i>Effet Pygmalion</i>	49
	<i>Un faux problème ?</i>	50
2.2.	Recruter, fidéliser, motiver : l'enjeu de l'attractivité dans un marché concurrentiel.....	53
2.2.1.	La France en manque de vétérinaires	53
	2.2.1.1. <i>Vétérinaires entrants et sortants</i>	53
	2.2.1.2. <i>Un marché en plein développement</i>	54
	2.2.1.3. <i>Des temps de travail inférieurs</i>	54
	2.2.1.4. <i>Une sélection et une formation en inadéquation avec la réalité du terrain</i>	54
2.2.2.	Le recrutement, une histoire d'attractivité	55
	2.2.2.1. <i>Consacrer du temps au recrutement</i>	55
	2.2.2.2. <i>Développer son attractivité</i>	57
2.2.3.	Fidéliser pour limiter le taux de renouvellement	58
	2.2.3.1. <i>Quels moyens pour fidéliser les collaborateurs ?</i>	58
	2.2.3.2. <i>Punition et récompense : un management obsolète ?</i>	59
	Les théories de la motivation	59
	Des leviers motivationnels.....	60
	Motivation et performances	61
2.3.	Porter un projet : la conduite du changement.....	62
	2.3.1. Pourquoi « conduire » le changement ?.....	62
	2.3.2. Comment conduire le changement ?.....	63
3.	Penser un modèle d'évolution pour le CHV Massilia : rester attractif dans un monde vétérinaire en pleine réorganisation	67
3.1.	Le groupe Animédis.....	67
	3.1.1. Présentation du groupe Animédis.....	67
	3.1.2. Origine, création et évolution du groupe Animédis.....	68
	3.1.3. Statut juridique du groupe Animédis.....	69
	3.1.4. La décision de rejoindre un groupe.....	70

<i>Le déroulement</i>	70
<i>Motivations et craintes</i>	70
<i>La décision finale</i>	71
3.1.5. Établissements de soins vétérinaires Animédis	71
3.1.5.1. <i>Le CHV Massilia</i>	71
3.1.5.2. <i>Les cliniques satellites</i>	71
3.2. Partie expérimentale : préparer le changement pour mieux l’accompagner.....	72
3.2.1. Contexte et objectif de l’étude.....	72
Le contexte	72
Objectifs de l’étude	72
3.2.2. Matériel et méthode	73
3.2.2.1. <i>Sujets d’étude</i>	73
3.2.2.2. <i>Diagnostic de la situation de départ : entretiens semi-directifs</i>	73
3.2.2.3. <i>Soumettre des pistes d’amélioration : création d’un questionnaire</i>	74
3.2.2.4. <i>Identifier les contraintes liées au projet de construction d’un « CHV idéal »</i>	74
Détermination des contraintes.....	74
Élaboration des plans	75
3.2.3. Résultats.....	75
3.2.3.1. <i>Accueil de la part des participants</i>	75
3.2.3.2. <i>Données sociales</i>	75
3.2.3.3. <i>Les entretiens semi-directifs</i>	76
3.2.3.3.1. La pyramide de Maslow.....	76
a) Besoins physiologiques.....	76
b) Besoins de sécurité.....	77
<i>Sécurité de l’emploi</i>	77
<i>Sécurité lors de la pratique quotidienne</i>	77
c) Besoins d’appartenance	78
d) Besoins d’estime.....	78
e) Besoins d’accomplissement	78
3.2.3.3.2. Facteurs influençant la volonté de rester/quitter la structure	79
3.2.3.3.3. L’intégration d’Animédis au groupe IVC-Evidensia.....	79
3.2.3.3.4. La perspective d’une évolution du CHV Massilia	81
3.2.3.4. <i>Soumettre des mesures d’amélioration</i>	82
3.2.4. Discussion : pertinence du projet et notion d’attractivité.....	87
3.2.4.1. <i>Un projet porteur et plein de sens</i>	87

Analyse marketing : un marché favorable.....	87
Un projet qui a du sens pour la profession.....	88
Réalisation de plans pensés pour être attractifs et performants	89
3.2.4.2. <i>Un projet à l'échéance trop lointaine</i>	91
Mise en place d'un planning des salles et registre à signer.....	92
Établissement d'une charte de communication interne	93
Mise en place de réunions pour parler de la vision d'entreprise	93
3.2.4.3. <i>Un projet qui n'est pas dans l'ordre des priorités</i>	93
Création d'un poste de manager présent à temps plein au CHV Massilia	95
Allocation de temps dédié.....	95
Passage d'une gestion RH réactive à une gestion RH proactive	95
3.2.4.4. <i>Les limites de l'étude</i>	96
Un effectif limité.....	96
Représentativité	96
Pas de prise en compte de l'avis des clients.....	96
Définition de l'étude à améliorer	97
Confrontation à un frein majeur : l'inertie face au changement.....	97
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIE.....	101
ANNEXES	105

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : plans du CHV Massilia actuel	105
Annexe 2 : Questions entretiens semis-dirigés (réalisé par l'auteur).....	108
Annexe 3 : Questionnaire survio (réalisé par l'auteur).....	110
Annexe 4 : Plans du CHV Massilia 2.0 « idéal » (réalisés sur sweet home 3D par l'auteur).....	112

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Peinture murale du Mastaba d'Akethétep (Paris, Louvre, d'après un cliché de Pierre Montet).....	24
Figure 2 : Papyrus d'El-Lahoun (Londres, Petrie Museum).....	24
Figure 3 : Cohorte nationale des âges des vétérinaires, hommes et femmes en 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)	27
Figure 4 : Modalités d'exercices 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)	28
Figure 5 : Âge de sortie du tableau de l'Ordre des vétérinaires, homme et femme 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)	29
Figure 6 : Evolutions majeures de la profession vétérinaire suite à la promulgation de la DS (Oger 2019).....	30
Figure 7 : Quatrième de couverture de Chaleur de bête et froid de canard : vies et morts d'une vétérinaire (Lange 2017)	33
Figure 8 : Principaux risques non psychologiques auxquels est exposé le vétérinaire praticien.....	34
Figure 9 : Évolution de la consolidation des établissements de soins vétérinaires en France (source : Phylum).....	39
Figure 10 : Création d'actions de préférence dans le cadre d'une SAS (réalisé par l'auteur).....	40
Figure 11 : Groupes actifs en France au 1er avril 2022 (Source : Phylum)	44
Figure 12 : Reconfigurations du rapport au travail et des priorités (réalisé par l'auteur).....	48
Figure 13 : Effet Golem consécutif à un stéréotype générationnel (réalisé par l'auteur)	50
Figure 14 : Origine des primo inscrits au tableau de l'Ordre en 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)	53
Figure 15 : Processus de recrutement (Peretti 2013).....	56
Figure 16 : pyramide des besoins de Maslow (réalisé par l'auteur).....	60
Figure 17 : Modèle de conduite du changement en trois étapes, proposé par Autissier et Moutot	64
Figure 18 : Cartographie des structures Animédis (site web Animédis)	67
Figure 19 : Chronologie des évènements majeurs du groupe Animédis (réalisé par l'auteur)	68
Figure 20 : Logo et slogan du groupe Animédis (site web Animédis).....	68
Figure 21 : Statut juridique du groupe Animédis de 2018 à 2022	69
Figure 22 : Statut juridique du groupe Animédis à partir de 2022	70
Figure 23 : Effectif des vétérinaires de Massilia par catégorie d'âge au 1 ^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo)	75
Figure 24 : Effectif des vétérinaires de Massilia en fonction de l'ancienneté au 1 ^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo).....	76
Figure 25 : Effectif des vétérinaires de Massilia par échelon de salaire au 1 ^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo)	76
Figure 26 : Catégories les plus citées en réponse à la question "que voudriez-vous en plus dans le travail de vos rêves ?" (Réalisé par l'auteur avec slidesgo).....	79
Figure 27 : Avis des collaborateurs sur le fait d'avoir rejoint un grand groupe (réalisé par l'auteur avec slidesgo)	80
Figure 28 : Avis sur le projet de répartir les vétérinaires spécialistes et généralistes en deux structures distinctes	81
Figure 29 : Notes sur 10 attribuées au CHV Massilia en ce qui concerne l'organisation (résultats du sondage survio)	82

Figure 30 : Résultats de la thématique ASV (résultat sondage survio)	83
Figure 31 : Résultats de la thématique communication (résultats sondage survio)	84
Figure 32 : résultats de la thématique "planning des salles" (résultats sondage survio).....	85
Figure 33 : Liens entre locaux et rentabilité d'une structure de soins vétérinaires (réalisé par l'auteur)	89
Figure 34 : Marguerite sociologique du groupe Animédis (réalisé par l'auteur)	94

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Stéréotypes générationnels (réalisé par l'auteur)	47
Tableau 2 : Exemples de négligences lors du processus de recrutement d'un collaborateur et conséquences pour l'entreprise (réalisé par l'auteur)	57
Tableau 3 : Liste de changements remarqués par les collaborateurs depuis le rachat par IVC-Evidensia (réalisé par l'auteur)	80
Tableau 5 : Matrice SWOT pour le projet de construction d'un nouvel hôpital (réalisé par l'auteur)	87
Tableau 4 : Registre des salles (réalisé par l'auteur).....	92

LISTE DES SIGLES

ASV : Assistant(e) vétérinaire spécialisé(e)

CA : Chiffre d'affaires

CHV : Centre hospitalier vétérinaire

CRPM : Code rural et de la pêche maritime

DGAL : Direction générale de l'alimentation

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DS : Directive service

Dr : Docteur

ONV : Ordre National des Vétérinaires

SAS : Société par Actions Simplifiée

SNCHV : Syndicat National des Centres Hospitaliers Vétérinaires des professions libérales

SPFPL : Société de participation financière

IRM : Imagerie par Résonance Magnétique

LISTE DES ABRÉVIATIONS

cf. : confer

INTRODUCTION

« Ce ne sont pas les plus forts de l'espèce qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui réagissent le mieux au changement » (Charles Darwin).

La profession vétérinaire est confrontée à un environnement en pleine réorganisation : féminisation, consolidation du marché, évolution de la place de l'animal au sein de la société, nouvelles attentes des jeunes générations... Tout autant d'enjeux qui doivent être pris en considération par les cliniques vétérinaires. En effet, ces dernières tendent à s'agrandir, à employer de plus en plus de collaborateurs et à s'équiper en matériel de pointe pour répondre à la demande croissante des propriétaires. Ce ne sont plus uniquement des établissements de soins, mais également de véritables entreprises. Le vétérinaire praticien propriétaire d'un établissement de soin doit devenir un entrepreneur.

Un bon entrepreneur sait à la fois saisir et créer les opportunités. Il doit être capable de se remettre en question et d'amorcer puis accompagner le changement. Or, comment porter un projet dans un environnement en pleine mutation ? Est-ce pertinent de se lancer dans un projet d'envergure alors que la profession semble sujette à un mal-être croissant (épuisement professionnel, désinscriptions du tableau de l'Ordre, suicides) ?

Cette thèse s'attachera à décrire en premier lieu les évolutions majeures auxquelles la profession vétérinaire a été confrontée, en particulier au cours des trois dernières décennies. Ce panorama permettra de poser le contexte nécessaire à la compréhension des enjeux actuels. Parmi ces enjeux, une attention particulière sera accordée à la nécessité pour les entreprises vétérinaires de comprendre les attentes des jeunes générations afin de mieux recruter et fidéliser leurs collaborateurs. Par ailleurs, l'élaboration d'une stratégie efficace de conduite du changement sera également mise en lumière comme étant une composante essentielle pour traverser cette période de transition avec succès.

Enfin, au-delà de l'aspect théorique, ce document proposera une application concrète en réalisant le diagnostic de la conduite du changement au sein du CHV Massilia. En analysant ce cas spécifique, il sera possible de mettre en perspective les concepts abordés précédemment et d'offrir des recommandations pratiques pour une mise en œuvre optimale du changement au sein de cette entreprise.

1. Un monde vétérinaire en pleine restructuration

1.1. Histoire et évolution de la médecine vétérinaire

1.1.1. Les prémices de la médecine vétérinaire

La préhistoire se définit comme « *l'ensemble des évènements concernant l'humanité avant l'apparition de l'écriture* » (Le Robert), c'est également la plus longue période de l'histoire de l'humanité. L'absence de traces écrites ne permet pas de dater précisément l'apparition de la médecine vétérinaire. Il est néanmoins possible d'émettre l'hypothèse que le développement de techniques de soins envers les animaux est corrélé à la présence étroite de ces derniers au sein des sociétés humaines.

La domestication des animaux a commencé avec celle du loup (*Canis lupus*) il y a plus de 15 000 ans (Vigne 2011). La découverte d'un fossile dont la morphologie ressemblait plus à celle d'un chien qu'à celle d'un loup suggère même que des tribus d'Aurignaciens, en actuelle Belgique, auraient pu commencer la domestication il y a environ 31 000 ans, au Paléolithique (Germonpré et al. 2009). Néanmoins, mis à part quelques évolutions en matière de technique de chasse, la domestication du loup n'a pas entraîné de gros changement au sein des sociétés. Il faut attendre le Néolithique pour observer une restructuration majeure : le développement de l'agriculture et de l'élevage se sont accompagnés de la sédentarisation des hommes. Dès lors, les communautés entretenaient un lien étroit avec les animaux : ils étaient interdépendants en termes de nourriture et leur proximité a pour conséquence la mise en commun de virus et parasites (Lestel 2010).

La découverte sur le site de Mourral à Trèbes (Aude), de restes fauniques nous a apporté de précieuses informations quant à la valeur élevée que représentaient les animaux à la fin du néolithique. En effet, parmi les plus de cinq-cents restes retrouvés, deux os de bovins datant du troisième millénaire avant Jésus-Christ ont eu un intérêt particulier. Le premier, un os métacarpien II et III, présentait une lésion compatible avec l'utilisation du bovin pour le travail (contemporain avec l'apparition des premiers araires et premières roues). Sur le deuxième, un os métatarsien III et IV, on pouvait voir une fracture consolidée. Au vu de la localisation sous-cutanée de cette dernière, une absence de contention (type atèle) aurait entraîné l'instabilité distale du membre, l'ouverture du foyer de fracture, ainsi qu'une surinfection menant à la mort probable de la bête. Or, il n'y avait aucun signe de surinfection de l'os et la fracture a été remarquablement bien réduite. Cela nous indique que les bovins avaient une grande valeur à la fin de la préhistoire. Valeur non exclusivement alimentaire, car ils étaient également utilisés pour le travail et étaient susceptibles de recevoir des soins attentifs plutôt que d'être abattus pour leur viande (Ligneux, Vaquer, et Collonge 2006).

Plus tard, durant l'antiquité, les hommes de l'Égypte ancienne ont eu une relation très forte avec le monde animal. L'importance des animaux se reflétait à la fois dans l'art, l'architecture, la religion et la vie quotidienne. Chiens et chats étaient de véritables animaux domestiques, ils faisaient partie de la famille et nombre d'entre eux ont été momifiés pour accompagner leur propriétaire dans la vie éternelle. De multiples représentations extrêmement précises des animaux de l'époque ont été retrouvées. Le mastaba d'Akhetétep, datant de la cinquième dynastie (environ 2400 ans avant Jésus-Christ), montre même des représentations de scène d'obstétrique vétérinaire (Figure 1).



Figure 1 : Peinture murale du Mastaba d'Akhetétep (Paris, Louvre, d'après un cliché de Pierre Montet)

Un homme aide un bovin à mettre bas : une scène d'obstétrique vétérinaire

Le premier écrit connu portant sur la médecine vétérinaire remonte à l'Égypte ancienne : les papyrus d'El-Lahoun, anciennement connus sous le nom de papyrus de Kahun (Figure 2). Ces écrits, datés de 1900 avant Jésus-Christ, présentent sur une de leurs sections des notions de gynécologie vétérinaire, décrivent des maladies du bétail, des chiens, des oiseaux et poissons ainsi que leurs traitements (Abedellaah et al. 2019).

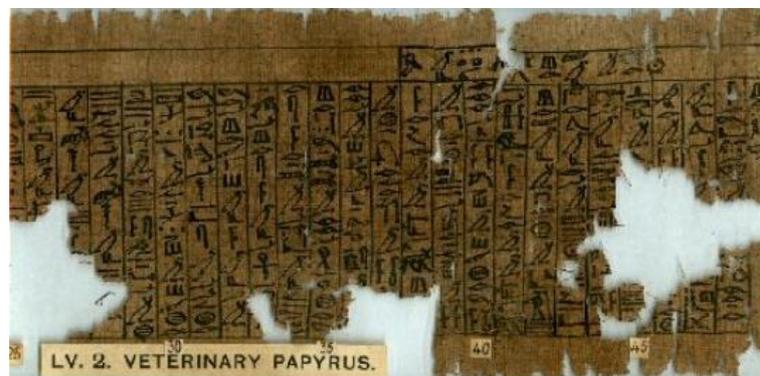


Figure 2 : Papyrus d'El-Lahoun (Londres, Petrie Museum)

Ce papyrus contient la plus ancienne trace écrite de soins aux animaux

Une autre avancée majeure en matière de soins aux animaux aurait eu lieu en Inde, environ 300 ans avant Jésus-Christ : le roi Ashoka aurait fait construire le premier hôpital vétérinaire (Somvanshi 2006). Néanmoins, de nombreux auteurs dénoncent le manque de preuves attestant que cet hôpital a un jour existé. Peut-être n'est-ce qu'une légende. En revanche des écrits relatent que sous son règne étaient importées et cultivées de nombreuses plantes médicinales, bénéficiant aux hommes et au bétail (Thapar 1958).

1.1.2. La création d'une profession

À la Renaissance, seuls les chevaux semblaient suffisamment dignes d'intérêt pour mériter de réels soins. Des connaissances élémentaires de médecine vétérinaire étaient transmises à l'école d'équitation de Naples, mais personne n'était formé pour soigner les animaux de rente. Jusqu'au milieu du XVIII^e siècle, prodiguer des soins aux animaux n'était autre qu'un art commun, basé sur l'empirisme et que chacun était libre d'exercer. Maréchaux-ferrants, hongreurs, accoucheurs et guérisseurs dispensaient des soins aux animaux domestiques lorsque les paysans étaient dépassés (Berdah 2012). Des épizooties de peste bovine frappèrent le territoire français au début du XVIII^e siècle (1712-1714, 1743-1746), décimant jusqu'à 90 % des cheptels, entraînant famine et conséquences économiques dramatiques (Vallat 2012). Ces événements motivèrent en 1761, Claude Bourgelat, écuyer du roi, à vouloir créer une école dans laquelle serait dispensé un enseignement en médecine vétérinaire.

Dès le début, les vétérinaires furent confrontés à de grandes difficultés. Tout d'abord, l'exigence de l'enseignement proposé était totalement incohérente face au niveau scolaire médiocre exigé à l'entrée. Cela était la grande contradiction de Bourgelat : d'un côté, il voulait sélectionner des étudiants en provenance de milieux ruraux et modestes afin que ceux-ci repartent exercer à la campagne et n'espèrent guère une bonne rémunération. Et d'un autre côté, il avait l'ambition de prodiguer un enseignement d'excellence (Hubscher 1996).

La fin du XVIII^e siècle et le début du XIX^e siècle marquèrent une période encore plus sombre pour les vétérinaires. La Révolution française entraîna l'abolition du privilège royal : la pratique de la médecine vétérinaire fut de nouveau ouverte à tous. En 1813, Napoléon I^{er} tenta de réguler l'exercice de la médecine vétérinaire par un décret impérial. Ce système napoléonien se révéla en pratique très défavorable aux vétérinaires dont non seulement la formation était discréditée, mais qui souffraient également d'une rude concurrence avec les maréchaux dans la mesure où la confusion était aisée avec le titre de maréchal-vétérinaire. À cette période, les vétérinaires manquaient de reconnaissance à la fois de la part de l'État et de la part de l'opinion publique : leur identité professionnelle n'était pas avérée et leur identité sociale était niée. S'amorça alors un long combat des vétérinaires contre les « empiriques ».

La fin du XIX^e siècle en revanche s'accompagna d'une belle victoire pour la profession vétérinaire qui put enfin se distinguer des autres professions par le monopole d'exercice qui lui fut conféré par les autorités publiques en ce qui concerne, notamment, l'inspection des viandes et la lutte contre les maladies contagieuses (Bonnaud et Fortané 2021). Néanmoins, le combat contre les empiriques se poursuivit pour les soins des animaux de production. En effet, jusqu'au milieu du XX^e siècle, le monde rural resta méfiant vis-à-vis des vétérinaires. Puis, de nouvelles politiques sanitaires en 1933 puis 1954 permirent aux vétérinaires de se faire une place incontestable au sein des élevages. Enfin, en 1975, une loi sur la pharmacie écarta les derniers empiriques (Bonnaud et Fortané 2018). Dès lors, les vétérinaires ont eu le monopole à la fois sur les soins et sur la prescription de médicaments aux animaux.

1.1.3. Les changements majeurs des trois dernières décennies

Le XXI^e siècle est également témoin d'évolutions majeures au sein de la profession. Une étude menée en 2019 a réalisé un état de l'art de la profession vétérinaire basé sur 102 références de recherches en sciences sociales publiées au cours des trois dernières décennies. À travers cette étude, les auteurs ont identifié quatre grandes dynamiques structurantes pouvant être responsables de la « crise » actuelle (Bonnaud et Fortané 2021) :

- évolutions sociodémographiques ;
- transformation des pratiques et modes d'exercice ;
- évolution des systèmes d'élevages ;
- gestion de la santé publique vétérinaire (par les autorités publiques).

Dans le cadre de cette thèse centrée sur la pratique vétérinaire canine, nous ne traiterons que les deux premiers points.

1.1.3.1. *Les évolutions sociodémographiques*

État des lieux : une féminisation massive de la profession vétérinaire

Historiquement exclusivement puis majoritairement masculine, la profession vétérinaire s'est féminisée progressivement jusqu'à atteindre une majorité de femmes en février 2017. En 2022, les femmes représentaient 57,1 % de la population des vétérinaires inscrits au tableau de l'Ordre et 73,9 % des vétérinaires de moins de 40 ans (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022).

La France est loin d'être le seul pays concerné par cette féminisation de la profession vétérinaire. Elle a d'ailleurs été plus précoce aux États-Unis avec une majorité de femmes atteinte en 2010, alors que la profession comptait 98 % d'hommes en 1960 (Lincoln 2010).

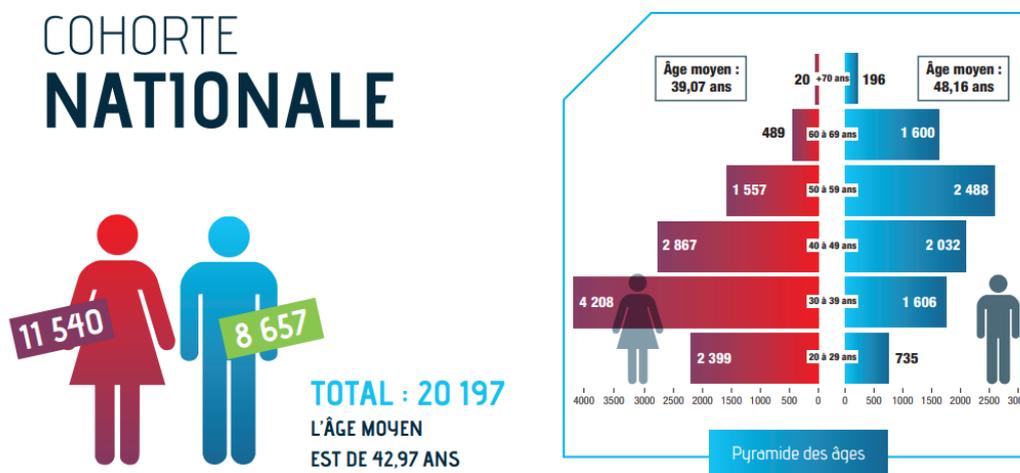


Figure 3 : Cohorte nationale des âges des vétérinaires, hommes et femmes en 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)

En 2022 les femmes représentent 57 % de l'effectif total des vétérinaires et 74 % des vétérinaires entre 20 et 39 ans

De même, nous pouvons noter que ce phénomène touche également un grand nombre de professions libérales avec par exemple les médecins et les architectes (Paulet 2011)

Quelles causes possibles à un tel changement démographique ?

Premièrement, on peut parler de l'accès égalitaire des femmes à l'enseignement supérieur, ce qui n'était pas du tout le cas avant la fin du XX^e siècle. Deuxièmement, on note des évolutions sociétales favorables à la féminisation de la profession vétérinaire. En effet, avant la fin de la première moitié du XX^e siècle, l'exercice vétérinaire était quasi exclusivement rural et équin. L'évolution de la place des animaux de compagnie dans la société ainsi que le développement d'une médecine vétérinaire urbaine a constitué un contexte favorable à l'arrivée des femmes dans la profession vétérinaire (Paulet 2011).

On peut également s'interroger sur un possible lien entre féminisation et baisse de prestige d'une profession (Lincoln 2010; Cacouault-Bitaud 2001). Cependant, il reste difficile d'établir si ladite « baisse de prestige » (qui passe notamment par une stagnation des salaires) est une conséquence de la féminisation ou si, à l'inverse, la féminisation est une conséquence

de cette « baisse de prestige », la profession étant délaissée par les hommes dans ces circonstances.

En quoi la féminisation représente-t-elle un enjeu pour la profession vétérinaire ?

Comme nous venons de le voir, il est indéniable que la profession vétérinaire se féminise, mais en quoi cela représente-t-il un enjeu pour les années à venir ?

La féminisation de la profession semble corrélée avec une augmentation nette du salariat (Figure 4) et du temps partiel. Attention néanmoins à ne pas négliger l'effet générationnel : les plus jeunes générations accordent une importance primordiale à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Or, la plupart des jeunes vétérinaires sont des femmes et comptent pour 75 % des primo-inscrits ces cinq dernières années (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022), ce qui pourrait en partie expliquer la corrélation femme / salariat. Gardons ainsi en tête que l'augmentation du salariat serait certes liée à la féminisation de la profession, mais également aux attentes des nouvelles générations.

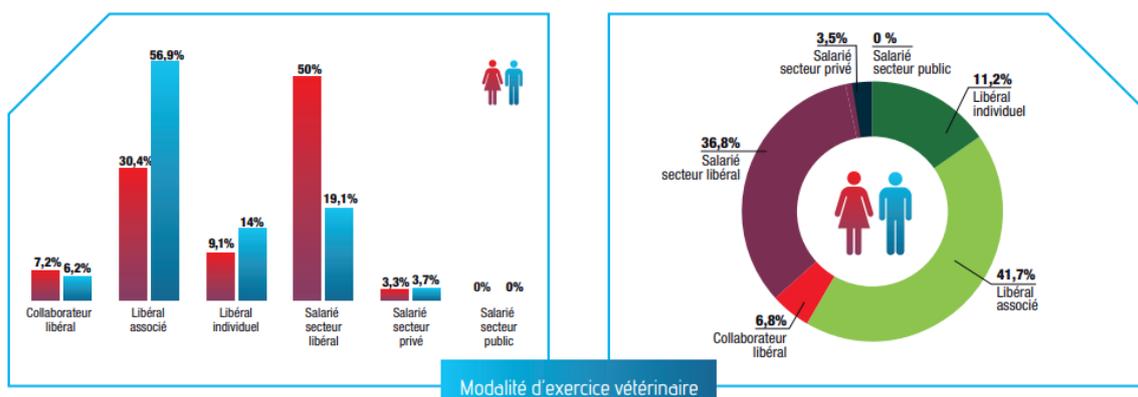


Figure 4 : Modalités d'exercices 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)

Sur la Figure 4 ci-dessus, nous pouvons voir qu'en 2022, 50 % des femmes vétérinaires exerçaient en tant que salariées du secteur libéral contre 19,1 % d'hommes. Tandis qu'elles n'étaient que 30,4 % à exercer en tant qu'associée libérale contre 56,9 % des hommes. Dans sa thèse soutenue en 2011, le docteur Paulet a montré que la question de la maternité pèse significativement dans le choix de conserver le statut de salarié. Son étude, menée sur 659 femmes vétérinaires, a montré que « plus de 85 % des femmes, qu'elles aient connu au moins une grossesse avec un statut libéral ou non, considèrent que le statut libéral n'est pas favorable à la maternité » (Paulet 2011). De plus, les durées d'absences pour les congés maternité sont supérieures en tant que salarié qu'en tant que collaborateur libéral.

Autre constat : la féminisation de la profession semble également corrélée positivement à des désinscriptions du tableau de l'Ordre de plus en plus précoces. En 2022, 69,9 % des femmes se désinscrivant du tableau de l'Ordre des vétérinaires avaient moins de 40 ans (Figure 5). Dans un contexte de pénurie de vétérinaires, ces chiffres incitent à une remise en question des conditions de travail.

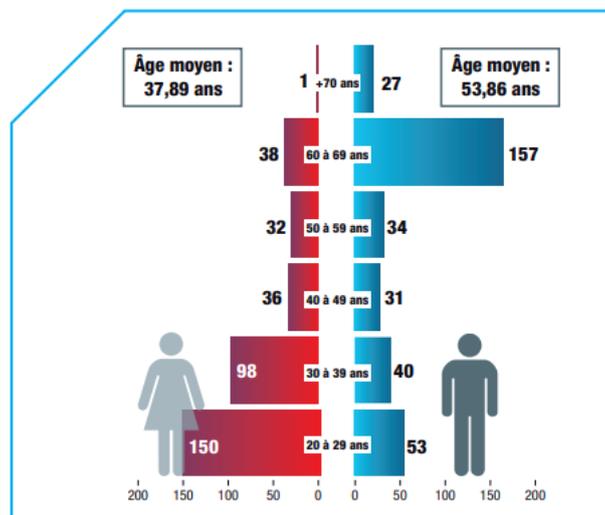


Figure 5 : Âge de sortie du tableau de l'Ordre des vétérinaires, homme et femme 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)

En 2022, les femmes se désinscrivaient du tableau de l'Ordre des vétérinaires en moyenne 16 ans avant les hommes

Il est cependant important de nuancer en précisant que les sorties présentées dans la Figure 5 ne sont pas les sorties définitives. Les vétérinaires sont libres de se réinscrire par la suite. Peut-être qu'une partie des désinscriptions des tranches d'âge « 20 à 29 ans » et « 30 à 39 ans » sont liées à des congés maternité de longue durée.

Enfin, la problématique des salaires sera traitée dans un paragraphe ultérieur. Mais nous pouvons déjà dire que la montée en puissance du salariat n'est pas sans conséquence sur la rémunération et les perspectives d'évolutions salariales des praticiens vétérinaires.

1.1.3.2. Évolutions des modèles d'affaires

Seconde transformation majeure du paysage vétérinaire : les petites structures d'exercice individuel tendent à disparaître au profit de plus grosses cliniques regroupant plusieurs vétérinaires. Ne serait-ce qu'entre 2021 et 2022, une diminution de 5 % de l'exercice individuel a été observé (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022).

La réorganisation majeure des modèles d'affaires vétérinaires est, entre autres, la conséquence de la directive 2006/123/CE du Parlement européen, plus connue sous le nom de directive services (DS). Adoptée en 2006 par les députés européens, cette directive a pour but de poser un cadre législatif permettant la libre circulation des services au sein du marché européen (Burger 2013). N'étant pas considérée par la Commission européenne comme une profession de santé, la profession vétérinaire entre dans le cadre des professions de services (au même titre que les avocats, architectes, experts-comptables, ...) et est donc directement concernée par cette directive.

La profession vétérinaire étant l'une de celles dont le fonctionnement était le plus éloigné des principes de la DS, les modifications entraînées ont été majeures : allant même jusqu'à une adaptation du code de déontologie vétérinaire en 2015.

Les différentes étapes sont détaillées dans la Figure 6, issu de la thèse du docteur vétérinaire Camille Oger.

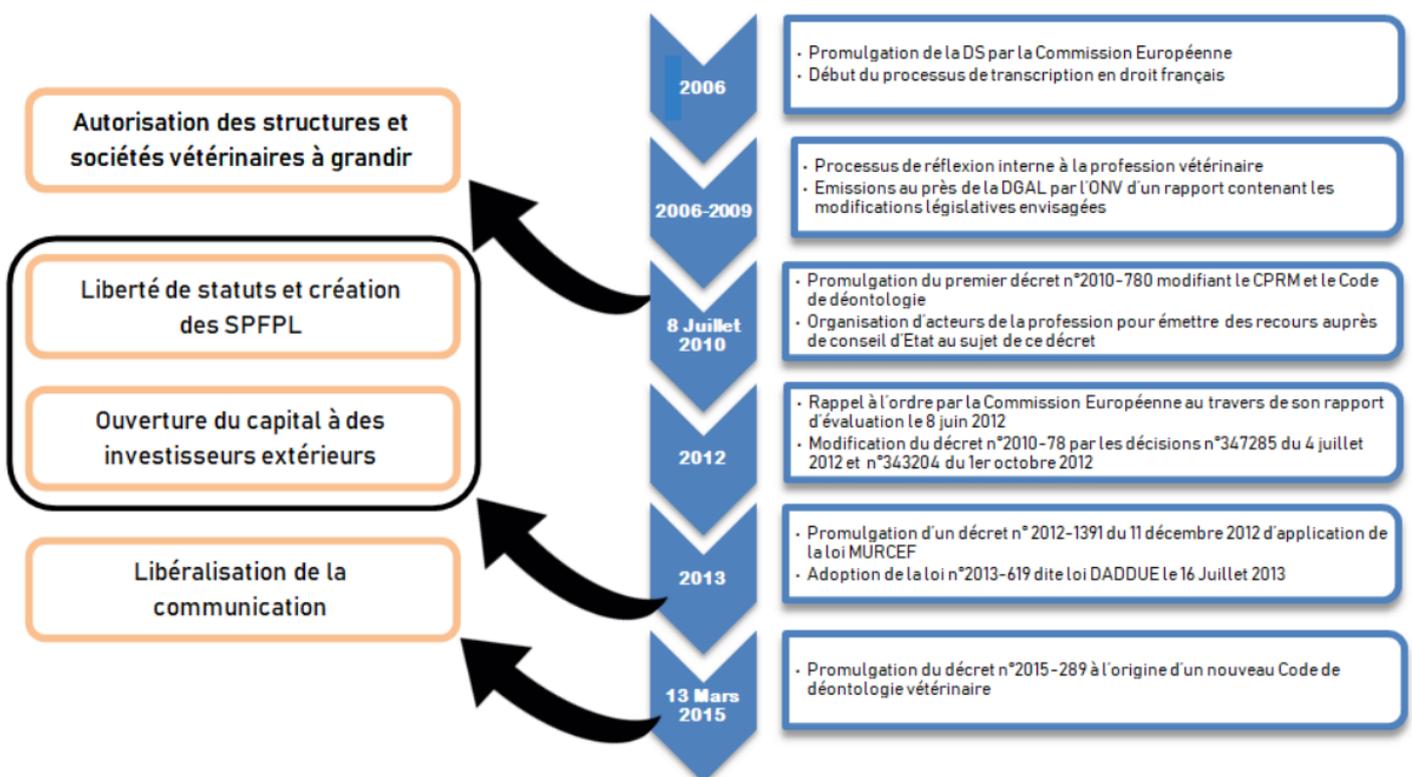


Figure 6 : Evolutions majeures de la profession vétérinaire suite à la promulgation de la DS (Oger 2019)

La DS et ses applications dans le droit français ont permis de libéraliser la profession vétérinaire : liberté dans les statuts juridiques possibles, plus de limitation sur le nombre de domaines professionnels d'exercices (possibilité de s'agrandir), ouverture d'une partie du capital à des investisseurs non-vétérinaires et libéralisation de la communication auprès des clients ou clients potentiels

La directive services a, entre autres, permis aux praticiens de ne plus être limités dans le nombre de collaborateurs libéraux ou de salariés avec lesquels ils souhaitaient travailler. Il est également devenu possible d'exercer dans plusieurs cabinets et sous plusieurs formes de manière simultanée. Des sociétés de type « holding » (SPFPL) ont été autorisées, elles permettent la détention de plusieurs cliniques tout en offrant des avantages fiscaux et juridiques (Burger 2013). Ces éléments ont non seulement favorisé l'apparition de cliniques de plus grande taille, mais également, avec l'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs, l'émergence de groupements de cliniques. Ce sujet sera traité plus en détail dans le paragraphe 1.3.

Cependant, ce n'est pas parce qu'elles sont possibles que des transformations ont forcément lieu. Certes la directive services a offert la possibilité de faire évoluer les modèles d'affaires, mais ces changements n'ont eu lieu que parce qu'ils répondaient à des attentes : de la part de la profession, mais également de la part des propriétaires. Comme nous le verrons plus tard, les attentes en matière de conditions de travail changent : les vétérinaires accordent une grande importance à l'ambiance travail et apprécient avoir des collègues, ils sont également heureux de pouvoir échanger sur les cas cliniques et s'entraider. Dans leur quête d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, se regrouper dans de plus grandes structures offre la possibilité de mieux se répartir les gardes et les week-ends. En ce qui concerne les propriétaires, la place de l'animal de compagnie dans la société a également évolué : les animaux sont de plus en plus médicalisés. Considérés comme « membre de la famille », nombre de propriétaires sont désormais motivés pour réaliser des examens complémentaires (analyses biologiques, imagerie, anatomopathologie...) ou encore consulter des praticiens spécialistes. Ils attendent des cliniques qu'elles soient de mieux en mieux équipées afin de pouvoir leur offrir ces services. Cela requiert des investissements coûteux pour la structure : le fait de pouvoir mutualiser les frais en se regroupant à plusieurs vétérinaires est un avantage certain.

SYNTHÈSE

- On retrouve des traces de soins aux animaux depuis la préhistoire (Néolithique).
- En 1761, Claude Bourgelat ouvre la première école vétérinaire au monde, à Lyon. Néanmoins, le processus de création de la profession se révèle long et difficile pour les vétérinaires qui ne sont pas reconnus par la société.
- Depuis 1975, les vétérinaires ont le monopole à la fois sur les soins et la prescription de médicaments aux animaux.
- La profession vétérinaire canine est touchée par deux évolutions majeures au XX^e siècle :
 - Évolutions sociodémographiques : féminisation forte (en 2022, 73,9 % des vétérinaires de moins de 40 ans sont des femmes), montée en puissance du salariat et du temps partiel
 - Évolutions des modèles d'affaires : conséquence de la « directive services », diminution de l'exercice individuel, augmentation de la taille des structures, libéralisation forte.

1.2. Une profession en crise

En 2022, Zety, une entreprise spécialisée dans le recrutement, a réalisé une enquête auprès de 2000 participants afin de déterminer quels étaient les métiers auxquels ils rêvaient durant leur enfance (Ameline 2022). Le métier de vétérinaire arrive en troisième position. Une profession qui fait rêver vue de l'extérieur, mais qui en réalité souffre d'un profond malaise. Certains confrères en viennent même, malgré leur passion, à se détourner de ce métier (Figure 7).



Figure 7 : Quatrième de couverture de *Chaleur de bête et froid de canard : vies et morts d'une vétérinaire* (Lange 2017)

1.2.1. Un mal-être très prononcé

Une étude nationale parue en 2022 et menée par le laboratoire de psychologie de l'université Bourgogne Franche-Comté sur la santé au travail des vétérinaires a présenté des résultats alarmants (Truchot, Andela, et Mudry 2022). Les conclusions marquantes à retenir sont que les vétérinaires sont deux fois plus à risque de suicide que les professions de santé humaine et trois à quatre fois plus à risque que la population générale. Un cinquième des vétérinaires a eu des idées suicidaires au cours des 12 derniers mois et sur un échantillon de 151 vétérinaires interrogés, 4,7 % ont déjà tenté de se suicider.

Les étudiants vétérinaires ne sont eux non plus pas épargnés, avec 15,4 % des étudiants qui pensent de « parfois » à de « nombreuses fois » à abandonner leurs études (Nasi 2023). Ce constat s'étend également en dehors de l'hexagone, notamment aux États-Unis, au Canada (Stoewen 2015) et en Australie (Australian Associated Press 2022). Depuis 2014, l'association Not One More Vet a été créée dans le but de soutenir et d'aider les vétérinaires (« Not One More Vet, Our Mission » 2023). Elle promeut le bien-être et la santé mentale des vétérinaires, pallie l'isolement, offre des formations et au besoin des aides financières afin qu'il n'y ait pas un vétérinaire de plus (traduction de « not one more vet ») qui mette fin à ses jours.

1.2.2. Une profession exposée à de nombreux risques

Le risque correspond à la probabilité de rencontre entre un aléa (= situation dangereuse) et un enjeu (= personnes, biens matériels...). Le risque professionnel est donc la probabilité

qu'un travailleur subisse des dommages (physiques, biologiques, chimiques, psychologiques...) dus à une situation dangereuse liée à l'exercice de son métier (Amalbert 2020). On peut classer les risques professionnels en deux grandes catégories : les risques non psychologiques et les risques psychologiques.

1.2.2.1. Les risques non psychologiques du travail de vétérinaire

Au sein de la catégorie des risques professionnels non psychologiques, on peut citer des risques d'origine biologique, mécanique, chimique ou encore liés à des agents physiques (Figure 8).

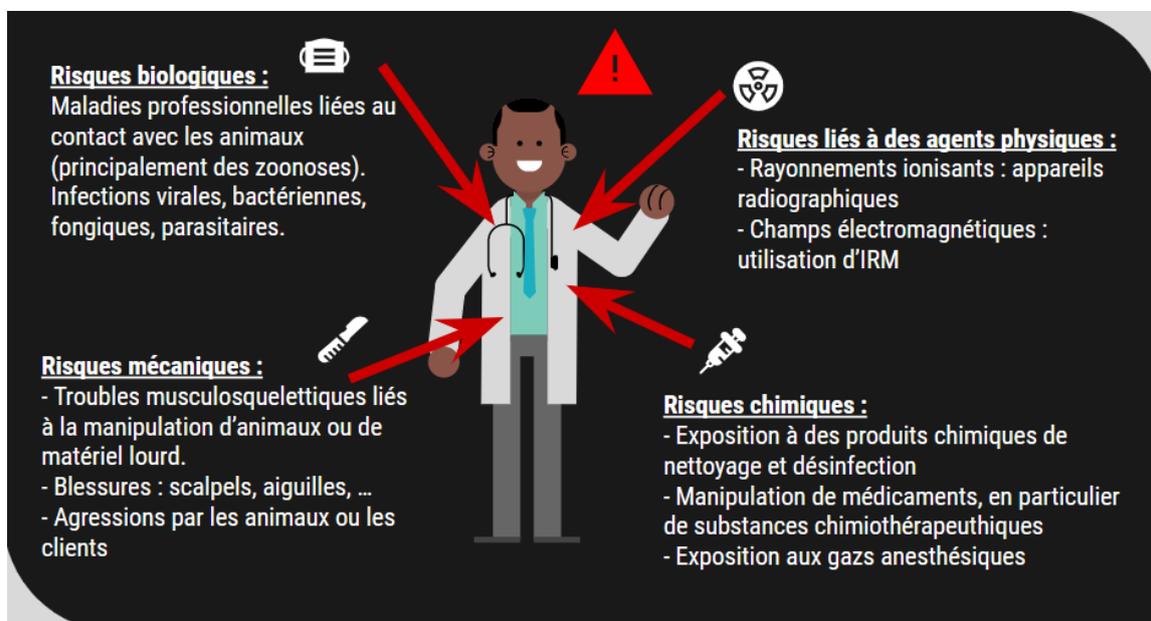


Figure 8 : Principaux risques non psychologiques auxquels est exposé le vétérinaire praticien

(Réalisé par l'auteur avec slidesgo)

1.2.2.2. Les risques psychologiques

Généralités

Également connus sous le nom de **risques psychosociaux**, ces derniers désignent les risques pour la santé entraînés par une réponse psychologique à une situation de travail (Amalbert 2020). Ils peuvent être la conséquence d'un environnement de travail stressant, de situation de harcèlement, de violences physiques ou verbales... La réponse psychologique

entraînée peut avoir des répercussions physiques (maladies cardiovasculaires, digestives...), mentales (dépression, maladies psychiatriques...) et sociales (burnout, isolement...).

À noter également qu'il existe des **facteurs de risques**, c'est-à-dire des éléments pouvant favoriser les risques psychologiques. Ces facteurs peuvent être liés au travail (environnement de travail, charge de travail, attente des clients, imprévus...) mais peuvent également être d'origine personnelle. Selon une étude anglaise réalisée sur un panel de 311 vétérinaires (Dawson et Thompson 2017), la personnalité serait le facteur le plus déterminant pour anticiper le stress au travail, plus encore que les facteurs environnementaux. La névrose est le facteur prédisposant le plus significatif. Il apparaît également que les jeunes diplômés avec peu d'expérience sont plus exposés au stress au travail que des vétérinaires expérimentés.

[Le métier de vétérinaire](#)

L'étude menée par Truchot, Andela et Mudry (2022) a permis de mettre en évidence huit catégories de stresseurs professionnels pour les vétérinaires :

- la charge de travail et l'interface vie professionnelle-vie privée ;
- la négligence, maltraitance des clients envers les animaux ;
- la charge émotionnelle face à la détresse ;
- les problèmes financiers ;
- les conflits, tensions avec les collègues ;
- la peur de l'erreur ;
- la peur des blessures ;
- les interruptions pendant son activité.

Les trois facteurs les plus associés à la santé étant : la charge de travail et l'interface vie professionnelle-vie privée ; les interruptions pendant l'activité et la peur de l'erreur.

Si l'un des attraits que présente la profession vétérinaire est d'être intellectuellement stimulante, cela représente néanmoins une source de stress importante. Vigilance, rigueur dans les diagnostics différentiels, concentration intellectuelle toute la journée : calculs de doses, actes invasifs... **La peur de l'erreur** serait d'ailleurs le premier facteur associé aux idéations suicidaires et le deuxième facteur le plus associé à l'épuisement émotionnel ainsi qu'aux troubles du sommeil (Truchot, Andela, et Mudry 2022). D'après l'étude, cette peur était significativement plus importante chez les femmes, mais cette perception est peut-être légèrement biaisée par le fait que la cohorte de femmes est plus jeune. D'une manière générale, l'épuisement émotionnel était significativement plus marqué chez les femmes (Truchot, Andela, et Mudry 2022). Cette réalité touche tous les groupes professionnels et ne s'observe pas qu'au sein de la profession vétérinaire. Toutefois, dans le contexte d'une profession identifiée comme en souffrance émotionnelle forte et qui de surcroît se féminise de plus en plus, il semble impératif de chercher les causes et proposer des solutions.

On peut également citer les euthanasies qui représentent une **charge émotionnelle face à la détresse** importante. Être l'acteur de la mort tout en étant à l'écoute des propriétaires et en les soutenant dans cette épreuve douloureuse n'est pas un acte anodin. Nombre de vétérinaires déclarent ne jamais avoir réussi à se « blinder » en ce qui concerne les euthanasies (Truchot, Andela, et Mudry 2022). Néanmoins, l'acte d'euthanasie en tant que tel n'est généralement pas suffisant pour entraîner une détresse profonde chez le vétérinaire. Cette dernière apparaît lorsque la demande d'euthanasie ne semble pas justifiée : le vétérinaire se retrouve donc au cœur d'un **dilemme éthique** (Arbe Montoya et al. 2019). En tant qu'acteur privilégié de la protection des animaux, le praticien souhaite la meilleure alternative thérapeutique pour le patient. Cependant, bien que considérés comme des êtres vivants doués de sensibilité (l'article 515-14 du code civil), les animaux sont soumis au régime des biens : ils sont la propriété de leurs propriétaires, c'est-à-dire des clients, auprès desquels le vétérinaire s'engage également. Lequel des deux partis choisir dans ce cas ? À une échelle plus large, un sondage mené en 2017 sur 1122 vétérinaires praticiens nord-américains a montré que le fait que les clients n'aient pas (**problèmes financiers**) ou ne veuillent pas (**négligence, maltraitance**) mettre les finances nécessaires aux soins de leur animal constituait une situation positivement corrélée avec l'émergence de syndrome d'épuisement professionnel (Kipperman, Kass, et Rishniw 2017).

1.2.3. Un manque de reconnaissance

Reconnaître le travail d'un individu consiste à lui montrer que ses compétences (techniques, intellectuelles, humaines...) sont appréciées à leur juste valeur (Brun, Dugas, et Tison 2002). Cette reconnaissance peut passer par la rémunération dite tangible (salaire, primes), mais il est primordial de ne pas négliger l'importance de la rémunération dite intangible (formations, retours positifs de la part des patrons, des clients, des collègues...) (Côté et Renaud 2022).

1.2.3.1. Un manque de rémunération tangible

Pour beaucoup de vétérinaires, la rémunération se révèle décevante et parfois même à l'origine d'un sentiment d'injustice : « *le sentiment qu'il y a un déséquilibre important entre ce qu'on investit dans sa profession en termes d'efforts, d'énergie (nombre d'années de formation, compétences, longues heures de travail) n'est pas proportionnel à ce qu'on reçoit en retour au niveau psychologique et matériel (reconnaissance, salaire). Les travaux en psychologie du travail ont largement démontré que ces sentiments d'injustice (on parle de (in)justice distributive) sont un des piliers majeurs de l'insatisfaction au travail et contribuent grandement à l'émergence du burnout* » (Truchot, Andela, et Mudry 2022).

A titre de comparaison, un pharmacien débutant touche un salaire de 2984,26 euros brut contre 2542,96 euros brut pour un vétérinaire salarié débutant. En 2019, un médecin généraliste libéral gagnait en moyenne 7578,25 euros net par mois contre 4517,75 euros net par mois pour un vétérinaire libéral (UNASA 2019).

De plus, il faut savoir qu'en moyenne un vétérinaire libéral gagne significativement mieux sa vie qu'un vétérinaire salarié (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022). Si l'on s'en tient à la convention collective, la rémunération maximale légalement imposée à l'employeur est atteinte par le salarié après quatre années d'exercice (hors spécialisation). Au-delà de ces quatre années, sauf négociations avec l'employeur, le salaire stagne. Or, sachant que la part de vétérinaires salariés augmente, le manque de perspective d'évolution salariale sur le long terme contribue à accroître l'insatisfaction de certains praticiens.

1.2.3.2. *Contact avec les clients*

Encore très récemment, on pouvait entendre, dans l'émission envoyé spécial du huit juin 2023 intitulée *trop chers véto* ? : « *C'est terrible. Je pensais que les vétérinaires étaient là pour sauver la vie des chiens et des chats, des animaux. Et pas pour les sauver uniquement si vous pouvez payer. Enfin ce n'est pas possible !* » (Martin Roberts, 2023). On retrouve ici la notion que le métier de vétérinaire est un métier-passion, impliquant le don de soi. Il n'est pas rare d'entendre des remarques culpabilisantes : « *si vous aimiez vraiment les animaux, vous ne facturerez pas autant* ». Dans l'imaginaire collectif, les vétérinaires gagnent très bien leur vie, plus que les médecins en santé humaine. Les critiques des clients en termes de facturation renforcent le sentiment d'injustice ressenti par les praticiens, elles mettent en exergue à la fois le manque de rémunération et le manque de reconnaissance. Néanmoins, il faut comprendre que la plupart des clients ne réalisent pas tout ce qui se cache derrière la facturation : rémunération du personnel, consommables, amortissement du matériel, charges, temps de formation, compétences, expertise ... Le fait que les frais de santé humaine soient, pour la plupart, pris en charge par la Sécurité sociale et les mutuelles accroît cette méconnaissance du coût réel de la médecine.

Une des pistes d'amélioration proposée par Kipperman, Kass, et Rishniw à la suite de leur étude menée 2017 sur 1122 vétérinaires était de former les étudiants et les vétérinaires à mieux informer les propriétaires sur le coût de la santé animale ; lors des visites de médecine préventive par exemple. De manière que les dépenses puissent être davantage anticipées et donc acceptées.

SYNTHÈSE

- Le métier de vétérinaire est un métier exigeant à la fois sur le plan physique et psychologique. Il présente de nombreux risques biologiques, chimiques, physiques, mécaniques et psychologiques.
- Les vétérinaires sont deux fois plus à risque de suicide que les professions de santé humaine et trois à quatre fois plus à risque que la population générale.
- Le manque de reconnaissance peut être à l'origine d'un sentiment d'injustice qui favorise l'émergence du burnout.
- Importance de communiquer auprès des clients sur le coût de la santé afin qu'ils puissent mieux anticiper les frais et également comprendre tout ce qui se cache derrière une facturation.

TRANSITION

Nous venons de voir que la profession vétérinaire faisait face à divers défis :

- Féminisation forte corrélée à une augmentation du salariat et du temps partiel
- Des désinscriptions précoces du tableau de l'Ordre et un contexte de pénurie de praticiens
- Un mal être très prononcé des soignants

Nous avons également parlé des changements majeurs en termes de modèles d'affaires avec la diminution du nombre de vétérinaires en exercice individuel et l'augmentation de la taille des cliniques. La possibilité de posséder plusieurs cliniques, de créer des sociétés holdings, et d'ouvrir le capital à des investisseurs non vétérinaires. Les modifications législatives consécutives à la directive services ont donc permis l'émergence de grands groupes possédant jusqu'à plusieurs centaines de cliniques sur le territoire français. Cette transformation majeure du paysage vétérinaire soulève de nombreuses inquiétudes. Est-ce une menace pour l'indépendance des vétérinaires dont l'identité professionnelle a été si difficile à obtenir comme nous l'avons vu dans le paragraphe 1.1.2 ? Ou au contraire, est-ce l'opportunité d'apporter des solutions aux différents défis de la profession mis en lumière plus haut ?

1.3. Consolidation du marché des soins vétérinaires en France

1.3.1. Contexte

On rencontre deux termes anglo-saxons pour parler de l'évolution des modèles d'affaires vétérinaires et de la restructuration du marché au cours de ces dernières années (Frayssinet 2019) : la corporatisation et la consolidation. Le premier terme désigne le fait de transformer une entité de profession libérale en une entreprise privée. La consolidation quant à elle correspond au fait de regrouper plusieurs entreprises pour n'en former plus qu'une. Dans la littérature française, ces deux anglicismes sont souvent utilisés de manière indifférenciée pour parler de la réunion de plusieurs cliniques vétérinaires au sein de groupes privés. Par abus de langage, on parle souvent de rachat de cliniques, néanmoins il ne s'agit pas d'un rachat à proprement parler, mais d'une entrée au capital d'investisseurs privés.

Ce phénomène a débuté dans les années 90 aux États-Unis, suivi par le Royaume-Uni, avant de s'étendre à partir de 2010 au reste du monde (Frayssinet 2022). En France, cela a commencé dès 2010 avec l'apparition de groupes français (Mon Vêto), puis en 2018, par l'arrivée des groupes internationaux. Le taux de consolidation du marché des soins vétérinaires en France est resté faible jusqu'en 2019. On a observé une accélération nette entre 2020 et 2022, avec un passage de trois à vingt-quatre pour cent de consolidation. Une étude Phylum de 2022 a estimé que cette consolidation atteindra cinquante pour cent à l'horizon 2025 (Figure 9).

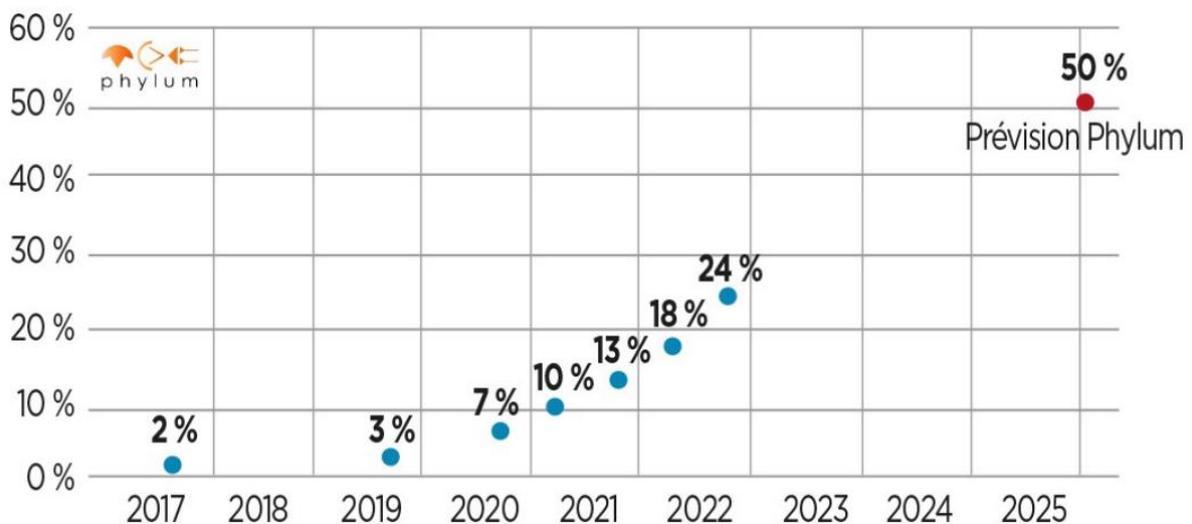


Figure 9 : Évolution de la consolidation des établissements de soins vétérinaires en France (source : Phylum)

Néanmoins, en septembre 2022, le groupe IVC-Evidensia a annoncé une suspension des investissements dans les cliniques vétérinaires européennes (Chamard 2023). Les autres groupes adoptent également des critères plus stricts au vu de la situation économique actuelle.

1.3.2. Limites réglementaires et problématiques ordinales

1.3.2.1. 51% du capital doit être détenu par des vétérinaires

D’après l’article L241-17 du code rural et de la pêche maritime : « Plus de la moitié du capital social et des droits de vote doit être détenue, directement ou par l’intermédiaire des sociétés inscrites auprès de l’Ordre, par des personnes exerçant légalement la profession de vétérinaire en exercice au sein de la société »

Ce point peut représenter une entrave à la consolidation dans le cas de sociétés de capitaux (type SELARL). Néanmoins, en transformant les entreprises en sociétés par actions simplifiées (SAS), cette contrainte légale ne semble plus entraver la corporatisation. En effet, dans le cadre d’une SAS, il est possible de définir deux catégories d’actions (actions de préférence) : celles donnant accès à des droits de vote et celles donnant accès à des droits financiers. Les investisseurs peuvent donc, légalement, laisser 51 % des droits de vote aux associés vétérinaires tout en se réservant 99 % des droits financiers (Figure 10) (Baralon et Frayssinet 2020).

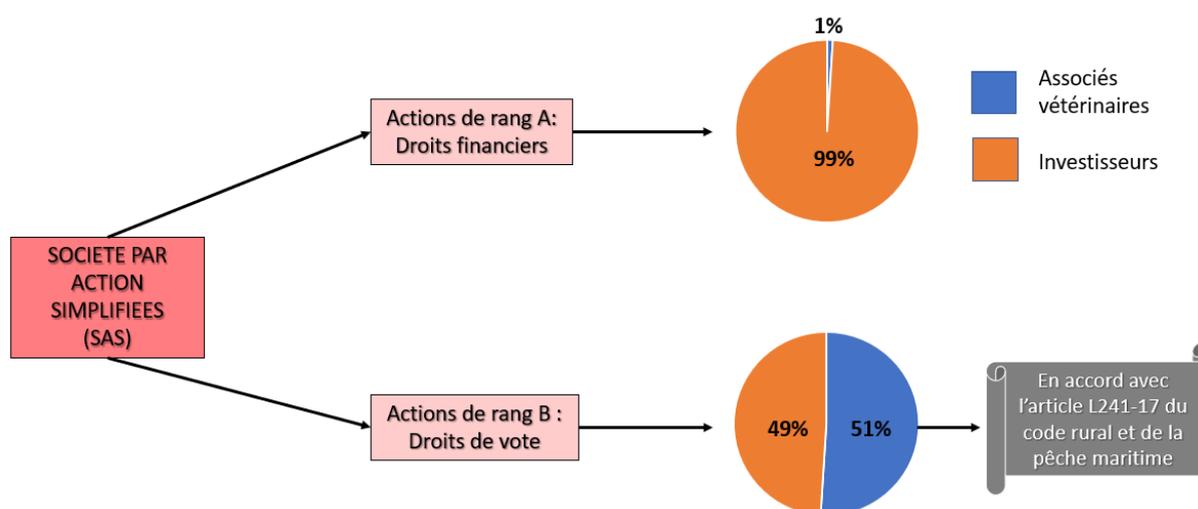


Figure 10 : Création d'actions de préférence dans le cadre d'une SAS (réalisé par l'auteur)

Les actions de préférences permettent de conférer à leur détenteurs des droits particuliers, notamment de distinguer droits de vote et droits financiers. Cela permet aux investisseurs de respecter le code rural tout en s'attribuant la quasi-totalité du bénéfice

Il est également spécifié (article R.242-66 du code rural) que les associés vétérinaires doivent être présents sur site au minimum la moitié du temps d'ouverture de la structure. L'ouverture du capital à des associés locaux semble être une mesure suffisante pour permettre le respect de cette contrainte.

Ces dispositions, bien qu'attribuant la quasi-totalité des droits financiers aux investisseurs extérieurs, n'en restent pas moins légales selon le législateur dans la mesure où cette répartition garantit aux vétérinaires associés en exercice dans la clinique une liberté de gestion grâce à la détention de la majorité des droits de vote. Néanmoins, le Conseil d'État du 10 juillet 2023 constatait que certaines dispositions des statuts ou des pactes d'associés « *privent ces garanties d'effets* » sur le contrôle effectif des sociétés par les vétérinaires. Même si, prise isolément, aucune de ces dispositions n'est illégale, la conjonction de toutes ces dispositions conduit, selon le Conseil d'État, à priver les vétérinaires du contrôle effectif de leurs sociétés qui devrait être garanti par la détention majoritaire du capital et des droits de vote. Ainsi, les statuts et les pactes d'associés vont devoir être révisés afin de garantir le contrôle effectif par les vétérinaires.

1.3.2.2. *Capitaux exclus et conflits d'intérêts*

Tout d'abord, il faut savoir que les seules définitions juridiques existantes sur la notion de conflit d'intérêts concernent le secteur public. Pour le secteur privé, aucun texte issu ni de la loi ni de la jurisprudence ne le définit (Agence Française Anticorruption 2021). Cependant, nous pouvons nous accorder sur le fait que les conflits d'intérêts sont des situations dans lesquelles une personne ou une entreprise doit prendre une décision qui peut être influencée par des intérêts personnels, financiers ou professionnels qui entrent en conflit avec les intérêts de l'entreprise ou de ses parties prenantes.

D'après l'article L241-17 du code rural et de la pêche maritime : « *La détention, directe ou indirecte, de parts ou d'actions du capital social est interdite aux personnes physiques ou morales qui, n'exerçant pas la profession de vétérinaire, fournissent des services, produits ou matériels utilisés à l'occasion de l'exercice professionnel vétérinaire* ». Cela comprend les laboratoires, les fabricants de matériel, les « petfoodeurs », tout fournisseur de manière générale. Sont également exclues du capital social les « *personnes physiques ou morales exerçant, à titre professionnel ou conformément à leur objet social, une activité d'élevage, de production ou de cession, à titre gratuit ou onéreux, d'animaux ou de transformation des produits animaux* ». Ce point pourrait donc poser un problème pour certains groupes vétérinaires détenus par des sociétés qui possèdent également des parts dans des entreprises de « petfood ». C'est le cas d'IVC-Evidensia, dont le groupe Nestlé est un actionnaire minoritaire ; or Nestlé possède également des actions au sein de l'entreprise Purina (fabricant de croquettes diététiques). Ou encore d'AniCura, détenu par le groupe Mars depuis 2018 qui possède aussi des actions au sein de l'entreprise Royal Canin (fabricant de croquettes

diététiques). En 2021, le groupe IVC-Evidensia a également racheté le groupe Veternity dont fait partie Esthima : leader des pompes funèbres animalières en France. Début 2023, EQT, un fonds d'investissement suédois, également actionnaire majoritaire du groupe IVC-Evidensia est en négociations pour acheter Dechra Pharmaceuticals, une entreprise spécialisée dans le développement et la commercialisation de produits vétérinaires.

Néanmoins, le fait que les cliniques vétérinaires puissent avoir des capitaux investis en amont et en aval de leur pratique semble être une problématique française et n'inquiète pas outre mesure les pays voisins. Une des explications possibles est qu'en France, il n'y a pas de distinction réglementaire entre la filière des productions animales et celle du marché des soins des animaux de compagnie. Ainsi, autoriser les investissements en amont et aval des cliniques vétérinaires pourrait poser de graves problèmes en termes de santé publique si on le transposait dans le domaine des productions animales. On pourrait imaginer de grands groupes qui maîtriseraient toute une filière de production : de l'élevage jusqu'à l'abattoir en passant par les soins vétérinaires.

Le 10 juillet 2023, le Conseil d'État a tranché à ce sujet : il a été estimé que les sociétés AniCura et IVC Evidensia France ne sont pas des actionnaires interdits. Et ce malgré le fait qu'AniCura appartienne au groupe Mars (qui détient Royal Canin) et que Nestlé (qui détient également Purina) soit présent au capital d'IVC-Evidensia à hauteur de 20 %.

1.3.2.3. *Indépendance du vétérinaire en péril ?*

D'après l'article L242-1 du code rural et de la pêche maritime : « *l'Ordre des vétérinaires veille au respect [...] des règles garantissant l'indépendance des vétérinaires et de celles inhérentes à leur déontologie* ». L'indépendance est un principe fondamental qui existe pour toutes les professions libérales réglementées. C'est donc à ce titre que l'Ordre national des vétérinaires se questionne quant à la menace que représentent les grands groupes vis-à-vis de l'indépendance des vétérinaires qui exercent en leur sein. Il s'interroge sur la pertinence et l'efficacité des moyens actuels de contrôle de l'indépendance dans son ouvrage « *l'indépendance professionnelle des vétérinaires* » paru en février 2022. Ces moyens sont : l'inscription au tableau de l'Ordre (article L. 241-1 du CRPM), la présence d'une clause relative à l'indépendance dans les contrats d'embauche ou d'association (article R. 242-40 CRPM), les règles sur l'actionnariat des sociétés d'exercice et sur la gouvernance (article L. 241-17 du CRPM) et la mise en place d'une procédure disciplinaire en cas de litige sur l'indépendance (article R. 242-39 du CRPM). Bien que nécessaires, ces moyens sont jugés insuffisants par l'Ordre national des vétérinaires qui soulève que la procédure disciplinaire est une démarche lourde et dissuasive pour les vétérinaires victimes de pression sur leur indépendance et donc en pratique peu utilisée. Pour l'Ordre national des vétérinaires, il est donc indispensable de coupler les moyens précédemment cités à des mesures de surveillance, passive et active. Les

pistes d'améliorations envisagées sont : la possibilité de disposer d'une clause de cession ou de conscience, qui à l'instar des journalistes, permettrait aux vétérinaires travaillant dans une structure rachetée par une chaîne de cliniques, de pouvoir démissionner sous les mêmes conditions, plus avantageuses, qu'un licenciement. Protéger l'anonymat des plaignants, mettre en place une instance de contrôle de l'indépendance, réaliser des audits au bénéfice des vétérinaires... (Vandaële 2021).

Cette question d'indépendance peut même s'envisager à deux niveaux. Au niveau des personnes physiques, c'est-à-dire des vétérinaires exerçant dans les cliniques du groupe (indépendance en ce qui concerne l'exercice de la médecine). Et au niveau des personnes morales, c'est-à-dire des cliniques appartenant au groupe et dans lesquelles on rappelle que certains actionnaires sont non vétérinaires (indépendance en ce qui concerne la gestion de la clinique).

L'article R812-50 du code rural et de la pêche maritime précise le rôle de l'enseignement supérieur vétérinaire en établissant huit compétences nécessaires aux vétérinaires. L'objet de l'enseignement dispensé dans les établissements vétérinaires est de permettre aux futurs vétérinaires l'acquisition de ces compétences. La huitième compétence n'est en vigueur que depuis le 26 septembre 2021 : « *Exercer en faisant preuve d'indépendance professionnelle et dans le respect du code de déontologie vétérinaire, y compris dans le cadre des missions effectuées en qualité de vétérinaire sanitaire ou de vétérinaire mandaté* ». Cette modification par décret à l'initiative de l'Ordre national des vétérinaires fait suite à la crainte de voir une intromission des grands groupes vétérinaires au sein des écoles vétérinaires, à l'instar de ce qu'il se passe au Royaume-Uni.

Néanmoins, il apparaît important de nuancer en rappelant que même au sein de cliniques dites « indépendantes », il arrive que les salariés n'aient pas leur mot à dire en ce qui concerne les produits commandés par la clinique auprès des centrales d'achats. Il se peut même que les associés encouragent tel ou tel type de prise en charge pour une affection pathologique donnée... Est-ce acceptable dans ce cas ? Est-ce moins grave que lorsqu'il s'agit d'un groupe ? En ce qui me concerne, le problème est le même, mais l'échelle est différente.

Enfin, les compétences acquises lors des études vétérinaires ne se limitent pas à de la médecine pure. Le raisonnement critique est un aspect clé de la formation. Pour l'instant, le marché est en tension pour les recruteurs, si bien que les candidats ont la possibilité de choisir entre plusieurs cliniques. Ils sont donc libres d'aller exercer ailleurs s'ils ont l'impression que leur indépendance médicale n'est pas respectée. Nous pouvons néanmoins nous questionner sur ce qu'il adviendrait si le marché venait au contraire à se tendre pour les candidats. Nous en débattons brièvement dans le paragraphe 1.3.4.

1.3.3. Les groupes : une offre qui répond à une demande réelle

Néanmoins, lorsque l'on s'intéresse aux chiffres, force est de constater que les groupes ont su trouver leur place sur le marché vétérinaire français (Figure 11).

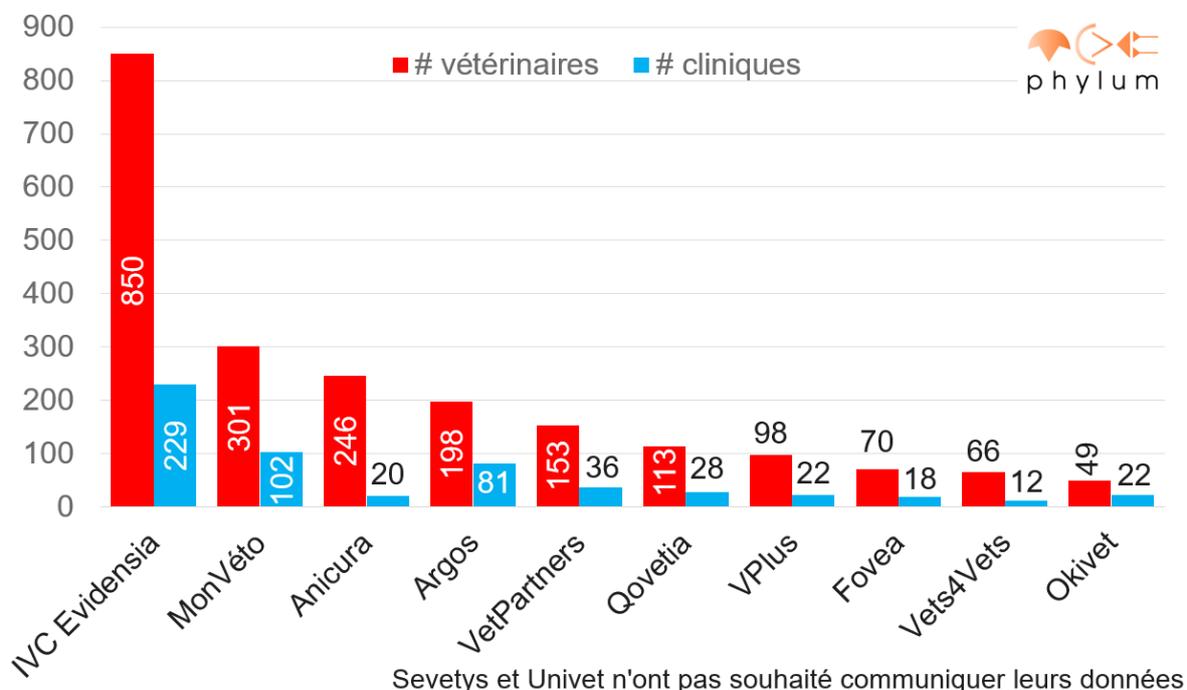


Figure 11 : Groupes actifs en France au 1er avril 2022 (Source : Phylum)

Et même si un certain nombre de confrères y voient une menace pour la profession vétérinaire, il serait lacunaire de ne pas prendre en considération que les groupes de cliniques vétérinaires offrent également des solutions à plusieurs demandes de la part des vétérinaires. Parmi les avantages mis en avant par les groupes, on trouve :

- assurer la continuité des soins lors de départs à la retraite ;
- être soulagé des tâches administratives ;
- ne plus avoir à supporter 100 % des investissements ;
- sortir de l'isolement et avoir accès au réseau ;
- avoir un horizon de carrière plus diversifié ;
- professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

On peut également mentionner une meilleure prise en charge des formations (prise en charge des frais et dédommagement des jours non travaillés). Pour les jeunes vétérinaires

ayant moins de trois ans d'exercice, le groupe IVC-Evidensia propose le programme « graduate academy » (350 heures de formation sur deux ans), entièrement pris en charge.

1.3.4. Quel avenir pour la profession ?

L'arrivée des groupes au sein de la profession vétérinaire soulève de nombreuses questions et inquiétudes. À quel taux de consolidation se stabilisera le marché des soins vétérinaires ? Quels changements pour la profession ? Quid de l'indépendance ?

Comme l'a dit Pierre Desproges : « La seule certitude que j'ai, c'est d'être dans le doute ». Or, il est plus qu'établi que l'incertitude est source d'inquiétude. Inquiétude d'autant plus grande dans le cas présent que l'échelle est importante. La consolidation du marché des soins vétérinaires touche d'ores et déjà des centaines de cliniques et plus de 2000 vétérinaires répartis en seulement une douzaine d'entreprises. L'impact de chaque groupe sur la profession peut donc se révéler considérable : dans le mauvais, mais également (et surtout, espérons-le) dans le bon sens. Nous avons déjà abordé cette notion d'échelle dans le paragraphe sur l'indépendance. Le fait de travailler dans une clinique indépendante ou non n'est en soi ni une bonne ni une mauvaise chose et l'Ordre des vétérinaires est d'ailleurs le premier à l'affirmer. La crainte vient uniquement du fait que les décisions d'un petit groupe d'individus puissent avoir des conséquences énormes sur l'exercice de la médecine vétérinaire.

Prenons quelques instants pour imaginer une dérive possible et envisager les conséquences pour les praticiens vétérinaires. Imaginons qu'un groupe possède 90 % des cliniques d'une région donnée et qu'à un instant t, les investisseurs décident d'imposer des conditions de travail aberrantes à leurs vétérinaires (trop de consultations, du matériel de mauvaise qualité, protocoles de soins imposés...). Les vétérinaires, bien que libres de partir, se verraient contraints de réaliser des trajets considérables afin de trouver un nouveau travail dans de meilleures conditions. Il y a fort à parier que nombre d'entre eux, probablement déjà installés dans la région, décideraient de rester malgré tout dans leur clinique actuelle. Une telle évolution serait dramatique et impliquerait une non-indépendance du vétérinaire en ce qui concerne sa façon d'exercer la médecine.

Néanmoins, le Conseil d'État du 10 juillet 2023 semble avoir été particulièrement vigilant à propos la notion d'indépendance. En ce qui concerne les freins à la consolidation du marché des soins vétérinaires, le Conseil d'État semble avoir levé les freins législatifs. Reste désormais des freins financiers au vu du contexte économique actuel (hausse des taux d'intérêt pour juguler l'inflation, ce qui pénalise la consolidation).

Enfin, n'oublions pas que les cliniques indépendantes sont et resteront des modèles économiques viables. D'ailleurs, en 2021, le XERFI a attribué la meilleure note (score A) en

termes de résistance et de rebond pour le secteur des services vétérinaires (XERFI 2021). Les cliniques vétérinaires sont des entreprises extrêmement résilientes.

SYNTHÈSE

- Marché des soins vétérinaires consolidé à 24 % en 2022
- Prévision de 50 % horizon 2025
- Disparition de freins législatifs au profit de freins financiers
- L'Ordre des vétérinaires reste vigilant et œuvre pour l'indépendance des praticiens dans l'exercice de la médecine
- Possibilité de très bien réussir sans capitaux extérieurs

TRANSITION

Après avoir vu que la profession vétérinaire canine était en pleine évolution : féminisation, émergence d'entreprises vétérinaires, consolidation du marché des soins, ... tout en faisant face à de nombreux défis : santé mentale et physique des praticiens menacées, indépendance à garantir... Nous allons maintenant voir que ces enjeux se confrontent à d'autres évolutions et défis qui s'inscrivent de façon plus large dans la réalité du monde du travail actuel.

Quelles sont les attentes des jeunes en termes de travail ? Quels sont les moyens à disposition des entreprises vétérinaires pour recruter et fidéliser la prochaine génération de praticiens ? Enfin, si les entreprises doivent évoluer pour s'adapter, comment conduire le changement ?

2. Comment maintenir l'attractivité de l'exercice libéral pour la nouvelle génération ?

2.1. Attentes des jeunes (et en particulier des jeunes vétérinaires)

Avant de pouvoir prétendre répondre aux attentes des jeunes générations, il convient non seulement d'identifier, mais également de comprendre ces attentes. Cela permet alors de proposer une offre en adéquation avec la demande, étape d'autant plus cruciale que le marché de l'emploi vétérinaire est tendu pour les recruteurs (Jeannin 2019).

2.1.1. Notion de génération

Les individus appartenant à une même génération ont vécu les mêmes évolutions économiques, sociologiques, évènements marquants... Cela conditionne à la fois leurs motivations, mais également leurs attentes en termes de travail et d'exigence vis-à-vis de l'entreprise (Bonnet, Mazari, et Verley 2022). Dans le monde du travail se côtoient actuellement quatre générations (Tableau 1) (Rouet 2019).

Tableau 1 : Stéréotypes générationnels (réalisé par l'auteur)

	Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Période de naissance	1945 à 1960	1960 à 1980	1980 à 2000	Après 2000
Caractéristiques	Loyauté envers l'entreprise Générosité	Loyauté envers l'équipe Humilité	<u>« Les 4 i »</u> Inventifs Individualistes Interconnectés Impatients	<u>« Les 4 c »</u> Communication Collaboration Connexion Créativité
Besoins motivationnels	Le travail comme source d'accomplissement	Mobilité verticale	Donner du sens au travail Bien-être au travail	Flexibilité Autonomie

2.1.2. Un conflit générationnel ?

Les attentes des jeunes

La philosophe Julia de Funes explique qu'une action (= le moyen) n'a de sens que si elle permet de servir quelque chose (= la fin). Au même titre que manger pour manger est absurde, travailler pour travailler l'est également. Pour Julia de Funes, le changement de paradigme du travail des jeunes générations nous invite à redonner du sens au travail. Même s'il peut être source d'accomplissement, le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen. Dans une interview de *Brut. philo* postée le 26 mars 2023, De Funes donnait l'exemple d'un jeune de 25 ans qui projetait de travailler deux ans à fond pour ensuite pouvoir faire le tour du monde avec sa compagne et d'un employé qui, quant à lui, avait 25 ans d'ancienneté au sein de la même entreprise. Ce dernier considérait son travail comme une finalité et pourtant celui qui donnait le plus de sens à son travail dans cet exemple, c'est le jeune employé, car il considérait son travail comme un moyen.

Ainsi, il est important de réaliser que quelqu'un qui ne vit pas pour s'épanouir au travail, mais qui travaille pour s'épanouir dans la vie ne donne pas moins de sens à son travail. Les jeunes vétérinaires ne consacrent plus toute leur vie à leur métier ? Sont réticents à faire des gardes et des semaines de plus de 50 heures ? Pourtant, leur métier n'en est pas moins important à leurs yeux, c'est uniquement le rapport au travail qui a changé (Figure 12) et cela ne devrait pas être sujet à un jugement moral. Ne pas le comprendre est un facteur très pénalisant pour les entreprises cherchant à recruter.

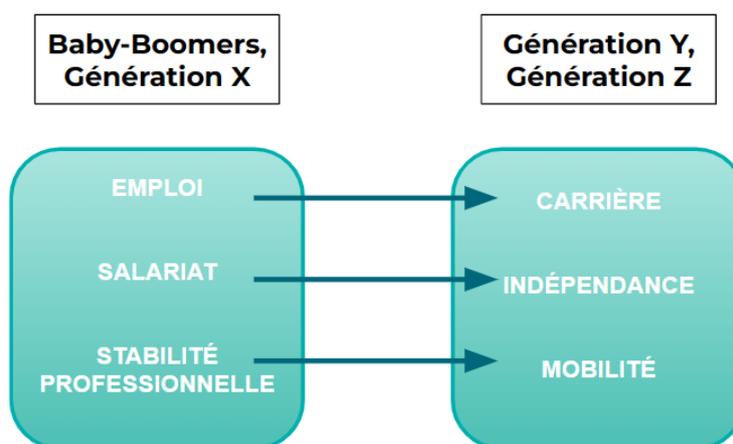


Figure 12 : Reconfigurations du rapport au travail et des priorités (réalisé par l'auteur)

Les jeunes générations sont moins fidèles à une entreprise et n'hésiteront pas à changer d'employeur si leur poste ne leur convient pas.

Source du conflit

En ce qui concerne le rapport au travail, les différences peuvent être à l'origine d'incompréhensions et de tensions. En général, les baby-boomers laissent le travail empiéter de manière franche sur leur vie personnelle, la génération X est en quête d'équilibre entre les deux tandis que la génération Y recherche une véritable séparation entre vies professionnelle et personnelle. Dans le cadre de la profession vétérinaire, les recruteurs sont souvent plus âgés que les recrutés. De plus, le contexte actuel (comme nous le verrons par la suite) fait que le marché est tendu pour les recruteurs. Ainsi, les candidats pour un poste se trouvent souvent en position de « force », pouvant négocier certaines conditions telles que ne pas faire de gardes ou alors commencer avec un meilleur salaire. Cela peut être perçu comme une injustice pour les recruteurs qui eux, n'avaient pas pu bénéficier de telles conditions.

2.1.3. Limites et dangers de ce modèle

Effet Pygmalion

Également connu sous le nom d'effet Rosenthal ou encore de « prophétie auto-réalisatrice », l'effet Pygmalion est un phénomène psychologique selon lequel les attentes que nous avons à propos d'une personne peuvent influencer considérablement ses performances et son comportement, dans le bon comme dans le mauvais sens. Dans le cas d'une influence négative, on parle plus précisément d'effet Golem.

En transposant cette théorie au monde de l'entreprise, on comprend que les stéréotypes peuvent aggraver le conflit générationnel par un cercle vicieux. Voici un exemple présenté dans la Figure 13 :

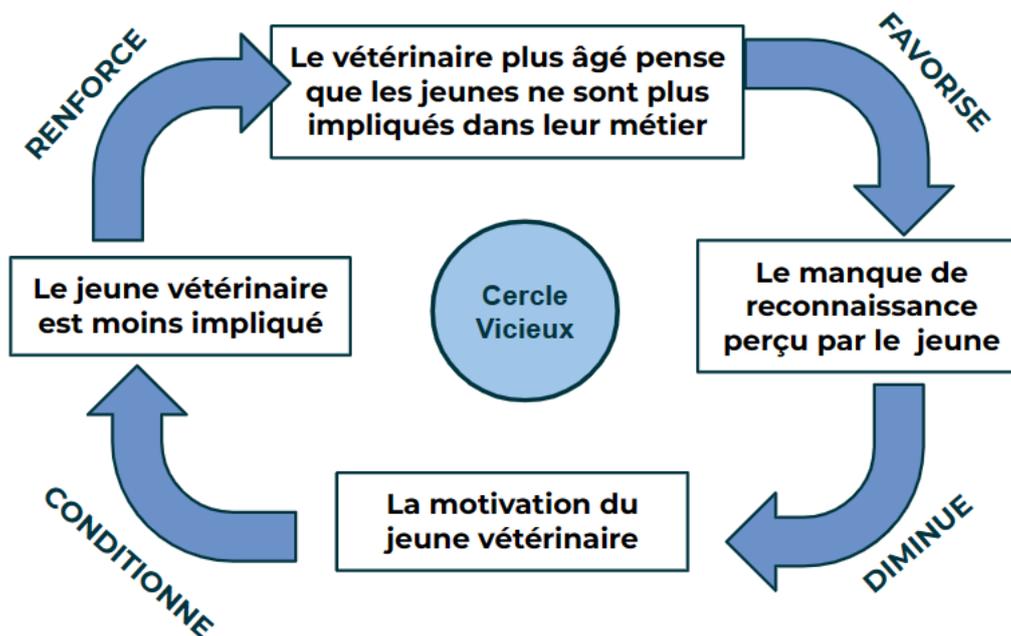


Figure 13 : Effet Golem consécutif à un stéréotype générationnel (réalisé par l'auteur)

Les aprioris négatifs, initialement infondés, du vétérinaire plus âgé sont à l'origine d'une modification du comportement du jeune vétérinaire en faveur de la réalisation des craintes du premier vétérinaire : c'est ce que l'on appelle une prophétie auto-réalisatrice.

Au contraire, des attentes ou impressions positives peuvent conditionner des performances positives. Dans son roman de 1977 intitulé *le temps des amours*, Marcel Pagnol écrit « Dès que les professeurs commencèrent à le traiter en bon élève, il le devint véritablement : pour que les gens méritent notre confiance, il faut commencer par la leur donner » (Pagnol 1977).

Or les attentes ou les impressions que l'on a à propos d'une tierce personne ne sont pas toujours conscientes. Il est donc primordial de bien identifier clairement nos attentes afin d'être attentif à nos signaux verbaux et non verbaux qui pourrait être à l'origine d'un effet Golem.

Un faux problème ?

S'il y a certes des différences intergénérationnelles, il ne faut pas négliger les différences intragénérationnelles. Bien que certaines tendances globales puissent être dégagées en fonction de l'âge des collaborateurs, il faut surtout garder à l'esprit que chaque individu est différent. Plutôt que de présupposer que ces stéréotypes générationnels s'appliquent à tous, il est primordial pour l'entreprise d'identifier force et faiblesse de chaque collaborateur afin de lui offrir la possibilité d'exprimer son potentiel (De Moor 2019).

De plus, nombre d'auteurs mettent également en avant que certains traits, mis sous le compte de l'appartenance à une génération, ne sont probablement dus qu'à une différence d'âge : la jeunesse et le manque d'expérience (ou au contraire, un âge plus avancé) étant certainement plus déterminant que l'appartenance à une génération en particulier (Rouet 2019).

Enfin, les différences entre les générations (et plus largement, entre les individus) sont vectrices de réflexions, évolutions, remises en question nécessaires au progrès (tant technologique, que médical ou encore humain...). Dans le chapitre 86 de *propos sur l'éducation*, Alain écrit « *on dit que les futures générations seront difficiles à gouverner. Je l'espère bien* » (Alain 1985).

SYNTHÈSE

- Changement de paradigme en ce qui concerne le travail.
- Considérer le travail comme un moyen lui redonne paradoxalement tout son sens.
- Effet Pygmalion : les attentes envers un collaborateur peuvent avoir des répercussions sur ses performances.
- Nouvelles générations en quête d'équilibre entre travail et vie personnelle

TRANSITION

Ces différences générationnelles peuvent être à l'origine d'une inadéquation entre l'offre et la demande. Or, dans ces conditions, le recrutement est difficile et le taux de renouvellement du personnel soignant est grand : recruter, former, rerecruter... Cela est chronophage, fatiguant, onéreux et décourageant pour les recruteurs ! Une bonne compréhension des attentes des jeunes sur le plan du travail est indispensable à un recrutement efficace et durable. La fidélisation des collaborateurs est un enjeu majeur pour les entreprises vétérinaires. Quels sont les moyens à leur disposition ? Comment se démarquer et rester attractif dans un marché concurrentiel ? Peut-on concilier attentes des candidats et intérêts de l'entreprise ?

2.2. Recruter, fidéliser, motiver : l'enjeu de l'attractivité dans un marché concurrentiel

Le recrutement est une problématique importante dans le milieu vétérinaire en France. En 2016, 60 % des cliniques vétérinaires mixtes et 52 % des cliniques canines rencontraient des difficultés systématiques pour recruter (Mathevet 2016). Le docteur vétérinaire Clément Jeannin a d'ailleurs dédié le sujet de sa thèse en 2019 à la problématique du recrutement en explorant le concept de marque employeur.

2.2.1. La France en manque de vétérinaires

2.2.1.1. Vétérinaires entrants et sortants

Le système français repose sur quatre écoles vétérinaires nationales publiques : Paris, Lyon, Nantes et Toulouse. En septembre 2022, l'école privée UniLaSalle à Rouen a reçu l'autorisation d'accueillir sa première promotion d'étudiants vétérinaires. Il n'y a donc pas encore de promotion sortie de cette école.

Les diplômes de médecine vétérinaire obtenus en Europe sont automatiquement reconnus par l'Ordre national français des vétérinaires dès lors que les étudiants possèdent la nationalité d'un des états membres de l'Union européenne, de l'espace économique européen ou de la Suisse. Les diplômés d'autres provenances doivent se soumettre à un test de connaissance organisé une fois par an. Chaque année, près de la moitié des nouveaux inscrits à l'Ordre proviennent d'écoles étrangères (Figure 14).

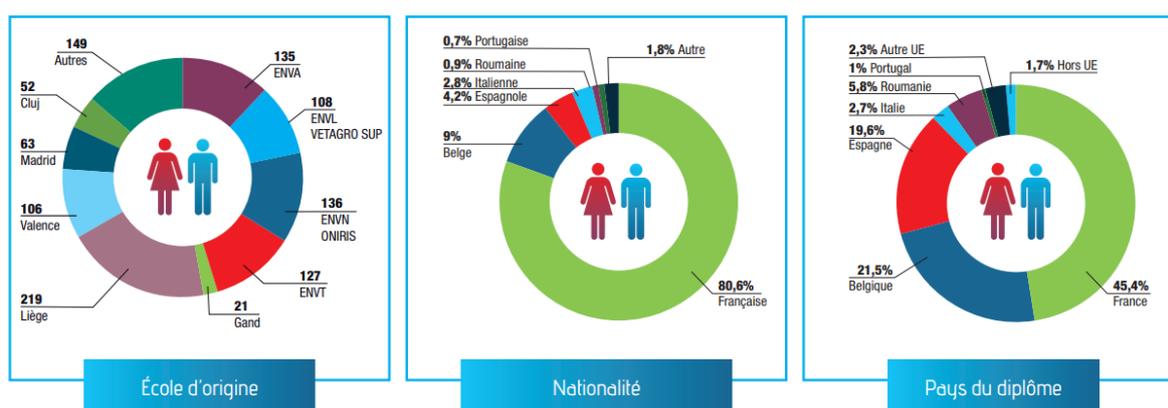


Figure 14 : Origine des primo inscrits au tableau de l'Ordre en 2022 (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022)

Dans le graphique du milieu on peut lire qu'en 2022, 80,6 % des primo-inscrits à l'Ordre était de nationalité française. Néanmoins, seulement 45,4 % des primo-inscrits de 2022 sont diplômés d'une école française

Si l'on fait le bilan des vétérinaires entrants par rapport aux vétérinaires sortants, on obtient un nombre positif. En 2022, 1116 vétérinaires sont entrés au tableau de l'Ordre contre 697 sorties (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022). Pourtant, malgré une augmentation du nombre de vétérinaires disponibles, comment expliquer que le marché de l'emploi vétérinaire reste tendu pour les recruteurs ? Tout d'abord, la demande en matière de soins augmente également et deuxièmement l'évolution des modes d'exercice se solde par un temps de travail moyen des jeunes générations en baisse. Enfin, les désinscriptions précoces du tableau de l'Ordre aggravent le problème.

2.2.1.2. Un marché en plein développement

Le marché des soins aux animaux de compagnie fait face à une augmentation croissante de la demande. Entre 2006 et 2020, le chiffre d'affaires des structures vétérinaires a été multiplié par 1,7 (XERFI 2021). De plus, la place de l'animal au sein de la famille a évolué, les propriétaires sont de plus en plus exigeants et enclins à médicaliser leurs animaux. On observe : une hausse des dépenses consacrées aux animaux de compagnie par les ménages français (XERFI 2021). En 2022, la moitié des Français possédaient un animal de compagnie. On dénombrait 14,9 millions de chats et 7,6 millions de chiens (FACCO 2022). Tous ces éléments ont pour conséquence une demande croissante de vétérinaires.

2.2.1.3. Des temps de travail inférieurs

Certes, le nombre de vétérinaires en exercice augmente, mais la part de ces derniers exerçant sous un contrat de 35 heures hebdomadaires ou à temps partiel augmente également par rapport à part de vétérinaires libéraux travaillant en moyenne plus de 47 heures par semaine (Lassegue 2017). Par exemple, en 2022, un tiers des vétérinaires salariées (femmes) exerçait à temps partiel (Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire 2022).

2.2.1.4. Une sélection et une formation en inadéquation avec la réalité du terrain

Face à la pénurie de vétérinaires et au nombre important de désinscriptions précoces du tableau de l'Ordre, les praticiens accusent la formation initiale dispensée dans les écoles vétérinaires d'être en inadéquation avec la réalité du terrain (Chevalier 2018). D'une part, la durée des études et l'investissement financier requis entraînent des attentes en matière de rémunération qui ne seront pas atteintes, comme nous l'avons vu dans la première partie.

D'autre part, les modalités de recrutement sélectionnent des profils élitistes en définitive peu adaptés au quotidien de praticien.

On peut émettre l'hypothèse que ces éléments sont corrélés positivement aux désinscriptions précoces du tableau de l'Ordre (cf. Figure 5), aggravant les difficultés des employeurs à recruter des vétérinaires.

TRANSITION

Dans un contexte où les candidats se font rares, le recrutement représente un véritable enjeu pour les entreprises vétérinaires. Or, nous allons voir qu'un bon recrutement ne se limite pas à une annonce, un entretien et une embauche. C'est un véritable processus stratégique qui nécessite de l'investissement de la part des recruteurs. Comment bien recruter ? À quels risques les cliniques s'exposent-elles en négligeant le processus de recrutement ? Comment améliorer son attractivité en tant qu'employeur ?

2.2.2. Le recrutement, une histoire d'attractivité

2.2.2.1. *Consacrer du temps au recrutement*

Le recrutement est un processus à travers lequel une entreprise espère trouver le candidat optimal pour un poste donné. Il existe plusieurs méthodes pour recruter : poster des annonces, faire des « job dating », lire les candidatures spontanées, participer à des forums, faire appel à des chasseurs de têtes...

Recruter est une décision stratégique qui engage l'entreprise (à plus ou moins long terme). Il est donc préférable que ce processus soit judicieusement mené. Professeur à l'ESSEC Business School et consultant en gestion des ressources humaines, Jean-Marie Peretti propose un processus de recrutement en cinq étapes (Figure 15).

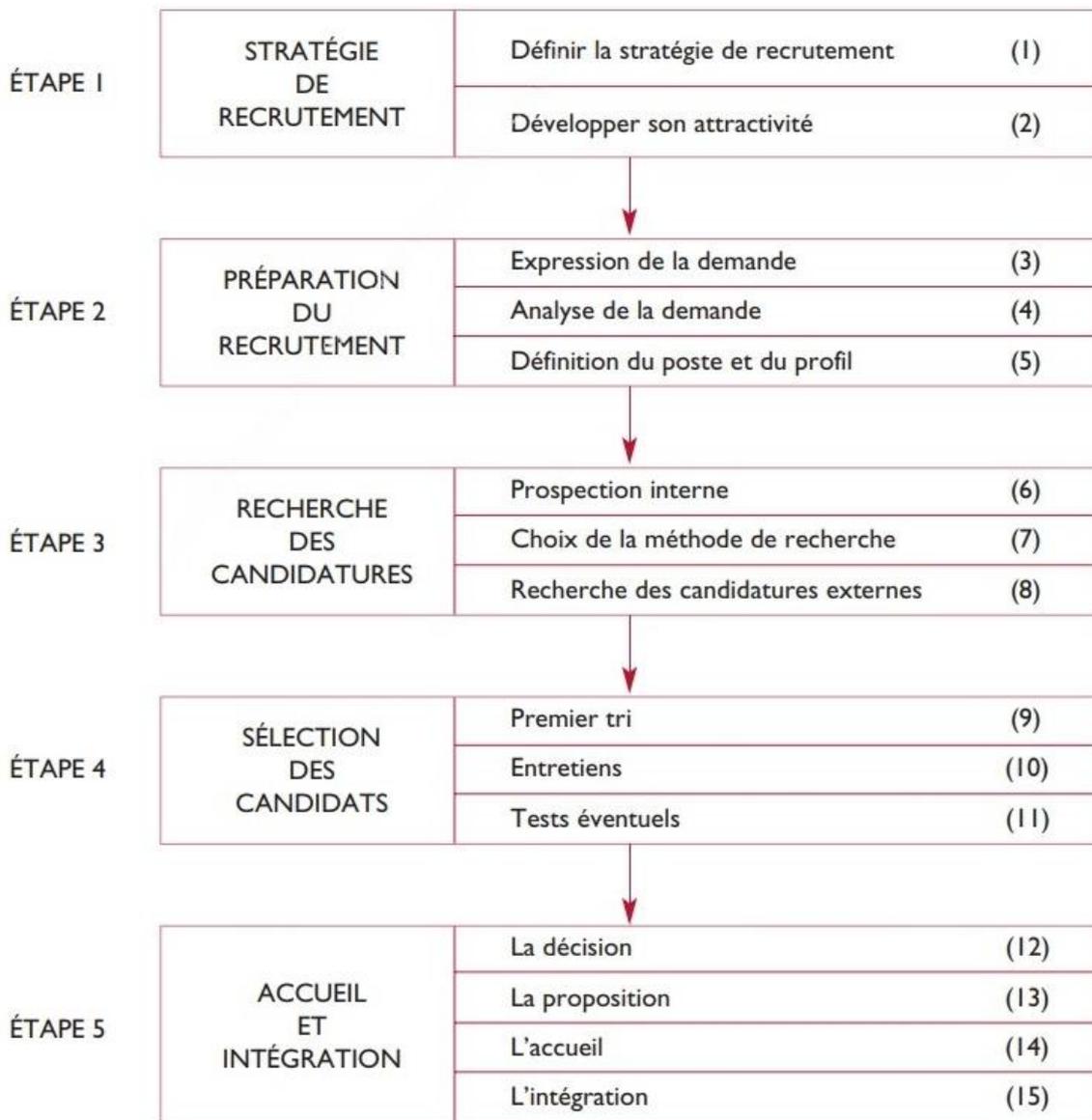


Figure 15 : Processus de recrutement (Peretti 2013)

Peretti propose une méthodologie du recrutement décomposée en 15 temps répartis en cinq étapes principales afin de réussir le recrutement d'un collaborateur et assurer le bien-être de l'entreprise sur le long terme

Le recrutement ne concerne donc pas uniquement le fait de choisir un candidat. Recruter implique une préparation importante en amont et du temps en aval pour l'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur. Négliger une des étapes par manque de temps n'est pas une stratégie viable sur le long terme, au contraire cela précipite l'entreprise dans un cercle vicieux (Tableau 2).

Tableau 2 : Exemples de négligences lors du processus de recrutement d'un collaborateur et conséquences pour l'entreprise (réalisé par l'auteur)

Étape négligée	Conséquence(s)
Développer son attractivité	Peu ou pas de candidat
Définition du poste et du profil	Recrutement du mauvais candidat Départ prématuré du candidat
Accueil / intégration	Pas de sentiment d'appartenance, Mal-être au travail, débuts stressants, moins bonnes performances, moins fidèle à l'entreprise

Ainsi, il apparait clairement que ne pas consacrer assez de temps au recrutement revient à prendre le risque de devoir y consacrer davantage de temps plus tard. En ce qui concerne les cliniques vétérinaires, le recruteur est la plupart du temps un vétérinaire en exercice au sein de la clinique. S'il cherche à recruter, c'est qu'il n'arrive plus à faire face à la demande de soins ; or s'il prend du temps pour recruter il doit le faire au détriment de son temps disponible pour soigner les patients. Cela explique que de nombreux vétérinaires ne consacrent pas assez de temps au processus de recrutement et de ce fait se retrouvent souvent avec des candidats non adaptés ou des collaborateurs qui partent au bout de peu de temps. Il leur faut tout recommencer encore et encore : en cumulé le temps perdu est plus important.

2.2.2.2. Développer son attractivité

On peut définir l'attractivité d'une entreprise comme sa capacité à attirer les talents. Face à la pénurie de ces derniers, développer son attractivité devient un enjeu majeur pour les entreprises. Les employeurs se doivent de cultiver une image positive qui suscite l'envie de rejoindre l'entreprise (Peretti 2013). On parle d'employeur de choix, d'employeur de référence, de marque employeur...

Parmi les attributs organisationnels associés à un pouvoir d'attraction, on peut citer : la formation, le développement de carrière, la rémunération directe... (Fray, Morin, et Renaud 2015). Intégrer les aspirations des jeunes générations est également un puissant levier d'attraction. Les entreprises prônant un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont donc plus susceptibles de recruter de jeunes talents (Peretti 2013).

Développer son attractivité repose à la fois sur une approche globale : image de l'entreprise, valeurs défendues, avantages connus... Mais également sur une approche ciblée

en fonction des groupes d'individus : intervention dans les écoles supérieures, accompagnement.

Développer son attractivité est essentiel pour rester compétitif dans un marché fortement concurrentiel.

TRANSITION

Comme nous venons de le voir, recruter n'est pas une mince affaire. Cela demande un investissement conséquent de la part des employeurs, de surcroît dans un contexte où les candidats sont rares. Il apparaît donc primordial, une fois un bon collaborateur recruté, d'arriver à le conserver au sein de l'entreprise. Quelles sont les stratégies pour fidéliser les employés au sein des cliniques vétérinaires ? Comment maintenir la motivation des collaborateurs ?

2.2.3. Fidéliser pour limiter le taux de renouvellement

« Plus que jamais, le développement et la réussite des entreprises sont tributaires de leurs habilités à fidéliser les salariés » (Côté et Renaud 2022). La fidélisation désigne l'ensemble des moyens mis en place par l'entreprise afin de retenir les talents.

2.2.3.1. Quels moyens pour fidéliser les collaborateurs ?

La fidélisation commence dès le recrutement : un bon accueil et une bonne intégration sont des étapes clés pour fidéliser les collaborateurs. Parmi les mesures à disposition des entreprises pour fidéliser les collaborateurs, on peut citer :

- proposer une rémunération avantageuse ou des avantages sociaux compétitifs ;
- favoriser un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle ;
- développer une culture d'entreprise forte et défendre des valeurs ;
- faire preuve de transparence et mettre en place une bonne communication interne ;
- accompagner le développement professionnel des collaborateurs ;
- proposer un environnement de travail favorable ;
- reconnaître les compétences des collaborateurs.

Il est indispensable pour les directeurs des ressources humaines (DRH) de repérer les talents de chaque collaborateur afin de pouvoir les aider à développer leurs compétences et évoluer au sein de l'entreprise.

2.2.3.2. *Punition et récompense : un management obsolète ?*

Du verbe latin *moveo*, qui signifie s'agiter, se mettre en mouvement, la motivation peut être définie comme l'énergie nécessaire à la réalisation d'une tâche. S'intéresser à la motivation revient à s'intéresser à pourquoi nous agissons.

Il faut comprendre que la motivation est en fait une action interne à l'individu. Cette dernière doit venir du collaborateur et ne peut en aucun cas être « imposée » par l'entreprise. Il convient alors de se demander quels sont les moyens à la disposition des entreprises pour stimuler la motivation de leurs collaborateurs : motivation à venir travailler dans l'entreprise (recrutement), à y rester (fidélisation) et à fournir un travail efficace (augmenter les performances).

Les théories de la motivation

Cette partie n'a pas pour vocation d'être exhaustive sur le sujet de la motivation. Elle a pour but d'exposer certaines des théories développées et de voir en quoi cette base théorique nous donne de précieuses pistes de réflexion sur son application dans le cadre d'une pratique managériale.

Difficile de parler de motivation sans évoquer Abraham Maslow. Psychologue humaniste du milieu du XX^e siècle, il défend que la motivation soit intimement liée aux besoins. Il expose son modèle de motivation en 1954 sous la forme d'une pyramide qui représente la hiérarchie des besoins d'un être humain (Chaitanya Ganta 2014). Le concept est simple : il y a cinq niveaux de besoins et il n'est possible d'accéder à un niveau que si les besoins des niveaux inférieurs sont satisfaits (Figure 16). Transposer la pyramide des besoins de Maslow au monde du travail, permet d'identifier pour chaque employé, quel levier de motivation sera le plus adapté en fonction du niveau où il se trouve. Selon cette théorie, on comprend qu'il est illusoire de penser motiver une personne qui a du mal à payer son loyer en lui proposant un travail visant un accomplissement professionnel.

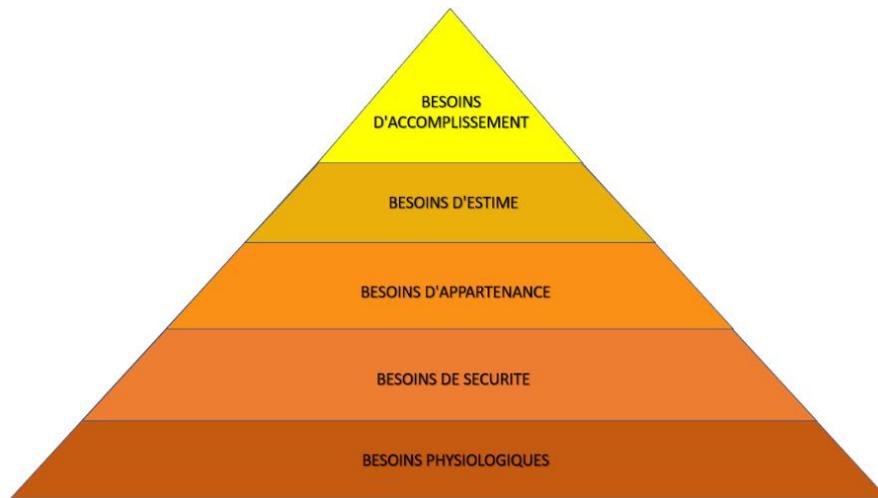


Figure 16 : pyramide des besoins de Maslow (réalisé par l'auteur)

Frederick Irving Herzberg, également un psychologue américain du XX^e siècle, avance une théorie de la motivation reposant sur deux facteurs. Selon lui, il ne faut pas confondre des facteurs dits « d'hygiène » et les facteurs « de motivation » (Chaitanya Ganta 2014). Les facteurs d'hygiène sont peu puissants pour motiver le travailleur, en revanche, s'ils ne sont pas présents, ils sont source d'insatisfaction. Ces derniers sont souvent des **facteurs dits extrinsèques**, qui dépendent de l'environnement : le salaire, les conditions de travail, la sécurité, l'ambiance. Les facteurs de motivation, source de satisfaction, tendent quant à eux à être des **facteurs intrinsèques** : se sentir reconnu, avoir de l'autonomie, s'accomplir dans son travail. Il apparaît donc que le salaire n'est pas le meilleur moyen de motiver ses collaborateurs. Il permet certes de lever l'insatisfaction, mais ne génère pas de satisfaction sur le long terme.

Des leviers motivationnels

Si l'on s'appuie sur les travaux de Herzberg, on comprend vite en quoi un management basé sur un système de « punitions et récompenses » n'est pas optimal. En effet, ces pratiques, bien que faciles à mettre en place, jouent uniquement sur la motivation externe : ce sont des facteurs extrinsèques (la carotte et le bâton). Or pour être source de satisfaction, voire de plaisir, la motivation doit être intrinsèque.

Parmi les facteurs sources de satisfaction au travail, on peut citer : la reconnaissance, l'autonomie, le sentiment d'être utile, s'accomplir quelque chose en adéquation avec ses valeurs ... Certes, cela demande plus de travail de la part de l'équipe managériale. Elle doit s'ajuster à chaque collaborateur : trouver la forme de reconnaissance adaptée à chacun ou encore le degré d'autonomie recherché.

Attention cependant à ne pas faire de raccourci en affirmant que la satisfaction au travail est garante de performance individuelle (Gilibert, Gillet, et Perrin 2008). La performance n'est pas uniquement liée à la satisfaction et à la motivation du collaborateur. De nombreux autres facteurs entrent en considération tels que la formation, l'encadrement, la compréhension des enjeux et les moyens à disposition. Néanmoins, même si les performances individuelles ne sont pas directement corrélées à la satisfaction au travail, la performance de l'entreprise l'est. Des collaborateurs satisfaits restent plus longtemps dans l'entreprise et leur motivation est un élément facilitant afin de les faire évoluer et donc devenir plus efficaces.

SYNTHÈSE

- Le recrutement et la fidélisation sont des étapes clés pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- La réussite de ces étapes nécessite un investissement important de la part de l'équipe managériale.
- Négliger le recrutement ou la fidélisation n'est pas une stratégie viable sur le long terme.
- Des collaborateurs formés, impliqués et épanouis au travail représentent une force pour l'entreprise.

TRANSITION

Nous venons de voir qu'afin de rester attractives et compétitives, les entreprises doivent savoir s'adapter aux attentes internes (les collaborateurs) et externes (les clients, le marché, les contraintes...). Il arrive que ces adaptations nécessitent la mise en œuvre de changements. Or, changer n'est pas une décision anodine et cela implique un investissement conséquent.

2.3. Porter un projet : la conduite du changement

« Pour faire face à un environnement évolutif, incertain et complexe, les établissements publics et privés devront développer leur capacité à changer et faire preuve ainsi d'une flexibilité organisationnelle » (Larhrissi 2020).

Mais qu'est-ce que le changement ? Il existe de nombreuses définitions, plus ou moins complexes de ce concept. Pour certains il est synonyme de progrès, pour d'autres il implique la destruction d'un ancien état en faveur de la construction d'un nouveau. Dans tous les cas, changer implique le passage d'un état (situation de l'entreprise à un moment A) à un autre (situation de l'entreprise à un moment B). Cela implique une évolution qui s'inscrit dans le temps (et dont la durée peut-être plus ou moins longue).

2.3.1. Pourquoi « conduire » le changement ?

Le changement est une rupture, il implique une prise de risque pour l'entreprise (Autissier et Moutot 2023). La conduite du changement est une technique de gestion apparue à la fin des années quatre-vingt. Cette dernière a pour objectif d'accroître la réussite d'un projet tant sur le plan humain que sur le plan opérationnel.

D'après Autissier et Moutot, lors d'un changement, seulement 10 % des acteurs sont proactifs. 80 % sont passifs et les 10 % restants sont des opposants. Il apparaît donc clairement que, sans management stratégique, le changement proposé rencontrera des résistances ou à minima devra affronter une inertie importante. Un des enjeux de la conduite du changement est d'obtenir l'adhésion des « passifs ».

Ainsi, encadrer le changement est un moyen d'anticiper les risques, gérer les résistances, optimiser les ressources, maintenir le cap stratégique et renforcer la légitimité du changement.

2.3.2. Comment conduire le changement ?

De nombreux psychologues, experts en gestion et en ressources humaines se sont penchés sur la question de la conduite du changement et ont proposé des modèles constitués de plusieurs phases. Si les termes et le nombre d'étapes diffèrent d'un modèle à l'autre, on dégage néanmoins des idées communes que je me propose de vous résumer ci-dessous.

Dans un premier temps, il faut définir les objectifs du projet.

Deuxièmement, il est indispensable de faire le diagnostic de la situation de départ. « *Abraham Lincoln affirmait que s'il disposait de six heures pour abattre un arbre, il en consacrerait quatre à affûter sa hache* » (Brunel et Le Guennec 2015). Ainsi, avant de se précipiter sur le changement en lui-même, il faut tout d'abord identifier les éléments qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas dans la situation actuelle. Il faut anticiper les freins auxquels le projet pourra être confronté, sensibiliser les différents acteurs et obtenir leur adhésion en identifiant des leviers efficaces. Cette phase de réflexion est primordiale à la réussite du changement. Comme le disait l'auteur, acteur, chanteur et humoriste français Francis Blanche : « *Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement* ».

Ensuite, arrive le changement en lui-même qui doit être accompagné par une équipe de pilotage qui s'assure de la bonne évolution du projet.

Enfin, une fois arrivés à la situation B, il faut s'assurer que cette situation soit pérenne et que les évolutions proposées s'inscrivent bien dans la durée. Certains auteurs parlent de recristallisation (Lewin 1947), d'autres d'intégration (Collerette, Delisle, et Perron 1997), d'autres encore parlent d'ancrage (Autissier, Vandangeon-Derumez, et Vas 2018)... Autant de termes pour souligner l'importance de consolider les acquis et éviter un retour en arrière.

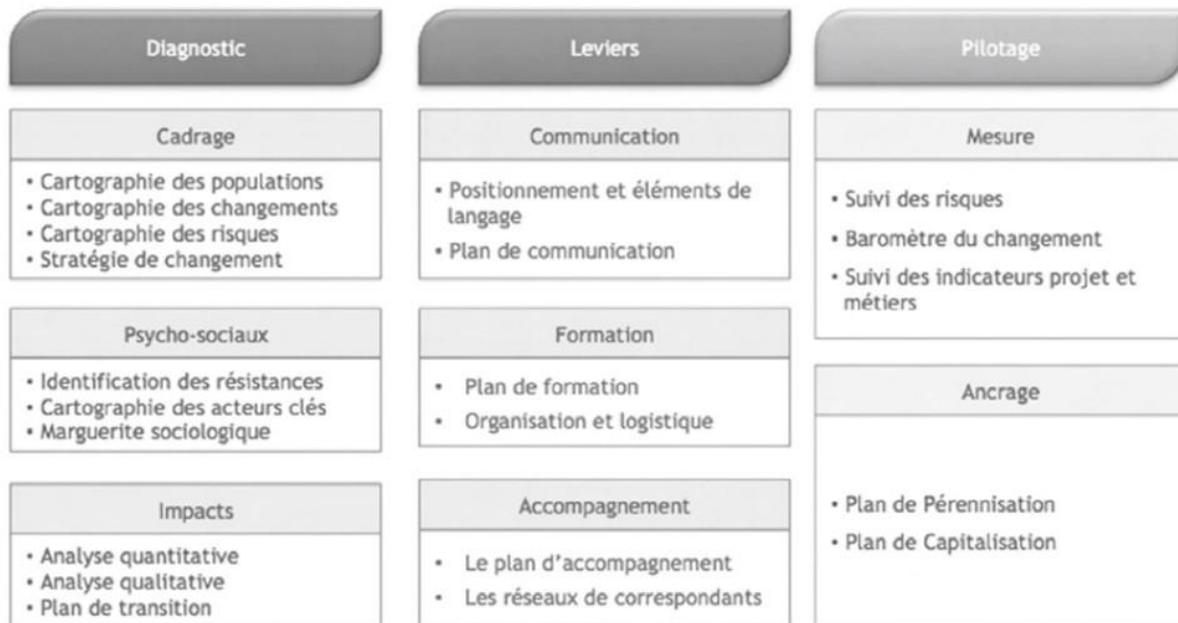


Figure 17 : Modèle de conduite du changement en trois étapes, proposé par Autissier et Moutot

(Source : Autissier et Moutot, 2016)

Récemment, Autissier et Moutot ont proposé un nouveau modèle de conduite du changement : le mode agile (Autissier et Moutot 2023). Ils expliquent que le modèle exposé dans la figure 17, bien que fort utile, présente le risque de devenir trop « rigide ». De ce fait, il ne permet pas de réagir et de s'adapter rapidement à un environnement évolutif. Le modèle de changement agile prône la mise en place de cycles de pilotage et de cycles d'ateliers afin de conduire le changement à travers l'expérimentation.

SYNTHÈSE

- Le changement implique une prise de risque pour l'entreprise.
- Conduire le changement est nécessaire afin d'accroître la réussite du projet. Tant sur le plan humain que sur le plan opérationnel.
- L'entrepreneur peut s'appuyer sur des modèles de conduite du changement et diviser le changement en plusieurs phases.
- Tout changement doit être compris et accepté par les collaborateurs. La réalisation d'ateliers participatifs peut être une bonne stratégie afin de lever les résistances et obtenir l'adhésion du plus grand nombre.

TRANSITION

Après avoir exposé le contexte et les enjeux auxquels fait face la profession vétérinaire, nous allons désormais nous pencher sur un cas pratique concret : le projet d'agrandissement du CHV Massilia qui fait l'objet de notre travail d'étude.

Dans un premier temps, nous présenterons le groupe Animédis, auquel appartient le CHV Massilia, puis nous exposerons les objectifs du projet. Par la suite, nous procéderons à l'établissement du diagnostic de la conduite du changement. Enfin, nous explorerons différentes pistes de réflexion quant à la suite du projet.

3. Penser un modèle d'évolution pour le CHV Massilia : rester attractif dans un monde vétérinaire en pleine réorganisation

3.1. Le groupe Animédis

3.1.1. Présentation du groupe Animédis

Créé en 2017 par trois vétérinaires (les docteurs Dhalmann, Simian-Salvay et Pinto), Animédis est un groupe d'établissements de soins vétérinaires situé à Marseille, Aubagne et La Ciotat (Figure 18). Il comprend actuellement cinq structures dont un hôpital. Depuis février 2022, Animédis appartient au groupe IVC-Evidensia.

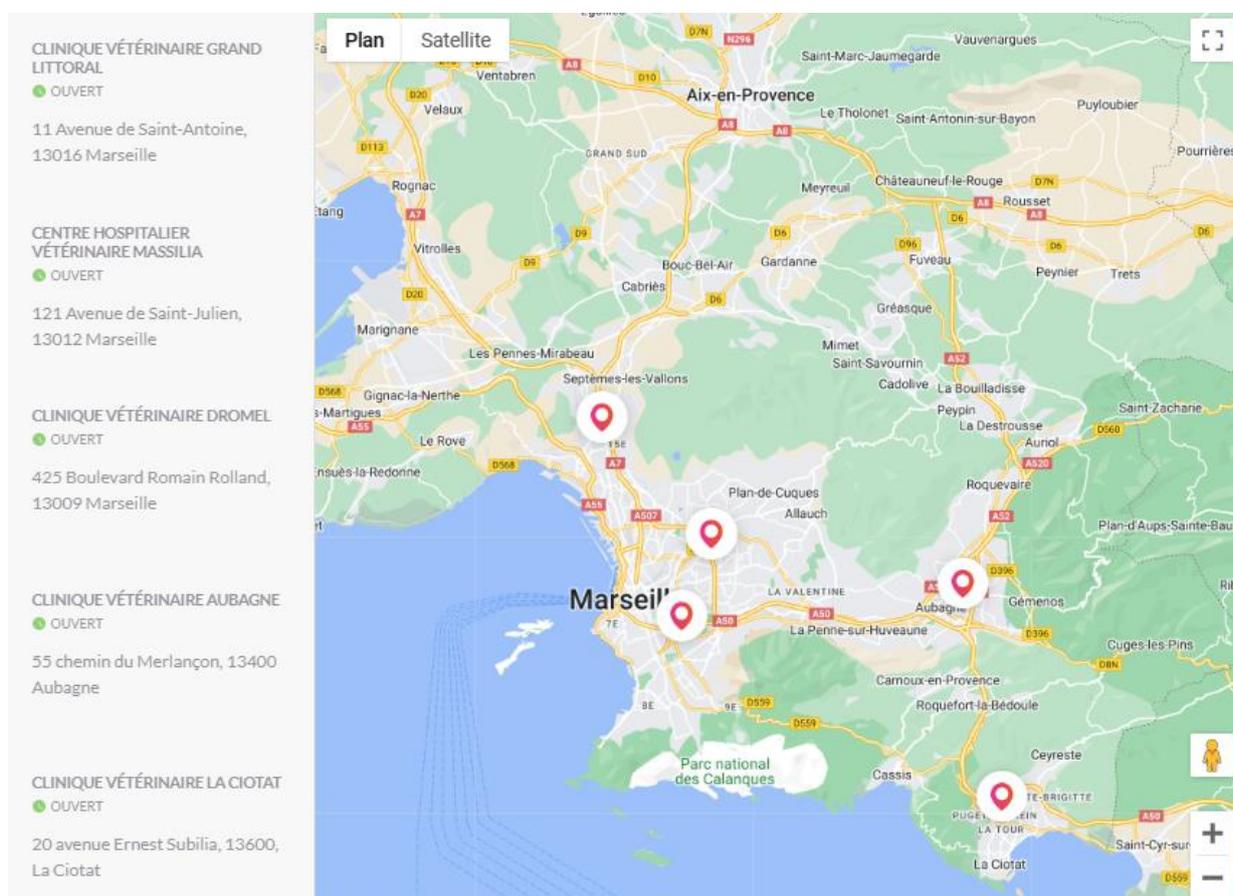


Figure 18 : Cartographie des structures Animédis (site web Animédis)

3.1.2. Origine, création et évolution du groupe Animédis

Les évènements majeurs de l'histoire d'Animédis sont présentés dans la Figure 19.

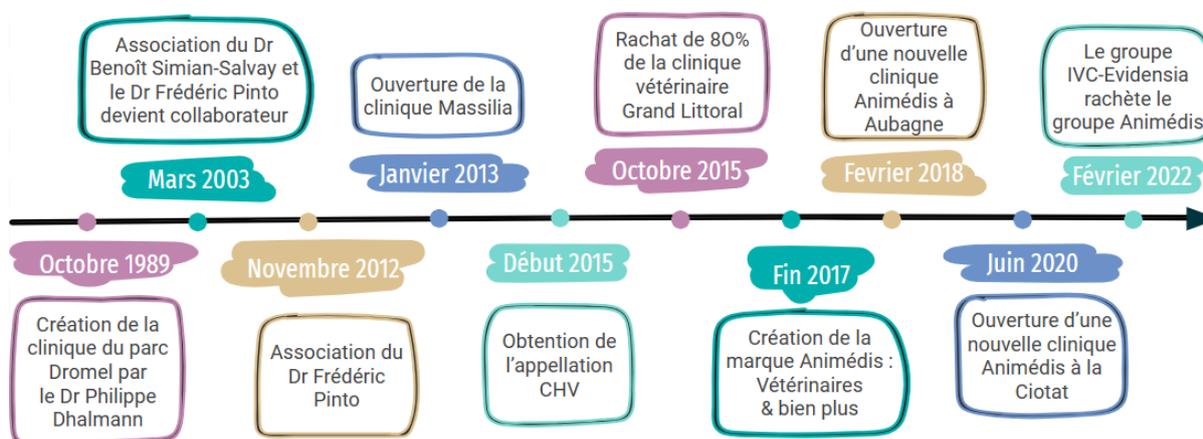


Figure 19 : Chronologie des évènements majeurs du groupe Animédis (réalisé par l'auteur)

En 2017, les différentes cliniques n'étaient pas réellement articulées les unes avec les autres. Les gérants décidèrent alors de réaliser un travail marketing afin d'établir un véritable lien entre leurs cliniques : ce fut la création de la marque Animédis (Figure 20). Cela mena à plus de cohérence entre les cliniques en passant par une identité visuelle commune, une offre de soin à la fois homogène (logiciel métier) et interdépendante (cas référés des plus petites cliniques vers le CHV Massilia). Le plan de communication fut totalement repensé : création d'un logo, ouverture d'un site web, d'une boutique en ligne...



Figure 20 : Logo et slogan du groupe Animédis (site web Animédis)

Par la création de la marque Animédis, le projet n'était plus seulement une superposition de cliniques, mais un ensemble de valeurs. C'est une identité commune forte à laquelle d'autres vétérinaires ont eu le désir de se rattacher : ce qui a donné naissance aux cliniques d'Aubagne et de La Ciotat. Cela contribue également à mettre en place une marque employeur attractive, notamment pour les jeunes générations.

3.1.3. Statut juridique du groupe Animédis

Jusqu'à fin 2017, toutes les cliniques étaient des SELARL quasiment indépendantes les unes des autres (sauf quelques transferts de fonds de Dromel vers Massilia qui était en déficit). En 2018, la SPFPL Animédis est créée, il s'agissait d'une société holding qui détenait les cinq cliniques dont le statut juridique était des SELARL. La SPFPL Animédis détenait 100 % des SELARL Dromel, Massilia et Grand Littoral, mais uniquement 80 % des SELARL Aubagne et La Ciotat dont les 20 % restants étaient détenus par les directrices de clinique respectives qui étaient également associées minoritaires (Figure 21).

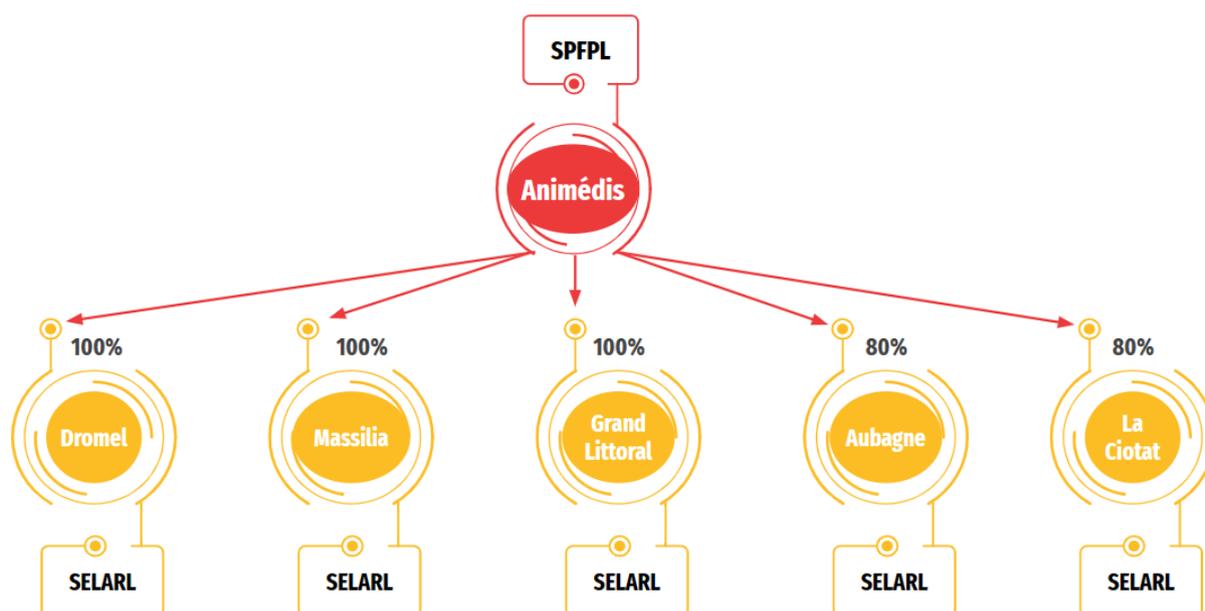


Figure 21 : Statut juridique du groupe Animédis de 2018 à 2022

Entre 2018 et 2022, l'entreprise Animédis détenait 100 % des entreprises Dromel, Massilia et Grand Littoral et 80 % des entreprises Aubagne et La Ciotat

Le rachat par le groupe IVC-Evidensia a entraîné quelques modifications au niveau des statuts juridiques d'Animédis (Figure 22). Tout d'abord, les associées minoritaires d'Aubagne et de La Ciotat ont revendu leurs parts en échange de parts dans la société Animédis. Ainsi, Animédis détient 100 % de ses cinq cliniques. Puis, la SPFPL a été transformée en SAS afin de permettre la création d'actions de préférence et rester en accord avec l'article L241-17 du code rural et de la pêche maritime.

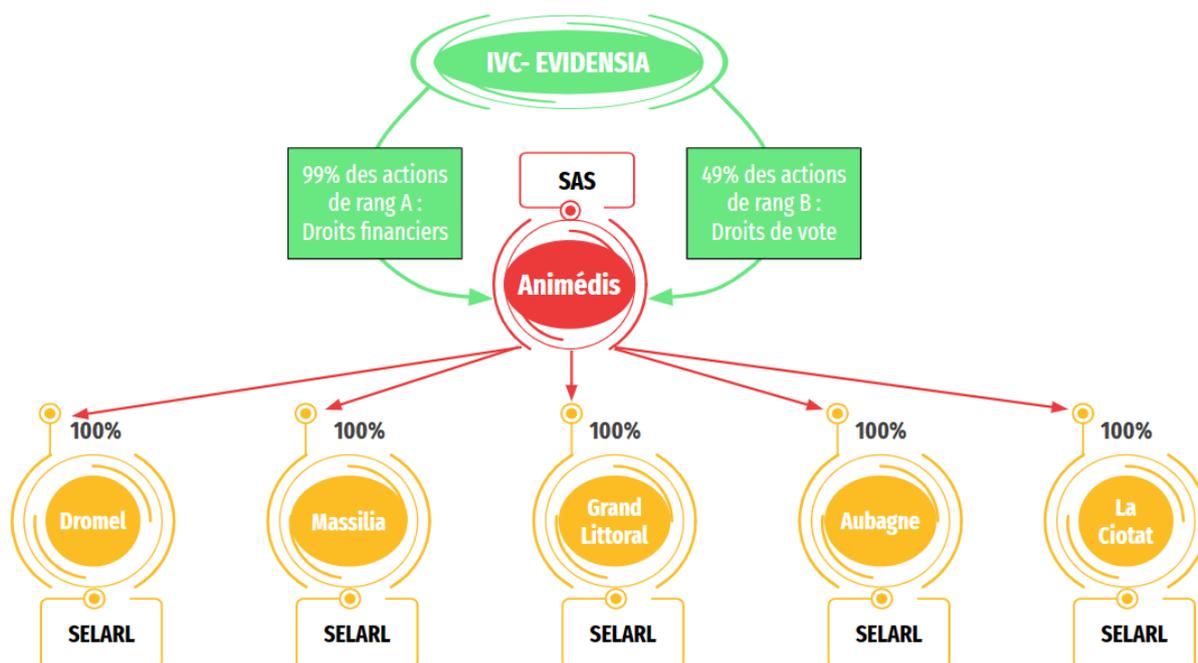


Figure 22 : Statut juridique du groupe Animédís à partir de 2022

Depuis 2022, l'entreprise Animédís détient 100 % des entreprises Dromel, Massilia, Grand Littoral, Aubagne et La Ciotat. L'entreprise Animédís est elle-même détenue par le groupe IVC-Evidensia

3.1.4. La décision de rejoindre un groupe

Le déroulement

En 2017, Animédís a été contacté pour la première fois par un groupe (Anicura). Alors, les gérants n'envisageaient pas du tout de vendre. À partir de ce moment-là, la structure recevait à minima deux appels informels par an, à la fois de la part d'Anicura et de la part d'IVC-Evidensia. Fin 2020, beaucoup de CHV avaient déjà été rachetés ou étaient en discussion avec des groupes. Animédís a entamé la première discussion avec le groupe IVC-Evidensia en octobre 2020 et accepté de fournir des bilans comptables. Les discussions se sont poursuivies jusqu'à fin août 2021 et la LOI a été signée en septembre 2021. Dès lors, les gérants ont commencé à communiquer sur le sujet avec les collaborateurs. La signature du contrat de cession d'actions s'est effectuée en février 2022.

Motivations et craintes

Les gérants avaient une **motivation principale** : partager le risque financier avec des investisseurs. Jusqu'en 2022, tous les coûts étaient gérés en fonds propres, ce qui

représentait une pression considérable tout en limitant les possibilités d'expansion. Un autre moteur était de préparer le départ à la retraite du Dr Dahlmann, le plus ancien associé, prévu pour fin 2023.

En ce qui concerne **les freins**, ils se résumaient par la peur de perdre la liberté d'entreprendre et de s'épanouir grâce la gestion du groupe Animédis. C'est sur ce point que reposait tout l'enjeu de la négociation. De plus, le montant proposé devait être suffisamment important pour justifier cette prise de risque et pouvoir compenser une éventuelle déception.

La décision finale

Le choix s'est porté sur le groupe IVC-Evidensia. Non seulement la croissance du groupe au niveau national a rassuré les gérants, mais c'est également IVC-Evidensia qui leur a fourni les meilleures garanties de pouvoir rester décisionnaires dans les tâches de gestions d'Animédis (notamment à travers la possibilité de garder la marque et de pouvoir ouvrir de nouvelles structures). C'est également eux qui leur offraient les meilleures options pour le personnel. Enfin d'un point de vue financier, contrairement à d'autres groupes, IVC-Evidensia payait la plus grande part du montant de manière immédiate et une faible proportion par des bonus ultérieurs. Ce point était important pour les gérants.

3.1.5. Établissements de soins vétérinaires Animédis

3.1.5.1. Le CHV Massilia

Situé au 121 avenue de Saint Julien, 13012, le **CHV Massilia** emploie 33 vétérinaires, dont quatre spécialistes européens (deux en chirurgie, un en imagerie et un en médecine interne), trois internes généralistes, deux assistants de chirurgie et un résident en imagerie. Il y a également 23 ASV qui travaillent dans le CHV. Chaque jour, 10 vétérinaires et 12 ASV sont présents.

Les plans du CHV sont fournis en annexe 1.

3.1.5.2. Les cliniques satellites

La clinique vétérinaire Animédis du parc **Dromel**, située au 425 boulevard Romain Rolland (13009), emploie sept ASV et cinq vétérinaires.

La clinique vétérinaire Animédis **Grand Littoral**, située au centre commercial grand littoral (13016), emploie cinq ASV et quatre vétérinaires.

La clinique vétérinaire Animédis **Aubagne**, située au 55 chemin du Merlançon (13400), emploie quatre ASV et trois vétérinaires.

La clinique vétérinaire Animédis **La Ciotat**, située au 20 avenue Ernest Subilia (13600), emploie trois ASV et deux vétérinaires.

3.2. Partie expérimentale : préparer le changement pour mieux l'accompagner

3.2.1. Contexte et objectif de l'étude

Le contexte

Le contexte actuel du marché des soins vétérinaires a été exposé dans les parties précédentes. Les enjeux ont également été présentés (féminisation, équilibre travail – vie personnelle, difficultés de recrutement, santé mentale et physique...).

Plus spécifiquement, le CHV Massilia est confronté à une situation où ses locaux ne peuvent plus répondre à la croissance du marché. La demande est en hausse pour la médecine générale et pour la médecine spécialiste. Les clients cherchent une offre de soins plus complète. Agrandir le CHV devient impératif : soit en le relocalisant, soit en construisant des extensions. Les maisons voisines ne souhaitant pas vendre pour l'instant, le projet retenu est de trouver un nouveau terrain sur lequel construire un hôpital.

Objectifs de l'étude

Le projet n'est pas seulement de s'agrandir. L'évolution du CHV Massilia doit également tenir compte du contexte actuel du marché des soins vétérinaires afin de rester attractif pour les praticiens. Il est essentiel d'anticiper et de répondre aux attentes des vétérinaires, étant donné que le recrutement de professionnels compétents demeure un défi pour les entreprises vétérinaires. Ainsi, avant de prévoir de doubler son effectif de soignants, le groupe Animédis doit s'interroger sur son attractivité globale et concevoir son futur hôpital en tenant compte des critères recherchés par les vétérinaires. L'étude devait donc préciser les points forts et les points faibles d'Animédis en termes de qualité de vie au travail afin d'obtenir une base à partir de laquelle poursuivre la réflexion. On peut citer deux objectifs majeurs :

- Poser un diagnostic de la situation actuelle du CHV Massilia en ce qui concerne la qualité de vie au travail des vétérinaires. Dans le but de pouvoir par la suite conduire efficacement le changement tout en restant une entreprise vétérinaire attractive.
- Proposer des plans pour le CHV Massilia. Les plans doivent répondre aux impératifs suivants : fonctionnalité médicale, ergonomie, bien-être des collaborateurs, satisfaction des attentes clients, respect du plan local d'urbanisme.

3.2.2. Matériel et méthode

3.2.2.1. Sujets d'étude

L'étude a porté sur les 16 vétérinaires travaillant au minimum deux jours par semaine au CHV Massilia. Elle n'incluait pas les vétérinaires encore en formation : internes, assistants et résidents. Les données mises à disposition étaient les noms, prénoms, âges, anciennetés, échelons de salaire et fonction au sein de l'hôpital.

3.2.2.2. Diagnostic de la situation de départ : entretiens semi-directifs

D'une durée moyenne d'une heure, les entretiens se sont organisés de la manière suivante :

- présentation de l'objet de l'entretien ;
- brève introduction de mon parcours et précisions sur la nature de mon stage ;
- description du déroulement de l'entretien à venir ;
- rappel de la nature confidentielle des réponses ;
- demande d'accord pour participer à l'entretien ;
- entretien : 22 questions et possibilité d'échange libre.

Tous les vétérinaires interrogés ont donné leur accord pour participer à l'entretien qui se déroulait en cinq parties.

Premièrement, le vétérinaire se présentait brièvement : nom, formation initiale, ancienneté à Massilia, fonction sein de la clinique (généraliste, spécialiste).

Dans un second temps, 13 questions réparties en cinq catégories, adaptées de la pyramide de Maslow, visaient à évaluer le niveau de bien-être et les leviers de motivation pour les répondants. Les catégories étaient donc : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins d'accomplissement.

Dans un troisième temps : une phase d'échange plus libre, avec des questions larges visant à identifier les facteurs qui faisaient rester les collaborateurs dans la structure et les facteurs qui étaient susceptibles d'être responsables ou du moins de favoriser un départ des collaborateurs.

Quatrièmement : était abordé le rachat du groupe Animédis par le groupe IVC-Evidensia en février 2022. Les questions visaient à identifier les changements perçus par les praticiens, recueillir leur avis sur la décision de rejoindre un groupe et faire un premier point sur la situation un an après le rachat.

Enfin, les dernières questions se concentraient sur le projet de l'agrandissement du CHV ou de la construction d'un nouvel hôpital.

L'ensemble des questions est accessible en annexe 2.

3.2.2.3. Soumettre des pistes d'amélioration : création d'un questionnaire

Un sondage a été réalisé sur le site web (Survio 2023). Il présentait 13 questions, comprenant des questions à choix unique, des questions à choix multiples et des questions à réponse libre. L'identité des répondants était confidentielle. Le questionnaire est consultable en annexe 3.

Ce sondage a été envoyé par email (boîte mail professionnelle) aux 16 vétérinaires de Massilia. Les 16 mêmes vétérinaires ayant participé aux entretiens semi-dirigés. Des relances ont été effectuées par mail et sur le logiciel métier.

3.2.2.4. Identifier les contraintes liées au projet de construction d'un « CHV idéal »

Détermination des contraintes

Des discussions avec les responsables des différents services ont été organisées afin de déterminer les contraintes à anticiper (taille des salles, nécessité d'accès à une zone...).

Ont été également prises en compte les contraintes réglementaires imposées par le plan local d'urbanisme.

Les plans théoriques du futur hôpital ont été réalisés à l'aide du logiciel Sweet Home 3D. Ce dernier permet de réaliser des plans en 2D ainsi que de pouvoir prévisualiser le résultat en 3D. À ce stade, le raisonnement portait sur l'agencement des salles en pôles stratégiques : services d'urgences, de chirurgie, d'imagerie, hospitalisation... Le but étant de travailler sur l'articulation des différents services entre eux afin d'optimiser la fonctionnalité du CHV. Les contraintes préalablement anticipées devaient être respectées.

Ces plans seront exposés dans la partie discussion.

3.2.3. Résultats

3.2.3.1. Accueil de la part des participants

Tous les vétérinaires ont accepté de participer aux entretiens et de prendre le temps de répondre précisément aux questions posées. Les 16 participants ont communiqué sur le fait qu'ils avaient apprécié la démarche et m'ont remerciée. Environ un quart a mentionné le fait qu'ils seraient intéressés par un retour à l'issue de cette phase.

En ce qui concerne le questionnaire envoyé par email, le taux de réponse a été de seulement 68 % (11/16) malgré deux relances.

3.2.3.2. Données sociales

L'échantillon se composait de 16 vétérinaires : cinq hommes et 11 femmes. Leurs noms sont anonymisés par la lettre « V » suivie d'un nombre allant de un à 16, attribué de manière aléatoire.

Les âges des participants sont présentés dans la Figure 23.



Figure 23 : Effectif des vétérinaires de Massilia par catégorie d'âge au 1^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo)

Si l'on s'intéressait à leur ancienneté au sein de la clinique, on obtenait la Figure 24 :

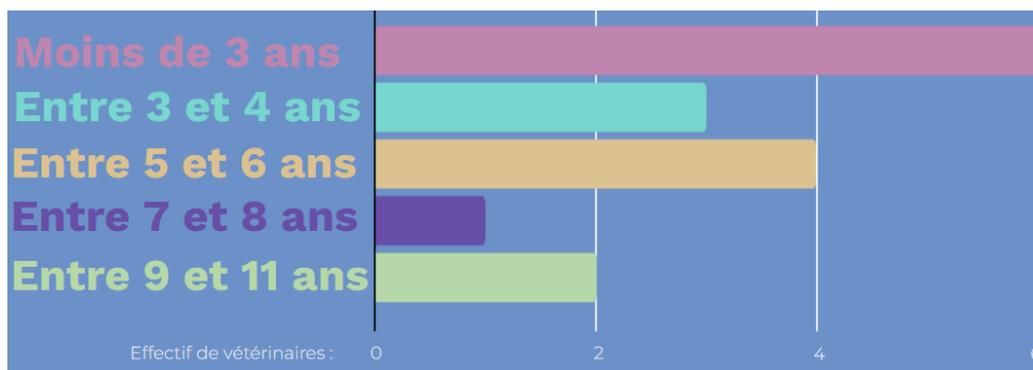


Figure 24 : Effectif des vétérinaires de Massilia en fonction de l'ancienneté au 1^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo)

Enfin, huit des 16 vétérinaires appartenait à l'échelon 4, quatre d'entre eux étaient à l'échelon 3 et quatre autres à l'échelon 5 de salaire (Figure 25) :

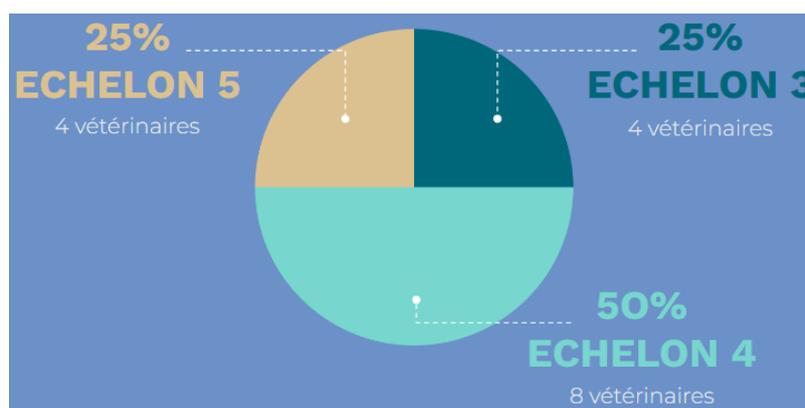


Figure 25 : Effectif des vétérinaires de Massilia par échelon de salaire au 1^{er} juillet 2023 (réalisé par l'auteur avec Slidesgo)

3.2.3.3. Les entretiens semi-directifs

3.2.3.3.1. La pyramide de Maslow

a) Besoins physiologiques

Quinze des vétérinaires ont déclaré avoir une rémunération leur permettant de vivre correctement. Il faut néanmoins préciser que la personne ayant répondu négativement prenait en compte le remboursement d'un prêt. En ce qui concerne les temps de pause, 100% des vétérinaires interrogés étaient satisfaits et déclaraient avoir le temps de manger, et ce dans de bonnes conditions.

b) Besoins de sécurité

Sécurité de l'emploi

Quinze des vétérinaires s'estimaient en sécurité sur le plan de l'emploi. Le vétérinaire ayant répondu négativement affirmait qu'il était confiant en sa capacité à retrouver facilement du travail si jamais la structure décidait de se séparer de lui. Il a également précisé que ce sentiment d'insécurité était exacerbé par le statut de collaborateur libéral.

A également été abordé dans cette partie l'impact du statut de collaborateur libéral (par opposition au statut de salarié) dans la perception de sécurité par les vétérinaires. Comme nous venons de le voir, malgré le statut de collaborateur, les vétérinaires interrogés se sentaient en sécurité en matière d'emploi (sauf 1/16). De plus, la liberté et l'indépendance que permet ce statut étaient mises en avant. Néanmoins, la problématique de la maternité et des arrêts maladie ont souvent été évoqués :

V12	<i>« C'est bizarre... Les ASV (qui sont salariés) sont souvent en arrêt, alors que les vétos eux viennent même s'ils sont malades. C'est pénible de voir qu'il y a des abus alors que nous on ne s'absente pas, même si on n'est vraiment pas bien »</i>
V15	<i>« À choisir, à rémunération égale, je préférerais être salariée. Là, ce n'est vraiment pas bien pour les congés maternité »</i>
V7	<i>« Le statut de collaborateur libéral me gêne : trop de démarches, d'administratif, beaucoup de perte de temps et vraiment pas de bonne protection en cas de maladie ou de grossesse »</i>

Sécurité lors de la pratique quotidienne

Aucun des vétérinaires ne ressentait pas d'insécurité liée à leur pratique : « Les assistants vétérinaires sont là pour aider lors de la contention et au besoin il y a tout le matériel nécessaire pour se protéger (muselières, gants...) » ; « Lorsqu'il faut faire face à des clients impolis ou agressifs, l'équipe managériale ou des collègues plus expérimentés sont toujours là pour apporter du soutien ».

c) Besoins d'appartenance

La totalité des vétérinaires interrogés était satisfaite de l'ambiance au sein de la clinique. 94 % d'entre eux citaient même spontanément le climat social comme un des éléments extrêmement forts de Massilia.

Relations entre les collègues :

V11	<i>« Quatre de mes amis travaillaient déjà à Massilia quand j'ai été recruté. L'ambiance est vraiment super, en plus ce sont de bons vétérinaires. Le dialogue est facile. »</i>
V6	<i>« Équipe au top, franchement on devient des amis. »</i>
V7	<i>« Très bonne ambiance, c'est le point vraiment fort de Massilia. L'équipe est jeune. Même avec les patrons c'est bien, on fait des apéros, des sorties. »</i>

d) Besoins d'estime

La totalité des vétérinaires d'échelon trois était très insatisfaite de sa rémunération. Pour eux, cette dernière n'était pas correcte au vu de leur niveau de qualification ainsi qu'au regard des responsabilités qu'ils avaient.

En revanche, 100 % des vétérinaires d'échelon supérieur ou égal à quatre s'estimaient satisfaits de leur rémunération.

e) Besoins d'accomplissement

Quinze des 16 vétérinaires étaient satisfaits des possibilités de formation, surtout depuis le rachat par IVC-Evidensia qui propose une meilleure prise en charge des frais. Ils s'accordaient sur le fait que les patrons étaient à l'écoute des aspirations professionnelles de chacun et essayaient au mieux de leur permettre de développer des domaines de compétence.

En ce qui concerne l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle il était bon. 100 % des vétérinaires étaient satisfaits de faire des semaines de quatre grosses journées plutôt que de cinq plus petites journées.

3.2.3.3.2. Facteurs influençant la volonté de rester/quitter la structure

À la question ouverte « quels points forts vous font rester ? », 94 % des répondants ont cité l'ambiance de travail. 50 % ont déclaré que les patrons étaient un point fort de l'entreprise et 38 % ont cité la proximité avec les spécialistes. Également, 38 % ont mis en avant la variété des cas cliniques rencontrés et 31 % ont mentionné le plateau technique performant. Enfin, 13 % ont cité la ville de Marseille comme un des facteurs les faisant rester.

En ce qui concernait les points à améliorer ou changer, 63 % ont cité spontanément le manque d'organisation et de rigueur au sein du CHV. 50 % souhaitaient également plus de personnel ASV et 25 % considéraient que leur rémunération actuelle pourrait précipiter leur départ.

Enfin, la dernière question de cette partie visait à voir de quoi rêvaient les collaborateurs en matière de travail idéal. Les réponses sont exposées par la Figure 27.

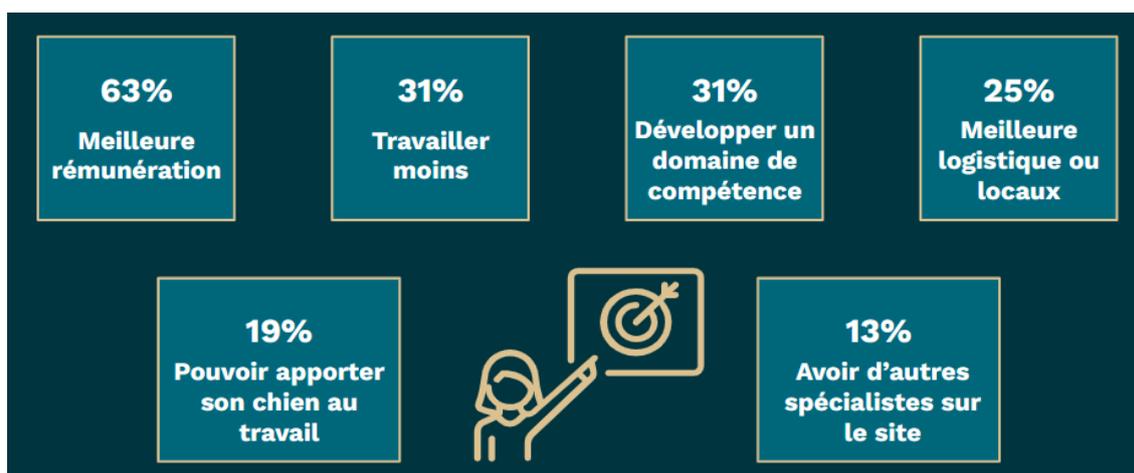


Figure 26 : Catégories les plus citées en réponse à la question "que voudriez-vous en plus dans le travail de vos rêves ?" (Réalisé par l'auteur avec slidesgo)

Ces réponses seront prises en compte pour l'élaboration des plans

3.2.3.3.3. L'intégration d'Animédis au groupe IVC-Evidensia

Avant de mettre en œuvre de nouveaux changements, les gérants d'Animédis voulaient voir comment avait été vécu le dernier grand changement : le rachat par IVC-Evidensia en février 2022. La Figure 28 présente le ressenti des collaborateurs face à la décision de rejoindre un grand groupe.

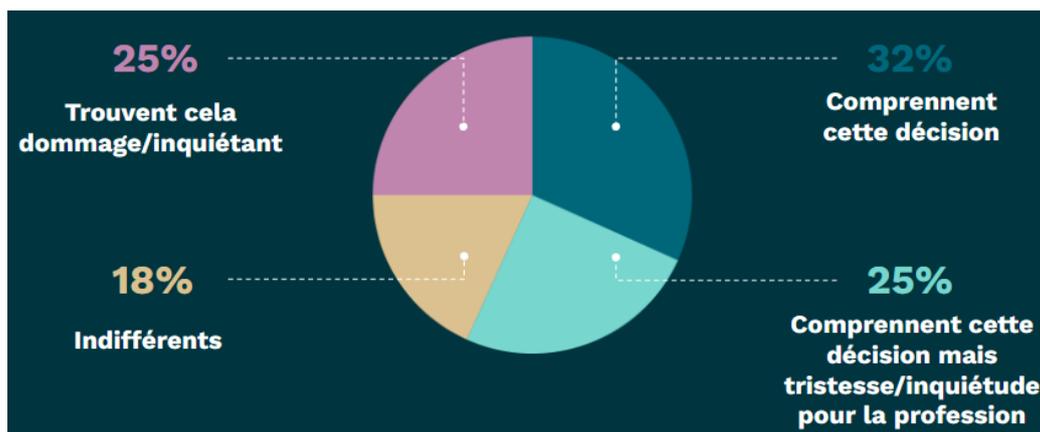


Figure 27 : Avis des collaborateurs sur le fait d'avoir rejoint un grand groupe (réalisé par l'auteur avec slidesgo)

Outre l'avis sur la décision en elle-même, l'objet de cette partie de l'entretien était également de mettre en lumière les changements remarquables par les collaborateurs et si ces derniers avaient été perçus positivement ou négativement (Tableau 3).

Tableau 3 : Liste de changements remarquables par les collaborateurs depuis le rachat par IVC-Evidensia (réalisé par l'auteur)

	Changements perçus positivement	Changements perçus négativement
Cité par 29 %	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Accès à des formations proposées par IVC-Evidensia 	
Cité par 21 %	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carefound (= enveloppe que le vétérinaire peut utiliser pour soigner un animal dont les propriétaires n'ont pas les finances) ❖ Changement des analyseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmentation des tarifs ❖ Obligation de participer à des formations en ligne
Cité par 7 %	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diminution du nombre d'heures travaillées ❖ Plus de facilité pour investir dans du petit matériel 	

21 % n'ont remarqué aucun changement.

3.2.3.3.4. La perspective d'une évolution du CHV Massilia

Dans l'optique d'agrandir le CHV, trois options étaient envisagées par l'équipe de direction :

- Racheter les deux maisons voisines afin de pouvoir agrandir le bâtiment déjà existant
- Garder le bâtiment existant pour la pratique généraliste et déplacer l'activité spécialiste dans un autre lieu
- Reconstruire un nouvel hôpital avec une plus grande surface.

L'objet de la question numéro 21 de l'entretien était de voir comment une séparation spécialistes/généralistes serait accueillie par les vétérinaires collaborateurs (Figure 29).

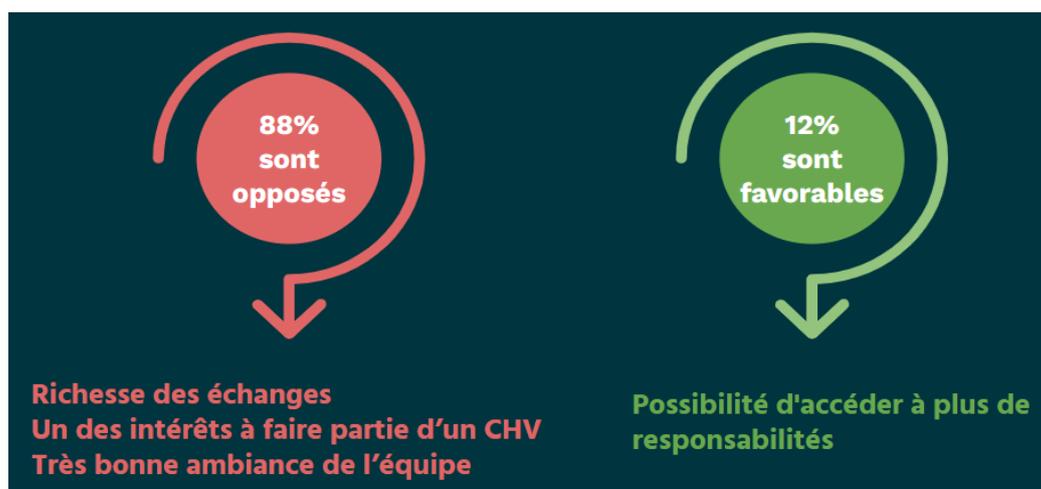


Figure 28 : Avis sur le projet de répartir les vétérinaires spécialistes et généralistes en deux structures distinctes

(réalisé par l'auteur avec slidesgo)

Quatorze des vétérinaires étaient fermement opposés au projet de séparer les activités généraliste et spécialiste. Pour certains (3/16), cela serait même un motif de départ.

V7	« Ce ne serait vraiment pas bien de faire ça, dévalorisant pour les généralistes ! »
V16	« C'est totalement inenvisageable ! En tout cas moi, ça me ferait partir direct ! »
V12	« J'y suis très opposé. Cela n'a pas de sens, les interactions sont très riches et apportent beaucoup, même aux spécialistes ! »

Deux des 16 vétérinaires, au contraire, n'étaient pas opposés à cette séparation : ils y voyaient l'opportunité de s'approprier certains actes pour l'instant réservés aux vétérinaires spécialistes.

V8	« La gestion de la facturation serait plus simple, et ce serait plus clair pour les clients. Pour moi, être séparé des spécialistes me donnera peut-être accès à plus de diversité. »
V3	« J'aimerais être séparé des spécialistes, de toute façon je n'ai pas accès à leur formation. Cela me permettra de faire plus de choses. »

3.2.3.4. Soumettre des mesures d'amélioration

Si l'on s'intéresse aux résultats des entretiens semi-dirigés, les principaux enjeux pour le CHV Massilia qui en ressortent sont que :

- 63 % des vétérinaires souhaitent plus de rigueur et d'organisation.
- 50 % aimeraient plus d'ASV ou des ASV plus formés.

Ces chiffres ont été obtenus durant la phase d'échange libre, sans que le répondant ait été orienté d'une quelconque façon. Il est donc très probable que ces pourcentages aient été sous-estimés. L'objet de cette seconde phase était donc de préciser ces chiffres et de proposer des mesures d'amélioration sur ces points en particulier ainsi que sur le manque de communication.

Nous rappelons que sur 16 vétérinaires, 11 ont répondu au sondage. La première question visait à vérifier le bien-fondé du sondage en confirmant ou infirmant que l'organisation du CHV était un point sur lequel les gérants pouvaient progresser. La Figure 29 présente les notes qui ont été attribuées au CHV Massilia par les collaborateurs en ce qui concerne l'organisation.



Figure 29 : Notes sur 10 attribuées au CHV Massilia en ce qui concerne l'organisation (résultats du sondage survio)

La note moyenne attribuée par les collaborateurs était de 5,63 / 10

Les questions suivantes (Figure 30) avaient pour objectif de voir dans quelle mesure une augmentation du nombre d'ASV ou un meilleur accompagnement de ces derniers semblait, d'après les vétérinaires, une solution intéressante pour améliorer le fonctionnement global du CHV.

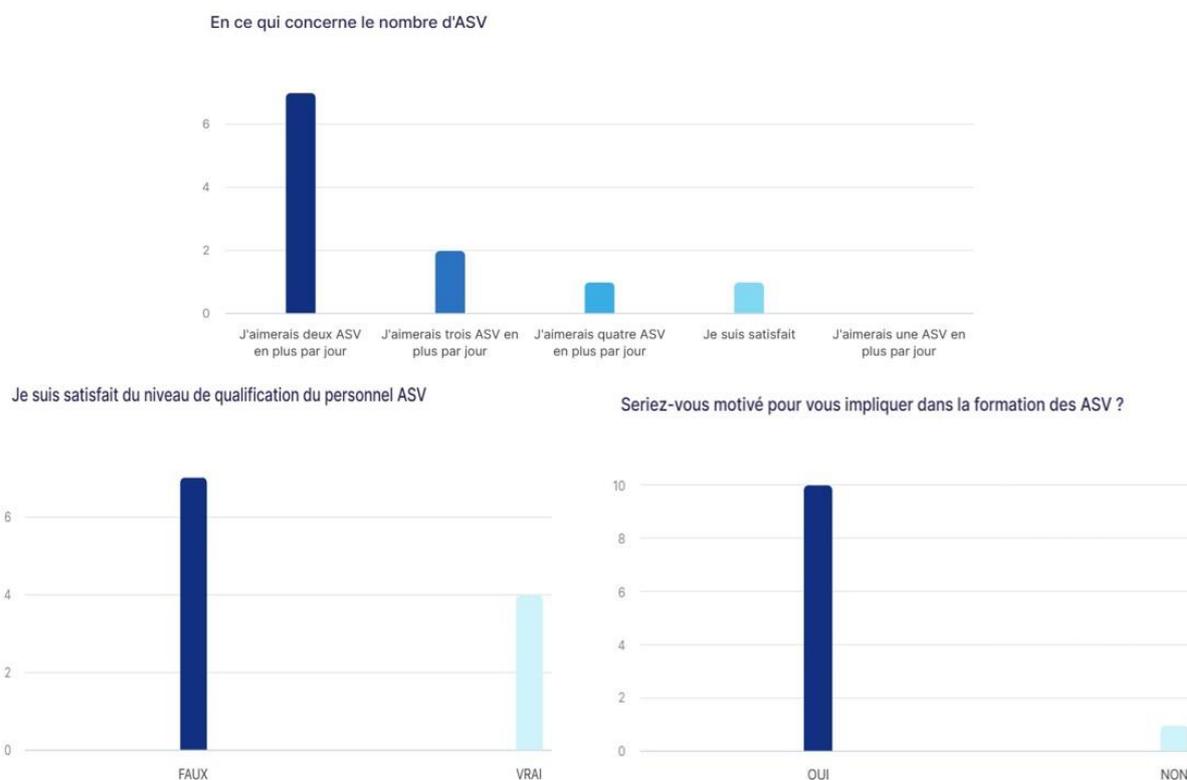


Figure 30 : Résultats de la thématique ASV (résultat sondage survio)

Le nombre d'ASV et leur qualification était jugé insuffisant par les vétérinaires participants. 91 % des vétérinaires participants affirmaient être prêt à s'investir dans la formation des ASV

Dix sur 11 des vétérinaires ayant participé au sondage estimaient que le nombre d'ASV disponibles chaque jour était insuffisant. En moyenne, les répondants souhaitaient deux assistants en plus par jour. Seulement 36 % des participants étaient satisfaits du niveau de qualification des ASV et 91 % étaient d'accord pour s'investir dans la formation des ASV. Les thèmes de formation les plus proposés étaient :

- les soins aux animaux hospitalisés ;
- les actes techniques ;
- le suivi de l'anesthésie.

Un autre point faible identifié lors des entretiens individuels était la communication de la part de l'équipe managériale. Ce défaut de communication a notamment été remarqué

lors de l'augmentation des prix consécutive au rachat par le groupe IVC-Evidensia. L'objectif des questions suivantes (Figure 31) était de préciser ce qui était attendu par les collaborateurs en ce qui concerne la communication afin de pouvoir proposer une réponse satisfaisante.

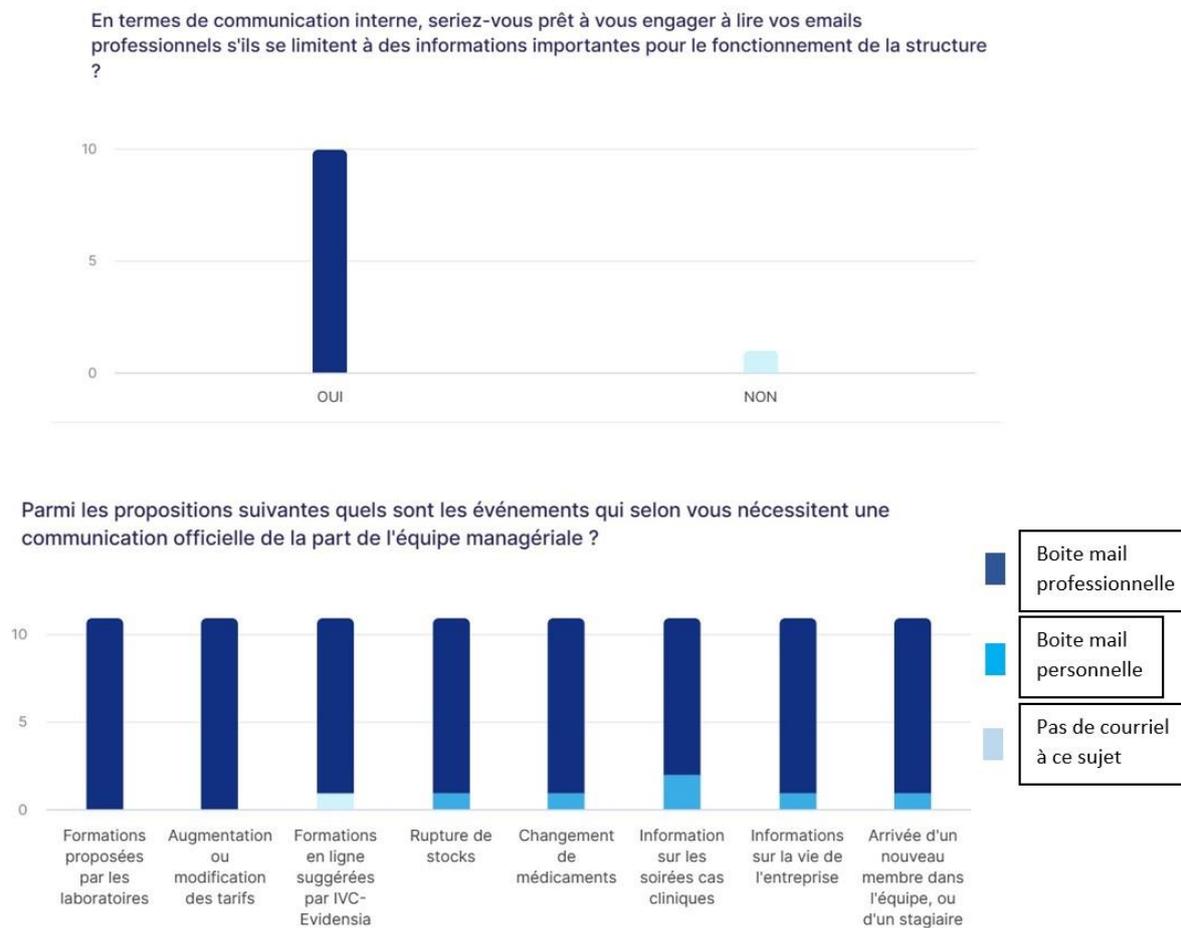
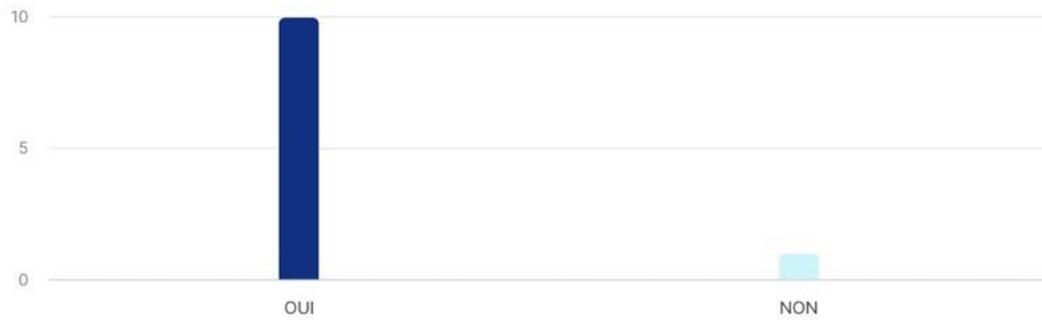


Figure 31 : Résultats de la thématique communication (résultats sondage survio)

La communication via la boîte mail professionnelle est bien accueillie par plus de 91 % (10/11) des vétérinaires participants pour tous les sujets proposés à l'exception des soirées cas cliniques pour lesquels seulement 82 % (9/11) des vétérinaires participants estimaient pertinent de communiquer sur la boîte mail professionnelle

Enfin, étaient également remontés lors des entretiens, des problèmes liés à la gestion des salles. Seuls les vétérinaires spécialistes avaient des salles attitrées. Ainsi, les vétérinaires généralistes se partageaient les salles restantes : au début de chaque consultation, ils prenaient la première salle disponible et de ce fait, changeaient de salle de nombreuses fois au cours de la journée. Souvent, les salles n'étaient pas laissées dans un bon état : table d'examen ou thermomètre non nettoyés, stéthoscope égaré, otoscope déchargé... Les questions suivantes avaient pour objectif de voir si l'instauration d'un planning de salles, afin que chaque vétérinaire soit responsable de la propreté de sa salle et de son matériel, pourrait être une solution pertinente pour les collaborateurs (Figure 32).

Seriez-vous d'accord pour respecter un planning des salles établi par demie journée ? De sorte à ne plus perdre de temps à chercher une salle et être responsable de son matériel et de l'hygiène de la salle.



Seriez-vous d'accord pour consacrer trois minutes à l'issue de votre demi-journée afin de signaler le matériel manquant ou défectueux sur un registre prérempli à disposition dans la salle afin de faciliter le travail des infirmiers et améliorer le confort du vétérinaire suivant ?

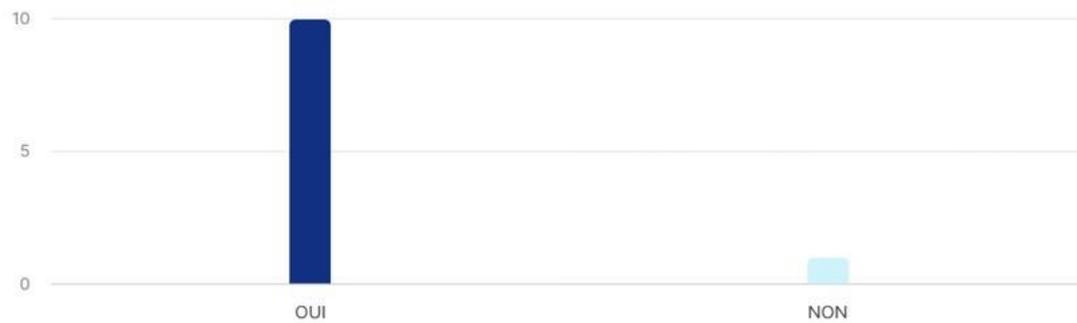


Figure 32 : résultats de la thématique "planning des salles" (résultats sondage survio)

La proposition d'établir un planning des salles a été très bien accueillie avec 91 % des vétérinaires participants favorables à cette proposition

Plus de 91 % des vétérinaires répondants étaient favorables à l'établissement d'un planning des salles et d'un registre des salles dans l'optique de réduire l'insatisfaction liée à la gestion des salles.

SYNTHÈSE

- Très bonne ambiance de travail au sein du CHV Massilia.
- Qualité de vie au travail satisfaisante pour les vétérinaires.
- Rachat par IVC-Evidensia dans l'ensemble bien accepté.
- Proposition de séparation des généralistes et des spécialistes en deux structures distinctes vivement rejetée par les collaborateurs.
- Mise en évidence de failles organisationnelles : gestion d'équipe, communication, formation des assistants.

TRANSITION

Cette étude nous a permis de poser le diagnostic du CHV Massilia en ce qui concerne les attentes des collaborateurs vétérinaires. Elle a également permis de mettre en lumière des pistes d'améliorations. Voyons maintenant son apport dans le projet d'agrandissement du centre hospitalier. Comment pouvons-nous nous servir de ces résultats afin de proposer un environnement attractif et performant ? Quelles sont les autres informations importantes à retenir de ce diagnostic ? Quelles sont leurs implications pour le projet d'agrandissement ?

3.2.4. Discussion : pertinence du projet et notion d'attractivité

3.2.4.1. *Un projet porteur et plein de sens*

Le CHV Massilia actuel arrive aux limites de ses capacités physiques : l'espace disponible n'est plus suffisant. Un tiers des vétérinaires a spontanément mentionné le manque de place lors des entretiens. Or, la demande en termes de soins est en augmentation. Si Animédis souhaite poursuivre sa croissance et proposer une offre de soins plus complète, il est nécessaire d'accroître la surface disponible. Un agrandissement des locaux actuel n'étant pas possible, il faut prévoir de reconstruire un hôpital, a minima deux fois plus grand.

Analyse marketing : un marché favorable

La matrice SWOT est un outil d'analyse marketing permettant d'identifier à la fois les forces et les faiblesses d'un projet ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel s'inscrit le projet.

Tableau 4 : Matrice SWOT pour le projet de construction d'un nouvel hôpital (réalisé par l'auteur)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">• Grand espace de stationnement• Sud de la France : localisation attractive• Chenil pour le personnel• Locaux neufs et ergonomiques avec plus d'espace• Potentiel de croissance élevé• Offre de soins spécialisée plus complète• Plus de services proposés• Accès à une nouvelle clientèle généraliste	<ul style="list-style-type: none">• Clients habitués à l'ancienne localisation• Personnel habitué à l'ancienne localisation• Coût du projet• Temps de construction• Risque de perdre l'ambiance familiale• Dépendance aux investisseurs, contraints par un plan d'affaires trop rigide
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none">• Pas d'autre CHV dans le Sud-est• Marché des soins vétérinaires en croissance• Développement des assurances santé animale	<ul style="list-style-type: none">• Marché de l'emploi tendu pour les recruteurs• Nombreuses autres structures de tailles moyennes et centres de vétérinaires spécialistes• Inflation

Les menaces et les faiblesses de ce projet ne sont pas à négliger et doivent être prises en compte pour une transition efficace. Néanmoins, l'évolution du marché et la demande croissante des propriétaires pour une offre de soins toujours plus complète sont très favorables à la création d'un nouvel hôpital comprenant plus de spécialistes (en nombre et en domaine médical).

Un projet qui a du sens pour la profession

Comme nous l'avons vu précédemment dans ce document, la profession vétérinaire fait actuellement face à de nombreux enjeux. Le bien-être des collaborateurs est un objectif central pour les entreprises vétérinaires (Fournel 2020). Il est également important de valoriser les actes réalisés par les praticiens et de leur proposer une rémunération juste au regard du nombre d'années d'études et des responsabilités quotidiennes. Je suis persuadée qu'une réflexion stratégique sur les locaux d'une structure vétérinaire est positivement corrélée à la performance de cette dernière ainsi qu'au bien-être des collaborateurs. De plus, ces deux points étant intimement liés, la valorisation de l'un augmente celle de l'autre : on rentre dans un cercle vertueux (Figure 33). Si l'on étend cette réflexion à d'autres structures, un effet de cascade pourrait s'imaginer pour la profession qui s'en verrait valorisée.

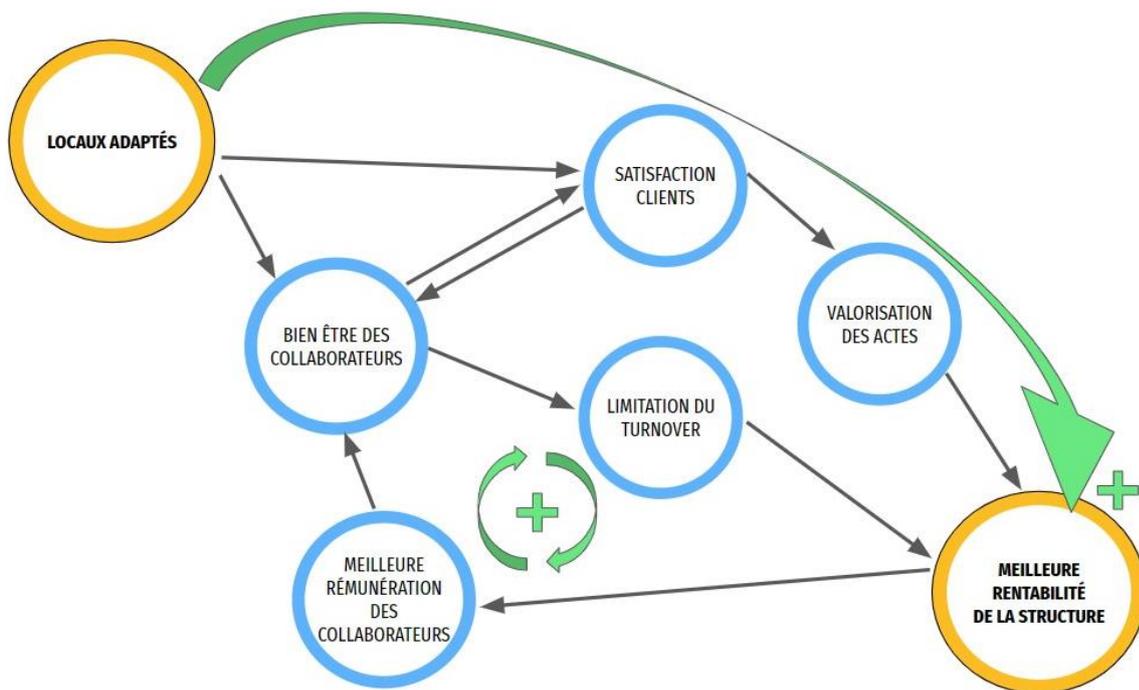


Figure 33 : Liens entre locaux et rentabilité d'une structure de soins vétérinaires (réalisé par l'auteur)

Des locaux adaptés permettent un travail plus efficace et de meilleure qualité, ce qui permet de mieux valoriser les actes des vétérinaires et ainsi mieux les rémunérer. Une rémunération adaptée et un environnement de travail agréable limitent le taux de renouvellement du personnel dans la structure. Cela représente un gain énorme pour la structure qui n'a pas à recruter et former en permanence de nouveaux collaborateurs. La structure est donc plus rentable et peut réinvestir dans le capital humain ou dans du matériel pour accroître le confort de travail des praticiens. On observe ainsi la présence d'un cercle vertueux entre environnement de travail adapté et pérennité de la structure.

L'entrepreneur vétérinaire a un rôle clé dans la valorisation de la structure, de l'humain et même de la profession.

Réalisation de plans pensés pour être attractifs et performants

L'objectif de cette phase de diagnostic était de pouvoir cerner au mieux la situation de départ et préciser la situation finale idéale tout en ayant conscience des différents obstacles qui pourraient se dresser sur la route. La façon que j'ai retenue pour décrire la situation idéale (mais réaliste) vers laquelle tendre était d'établir les plans du futur CHV. Ces derniers prennent en compte tous les objectifs précédemment identifiés et répondent aux contraintes inhérentes au projet, tant sur le plan opérationnel que légal. Le projet est d'envergure : 2000 mètres carrés opérationnels (rez-de-chaussée et premier étage) et 1000 mètres carrés de sous-sol pour le stationnement des collaborateurs. Mille mètres carrés supplémentaires pourraient être aménagés sur le toit-terrasse si la croissance est importante.

Les plans sont fournis en annexe 4. Ils n'ont pas pour prétention de se substituer à des plans d'architecte. Néanmoins, ils sont le fruit d'une réflexion stratégique alliant la

fonctionnalité, l'ergonomie et le bien-être au travail, le tout dans un souci accru d'optimisation : de l'espace et de la qualité de travail de chacun.

➤ **Extérieur :**

- Minimum 40 places de parking.
- Espaces verts qui recouvrent minimum 40 % du terrain.
- Chenil pour le personnel : les collaborateurs pourront apporter leur chien au travail.

➤ **Rez-de-chaussée :**

- Une entrée « urgences » séparée : avec quatre salles de consultation dédiées au service.
- Une entrée « consultations spécialisées » : avec 11 salles de consultation dédiées aux spécialistes. Ainsi qu'un pôle d'imagerie comprenant : une salle d'échographie spécialisée, une IRM, un scanner, une salle de radiographie numérique.
- Une entrée « consultations généralistes » : avec 10 salles de consultation dédiées aux généralistes, un gymnase de physiothérapie, une salle réservée aux euthanasies et visites mortuaires (comprenant une salle d'attente à l'écart et une sortie discrète). Ainsi qu'une salle de conférence pour accueillir les propriétaires, par exemple pour des ateliers d'éducation thérapeutique.
- Les trois pôles sus-cités débouchent tous sur une grande (80 mètres carrés) salle de préparation centrale. Cette dernière communique également sur un laboratoire, une salle de rangement et le bureau des ASV, dans lequel ces derniers reçoivent les appels téléphoniques.
- Cet étage comprend aussi un chenil pour les animaux contagieux, proche de la sortie de maintenance, afin de limiter au maximum leur cheminement physique au sein de la structure.
- La sortie de maintenance, permet l'évacuation des corps ainsi que les livraisons de matériel.

➤ **Premier étage :**

- Une zone dédiée au personnel : vestiaires hommes, vestiaires femmes, salle de repos, cuisine, deux toilettes, deux salles de bain, deux chambres pour les vétérinaires de garde, une terrasse.
- Quatre bureaux pour l'équipe managériale.
- Une salle de conférences pour accueillir les laboratoires ou prévoir des réunions.
- Une salle de travail pour le personnel comprenant des bureaux et ordinateurs.

- Une chatterie avec deux salles de soins réservées aux chats.
- Un chenil avec deux salles de soins réservées aux chiens ainsi qu'un accès à une petite cour extérieure pour les besoins.
- Une zone hospitalisation des nouveaux animaux de compagnie.
- Un pôle chimiothérapie séparé avec une gestion spécifique des déchets.
- Une zone de réveil et de soins intensifs.
- Un pôle de chirurgie avec marche en avant. Comprenant : une salle de préparation, un sas, deux blocs opératoires d'orthopédie, un pour les tissus mous, un pour les chirurgies de convenance, un pour la radiologie interventionnelle. Non concernés par le sas : un bloc de dentisterie, un bloc d'endoscopie, un bloc pour les chirurgies dites « sales » (abcès, pyomètres...). Et enfin une salle de stérilisation du matériel respectant le principe de marche en avant.
- Une salle de stockage du matériel, une buanderie, ainsi qu'une chambre froide.

Les différents étages communiquent entre eux par un escalier et un ascenseur.

3.2.4.2. Un projet à l'échéance trop lointaine

Lors d'une gestion de projet, d'autant plus si le projet est long, il arrive parfois de faire face à ce que l'on appelle « un effet tunnel ». Ce dernier correspond à une période durant laquelle certains acteurs ne savent pas vraiment ce qu'il se passe (Messenger Rota 2009). Par exemple, pour le projet du nouvel hôpital, entre le recueil des attentes des collaborateurs (les bénéficiaires) et l'ouverture de la structure (le moment où le changement sera réel pour les bénéficiaires), il se déroulera au minimum deux ans. On comprend facilement qu'il est difficile de conserver l'implication des différents acteurs. Autissier, Johnson et Moutot, proposent une gestion du changement dite « agile » (Autissier, Johnson, et Moutot 2015). Ils prônent l'expérimentation comme la clé d'un changement efficace et durable : c'est également une bonne façon d'impliquer les équipes et de donner du sens au changement. Le mode agile permet de gérer plusieurs projets de front, le tout au service d'une transformation globale de l'entreprise.

De plus, dans le cadre de notre étude, le manque d'espace était loin d'être le seul enjeu. Les entretiens et le sondage ont mis en évidence un réel dysfonctionnement dans la structure organisationnelle du CHV et un véritable mécontentement de la part des collaborateurs (on rappelle que la note moyenne attribuée au CHV Massilia en ce qui concerne l'organisation était de 5,63/10). Il est donc urgent pour la structure de mettre en place des mesures sur le court terme afin de soulager ces insatisfactions avant de prendre un temps plus poussé pour repenser la structure organisationnelle d'Animédis.

Voici trois mesures proposées à l'équipe managériale d'Animédis sur le court terme.

Mise en place d'un planning des salles et registre à signer

Au regard des résultats aux entretiens semi-dirigés et au sondage survio, il est conseillé de mettre en place un système de planning des salles par demi-journée.

Les objectifs sont :

- permettre aux vétérinaires d'avoir la charge de leur salle (propreté, matériel) ;
- ne pas perdre de temps à chercher une salle disponible ;
- responsabilité de noter le matériel manquant en fin de journée afin de faciliter le travail de l'ASV de nuit ;
- rendre le travail de tous plus fluide pour tous et accroître la qualité des soins apportés aux animaux.

En pratique, la salle serait attribué en fonction du rôle de chaque vétérinaire :

- consultations de médecine (45 minutes) = salle 1er étage ;
- consultations généralistes (30 minutes) = salle rez-de-chaussée ;
- consultation « sans rendez-vous » = salle à partager entre les 2 vétérinaires d'après-midi (en cas d'urgence, descendre en salle de préparation afin de stabiliser l'animal).

À l'issue de la demi-journée, les vétérinaires devraient compléter le registre suivant (Tableau 4) :

Tableau 5 : Registre des salles (réalisé par l'auteur)

DATE	Demi-journée	Salle fonctionnelle à l'arrivée ?	Matériel à changer / à ajouter ?	Paraphe
... / ... / ...	<input type="checkbox"/> Matin <input type="checkbox"/> Après-midi	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Préciser (propreté, matériel...) :	<i>Salle propre et matériel manquant / défectueux signalé</i>
... / ... / ...	<input type="checkbox"/> Matin <input type="checkbox"/> Après-midi	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Préciser (propreté, matériel...) :	<i>Salle propre et matériel manquant / défectueux signalé</i>

Établissement d'une charte de communication interne

La mise en place de cette charte aurait pour objectifs d'améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs, de maintenir une cohérence vis-à-vis des clients, d'inclure les collaborateurs dans la vision de l'entreprise. Et enfin, de faciliter les échanges et standardiser certains motifs de communication afin de les rendre moins lourds à mettre en place.

En pratique, les sujets suivants devraient systématiquement donner lieu à l'envoi d'un email à tous les collaborateurs, sur leur boîte mail professionnelle. Chaque collaborateur aurait la responsabilité de se tenir à jour de ses emails professionnels.

- arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe : communiquer sur le nom, prénom, poste pourvu, idéalement joindre une photo (avec l'accord du collaborateur) et lui laisser l'opportunité de rédiger quelques lignes pour se présenter à l'équipe ;
- rupture de matériel ou changement de médicaments ;
- formations proposées par les laboratoires ;
- augmentation ou modification des tarifs ;
- informations sur la vie de l'entreprise.

Mise en place de réunions pour parler de la vision d'entreprise

En réponse à la motivation des vétérinaires, je ne peux que conseiller de mettre en place des réunions tous les six mois afin de parler de la vision d'entreprise pour Animédis. La participation serait sur la base du volontariat. Ces réunions devraient permettre d'exposer les objectifs à moyen et long terme pour l'entreprise. Il serait également possible pour les collaborateurs de poser des questions. En revanche, ces temps ne devraient pas être utilisés comme prétexte pour aborder d'autres thématiques.

3.2.4.3. Un projet qui n'est pas dans l'ordre des priorités

Même si nous avons vu que le projet d'agrandissement du CHV Massilia était pertinent dans le contexte d'une demande de soins croissante de la part des propriétaires, il serait néanmoins dangereux de se lancer directement dans sa réalisation. L'étude a mis en évidence des dysfonctionnements organisationnels qui ne pourraient qu'être renforcés par l'accroissement de l'effectif des collaborateurs. Il me semble donc impératif de travailler les problématiques organisationnelles avant d'engager tout autre changement majeur. Voici,

selon moi, le véritable enjeu pour l'entreprise Animédis, le point sur lequel ils peuvent gagner en performance et surtout, en attractivité.

« Faire changer un groupe nécessite de bien comprendre sa culture et son système de valeurs » (Autissier et al. 2019). Introduite par Johnson et Scholes au début du XXe siècle, la marguerite sociologique est un outil qui permet d'établir le système culturel d'une entreprise afin de mieux comprendre le contexte dans lequel va s'inscrire le changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, et Vas 2018).

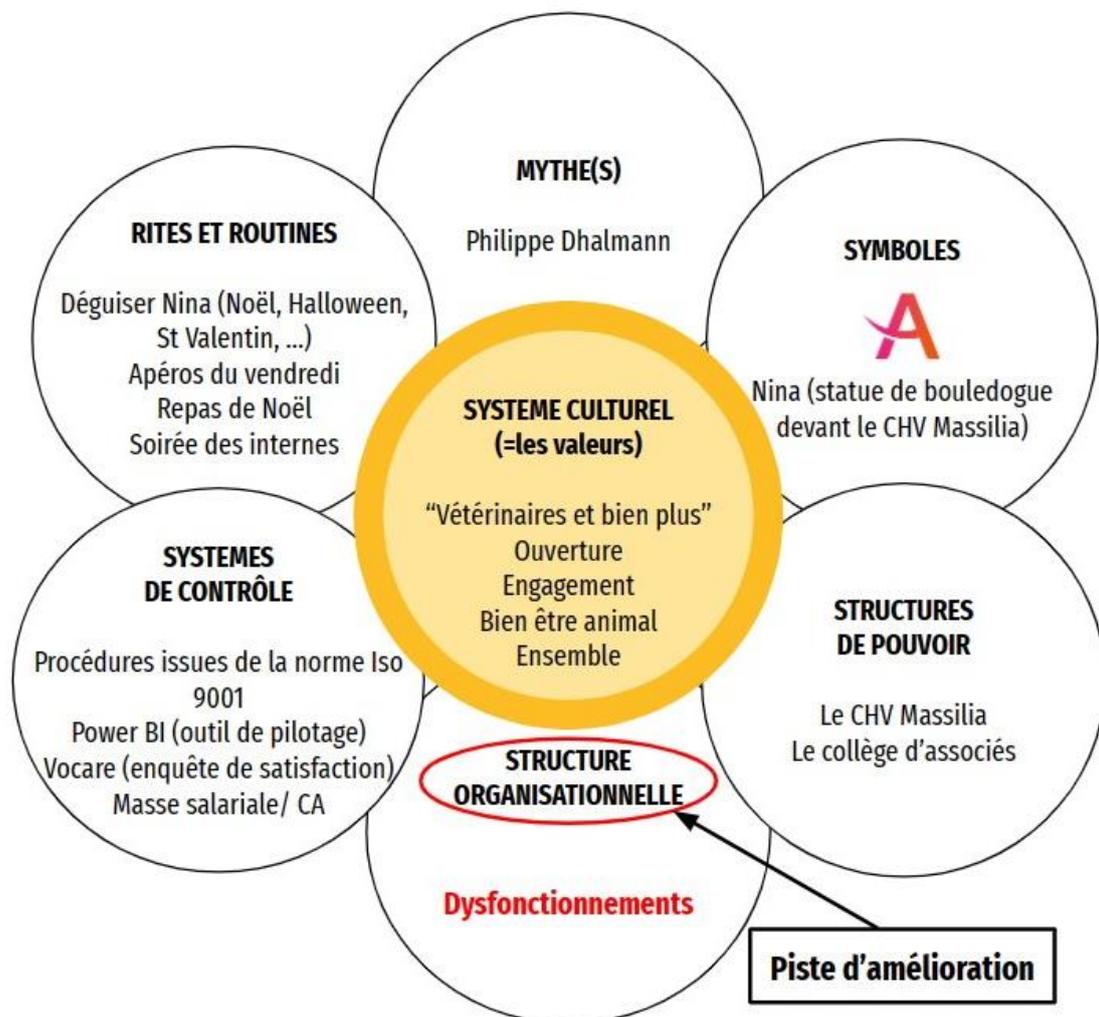


Figure 34 : Marguerite sociologique du groupe Animédis (réalisé par l'auteur)

L'établissement de la marguerite sociologique pour le groupe Animédis a permis de mieux visualiser l'élément à travailler : la structure organisationnelle, tout en ayant également conscience de tout ce qui fait l'identité du groupe et qu'il est important de conserver et d'entretenir (valeurs, rites, symboles...).

Repenser la structure organisationnelle d'une entreprise est un travail qui demanderait plusieurs mois de travail. Comme cela n'était pas l'objectif initial de cette étude,

il ne m'est pas possible de fournir des mesures concrètes et détaillées ainsi qu'un plan de transition précis. Il est néanmoins possible de faire part de quelques réflexions et pistes d'évolutions. En voici trois principales :

Création d'un poste de manager présent à temps plein au CHV Massilia

Les directeurs actuels (trois associés et bientôt seulement deux avec le départ à la retraite du docteur Dahlmann) du CHV Massilia sont également responsables des quatre autres structures satellites. Ils sont régulièrement en déplacement et doivent superviser l'ensemble de l'entreprise Animédis. Il arrive donc parfois qu'aucun responsable ne soit présent sur le site du CHV Massilia qui emploie plus de quarante collaborateurs. De plus, les problématiques d'Animédis ne sont pas toutes transposables au CHV Massilia. Il me paraît donc essentiel :

- d'augmenter l'effectif de personne en charge du management ;
- de créer un poste de manager dédié au CHV Massilia.

Allocation de temps dédié

En plus d'identifier des personnes pour accomplir certaines missions, il est essentiel de leur allouer du temps afin de mener à bien ces missions. Il est important de matérialiser sur l'emploi du temps les moments dédiés aux tâches managériales, financières, stratégiques ou RH. Sans cela, ces dernières risquent d'être négligées en faveur de l'activité immédiate. Or, consacrer du temps à soigner la structure doit rester une des priorités.

Passage d'une gestion RH réactive à une gestion RH proactive

Actuellement la gestion RH du CHV Massilia est gérée de façon réactive. C'est-à-dire que l'entreprise réagit la plupart du temps en réponse à un problème, à une demande, aux situations au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Une telle gestion présente de nombreux risques : perte de productivité, insatisfaction des employés, coûts supplémentaires, difficultés de planification stratégique, risques juridiques... Faire une transition vers une gestion RH proactive me semble un enjeu majeur pour le CHV Massilia. Une telle gestion, basée sur l'anticipation, permet d'être à la fois compétitive et attractive. L'attractivité étant l'un des sujets clés de cette étude.

Il est évident que ce point dépend des deux précédents. Une gestion RH performante nécessite à la fois des personnes compétentes, formées dans ce domaine, et du temps à consacrer aux missions qui en découlent. Néanmoins, toute cette étude a montré que la

gestion des ressources humaines était au cœur de l'attractivité et de la performance. Elle intervient lors :

- du recrutement ;
- de la fidélisation ;
- de la motivation des collaborateurs ;
- de la conduite du changement (notamment pour lever les résistances).

Rester attractif dans le monde vétérinaire d'aujourd'hui c'est avant tout placer l'humain au cœur de la gestion de l'entreprise. Cela permet également de diminuer le taux de renouvellement et d'accroître les performances de l'entreprise qui peut donc réinvestir pour créer de la valeur, mais également du sens (éthique, environnemental, social...).

3.2.4.4. *Les limites de l'étude*

Un effectif limité

Cette étude a été menée sur un faible effectif (16 vétérinaires). Néanmoins, la réalisation d'entretiens qualitatifs n'était pas envisageable sur un plus grand effectif sur une période aussi restreinte (trois mois).

Représentativité

Bien que l'échantillon fût représentatif de l'avis de la totalité des vétérinaires de Massilia, on peut se demander dans quelle mesure cela est transposable aux attentes des futurs candidats. Dans une démarche visant à comprendre et à anticiper les attentes des nouvelles générations, il pourrait-être pertinent de diffuser un sondage à l'intention des jeunes vétérinaires ou des vétérinaires en dernière année d'école.

Il serait également impératif de prendre en compte le point de vue des ASV qui sont des collaborateurs indispensables au sein des structures vétérinaires.

Pas de prise en compte de l'avis des clients

Dans cette étude, le choix a été fait de se concentrer sur le point de vue des praticiens. Les avis des clients en ce qui concerne leurs attentes vis-à-vis d'une nouvelle structure hospitalière n'ont pas été explorés. Il est évident qu'avant d'envisager de mettre à bien le projet il faudra rajouter ce pan de réflexion à l'étude préliminaire.

Définition de l'étude à améliorer

A posteriori, il apparaît que cette étude aurait pu être plus ciblée. Le sujet, trop vaste, ne permet pas d'être traité de manière exhaustive dans les délais impartis. Il aurait été pertinent de resserrer davantage l'étude ou d'engager ces recherches sur une période plus étendue.

Confrontation à un frein majeur : l'inertie face au changement

➤ De la part des collaborateurs :

Les difficultés rencontrées pour obtenir des réponses au sondage survio (relances nécessaires, taux de non-réponse de plus de 31 %) montrent que les collaborateurs, bien que conscients des problèmes, sont peu motivés pour s'impliquer dans leur résolution. Une collaboratrice m'a même dit : « Tout le monde se plaint, tout le temps ! Mais quand on y pense, on ne fait absolument rien pour que cela change ». Ce mode de fonctionnement n'est pas inhérent au CHV Massilia. On rappelle que lors d'une conduite du changement, 80 % des acteurs sont passifs. L'enjeu principal est donc d'obtenir l'adhésion de ces derniers.

➤ De la part du collège d'associés :

Pour le moment, l'équipe managériale ne souhaite pas ouvrir de poste dédié au management de Massilia et semble relativement frileuse face au changement organisationnel. Il est néanmoins important de nuancer cette position en précisant qu'il existe probablement des raisons stratégiques ou économiques à cette résistance et que le CHV Massilia reste malgré tout une structure pérenne et en forte croissance. Je pense néanmoins qu'un tel changement serait bénéfique et permettrait de diminuer significativement les coûts cachés de l'entreprise.

CONCLUSION

Le travail occupe une place centrale : il joue un rôle dans notre définition sociale, économique, il mobilise notre corps, notre esprit et notre temps. Cependant, le paradigme du travail connaît une redéfinition profonde. Les nouvelles générations recherchent un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le travail est de moins en moins considéré comme une fin que comme un moyen. Face à cela, les entreprises doivent s'adapter et évoluer afin de rester attractives. La profession vétérinaire ne fait pas exception. Cette dernière doit, de surcroît, faire face à des défis qui lui sont propres.

Notre étude a montré que la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise vétérinaire était un enjeu majeur. Recruter, fidéliser et motiver les collaborateurs sont des piliers essentiels à la performance de l'entreprise. Néanmoins, la réussite de ces différentes missions nécessite du temps et des compétences pour lesquelles les vétérinaires ne sont quasiment pas formés. Nous avons également vu que le pilotage de l'entreprise, avec en particulier la conduite du changement, n'était encore une fois pas une tâche aisée pour l'entrepreneur dont le principal défi est de faire face à l'inertie des collaborateurs passifs. Ces deux constats peuvent se résumer en un seul : la gestion de l'humain est au cœur de la gestion d'une clinique vétérinaire.

Dans un contexte où nombre de praticiens arrêtent prématurément l'exercice de leur métier et où l'épuisement professionnel est répandu, le rôle de l'entrepreneur prend une nouvelle dimension : valoriser la pratique de la médecine vétérinaire afin de pouvoir prodiguer des soins de qualité tout en garantissant le bien-être des praticiens et la pérennité de l'entreprise. Atteindre cet objectif nécessite, encore une fois, des compétences managériales et une allocation du temps dédiée.

La phase de diagnostic du projet d'évolution du CHV Massilia nous a permis de mettre en lumière que l'enjeu majeur pour l'entreprise Animédis n'est pas vraiment lié à l'agrandissement de la structure, mais plutôt à la réalisation de changements organisationnels profonds. Il est indispensable de mener une réflexion stratégique sur l'amélioration du fonctionnement des équipes et de recruter des collaborateurs formés en management et en gestion des ressources humaines, avant même d'envisager une croissance pour le CHV Massilia. Bien que l'évolution du marché soit favorable à un doublement de l'effectif et de la surface des locaux, il ne semble pas pertinent de l'envisager tant que les dysfonctionnements socio-organisationnels ne sont pas traités. Afin de rester attractive, l'entreprise Animédis doit mettre en place une structure organisationnelle compatible avec un fonctionnement fluide et performant.

BIBLIOGRAPHIE

- Abedellaah, Bahaaeldeen A, Mahmoud Elkadragy, Ahmed Sharsher, Reda Rashed, et Hamed T Elbaz. 2019. « Veterinary Surgery and Gynecology in the Ancient Egypt » 65 (162).
- Agence Française Anticorruption. 2021. « Guide pratique des conflits d'intérêts ».
- Alain. 1985. *Propos sur l'éducation*. Presses Universitaires de France.
- Amalbert, Tancrede. 2020. « ÉVALUER ET AMELIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DU PERSONNEL DES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS VÉTÉRINAIRES : ÉLABORATION D'UNE DÉMARCHE QVT AU SEIN D'UN GROUPE DE CLINIQUES VÉTÉRINAIRES ». Lyon 1.
- Ameline, Timothé. 2022. « Les jobs de rêve de l'enfance ». Zety. 28 octobre 2022. <https://zety.fr/blog/metier-de-reve>.
- Arbe Montoya, Alejandra I, Susan Hazel, Susan M Matthew, et Michelle L McArthur. 2019. « Moral Distress in Veterinarians ». *Veterinary Record* 185 (20): 631-631. <https://doi.org/10.1136/vr.105289>.
- Australian Associated Press. 2022. « Nearly 70% of veterinarians have lost a colleague or peer to suicide, study finds », 2022. <https://www.theguardian.com/society/2022/jun/11/nearly-70-of-veterinarians-have-lost-a-colleague-or-peer-to-suicide-study-finds>.
- Autissier, David, Kevin Johnson, et Jean-Michel Moutot. 2015. « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile »: *Question(s) de management* n° 10 (2): 37-44. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>.
- Autissier, David, et Jean-Michel Moutot. 2023. *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. Dunod.
- Autissier, David, Jean-Michel Moutot, Kevin Johnson, et Emily Metais-Wiersch. 2019. *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*.
- Autissier, David, Isabelle Vandangeon-Derumez, et Alain Vas. 2018. *Conduite du changement : concepts clés*.
- Baralon, Philippe, et Lucile Frayssinet. 2020. « Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes, Bilan du phénomène » La dépêche technique (mars): 12 à 15.
- Berdah, Delphine. 2012. « Entre scientification et travail de frontières : les transformations des savoirs vétérinaires en France, XVIIIe-XIXe siècles ». *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 59-4 (4): 51. <https://doi.org/10.3917/rhmc.594.0051>.
- Bonnaud, Laure, et Nicolas Fortané. 2018. « L'État sanitaire de la profession vétérinaire. Action publique et régulation de l'activité professionnelle ». *Sociologie* 9 (3): 253. <https://doi.org/10.3917/socio.093.0253>.
- . 2021. « Being a vet: the veterinary profession in social science research ». *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies* 102 (2): 125-49. <https://doi.org/10.1007/s41130-020-00103-1>.
- Bonnet, Estelle, Zora Mazari, et Élise Verley. 2022. « Une jeunesse en quête de sens? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge ». *Revue Jeunes et Société* 5 (2): 59-122. <https://doi.org/10.7202/1085572ar>.
- Brun, Jean-Pierre, Ninon Dugas, et Marc Tison. 2002. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens : document de sensibilisation*. Québec: Centre d'expertise en gestion des ressources humaines [Secrétariat du Conseil du trésor].
- Brunel, Valérie, et Hervé Le Guennec. 2015. « Avant de tout changer, prenez le temps de faire un bon diagnostic », 7 avril 2015, Harvard Business Review France édition. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/04/6552-avant-de-tout-changer-prenez-le-temps-de-faire-un-bon-diagnostic/>.
- Burger, Clarisse. 2013. « La directive "services" : tout ce qu'il faut savoir ». *La semaine vétérinaire*, 25 janvier 2013.

- Cacouault-Bitaud, Marlaine. 2001. « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? : » *Travail, genre et sociétés* N° 5 (1): 91-115.
<https://doi.org/10.3917/tgs.005.0091>.
- Chaitanya Ganta, Vinay. 2014. « MOTIVATION IN THE WORKPLACE TO IMPROVE THE EMPLOYEE PERFORMANCE », 2014, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences* édition.
- Chamard, Valentine. 2023. « Consolidation : plus de sélectivité à l'avenir », n° 1971 (janvier).
- Chevalier, Guillaume. 2018. « Analyse de l'inadéquation offre-demande en ressources humaines vétérinaires dans les structures d'exercice : enquête auprès des vétérinaires praticiens ».
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle, et Richard Perron. 1997. *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Côté, Frédéric-Martin, et Stéphane Renaud. 2022. « Les liens entre la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter : une étude quasi expérimentale: » *@GRH* N° 44 (3): 79-104. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0079>.
- Dawson, Briony F.Y., et Neill J. Thompson. 2017. « The Effect of Personality on Occupational Stress in Veterinary Surgeons ». *Journal of Veterinary Medical Education* 44 (1): 72-83.
<https://doi.org/10.3138/jvme.0116-020R>.
- De Moor, Soizic. 2019. « En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel ? Etude de cas : les employés de Sopra Banking Software. » Université catholique de Louvain.
- FACCO. 2022. « LES CHIFFRES DE LA POPULATION ANIMALE EN FRANCE ». 2022.
<https://www.facco.fr/chiffres-cles/les-chiffres-de-la-population-animale/>.
- Fournel, Christel. 2020. « LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, UNE OBLIGATION DE L'EMPLOYEUR », *La Semaine Vétérinaire*, n° 1877 (novembre).
- Fray, Anne-Marie, Lucie Morin, et Stéphane Renaud. 2015. « L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste: » *Gestion 2000* Volume 32 (1): 117-32. <https://doi.org/10.3917/g2000.321.0117>.
- Frayssinet, Lucile. 2019. « Évolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde : Focus sur les animaux de compagnie. »
- . 2022. « Consolidation des établissements de soins vétérinaires en France€: la situation actuelle - La Semaine Vétérinaire n° 1943 du 06/05/2022 », mai.
- Germonpré, Mietje, Mikhail V. Sablin, Rhiannon E. Stevens, Robert E.M. Hedges, Michael Hofreiter, Mathias Stiller, et Viviane R. Després. 2009. « Fossil Dogs and Wolves from Palaeolithic Sites in Belgium, the Ukraine and Russia: Osteometry, Ancient DNA and Stable Isotopes ». *Journal of Archaeological Science* 36 (2): 473-90. <https://doi.org/10.1016/j.jas.2008.09.033>.
- Gilibert, Daniel, Isabelle Gillet, et Caroline Perrin. 2008. « Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail », pp.523-538.
- Hubscher, Ronald. 1996. « L'invention d'une profession : les vétérinaires au XIXe siècle ». *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 43 (4): 686-708.
<https://doi.org/10.3406/rhmc.1996.1846>.
- Jeannin, Clément. 2019. « LE CONCEPT DE MARQUE EMPLOYEUR APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE VÉTÉRINAIRE ». UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I.
- Kipperman, Barry S., Philip H. Kass, et Mark Rishniw. 2017. « Factors That Influence Small Animal Veterinarians' Opinions and Actions Regarding Cost of Care and Effects of Economic Limitations on Patient Care and Outcome and Professional Career Satisfaction and Burnout ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 250 (7): 785-94.
<https://doi.org/10.2460/javma.250.7.785>.
- Lange, Dominique. 2017. *Chaleur de bête et froid de canard : vies et morts d'une vétérinaire*.
- Larhrissi, Nadia. 2020. « La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature » 1.

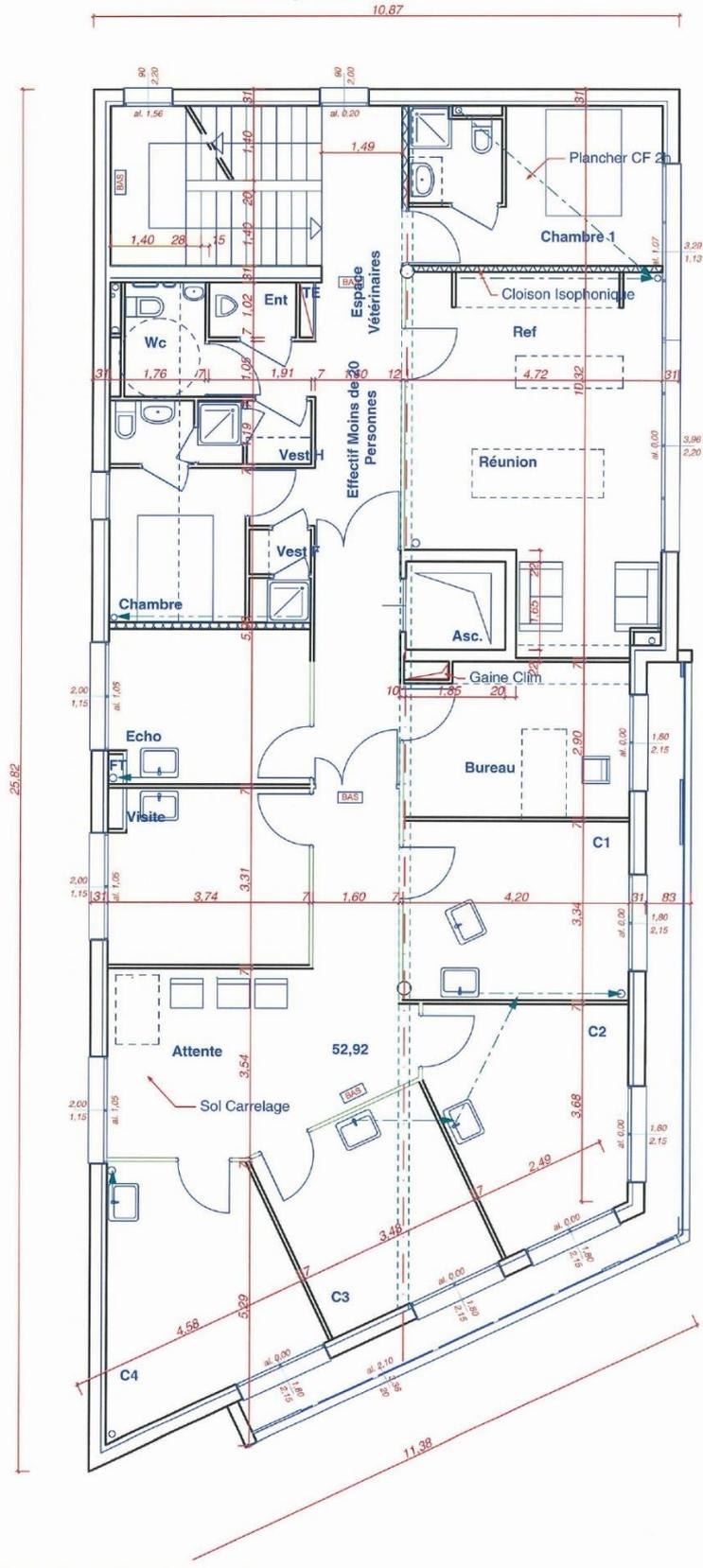
- Lassegue, Jean-Baptiste. 2017. « LE TEMPS DE TRAVAIL DES VETERINAIRES LIBERAUX EN FRANCE : ANALYSE A PARTIR DE DEUX ENQUETES REALISEES AUPRES DE PRATICIENS ». Ecole nationale vétérinaire de Toulouse.
- Lestel, Dominique. 2010. « Faire société avec les animaux ». In *La révolution néolithique dans le monde*, 459-72. CNRS Alpha. CNRS éditions.
- Lewin, Kurt. 1947. « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change ». *Human Relations* 1 (1): 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Ligneureux, Yves, Jean Vaquer, et Juliette Collonge. 2006. « Traction animale et lésions osseuses. Quelques cas dans le Néolithique final languedocien (France) ». In *Premiers chariots, premiers araires. La diffusion de la traction animale en Europe pendant les IVe et IIIe millénaires avant notre ère*, CNRS éditions, 31-37.
- Lincoln, A. E. 2010. « The Shifting Supply of Men and Women to Occupations: Feminization in Veterinary Education ». *Social Forces* 88 (5): 1969-98. <https://doi.org/10.1353/sof.2010.0043>.
- Mathevet, Pierre. 2016. « Recrutement vétérinaire Du casse-tête au chasse tête ». 14 novembre 2016. https://www.tirsev.fr/recrutement-veterinaire-du-casse-tete-au-chasse-tete/?utm_content=buffer3db9d&utm_medium=social&utm_source=facebook.com.
- Messenger Rota, Véronique. 2009. *Gestion de projet: vers les méthodes agiles*. 2e éd. [augmentée et mise à jour]. Architecte logiciel. Paris: Eyrolles.
- Nasi, Margherita. 2023. « Le désarroi des étudiants vétérinaires : « On nous apprend à bosser comme des tarés » », 2 mai 2023, Le Monde édition. https://www.lemonde.fr/campus/article/2023/05/02/le-desarroi-des-etudiants-veterinaires-on-nous-apprend-a-bosser-comme-des-tares_6171727_4401467.html.
- « Not One More Vet, Our Mission ». 2023. Not One More Vet. 2023. <https://www.nomv.org/about/mission/>.
- Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire. 2022. « Atlas démographique de la profession vétérinaire, 2022 ».
- Oger, Camille. 2019. « LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX DE CABINETS VETERINAIRES «LOW-COST» EN FRANCE ; ETUDE DE LA PERTINENCE D'UNE OFFRE POSITIONNEE POUR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE : EXEMPLE DE LA LICENCE DE MARQUE VETOACCESS. » UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I.
- Pagnol, Marcel. 1977. *Souvenirs d'enfance tome 4 : le temps des amours*. Julliard.
- Paulet, Valentine. 2011. « LA FEMINISATION DE LA PROFESSION VETERINAIRE EN FRANCE : ANALYSE DE SON IMPACT A PARTIR D'UNE ENQUETE AUPRES DE PRATICIENS LIBERAUX ».
- Peretti, Jean-Marie. 2013. *Ressources humaines*. 14e éd., [À jour de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 mai 2013]. Collection Gestion. Paris: Vuibert.
- Rouet, Gilles. 2019. « Les stéréotypes générationnels : fondements, limites et dangers ». *Hermès* n° 83 (1): 125. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0125>.
- Somvanshi, R. 2006. « Veterinary Medicine and Animal Keeping in Ancient India ». *Asian Agri-History* 10 (2): 133-46.
- Stoewen, Debbie L. 2015. « Veterinary Wellness Bien-Être Vétérinaire » 56.
- Survio. 2023. « Survio ». <https://www.survio.com/fr/>.
- Thapar, R. 1958. « Asoka and the decline of the Mauryas ».
- Truchot, Didier, Marie Andela, et Amandine Mudry. 2022. « La santé au travail des vétérinaires : une recherche nationale ». Université Bourgogne Franche-Comté.
- UNASA. 2019. « DONNEES STATISTIQUES sur LA PROFESSION LIBERALE EN FRANCE ».
- Vallat, François. 2012. « An Outbreak in France in the XVIIIth Century: Rinderpest ». *Comptes Rendus Biologies* 335 (5): 343-49. <https://doi.org/10.1016/j.crv.2012.02.003>.
- Vandaële, Eric. 2021. « Les moyens de contrôle de l'indépendance ». *Ordre National des vétérinaires L'indépendance professionnelle des vétérinaires*.

Vigne, Jean-Denis. 2011. « The Origins of Animal Domestication and Husbandry: A Major Change in the History of Humanity and the Biosphere ». *Comptes Rendus Biologies* 334 (3): 171-81.
<https://doi.org/10.1016/j.crv.2010.12.009>.

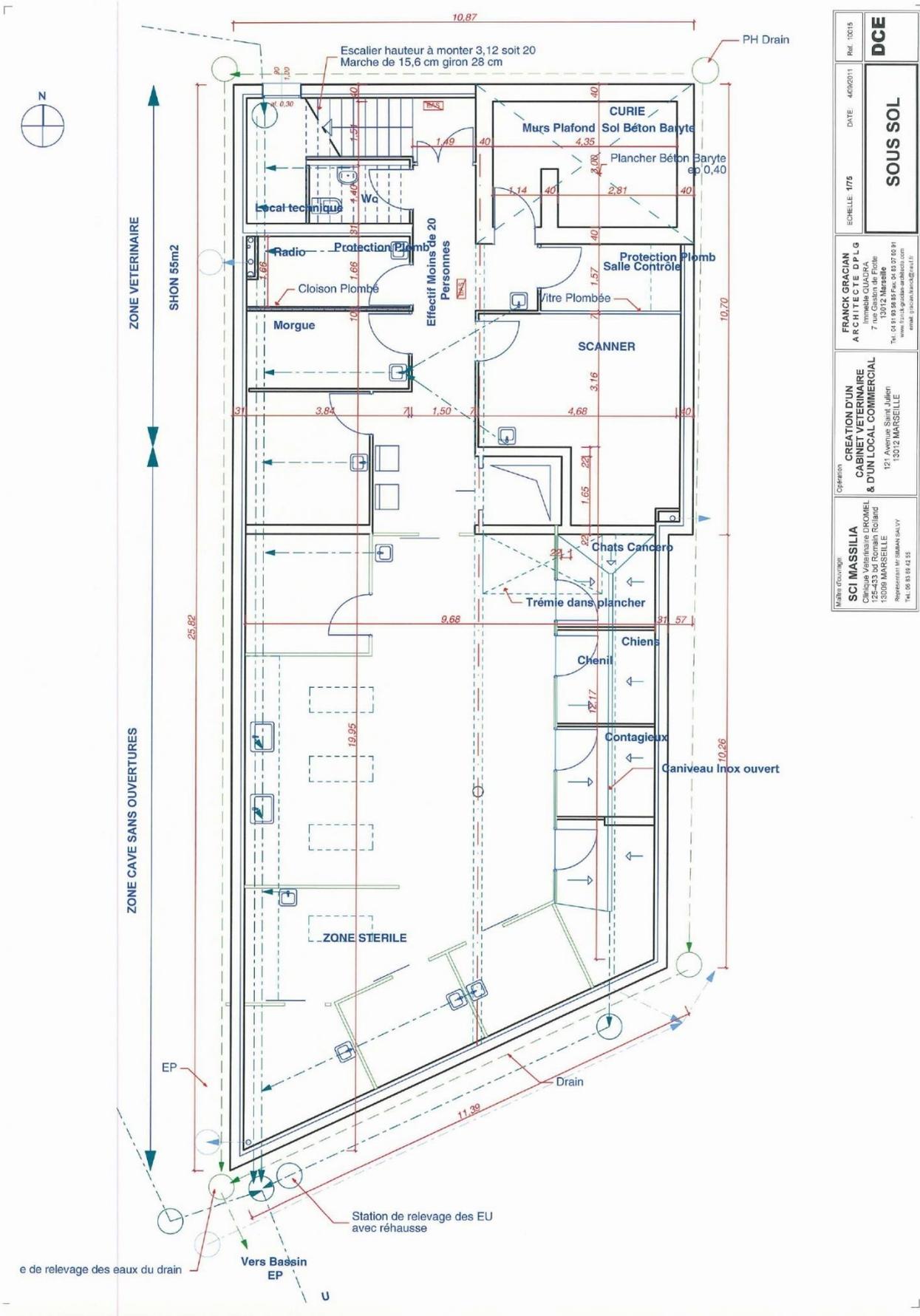
XERFI. 2021. « Les services vétérinaires : conjoncture et prévision ».



- Cloison Vitree toute Hauteur Porte Vitree
- Cloison Isophonique
- Cloison Placostyl 72mm



Ref: 10315 DCE	DATE: 4/05/2011 ECHELLE: 1/75 ETAGE	FRANK GRACIAN ARCHITECTE DPLG Immeuble QUADRA 7 rue du 11 novembre 13009 MARSEILLE Tel: 04 91 53 56 55 Fax: 04 91 57 03 91 www.frank-gracian-architecte.com email: frank.gracian@skid.fr
Opération SCI MASSILIA Clinique Vétérinaire BROMEL 125-433 bd Romain Rolland 13009 MARSEILLE Responsables de l'opération DALY Tel: 04 91 53 52 30		
Opération CREATION D'UN CABINET VÉTÉRINAIRE & D'UN LOCAL COMMERCIAL 121 Avenue Saint Julien 13012 MARSEILLE		



Maître d'ouvrage: SCI MASSILIA Cabinet Vétérinaire DROMET 125-433 bd Romain Rolland 13009 MARSEILLE Représentant M. SIMAN SAUVY Tél. 04 91 93 95 95 Fax. 04 93 27 50 91 www.massilia.com Email: f.gracian.massilia@massilia.com	Opération: CREATION D'UN CABINET VETERINAIRE & D'UN LOCAL COMMERCIAL 121 Avenue Saint Julien 13012 MARSEILLE	Architecte: FRANCK GRACIAN AR CHAQUE CLASSE 7 rue Gaston de Flotte 13012 Marseille Tél. 04 91 93 95 95 Fax. 04 93 27 50 91 www.massilia.com Email: f.gracian.massilia@massilia.com	Ref. 10015 DCE SOUS SOL ECHELLE 1/75 DATE: 4/02/2011
--	--	--	---

Annexe 2 : Questions entretiens semis-dirigés (réalisé par l'auteur)

ENTRETIENS SEMI DIRIGES

- Se (re)présenter
- Préciser le caractère anonyme / encadré par le comité d'éthique

- 1) Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Nom, âge, ancienneté, formation initiale, fonction, ...)

PARTIE 1 : La pyramide de Maslow

I. BESOINS PHYSIOLOGIQUES

- 2) Avez-vous une rémunération qui vous permet de vivre correctement ?
- 3) Votre emploi du temps vous permet-il d'avoir un rythme de vie sain : temps pour s'alimenter, sommeil, sport ?
- 4) Les locaux et le matériel vous permettent d'exercer convenablement (comment améliorer ?)

II. BESOINS DE SECURITE

- 5) Votre emploi répond-t-il à votre besoin de sécurité ? Emploi stable, CDI, ...
- 6) Votre environnement de travail vous permet-il d'exercer en toute sécurité ? Temps suffisant par consultation. (Comment faire pour réduire les risques ?).
- 7) Certaines tâches vous angoissent-elles ? Le rythme de travail vous angoisse-t-il ?
- 8) Vous sentez-vous bien encadré ?

III. BESOINS D'APPARTENANCE

- 9) Que pensez-vous de l'ambiance de travail ?
- 10) Aimerez-vous plus d'activité de team building ?
- 11) Vous sentez-vous bien dans la salle de repos ?

IV. BESOINS D'ESTIME

- 12) Pensez-vous que la qualité de votre travail soit suffisamment reconnue ? (Rémunération juste, avantages proposés, mots de remerciement, intérêt porté par l'équipe managériale, ...)

V. BESOINS D'ACCOMPLISSEMENT

- 13) Equilibre vie professionnelle / vie personnelle (horaires, flexibilité, ...)
- 14) Possibilité de valoriser un domaine (formations, confiance de l'équipe managériale)

PARTIE 2 : Ce qui vous fait rester / ce qui vous ferait partir ?

- 15) Points forts qui vous font rester ? Améliorations possibles ?
- 16) Points à changer ?
- 17) Ce qui n'est pas présent mais qui vous ferait partir à coup sûr ?
- 18) Dans le job de vos rêves, qu'est-ce que vous voudriez en plus (même si totalement impossible) ?

PARTIE 3 : Intégration d'Animédis au groupe IVC-Evidensia

- 19) Avez-vous remarqué des changements depuis l'intégration d'Animédis à IVC-Evidensia ?
- 20) Que pensez-vous de la décision de rejoindre un groupe ?

PARTIE 4 : Projet d'agrandissement/déménagement CHV

- 21) Avis sur la séparation spécialistes / généralistes (essayer d'évaluer bien être généralistes à Massilia VS ceux dans les structures satellites)
- 22) Quels points sont à améliorer si jamais reconstruction d'une structure ex nihilo (organisation du bloc, des salles, matériel, ...)

Annexe 3 : Questionnaire survio (réalisé par l'auteur)

Recueil d'attentes en termes "d'organisation" au sein de MASSILIA

Tout d'abord MERCI à vous tous d'avoir participé aux entretiens !

Les principaux enjeux qui ressortent de vos 16 entretiens sont que :

- 63% souhaiteraient plus d'organisation/de rigueur
- 50% voudraient plus de personnel ASV, ou plus formé

Pourriez-vous m'accorder quelques minutes afin d'explorer des pistes d'améliorations et me donner vos avis ?

Les questionnaires sont anonymes

LANCER LE QUESTIONNAIRE

Règles de confidentialité | Créer un sondage en ligne gratuit | © Survio 2023

1. Quel est selon vous le note actuelle de Massilia en tant que CHV en termes d'organisation ?*

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. En ce qui concerne le nombre d'ASV*

Choisissez une seule réponse

Je suis satisfait

J'aimerais une ASV en plus par jour

J'aimerais deux ASV en plus par jour

J'aimerais trois ASV en plus par jour

J'aimerais quatre ASV en plus par jour

3. Je suis satisfait du niveau de qualification du personnel ASV*

Choisissez une seule réponse

VRAI

FAUX

4. Seriez-vous motivé pour vous impliquer dans la formation des ASV ?*

Choisissez une seule réponse

OUI

NON

5. Si oui, dans quel domaine ?

Écrivez un ou plusieurs mots...

999

6. Voyez-vous d'autres soucis à faire remonter ?

Écrivez un ou plusieurs mots...

999

7. En termes de communication interne, seriez-vous prêt à vous engager à lire vos emails professionnels s'ils se limitent à des informations importantes pour le fonctionnement de la structure ?*

Choisissez une seule réponse

OUI

NON

8. Parmi les propositions suivantes quels sont les événements qui selon vous nécessitent une communication officielle de la part de l'équipe managériale ?*

Choisissez une seule réponse dans chaque rangée

	Email boîte professionnelle	Email boîte personnelle	Ne souhaite pas de mail sur ce sujet
Formations proposées par les laboratoires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augmentation ou modification des tarifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formations en ligne suggérées par IVC-Evidensia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rupture de stocks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changement de médicaments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information sur les soirées cas cliniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations sur la vie de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe, ou d'un stagiaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Voyez-vous d'autres points sur lesquels il serait important de communiquer ?

Écrivez un ou plusieurs mots...

999

10. Aimerez-vous que des réunions soient mises en place avec toute l'équipe afin de parler de la vision d'entreprise ?*

Choisissez une seule réponse

OUI

NON

11. Seriez-vous d'accord pour respecter un planning des salles établi par demie journée ? De sorte à ne plus perdre de temps à chercher une salle et être responsable de son matériel et de l'hygiène de la salle.*

Choisissez une seule réponse

OUI

NON

12. Seriez-vous d'accord pour consacrer trois minutes à l'issue de votre demi-journée afin de signaler le matériel manquant ou défectueux sur un registre prérempli à disposition dans la salle afin de faciliter le travail des infirmiers et améliorer le confort du vétérinaire suivant ?*

Choisissez une seule réponse

OUI

NON

13. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions ?

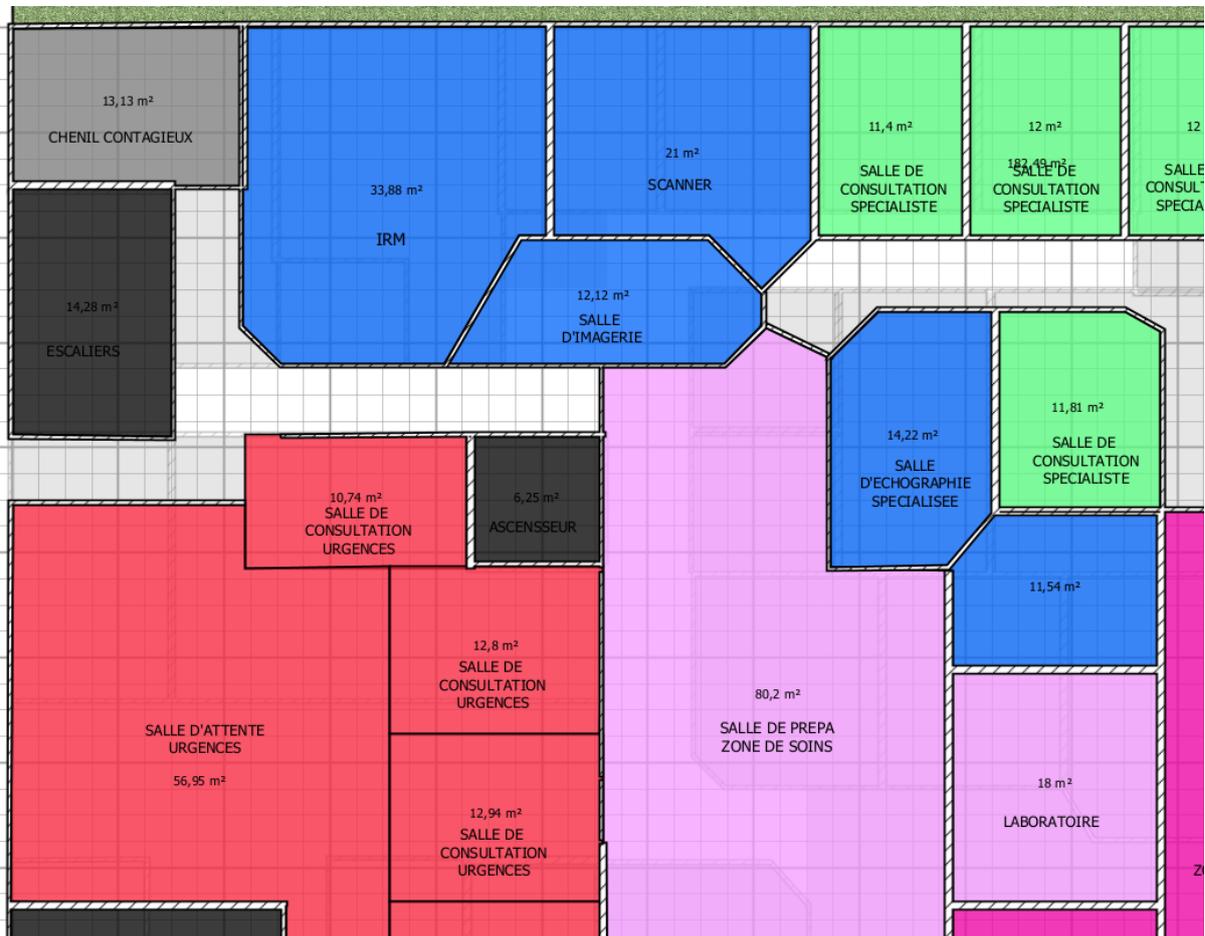
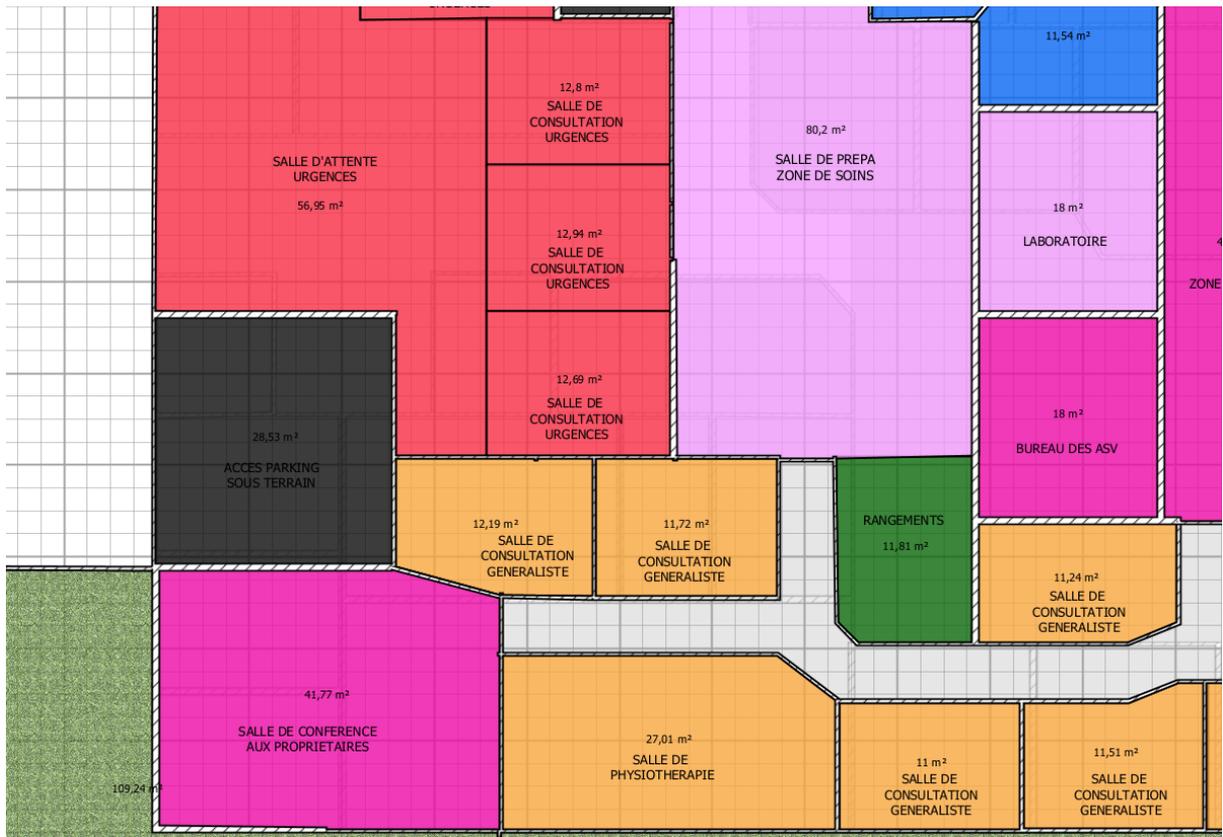
Écrivez un ou plusieurs mots...

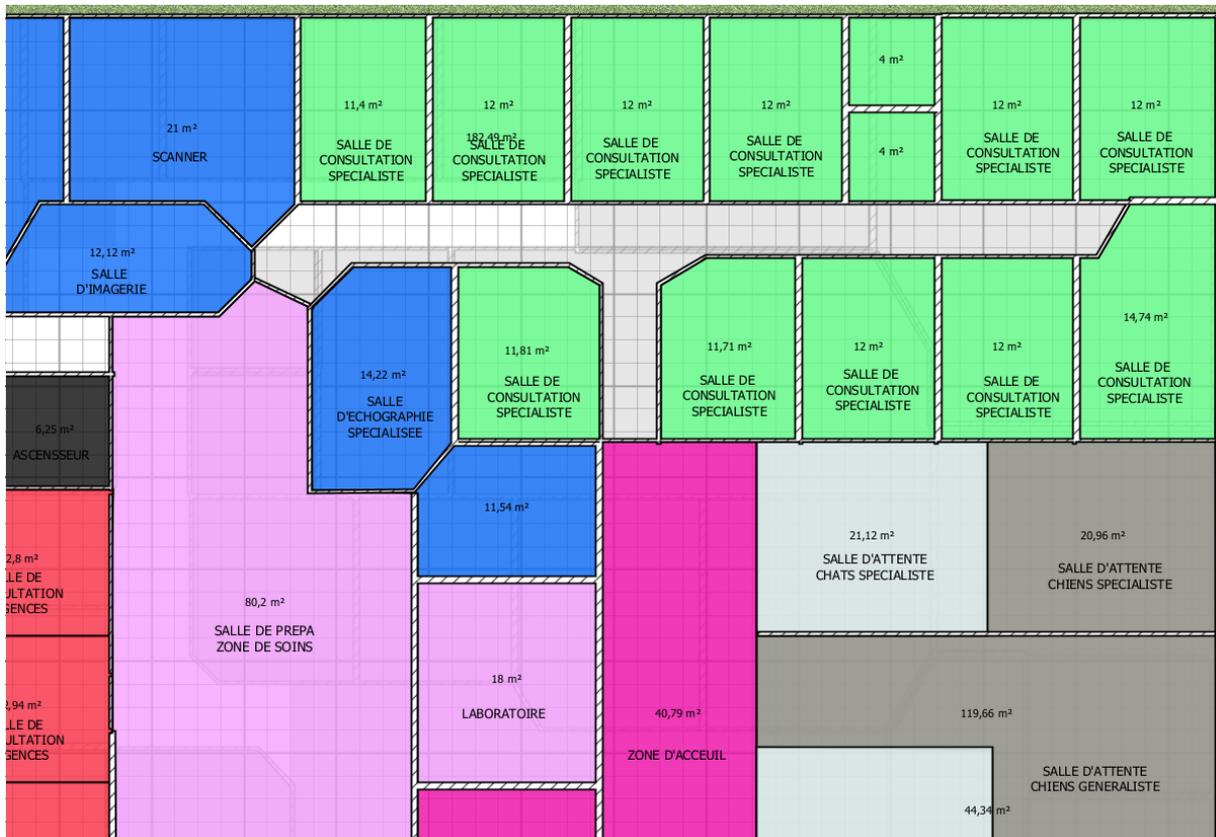
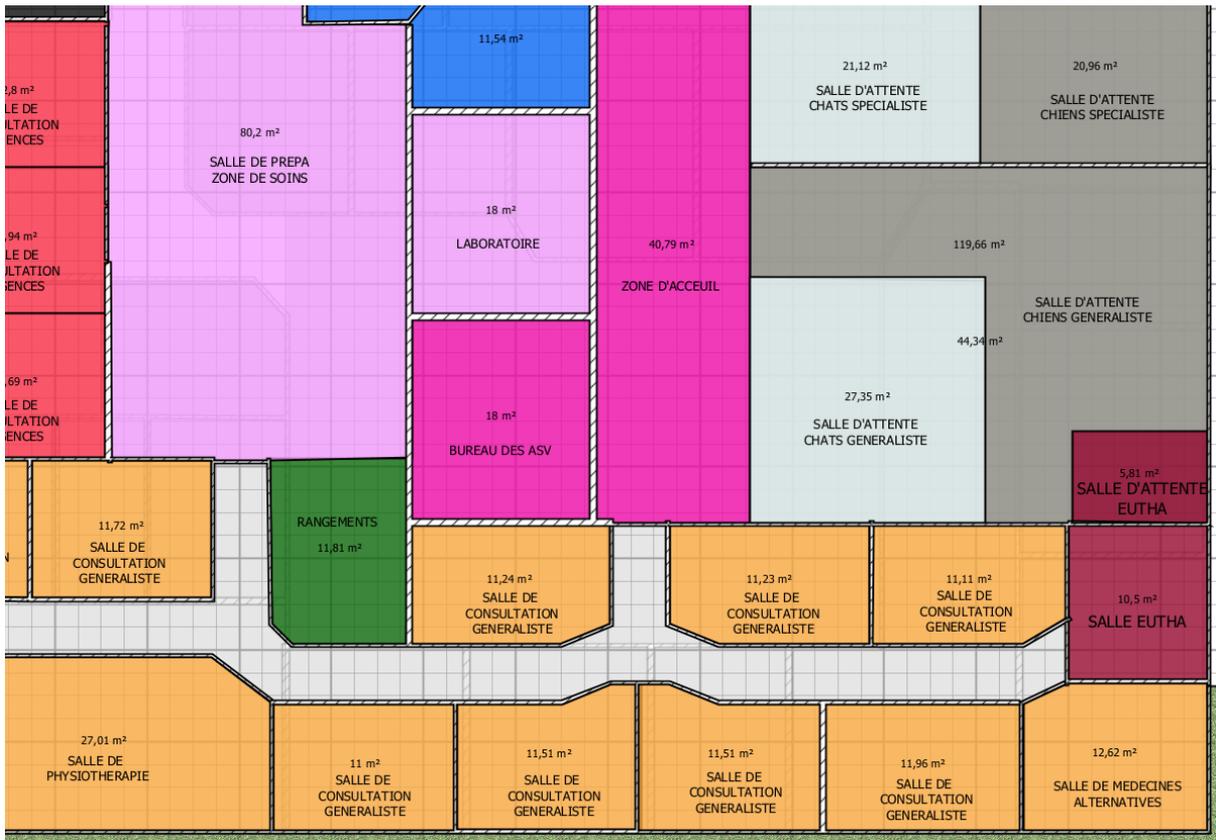
999

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire, je reste à votre disposition si vous avez envie d'échanger plus en détail !

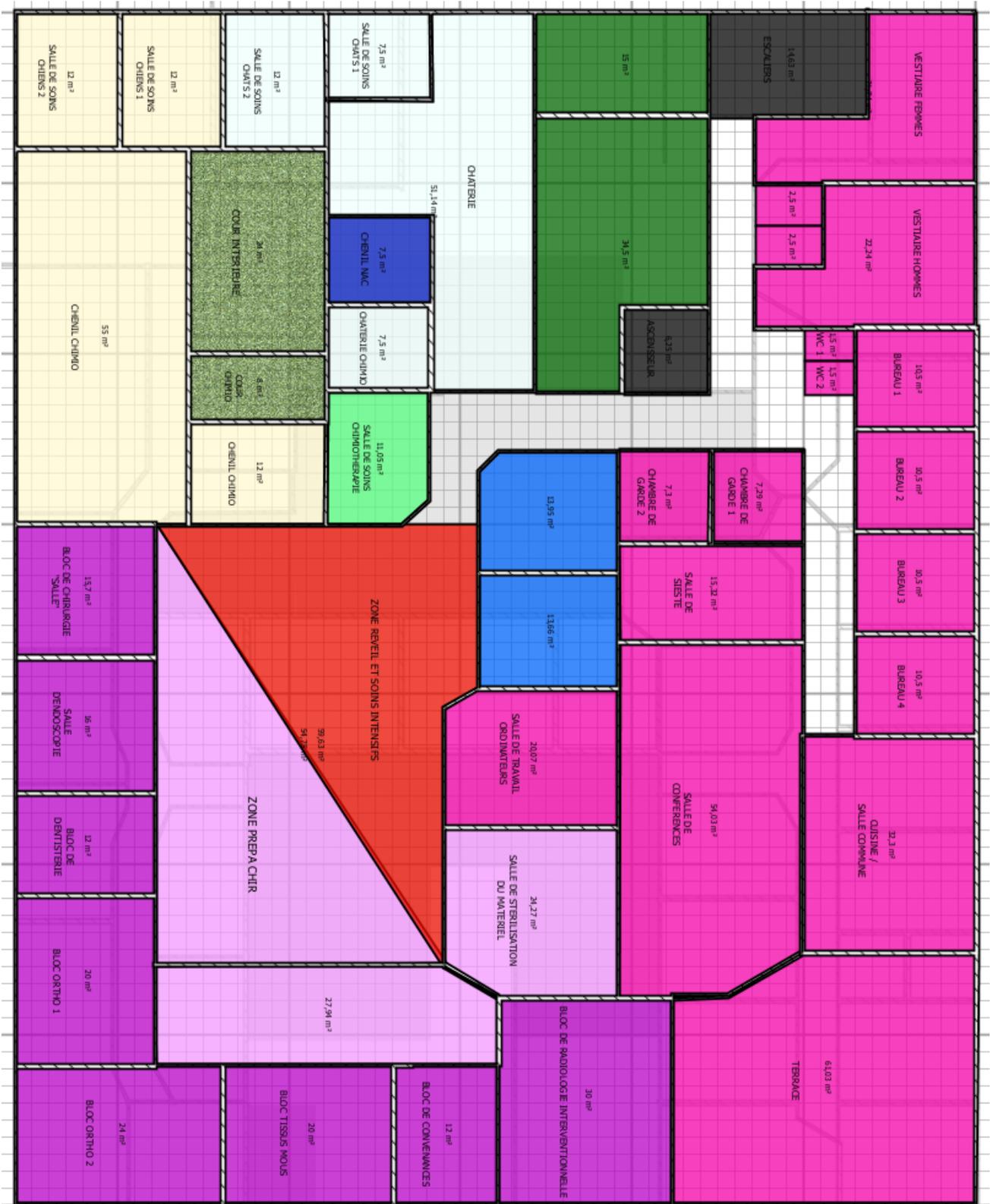
Très belle journée à vous tous,

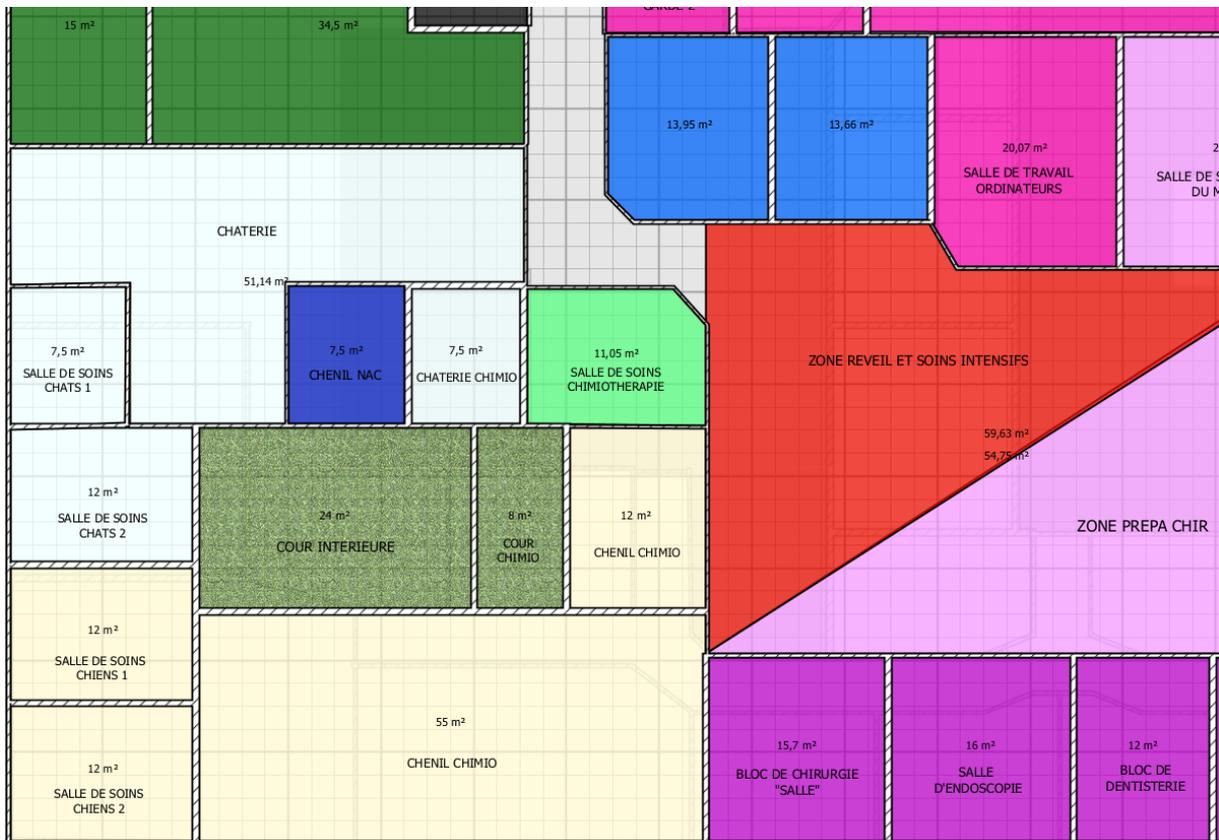
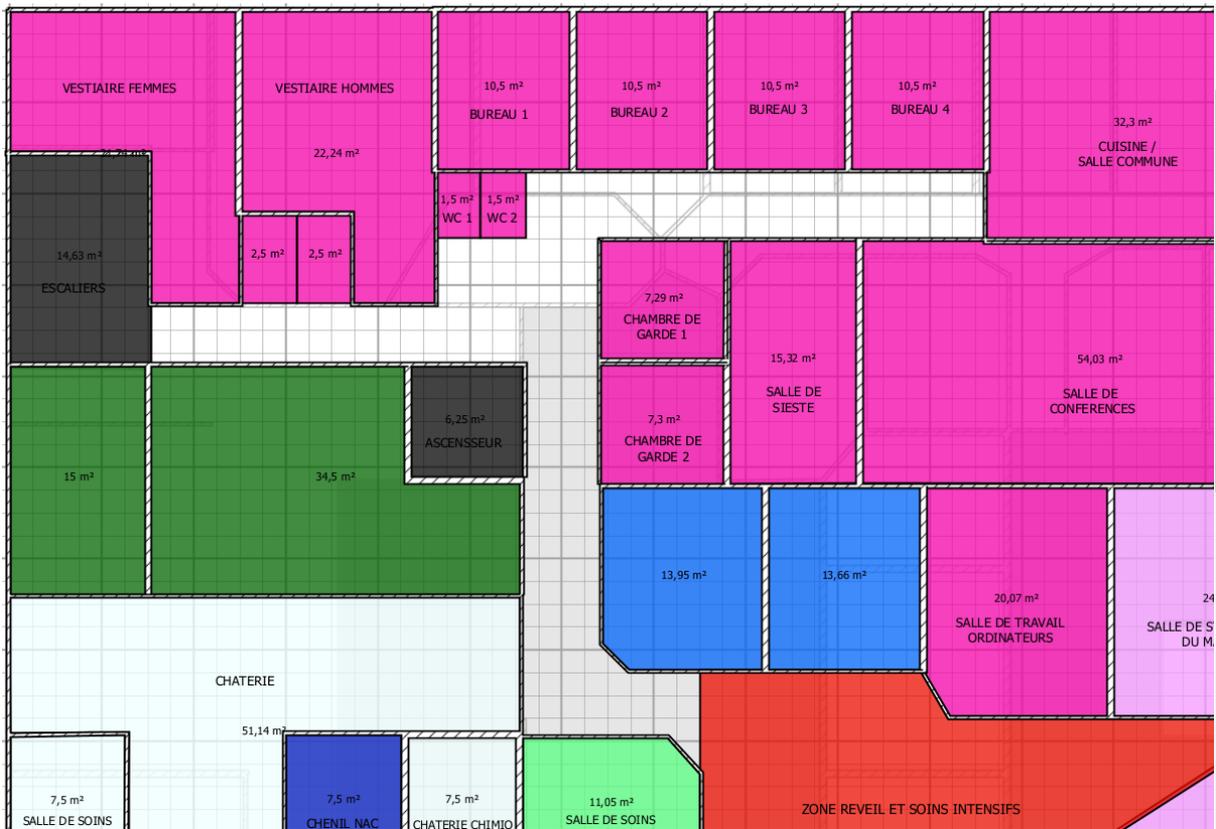
Alexandrine :)

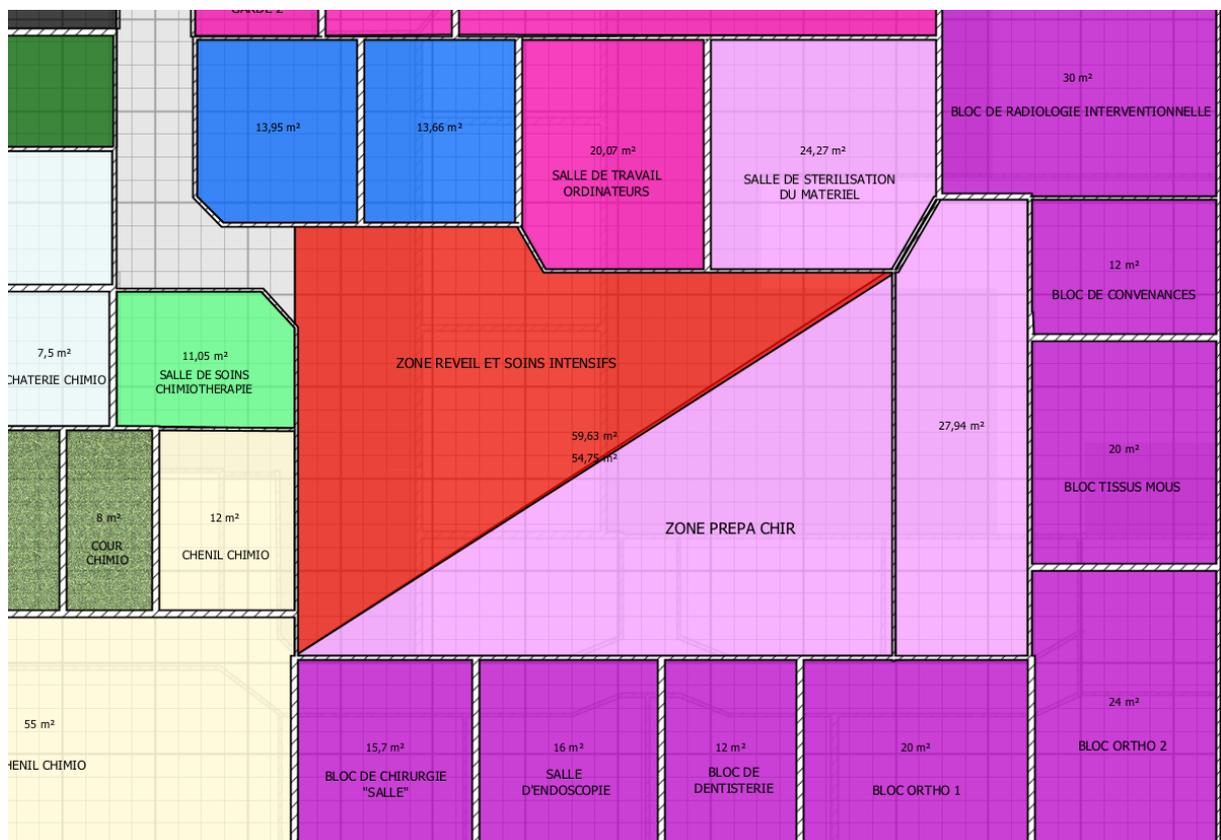
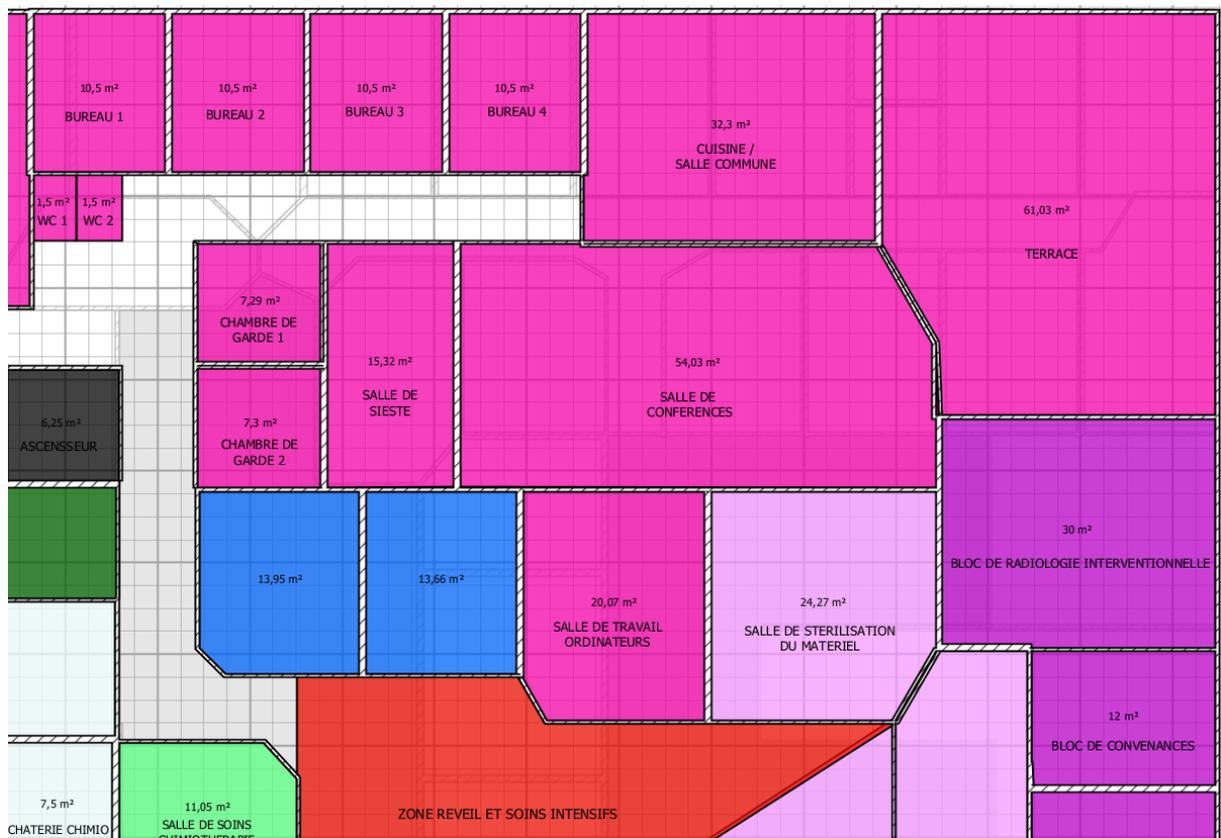




Premier étage (vue d'ensemble puis vues détaillées) :







PORTER UN PROJET DANS UN MONDE VÉTÉRINAIRE EN PLEINE RÉORGANISATION : LE DÉFI DE RESTER ATTRACTIF EN VUE DE L'ÉVOLUTION D'UN CENTRE HOSPITALIER À MARSEILLE

Auteur

MAUNOURRI Alexandrine

Résumé

Le marché des soins vétérinaires vit une véritable mutation. La profession se féminise, la part du salariat augmente, le recrutement devient difficile alors même que les modèles d'affaires évoluent en faveur de véritables entreprises vétérinaires, la place de l'animal au sein de la société s'affirme. À ces changements s'ajoute un fond de mal-être croissant pour cette profession exigeante : désinscriptions du tableau de l'ordre, épuisements professionnels graves... Dans ce contexte, il devient urgent pour l'entrepreneur vétérinaire de s'armer pour relever les défis et contribuer à revaloriser la profession. Il est nécessaire pour l'entrepreneur d'être capable de s'adapter et de conduire efficacement le changement. Cette étude qualitative pose le diagnostic de la conduite du changement pour l'évolution d'un centre hospitalier vétérinaire (CHV) à Marseille. Le tout dans un souci de valoriser la profession et promouvoir le bien-être des collaborateurs.

Mots-clés

Bien-être au travail, Valorisation, Changement, Fidélisation, Performance

Jury

Président du jury : Pr COCHAT Pierre

Directeur de thèse : Dr LAMBERT Véronique

2ème assesseur : Dr PROUILLAC Caroline