



HAL
open science

Le regroupement entre indépendants : la création d'un réseau de cliniques pour la délégation des tâches non-médicales

Axel Faure

► To cite this version:

Axel Faure. Le regroupement entre indépendants : la création d'un réseau de cliniques pour la délégation des tâches non-médicales. Sciences du Vivant [q-bio]. 2023. dumas-04283274

HAL Id: dumas-04283274

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04283274>

Submitted on 8 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 071

**LE REGROUPEMENT ENTRE INDEPENDANTS :
LA CREATION D'UN RESEAU DE CLINIQUE POUR LA
DELEGATION DES TACHES NON-MEDICALES**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 20 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

FAURE Axel

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2023 - Thèse n° 071

**LE REGROUPEMENT ENTRE INDEPENDANTS :
LA CREATION D'UN RESEAU DE CLINIQUES POUR LA
DELEGATION DES TACHES NON-MEDICALES**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 20 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

FAURE Axel

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	Dorothée	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	ZENNER	Lionel	Professeur

Remerciements au jury

A Madame la Professeure Muriel DORET-DION

Professeure à l'Université Claude Bernard de Lyon 1, Faculté de médecine de Lyon,

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

Hommages respectueux.

A Monsieur le Professeur Philippe BERNY,

Professeur à VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon.

Pour avoir accepté d'encadrer ce travail de thèse. Pour votre disponibilité, votre flexibilité, vos conseils, votre investissement et votre sympathie.

Sincères et chaleureux remerciements.

À Monsieur le Docteur Luc CHABANNE,

Maître de conférences à Vetagro Sup, Campus vétérinaire de Lyon.

Pour avoir accepté d'être le second assesseur de mon jury de thèse.

Pour l'intérêt porté à mon travail, pour votre bienveillance votre investissement.

Sincères remerciements.

Table des matières

Liste des annexes	9
Liste des figures	11
Liste des tableaux	15
Liste des abréviations.....	17
Introduction.....	19
1. Le regroupement des vétérinaires au sein des établissements de soins vétérinaires en pleine mutation	21
1.1 Une (r)évolution en cours	21
1.1.1 Une féminisation de la profession.....	21
1.1.1.1 Un équilibre hommes-femmes atteint au XXI ^{ème} siècle	21
1.1.1.2 Féminisation et salariat : un phénomène lié ?	22
1.1.2 Des générations aux attentes discordantes mais pas incompatibles	25
1.1.2.1 Une définition non universelle.....	25
1.1.2.2 Aller au-delà des préjugés pour coopérer.....	25
1.1.2.3 Un besoin de culture d'entreprise	27
1.1.3 Une pénurie constante de vétérinaires	28
1.1.3.1 Un manque de diplômé.e.s	28
1.1.3.2 Des retraits du tableau de l'Ordre.....	29
1.1.4 Vers une diminution des praticiens libéraux ?	30
1.1.4.1 Une volonté d'exercice en libéral chez les étudiants.....	31
1.1.4.2 Un souhait partagé de rester libéral.....	32
1.1.4.3 Un constat : une baisse constante des libéraux	33
1.1.5 Les établissements vétérinaires continuent de croître	37
1.1.6 Focus sur la région Nouvelle-Aquitaine.....	40
1.2 La consolidation du marché des soins vétérinaires	42
1.2.1 La consolidation : phénomène en plein essor dans le secteur des soins vétérinaires	42
1.2.2 Un commencement Outre-Atlantique.....	42
1.2.2.1 Un fonctionnement en plusieurs phases.....	42
1.2.2.2 Historique depuis la fin du XX ^{ème} siècle	44
1.2.3 Historique du phénomène en France	45
1.2.3.1 Evolution de la réglementation française	46
1.2.3.2 Un marché prometteur	47
1.2.3.3 La situation actuelle en France.....	49
1.2.3.4 La consolidation fait naître de la défiance	51
1.3 L'indépendance : notion au cœur des crispations des praticiens.....	53
1.3.1 Le vétérinaire en exercice : un besoin de clarification	53
1.3.2 Le vétérinaire : un soignant éthique.....	54
1.3.3 Des notions à apporter et à développer.....	55
1.3.4 L'indépendance est multifactorielle	55
1.3.5 Garantir l'indépendance.....	56
Bilan :	57
2. Les modèles de regroupement	59
2.1 Une profession vétérinaire encadrée	59
2.1.1 Un fonctionnement règlementé.....	59

2.1.2	Les sociétés d'exercice vétérinaire pour la mise en commun de l'activité.....	60
2.1.2.1	Etats des lieux en France.....	61
2.1.2.2	L'exercice individuel.....	61
2.1.2.3	Les associations de moyens.....	62
2.1.2.4	Les associations d'exercice.....	63
2.1.2.5	Le cas particulier de la SPFPL (société de participation financière de profession libérale) ou holdings.....	69
2.2	Des formes de regroupement aux finalités différentes.....	70
2.2.1	Les réseaux particularités et singularités.....	70
2.2.1.1	Les réseaux de compétences techniques.....	71
2.2.1.2	Les réseaux de compétences managériales.....	74
3.	La volonté d'une coopération locale.....	85
3.1	Déléguer les tâches non-médicales ? Oui ! Mais pourquoi ?.....	85
3.1.1	Définition de la délégation.....	85
3.1.2	Un constat : plus de management.....	86
3.1.3	Un management plus participatif.....	86
3.1.4	Aider au bien-être des managers vétérinaire.....	89
3.1.5	Des formations plus tournées vers le non médical.....	90
3.2	Les vétérinaires et les tâches non-médicales : étude terrain.....	91
3.2.1	Matériel et Méthode.....	91
3.2.1.1	Préparation et diffusion du questionnaire.....	91
3.2.1.2.	Traitement des données.....	92
3.2.2	Présentation des résultats.....	94
3.2.2.1.	Le profil des répondants.....	94
3.2.2.2.	Les tâches de RH.....	105
3.2.2.3.	Les tâches financières.....	108
3.2.2.4	Les tâches stratégiques.....	110
3.2.2.5	Les tâches juridiques.....	112
3.3.2.6	Les tâches de marketing.....	114
3.3.2.7	Le travail administratif ramené à la maison.....	116
3.2.3	Discussions.....	119
3.2.3.1.	Représentativité.....	119
3.2.3.2	Biais et limites.....	120
3.2.3.3.	Les conclusions.....	121
3.3	Le projet : unir ses forces entre indépendants.....	126
3.3.1	L'importance d'une stratégie d'entreprise.....	126
3.3.1.1	La stratégie : terme souvent mal utilisé.....	127
3.3.1.2	Le plan stratégique versus efficacité opérationnelle.....	127
3.3.2	Le projet de la clinique de la Porte d'Aspe.....	128
3.3.2.1.	La naissance du projet.....	128
3.3.2.2	Un projet dans l'ère du temps.....	129
3.3.2.3	Le projet commun.....	131
3.3.2.4	Une première réunion fructueuse.....	132
3.3.2.5	Les préconisations pour la suite du projet.....	135
	Conclusion.....	137
	Bibliographie.....	139
	Annexes.....	149

Liste des annexes

Annexe 1 : Différents rapports de comparaison, d'après Atlas 2016-2022	149
Annexe 2 : Questionnaire, source personnelle.....	165
Annexe 3 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples de la thématique RH avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 3 en ordonnée.....	167
Annexe 4 : Nuage de points des individus du thème financier	168
Annexe 5 : Diagramme en barres du thème financier	168
Annexe 6 : Tableau de corrélation du thème financier.....	169
Annexes 7 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier, la dimension 1 est en abscisse et la dimension 3 en ordonnée	170
Annexes 8 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier, la dimension 2 est en abscisse et la dimension 3 en ordonnée	171
Annexe 9 : Nuage de points des individus du thème stratégie	172
Annexe 10 : Diagramme en barres du thème stratégie	172
Annexe 11 : Tableau de corrélation du thème stratégie.....	173
Annexe 12 : Nuage de points des individus du thème juridique.....	174
Annexe 13 : Diagramme en barres du thème juridique.....	174
Annexe 14 : Tableau de corrélation du thème juridique	175
Annexe 15 : Nuage de points des individus du thème marketing	175
Annexe 16 : Diagramme en barres du thème marketing	176
Annexe 17 : Tableau de corrélations du thème marketing.....	176
Annexe 18 : Nuage de points des individus du thème travail administratif ramené à la maison.....	177
Annexe 19 : Diagramme en barres du thème travail administratif ramené à la maison...	177
Annexe 20 : Tableau de corrélations du thème travail administratif ramené à la maison	178
Annexe 21 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème travail administratif ramené à la maison avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 4 en ordonnée	178
Annexe 22 : Trame de questions des entretiens semi-directifs, source personnelle	179

Liste des figures

Figure 1 : Etat des lieux des inscrits à l'Ordre National Vétérinaire (ONV) au 31 décembre 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022) ..	21
Figure 2 : Pyramide des âges des vétérinaires inscrits à l'ONV au 31 décembre 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	22
Figure 3 : Les modalités d'exercice selon le sexe, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	23
Figure 4 : Evolution des inscrits entrants/sortants entre 2017 et 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).....	28
Figure 5 : Âge de départ de la profession selon le sexe, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	29
Figure 6 : Les modalités d'exercices souhaitées en 2030, source (VetFuturs France 2018).	32
Figure 7 : Evolution de la carrière d'un vétérinaire de demain, source (VetFuturs France 2020)	33
Figure 9 : Nombre total de libéraux entre 2016 et 2022, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)..	35
Figure 10 : Rapport (nouveaux inscrits / population totale) selon le sexe, source rapports d'activité CARPV 2017-2021	36
Figure 11 : Evolution du nombre d'ETP en pourcentage par type d'ESV, source (OMPL 2019c).....	38
Figure 12 : Pourcentage du nombre de vétérinaires par type d'établissement, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	38
Figure 13 : L'entreprise vétérinaire de demain, source (VetFuturs France 2018)	39
Figure 14 : Evolution des systèmes d'entreprises, source (VetFuturs France 2018)	40
Figure 15 : Démographie vétérinaire dans la région Nouvelle-Aquitaine, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	41
Figure 16 : Les étapes de la consolidation, d'après (Frayssinet 2019)	43
Figure 17 : Evolution chronologique de la création des principaux groupes, d'après (Frayssinet 2019) et les sites internet, pages LinkedIn® des groupes	45
Figure 18 : Evolution du chiffre d'affaires des ESV en milliards d'euros, source (OMPL 2019a).....	48
Figure 19 : Evolution de l'EBE des entreprises vétérinaires en milliards d'euros, source (OMPL 2019a)	49
Figure 20 : Prévision du pourcentage de vétérinaires exerçant dans un groupe d'ici 2025, source (Frayssinet, Baralon 2023).....	50

Figure 21 : Prévision du pourcentage de cliniques canines ou mixtes à dominante canine appartenant à un groupe en 2025, source (Frayssinet, Baralon 2023)	50
Figure 22 : La consolidation des ESV par taille d'établissement, source (Frayssinet, Baralon 2023)	51
Figure 23 : Les formes juridiques d'exercice, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	61
Figure 24 : Réseau de type « rationalisation », d'après (Duhautois 2009)	71
Figure 25 : Réseau de type « expansion », d'après (Duhautois 2009)	71
Figure 26 : Réseau de type « concentration », d'après (Duhautois 2009)	72
Figure 27 : Carte des cliniques adhérentes à Vetoccitan� en 2023, source : présentation de Frédéric Fabries.....	73
Figure 28 : Structure schématique générale d'un groupe, d'après (Frayssinet 2019)	75
Figure 29 : Etat de la consolidation au 1 er avril 2022, source (Frayssinet 2022).....	76
Figure 30 : Logo de Smartemis à, source Stephanie Serapiglia	77
Figure 31 : Logo de VIBGI�, source Hugues Lavalette	81
Figure 32 : Logo Vetonimo�, source site internet Vetonimo	82
Figure 33 : pyramide de Maslow, source (<i>Pyramide de Maslow au travail et les besoins des salariés 2021</i>).....	88
Figure 34 : Sexe des répondants (n=152)	95
Figure 35 : Ecole de formation des répondants (n=152)	95
Figure 36 : Classe d'âge des répondants (n=152).....	96
Figure 37 : Lieu d'exercice des répondants (n=152).....	96
Figure 38 : Type d'activité exprimée en pourcentage (n=152)	97
Figure 39 : Statut professionnel des répondants (n=152)	97
Figure 40 : Nombre de vétérinaire par structure (n=152)	98
Figure 41 : Nombre de personnels non vétérinaires dans les structures des répondants (n=152)	98
Figure 42 : Type d'établissement d'exercice des répondants, exprimé en pourcentage (n=152)	99
Figure 43 : Nuage de points des individus représenté sur les dimensions 1 et 2 de l'analyse des correspondances multiples	100
Figure 44 : Diagramme en barres des valeurs d'inertie de chaque axe de l'analyse des correspondances multiples (de l'axe 1 à gauche à l'axe 22 à droite)	101

Figure 45 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	103
Figure 46 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 4 en ordonnée	104
Figure 47 : Nuage de points des individus du thème RH représenté sur les dimensions 1 et 2 de l'analyse des correspondances multiples	105
Figure 48 : Diagramme en barres des valeurs d'inertie de chaque axe de l'analyse des correspondances multiples (axe 1 à gauche)	105
Figure 49 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème RH avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	107
Figure 50 : Acteurs idéaux pour les tâches de RH.....	108
Figure 51 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	109
Figure 52 : Acteurs idéaux pour les tâches financières	110
Figure 53 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème stratégie avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	111
Figure 54 : Acteurs idéaux pour les tâches de stratégie.....	112
Figure 55 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème juridique avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	113
Figure 56 : Résultats des répondants sur les attraits pour les tâches juridiques	114
Figure 58 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème marketing avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	115
Figure 59 : Acteurs idéaux pour les tâches de marketing	116
Figure 60 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème travail administratif ramené à la maison avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée	117
Figure 60 : Travail administratif ramené à la maison (n=152).....	118
Figure 62 : Créneaux réservés dans la journée pour ces tâches administratives (n=152) .	118
Figure 61 : Rémunération associée à ces tâches administratives (n=152).....	118
Figure 62 : Zone de chalandise des 4 structures à l'initiative du projet, source Open Street Map by Esri	131
Figure 63 : Charte d'engagement du projet de regroupement des cliniques, source : production de l'auteur	134

Liste des tableaux

Tableau I : Statut d'exercice des praticiens en fonction du sexe, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).....	23
Tableau II : Caractéristiques au travail des différentes générations, d'après (Belmoëti 2021; Dalmas 2019; Pauget 2012; Saba 2017; Raveleau 2022)	26
Tableau III : Caractéristiques des années d'exercice selon le sexe avant de se désinscrire de l'Ordre, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)	30
Tableau IV : Ambitions des étudiants vétérinaires selon l'école d'origine exprimées en pourcentage d'individus, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).....	31
Tableau V : Date de première affiliation à la CARPV, source CARPV.....	34
Tableau VI : Recensement de la population de libéraux, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)..	36
Tableau VII : Comparaison des modèles d'exercice individuel, d'après (Duhautois 2009)..	61
Tableau VIII : Comparaison des modèles d'association de moyen, d'après (Légifrance 2023a; Duhautois 2009)	62
Tableau IX : Comparaison des modèles d'exercice en société de fait, société en participation et société civile professionnelle, d'après (Légifrance 2023a; 2003; Duhautois 2009)	64
Tableau X : Les associations d'exercice de type société d'exercice libéral, d'après (Légifrance 2023c; 2023b; Duhautois 2009)	66
Tableau XI : Les différentes sociétés de capitaux vétérinaires, d'après (Légifrance 2017; 2023b; Duhautois 2009)	68
Tableau XII : Référencement des sociétés, DPE et vétérinaires parmi les principaux groupes vétérinaires en France au 4 juillet 2023, source ONV	75
Seul le groupe VPlus® est à actionnariat 100% vétérinaire, les autres ont fait appel à des fonds d'investissement. En sachant qu'au 4 juillet 2023 on dénombre 4650 sociétés inscrites, DPE : 8790, vétérinaires inscrits : 20758 (source : CNOV). Ainsi les groupes représentent 6,5% des sociétés vétérinaires, environ 9,9% des DPE et enfin 15,93% des vétérinaires.....	76
Tableau XIII : Rapport de corrélation des variables profil du répondant sur l'ensemble des 16 axes.....	102
Tableau XIV : Rapport de corrélation des variables du thème RH sur l'ensemble des axes	106
Tableau XV : Analyse SWOT, source : production de l'auteur.....	130

Liste des abréviations

A.S.V. Auxiliaire Spécialisé(e) Vétérinaire
« Canine » sera ici employé dans le sens clinique des animaux de compagnie
C.A.R.P.V. Caisse Autonome de Retraites et de Prévoyance des Vétérinaires
C.R.PM. Code Rural et de la Pêche Maritime
D.P.E. Domicile Professionnel d'Exercice
E.B.E. Excédent Brut d'Exploitation
E.N.V. Ecole Nationale Vétérinaire
E.S.V. Etablissement de Soins Vétérinaires
E.T.P. Equivalent Temps Plein
G.I.E. Groupement d'Intérêt Economique
I.N.S.E.E. Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
N.R. Non Renseigné
O.M.P.L. Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales
O.M.S.A. Organisation Mondiale de la Santé Animale
O.N.V. Ordre National Vétérinaire
S.A.R.L. Société à Responsabilité Limitée
S.A.S. Société par Action Simplifiée
S.C.A. Société en Commandite par Actions
S.C.M. Société Civile de Moyen
S.C.P. Société Civile Professionnelle
S.D.F. Société De Fait
S.E.L.A.F.A. Société d'Exercice Libéral à Forme Anonyme
S.E.L.A.R.L. Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée
S.E.L.A.S. Société d'Exercice Libéral par Action Simplifiée
S.E.L.C.A. Société d'Exercice Libéral en Commandite par Actions
S.E.P. Société En Participation
S.N.V.E.L. Syndicat National des Vétérinaires Libéraux
S.P.F.P.L. Société de Participation Financière de Profession Libérale
S.S.E.V.I.F Syndicat des Structures et Etablissements Vétérinaires Indépendants de France
S.Y.N.G.E.V. Syndicat des Groupes d'Exercice Vétérinaire
U.N.A.L.P. Union Nationale des Professions Libérales
W.V.A. Association Mondiale Vétérinaire

INTRODUCTION

La première école vétérinaire au monde a été créée par Claude Bourgelat à Lyon, l'objet était « la connaissance et le traitement des maladies des bœufs, des chevaux, mulets, etc. » (arrêt du conseil du roi, 4 août 1761). Aujourd'hui on en dénombre 3 autres sur le territoire, à Toulouse, Paris et Nantes qui permettent la formation de praticiens compétents. En effet pour 8 français sur 10 le vétérinaire est la référence en matière de santé animale (enquête OpinionWay pour le Ministère de l'agriculture 2013) et plus de 9 français sur 10 estiment que les vétérinaires proposent un service de qualité (Rapport de la mission de l'inspection générale des finances sur l'analyse économique du fonctionnement de 37 professions et activités règlementées 2013). Mais l'activité du vétérinaire ne se cantonne plus seulement à celle du soin, il est également gérant d'une entreprise dont la taille varie selon la localisation et l'activité. Il peut-être difficile de concilier ces deux métiers à la fois pourtant le challenge est bien présent. Un sentiment d'optimisme nous habite quant à cet enjeu tant la profession semble savoir faire face aux changements qui lui sont amenés, tel que ce fut durant la crise de la Covid-19 par exemple. Le prochain défi pour les établissements de soins vétérinaires sera de redéfinir et de trouver sa place au sein de ce marché en plein changements et qui voit depuis plusieurs années l'arrivée de groupes de cliniques. Cela devrait nécessiter un positionnement à l'égard des tâches non-médicales, complexes et variées, auxquelles fait face le vétérinaire et qui pourraient nécessiter une délégation. « *Quelles délégations demain au regard de l'évolution des activités de l'entreprise ?* » titrait le livre bleu VetFuturs en 2018. C'est à une problématique similaire que nous tenterons de répondre dans le développement qui suit en étudiant la bibliographique concernant la délégation des tâches non médicales et les modes de regroupement vétérinaires déjà existants. Puis nous prendrons l'exemple de cliniques des Pyrénées qui désirent se regrouper pour partager leurs connaissances et leur savoir-faire afin d'optimiser la délégation de ces tâches non médicales.

1. LE REGROUPEMENT DES VÉTÉRINAIRES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS VÉTÉRINAIRES EN PLEINE MUTATION

1.1 Une (r)évolution en cours

1.1.1 Une féminisation de la profession

1.1.1.1 Un équilibre hommes-femmes atteint au XXI^{ème} siècle

Une des mutations les plus flagrantes dans le paysage de la profession vétérinaire est la féminisation de ses praticiens. Si on porte notre regard Outre-Atlantique, en 1970 seulement 8% des professionnels vétérinaires étaient des femmes puis 50% en 2008 et enfin 63% en 2019 (Bonnaud, Fortané 2021; Scott Nolen 2020). En France en 1969 la profession comprenait 10,3% de femmes, 40% en 2009, en 2017 la parité parfaite est notée avec 9119 inscrits de chaque sexe (VetFuturs France 2018), enfin au 31 décembre 2021 c'est 57% des vétérinaires praticiens qui sont de sexe féminin, voir figure 1 ci-dessous (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). En Europe c'est également du côté féminin que penche la balance avec 53% de femmes vétérinaires (Bonnaud, Fortané 2021).

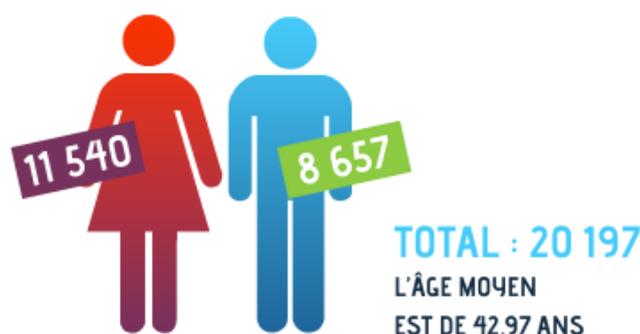


Figure 1 : Etat des lieux des inscrits à l'Ordre National Vétérinaire (ONV) au 31 décembre 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Cette féminisation va s'accroître dans les prochaines années en France puisque le ratio hommes/femmes penche du côté féminin dans les écoles nationales vétérinaires (E.N.V.) françaises avec 76% des étudiantes. Actuellement 73,9% des primo-inscrits à l'ordre français sont des femmes pour une moyenne d'âge bien inférieure à celle des hommes (26,87 ans contre 28,73 ans) (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). La pyramide des âges (figure 2) permet de constater que les hommes sont en moyenne plus âgés et exercent plus tard que

leurs consœurs. Ceci reste toutefois à relativiser puisque le modèle historique était celui du vétérinaire masculin travaillant seul (voir partie suivante).

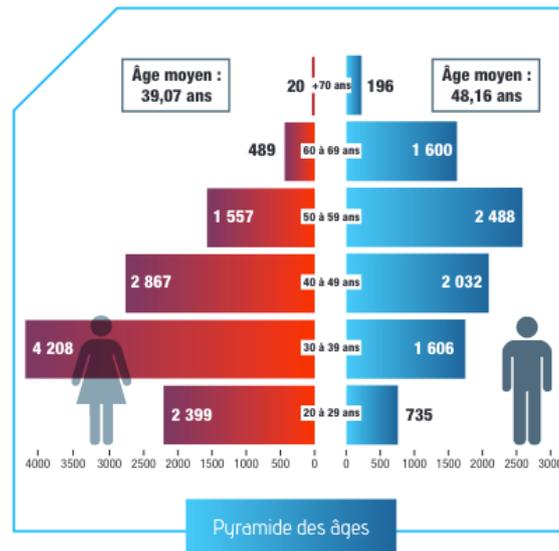


Figure 2 : Pyramide des âges des vétérinaires inscrits à l'ONV au 31 décembre 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Cette féminisation est observée pour l'ensemble des professions libérales puisqu'entre 1960 et 2000 elle est passée de 20 à 40% pour être actuellement à 50,3%. De plus le secteur de la santé est le plus féminisé avec 64% contre 55% dans le droit et 41% dans le secteur technique à titre de comparaison (Lapeyre, Le Feuvre 2005; UNALP 2022).

1.1.1.2 *Féminisation et salariat : un phénomène lié ?*

Cette féminisation vétérinaire s'accroît en parallèle de l'essor du salariat, du temps partiel notamment. Tout est-il alors imputable à la féminisation ? Afin de répondre à ce propos c'est du côté des sciences sociales que nous sommes allés voir. Aujourd'hui c'est un constat que le salariat est plus important du côté des femmes, comme le montre le tableau I ainsi que la figure 3 (voir 1.1.4. pour les modalités d'exercice du vétérinaire).

Tableau I : Statut d'exercice des praticiens en fonction du sexe, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Statut	Femmes		Hommes		Total
	Nombre total	Age moyen (en année)	Nombre total	Age moyen (en année)	
Salarié(e)	6158	34,75	1981	38,91	8139
Associé(e) seul(e)	1050	N.R.	1212	N.R.	2262
Associé(e) à plusieurs	3505	N.R.	4927	N.R.	8432
Collaborateur/rice libéral(e)	827	N.R.	537	N.R.	1364
Nombre total de libéraux	5382	44,02	6676	50,91	12 058
Nombre total de praticiens	11 540	39,07	8657	48,16	20 197

N.R. : non renseigné

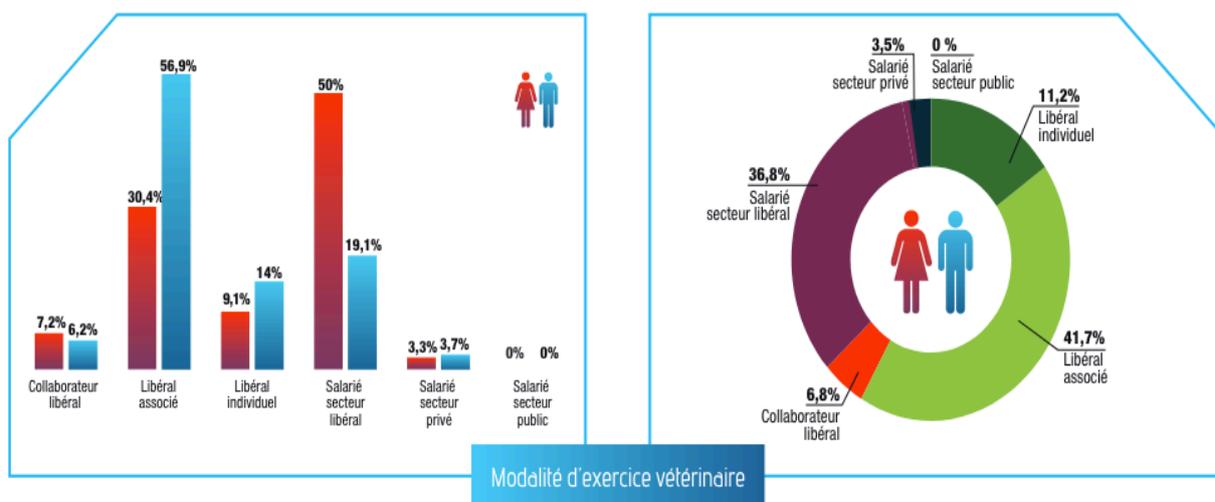


Figure 3 : Les modalités d'exercice selon le sexe, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Cependant ce constat est à tempérer lorsqu'on voit que la moyenne d'âge des hommes est d'environ 9 ans de plus que leurs consœurs (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). En France l'âge moyen d'installation vétérinaire est de 36 ans pour une femme contre 31 ans pour les hommes (Bonnaud, Fortané 2021). Une étude de 2011 réalisée par l'Union Nationale des Professions Libérales (U.N.A.L.P.) révèle qu'une majorité de femmes estime que le statut de libéral n'est pas compatible en début d'exercice avec une vie familiale et les responsabilités qui en découlent (UNALP 2022). Mais dès lors que 36,46% des femmes sont dans la tranche d'âge

30-39 ans le ratio salariat/associée pourrait rapidement évoluer (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). En effet en Europe du Nord 80% des femmes sont propriétaires de cliniques pour seulement 40% en France. On peut discuter de deux notions à cet égard. Le modèle « historique » est une clinique familiale avec majoritairement un homme en tant que vétérinaire, faisant appel à du travail féminin non déclaré, dans les années 50 à 80 c'était l'épouse du vétérinaire. Ainsi lorsque le modèle que l'on connaît aujourd'hui, c'est-à-dire de féminisation se développe, les femmes ont alors besoin de salariés déclarés lorsqu'elles s'installent (Bonnaud, Fortané 2021). Outre-Atlantique la part de femme possédant une clinique vétérinaire n'a cessé d'évoluer entre 2007 et 2019 pour passer de 28% à 40% (Scott Nolen 2020). Par extrapolation avec ces deux exemples on peut s'attendre au même phénomène en France. Une barrière générationnelle entre les vétérinaires âgés de sexe masculin et de jeunes vétérinaires de sexe féminin peut-elle expliquer une association plus tardive de ces dernières ?

Au regard du dénombrement des praticiens de moins de 40 ans on retrouve plus de femmes exerçant en clinique des animaux de compagnie : 5141 contre 2168 hommes et, dans une moindre proportion, plus de femmes exerçant en rurale (1659 femmes contre 1376 hommes), (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). Au regard des proportions ce sont les femmes que l'on retrouve le plus en canine, cependant il n'est pas étonnant que les praticiennes comme les praticiens se tournent majoritairement vers le secteur le plus dynamique. Le second argument attestant que la hausse du salariat ne s'explique pas par la féminisation de la profession repose sur les générations. En effet les nouvelles générations recherchent un meilleur équilibre de vie personnelle vs professionnelle et le salariat irait en cette faveur (Bonnaud, Fortané 2021). La bibliographie fait plus écho à des freins pour les femmes d'accéder au statut de libéral, du moins au début de leur exercice, ce qui n'est pas le cas pour les hommes, mais ne repose pas sur une baisse d'intérêt. Au contraire le cabinet de conseil Mac Kinsey recommande de faire accéder les femmes à ces postes hiérarchiques, ceux des libéraux associés (Sancier-Sultan, Sperling 2018).

La féminisation fait partie intégrante de cette nouvelle dynamique sociodémographique, tout comme le salariat par exemple, mais ne peut être utilisée comme seul principe expliquant l'intérêt pour ce statut. En effet s'il y a corrélation entre salariat et féminisation aucune causalité n'a été démontrée. Ceci sera important lors de l'analyse de l'enquête ultérieure : on ne saurait réduire la féminisation à l'augmentation du salariat et le refus d'association. Les nouvelles générations n'ont-elles plus la même vision du métier ?

1.1.2 Des générations aux attentes discordantes mais pas incompatibles

1.1.2.1 Une définition non universelle

Une génération est un « ensemble d'individus qui, à la même époque, sont dans la même tranche d'âge » (Le Robert 2023). Cela suppose qu'ils ont connu un contexte sociologique et historique lors de leur jeunesse qui les pousse à développer certaines caractéristiques communes. Il convient également de prendre en compte également d'autres éléments comme le contexte économique du pays. On distingue alors la génération X allant de 1965 à 1980, la génération Y comprenant les individus nés entre 1981 et 1995 et la génération Z pour ceux nés entre 1996 et 2010. Selon les sources littéraires il peut exister des ajustements sur ces périodes, de plus, ces dates ne font pas office de cloison mais donnent une idée de la période de ces générations (Raveleau 2022; Saba 2017). La génération Y (appelée aussi les milléniaux) et la génération Z (considérée comme post-millénaire) sont considérées comme les natives du numérique, tandis que la génération des baby-boomers et génération X font elles office d'immigrantes du numérique.

Il est important de garder en tête que cette notion de génération n'est pas partagée par certains auteurs puisqu'elle n'a pas de géniteur unique facilement identifiable. Si ces auteurs sont peu nombreux, il convient toutefois de rappeler que cette notion est fragile et que ceux qui soutiennent cette thèse rappellent que ce sont les catastrophes naturelles qui souvent sont à l'origine de la création d'une identité collective. En tenant compte de cela nous pouvons maintenant comprendre les caractéristiques de ces générations (Dalmas 2019).

1.1.2.2 Aller au-delà des préjugés pour coopérer

La génération Y comptera bientôt le plus grand nombre d'actifs dans la société. Et si on assimile des caractéristiques parfois opposées aux générations, la notion de travail n'est pas pour autant totalement absente dans les générations Y et Z. En effet la conception du travail pour ces dernières est différente et certainement moins centrale mais pour autant toujours essentielle avec notamment cette quête de sens, voir tableau II.

Tableau II : Caractéristiques au travail des différentes générations, d'après (Belmoeiti 2021; Dalmas 2019; Pauget 2012; Saba 2017; Raveleau 2022)

Génération X	Génération Y	Génération Z
Mode de communication formelle (en face à face)	Communication informelle, ouverte et sans limites (par les réseaux sociaux ou sms)	
Carrière linéaire	Carrière non linéaire et personnalisée	
Fort esprit d'entreprise	Fidélité à la carrière et moins à l'employeur	
Séparation vie privée – vie professionnelle	Intégration vie privée - vie professionnelle	
Mode de travail standard Travail flexible	Travail flexible	
Immigrant de la technologie	Eduqués et plus compétents en technologie. Volonté d'innover	
Travail individuel	Travail d'équipe et coopération	Socialisation et travail en réseau pour la réussite professionnelle
Faible résistance au stress	Haute résistance au stress	
Théoricien du développement durable	acteurs de durabilité, attention particulière aux entreprises responsables, éthiques et durables	
	Recherche sens au travail plus marqué	
	recherche un feed-back régulier et une gratification en lien avec les tâches accomplies Besoin d'instantanéité qui les rend multitâches	

Les individus de la génération Y seraient plus résistants au stress en raison du contexte de catastrophes naturelles et des attentes dans lesquels ils ont évolué. Celles et ceux de cette génération seraient plus enclin à quitter un travail puisqu'il n'y a pas le stress du départ. Leur but premier est la recherche d'une activité stimulante. Pour l'auteur il y a une intégration vie privée – vie professionnelle de cette génération avec des employés considérant qu'ils peuvent gérer leur vie personnelle sur les horaires de travail mais en contrepartie fournir du travail pendant le temps libre (Raveleau 2022).

Il ne faut pas oublier que tous les individus d'une même génération ne partagent pas toutes les mêmes caractéristiques et qu'un comportement au travail ne peut s'anticiper et s'expliquer simplement par l'appartenance à une génération (Saba 2017). La compréhension d'une génération ne semble pas vaine pour autant mais ne doit pas prendre le pas sur celle de l'individu d'une organisation ou désirant y entrer. En effet à la fin du 19^{ème} siècle la théorie du contrat psychologique a été exposée, elle correspond à des attentes et des promesses informelles entre deux parties lors de réalisation d'un contrat (Renon, Goujon-Belghit 2018). C'est-à-dire qu'un individu aura des attentes et des souhaits qui ne seront pas formulés mais qui seront nécessaires afin de garantir son maintien dans la structure.

1.1.2.3 Un besoin de culture d'entreprise

La culture organisationnelle considérée comme un ensemble de croyances conscientes et inconscientes par ses membres serait un levier pour résoudre des difficultés d'adaptation externe et interne du travailleur.euse. Cette culture ne devrait pas être négligée afin de favoriser la cohabitation et l'adaptation entre ces différentes générations (Dalmas 2019). De plus si le concept de « fossé générationnel » ne fait pas l'unanimité car selon les auteurs les valeurs de travail qui sont prises en considération diffèrent, tous s'accordent pour parler d'une différence entre ces générations. Cet écart semble se creuser au sein des organisations du fait de l'absence ou du manque de coopération entre ces groupes d'individus. De nombreux aspects sont alors recommandés : sortir des stéréotypes générationnels, favoriser les processus tels que le mentorat, l'accompagnement, le tutorat voire le tutorat inversé. Cette dernière notion permet un échange réciproque de connaissances plus axé sur les aspects technologiques des générations Y puis bientôt Z quand les générations plus anciennes partagent leurs connaissances et leur expérience d'entreprise. Les effets bénéfiques rapportés sont nombreux, la création d'un sentiment de reconnaissance qui favorise l'identité collective et un sentiment d'appartenance. Un groupe hybride serait favorable à tout le monde, notamment aux entreprises, et les pratiques inclusives en sont le point de départ. En effet l'incompréhension et la méconnaissance d'autrui nuit à ces relations intergénérationnelles (Belmoeiti 2021).

Les recommandations pour les organisations socio-sanitaires françaises suite à l'étude, mais qui pourraient s'exporter à d'autres secteurs, sont de favoriser un management de proximité et d'axer les ressources humaines sur l'individualisation du parcours des générations Y (Pauget 2012). Ainsi il conviendrait d'appliquer ces recommandations aux ESV (Etablissements de Soins Vétérinaires) afin de favoriser leur intégration.

Cet écart générationnel est un sujet à ne pas négliger mais il convient également de se questionner non pas seulement sur les raisons de départ d'une entreprise mais également de la profession, tant ceux-ci ne font pas figure d'exception.

1.1.3 Une pénurie constante de vétérinaires

1.1.3.1 Un manque de diplômé.e.s

Au regard des primo-inscriptions auprès de l'Ordre national des vétérinaires on enregistre 1116 nouveaux vétérinaires au 31 décembre 2021 dont seulement 506 sont formés en France. On constate une augmentation de 5% des praticiens non issus d'une école française. Malgré cette augmentation de 5% des vétérinaires formés à l'étranger cela ne suffit pas actuellement à combler la pénurie puisque le besoin est estimé 1668 nouveaux diplômés chaque année.

Si la création d'ores et déjà d'une 5^{ème} école vétérinaire privée est déjà actée et ayant accueilli sa première promotion en 2022, devrait réduire cette pénurie d'ici quelques années on peut déjà se féliciter du nombre de vétérinaires en augmentation de 667 par rapport à 2020 (selon la balance des entrées et des sorties de la profession). On comptabilise une augmentation de 3,41% de praticiens pour l'année 2021 et un total de + 10,12% entre 2017 et 2021. Dans le même temps chaque année 170 vétérinaires s'inscrivent de nouveau au tableau de l'Ordre National des Vétérinaires (O.N.V.) après une ou des années d'interruption de l'exercice en clientèle, voir figure 4 (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).

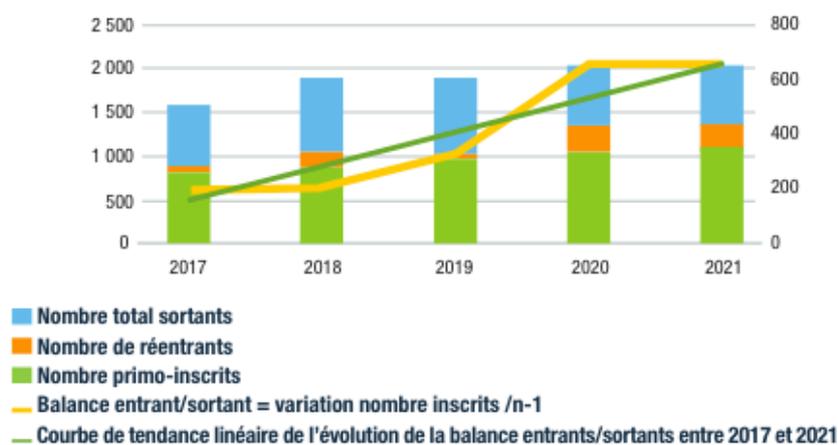


Figure 4 : Evolution des inscrits entrants/sortants entre 2017 et 2021, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Malheureusement nombreux sont les vétérinaires qui quittent l'exercice en clientèle.

1.1.3.2 Des retraits du tableau de l'Ordre

Les vétérinaires sortants étaient au nombre de 697 en 2021 dont 341 âgés de moins de 40 ans c'est-à-dire presque la moitié (48,9%). Au regard de la période 2017-2021 en moyenne chaque année 288 confrères et consœurs quittent l'exercice en clientèle et donc ne sont plus inscrits au tableau de l'ONV. Le phénomène alarmant de ces retraits précoces touche principalement les femmes comme le montre la figure 5, il comprend le retrait temporaire comme le congé maternité, les départs définitifs et les réorientations professionnelles dans le monde vétérinaire mais ne nécessitant pas d'inscription au tableau de l'ONV (industrie agro-alimentaire, industrie pharmaceutique...).

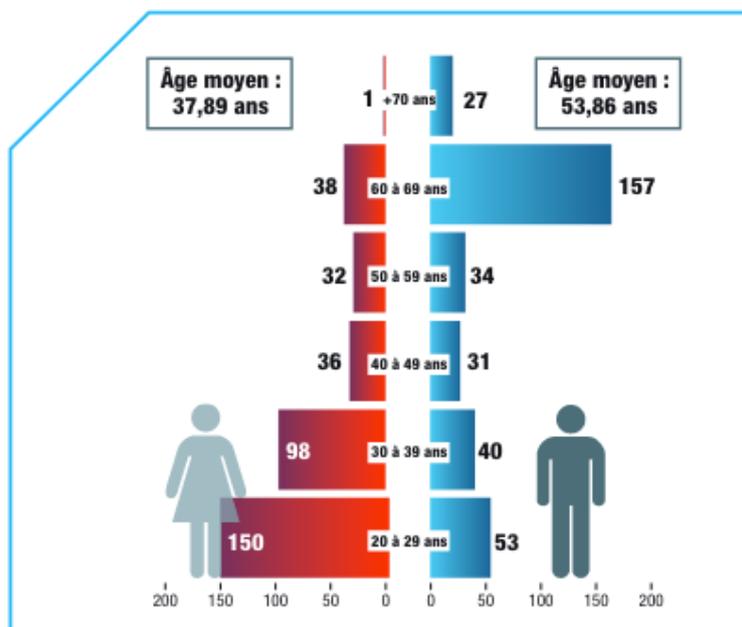


Figure 5 : Âge de départ de la profession selon le sexe, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Un autre élément important à noter concerne le temps d'exercice avant un départ. Les hommes exercent en moyenne presque 5 ans de plus que les femmes comme le montre le tableau III.

Tableau III : Caractéristiques des années d'exercice selon le sexe avant de se désinscrire de l'Ordre, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

	Femmes	Hommes
Entrée (âge moyen en années)	26,87	28,73
Sortie (âge moyen en années)	37,39	44,72
Nombre d'années d'exercice moyen	11,02	15,99

Les femmes quittent-elles la profession parce que les perspectives de carrière, l'association par exemple, seraient plus fermées que pour les hommes ? D'autres raisons peuvent-elles être érigées en principe explicatif ?

Un rapport sur la santé au travail des vétérinaires édité en 2022 par le professeur Truchot a mis en évidence un certain nombre d'éléments témoignant d'une charge mentale trop importante et des facteurs de risque de burn-out (Truchot 2022). C'est un sujet qui fait l'objet d'attention de la part de l'ONV et cela pourrait tendre à diminuer les départs précoces à l'avenir.

Concernant les radiations prononcées de l'ONV à l'encontre de sociétés vétérinaires, que le rapporteur public avait invité à confirmer en juin 2023 (La dépêche Vétérinaire 2023) et qui l'ont finalement été en juillet 2023, elles concernent bel et bien les sociétés et non pas directement les vétérinaires (Conseil d'Etat 2023).

La figure 5 ci-dessus montre un fort taux de départ des hommes dans la tranche d'âge 60-69 ans, comme cité dans la partie 1.1.2. ces hommes sont principalement libéraux, ce statut est-il voué à disparaître ou les nouvelles générations y-voient-elles encore de l'attrait ?

1.1.4 Vers une diminution des praticiens libéraux ?

Plusieurs modalités d'exercice possibles existent pour un vétérinaire praticien : le statut de salarié ou de libéral. Dans cette deuxième catégorie on retrouve le statut de collaborateur libéral, libéral seul associé ou associés à plusieurs. Le constat actuel est une augmentation du statut de salarié de + 3,79% entre 2016 et 2022 (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2016; 2022). En 2016 36,51% des vétérinaires étaient salariés tandis qu'en 2022 40,30% d'entre eux l'étaient. Dans le même temps on constate une augmentation du nombre de vétérinaires canins de plus de 4,7% en 2020 (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). Si les vétérinaires se tournent principalement vers ce secteur du métier c'est en majorité parce qu'il jouit des meilleures prévisions, avec une croissance constante sur les prochaines années. Il est donc logique que ce secteur de la profession concentre la majorité des salariés vétérinaires. On

pourrait se demander si un biais de recrutement n'est pas présent de par le système de sélection pour entrer dans les ENV françaises.

Mais alors, est-ce l'accroissement du secteur des soins aux animaux de compagnie qui est responsable de cette hausse du salariat ? Les groupes de cliniques qui se développent amplifient-ils ce phénomène ? Existe-t-il un désintérêt des nouvelles générations pour le statut de libéral ?

1.1.4.1 Une volonté d'exercice en libéral chez les étudiants

Le tableau IV ci-dessous présente les souhaits de modalité d'exercice des étudiants en fonction de l'école d'origine.

Tableau IV : Ambitions des étudiants vétérinaires selon l'école d'origine exprimées en pourcentage d'individus, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

statut	Femmes			Hommes		
	Libérale (seule, associée, collaboratrice)	Salariée	Part d'activité canine (pure ou mixte)	Libéral (seul, associé, collaboratrice)	Salarié	Part d'activité canine (pure ou mixte)
VetAgro-sup (3322)	53,3%	42,8%	78,8%	82,8%	13,2%	69%
E.N.V.A. (3631)	50,9%	44,9%	79,6%	81,9%	13%	71,6%
E.N.V.T. (3524)	51,8%	44,8%	77,2%	80,4%	16,6%	65,3%
Oniris (3241)	43,8%	52%	71%	76,9%	18,6%	57,1%
Ecole belge (4382)	44,8%	53,6%	79%	75,3%	22,6%	55,1%
Autre école de l'U.E. (1791)	30%	67,2%	67,2%	47,4%	49%	63,3%
Pays tiers (200)	Pas de distinction hommes et femmes Libéral : 50,5% / Salariat : 40,5% / part d'activité canine : 71 %					

Les étudiants de sexe masculin des ENV (École Nationale Vétérinaire) françaises et belges se projettent majoritairement avec le statut libéral (que ce soit l'association ou la collaboration libérale). Pour les vétérinaires issus des autres écoles de l'Union Européenne et les pays tiers les attentes sont identiques. On relève un attrait pour le libéral, plus marqué du côté masculin. Ce sont des attentes ou des souhaits et il serait intéressant de voir comment cela évolue et notamment avec les premières années d'exercice. En tout cas les praticiens interrogés par l'enquête VetFuturs sont assez unanimes.

1.1.4.2 Un souhait partagé de rester libéral

Le livre bleu est le résumé d'une étude à grande échelle coordonnée par l'ONV et le SNVEL (Syndicat National des Vétérinaires Libéraux) afin de comprendre et anticiper les mutations du monde vétérinaire à l'horizon 2030. Concernant la modalité d'exercice à l'échéance 2030, le statut de libéral est largement prédominant comme le montre la figure 6 ci-dessous.

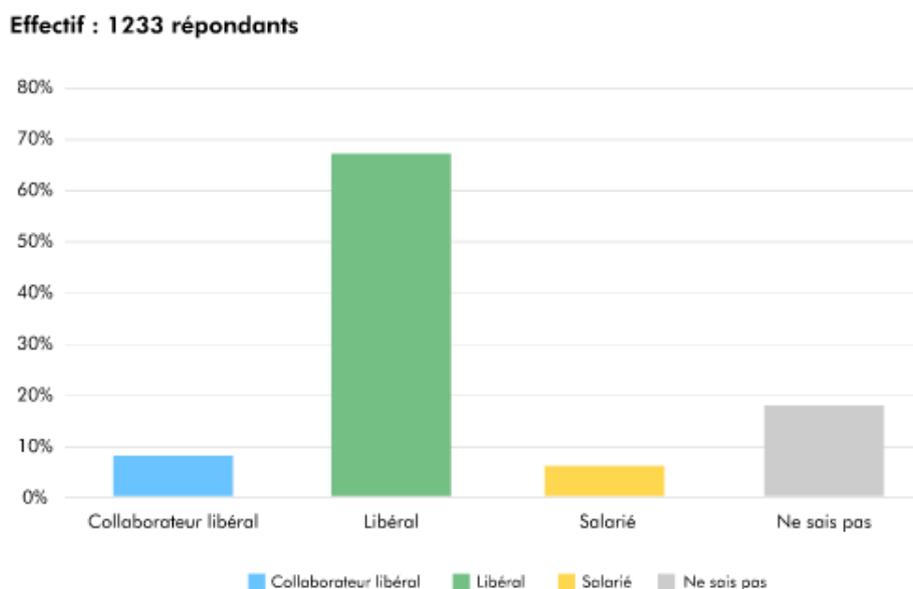


Figure 6 : Les modalités d'exercices souhaitées en 2030, source (VetFuturs France 2018)

Au vu de ces réponses (collectées en 2017) on note que la part de salarié (6%) est très inférieure à la part actuelle : 40,30%. La moyenne d'âge des répondants en 2030 sera de 36 ans, on peut alors imaginer que le libéral aura de nouveau le vent en poupe pour cette catégorie. Actuellement la classe des moins de 35 ans regroupe 24,7% de libéraux (associé seul, à plusieurs ou collaborateur/rice) (VetFuturs France 2018; Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). Cependant il convient de contrebalancer cette donnée avec le fait que ce questionnaire a été réalisé avant l'accélération de l'émergence des groupes vétérinaires (voir II.2.3.). Les résultats de l'enquête VetFuturs sont en accord avec la partie 1.2. sur les générations. En effet 932 étudiants de VetAgro-Sup Lyon ont été interrogés et 76,3% d'eux désirent une semaine aménagée (comme un temps plein sur 4 jours) ou encore 82,1% attendent d'avoir les week-ends libres (VetFuturs France 2018).

De plus ces générations privilégiant leur carrière plutôt que la fidélité envers l'employeur (tableau II ci-dessus), le modèle de salarié s'impose-t-il alors comme la modalité d'exercice parfaite ? Il semblerait que ce soit le statut de collaborateur libéral qui apporte l'ensemble de ces satisfactions, permettant de la flexibilité tout en permettant un départ simple. Ceci supposant tout de même que

le chiffre d'affaire permette de couvrir les charges sociales et d'avoir un revenu au moins équivalent à celui d'un salarié avec un temps de travail équivalent. Il est à noter que le départ d'une association peut s'anticiper et être rendu possible selon les conditions présentes dans le pacte d'associé de la structure en question. Dans le cadre de sa thèse « *Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire* » A.Betrant (ENVA 2014), avance que la moitié des répondants ne se projettent pas en tant que vétérinaire jusqu'à 60 ans. Ainsi les carrières de demain seront moins linéaires, la figure 7 ci-dessous en donne un exemple.

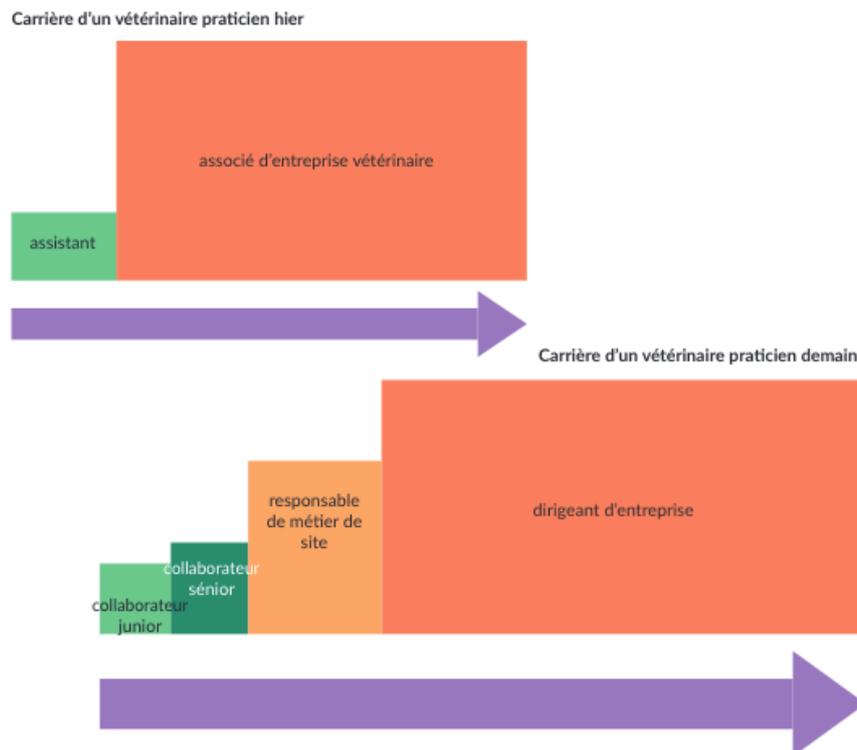


Figure 7 : Evolution de la carrière d'un vétérinaire de demain, source (VetFuturs France 2020)

1.1.4.3 Un constat : une baisse constante des libéraux

On remarque que le statut encore prédominant reste celui de libéral (59,7%), hommes et femmes confondus, même s'il recule d'un point sur cette nouvelle année d'étude. Ceci pourrait s'expliquer par un recul du statut de libéral individuel (avec de nombreux départs à la retraite de vétérinaires exerçant seuls). Entre 2018 et 2021 le statut de collaborateur libéral est passé de 3,6% à 6,2% chez les hommes, 6,3% à 7,2% pour leurs consœurs. Si le statut de libéral associé est stable chez les femmes (30,3% contre 30,4%), il a évolué d'un point passant de 55,9% à 56,9% chez les hommes (VetFuturs France 2018; Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). En ce qui concerne le statut d'associé, comme nous le montre la figure 3 plus haut, les hommes sont dans une proportion plus importante, que ce soit en exercice individuel (14% contre 9,1% dans le

sexe féminin) ou en exercice libéral collectif (56,9% contre 30,37%). Ce constat a déjà été présenté dans la partie 1.1.

L'âge de première affiliation en libéral (tous statuts confondus) est stable depuis 2014 avec une moyenne à 31,28 ans pour les femmes et 31,78 ans chez les hommes, d'après le tableau V fourni par la CARPV (Caisse Autonome de Retraites et de Prévoyance des Vétérinaires).

Tableau V : Date de première affiliation à la CARPV, source CARPV

Année	Nombre de Matricule Adhérent		Moyenne d'âge à l'affiliation (en année)	
	Femme	Homme	Femme	Homme
2014	303	182	31.2	31.7
2015	315	152	31.3	31.7
2016	314	165	30.9	32.3
2017	304	146	31.5	32.4
2018	340	135	31.1	31.6
2019	306	132	31.6	31.9
2020	362	127	31.8	32.1
2021	350	166	31.1	31.5
2022	370	122	31.0	30.8

Par contre le nombre de cotisants au régime complémentaire de la CARPV connaît un ralentissement de la croissance, comme le montre la figure 8. Il est obligatoire de souscrire à ce régime pour tout vétérinaire libéral en exercice.

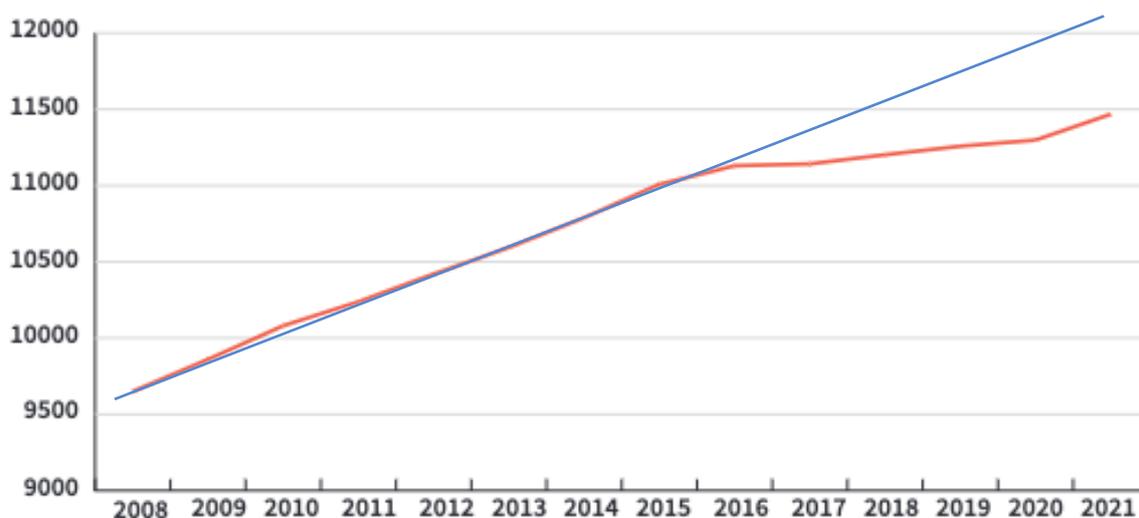


Figure 8 : Nombre de cotisants à la CARPV tous statuts confondus (en orange) et courbe de croissance de 2008 à 2014 extrapolée (en bleu), d'après C.A.R.P.V.

Un net ralentissement s'est opéré à partir de l'année 2016. Pour les années de 2019 à 2021 on relève une augmentation du nombre de libéraux respectivement de 2,2, 2,3 et 0,7%. (CARPV 2021; Rapport d'activité 2017-2021) Le coefficient démographique 2021 s'établit à 1,94 cotisant pour un allocataire, ce qui équivaut à une baisse de 2% par rapport à l'année précédente (CARPV 2021).

Mais alors quels éléments peuvent expliquer une telle diminution ?

C'est bien réellement un ralentissement de croissance et non un déclin, comme le rapporte la figure 9 ci-dessous, issue des données de l'ONV. On note que les valeurs sont différentes selon la source (CARPV ou ONV). Pour cela François Courouble, administrateur de la CARPV a été contacté et nous apporte une réponse. Une partie des écarts s'explique par des retards de déclaration de statuts au conseil régional de l'Ordre par les vétérinaires. La CARPV retrouve parfois des vétérinaires avec 2 à 5 ans de retard. De plus le début de cotisation de la CARPV commence au 1^{er} trimestre suivant le début du statut de libéral. Ainsi par exemple un vétérinaire qui devient collaborateur libéral le 1 décembre règlera sa cotisation à partir du 1/01 et ne sera alors pas considéré comme cotisant pour l'année N. Pour ces raisons principalement les chiffres ne pourront jamais être identiques.

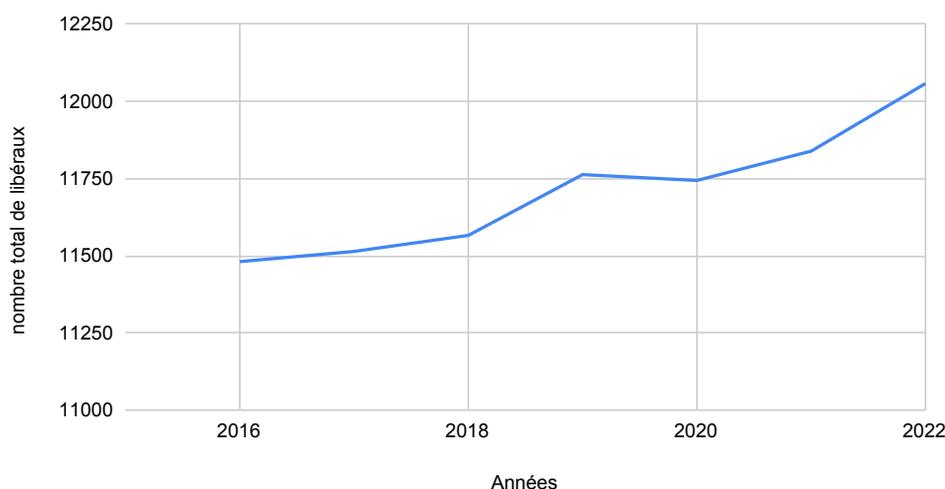


Figure 9 : Nombre total de libéraux entre 2016 et 2022, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)

Le nombre de libéraux augmente chaque année et cela s'explique surtout grâce aux femmes. En effet on constate depuis 2016 une hausse des nouvelles inscriptions pour le statut de libéral chez les femmes tandis que chez les hommes le phénomène inverse s'exerce. En extrapolant les tendances de ces 7 dernières années en 2027 on devrait compter plus de femmes que d'hommes en exercice avec le statut de libéral.

Tableau VI : Recensement de la population de libéraux, d'après (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)

années	Nombre de femmes libérales	Nombre d'hommes libéraux
2016	4207	7274
2017	4423	7091
2018	4592	6974
2019	4807	6956
2020	4914	6830
2021	5111	6728
2022	5382	6676

Le nombre d'hommes libéraux diminue (voir tableau VI), principalement car en ce moment une majorité d'hommes libéraux sont dans des classes d'âges plus avancées (voir figure 2 sur la pyramide des âges dans la profession). A l'aide des données des rapports d'activités de la CARPV et du tableau VI ci-dessus, on obtient la figure 10 ci-dessous.

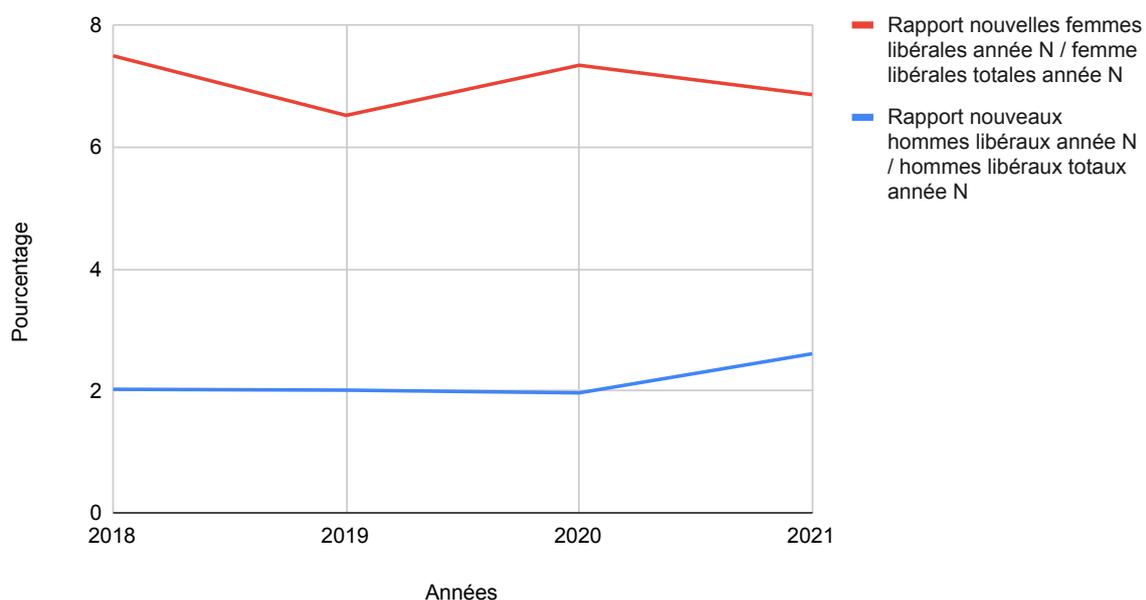


Figure 10 : Rapport (nouveaux inscrits / population totale) selon le sexe, source rapports d'activité CARPV 2017-2021

Cette figure nous permet de visualiser la tendance : la féminisation touche également les libéraux et pas seulement les salariés. Les données disponibles de la CARPV étant plus restreintes, nous avons effectué des rapports entre les nouveaux inscrits (en différenciant le sexe) et le nombre total d'exerçants (toujours selon le sexe), puis avec le nombre total d'exerçants (selon le sexe) dans

la profession. Ces rapports utilisant les données de la CARPV pour les nouveaux inscrits et de l'ONV pour les autres, ils sont à prendre avec du recul et ont pour but de faire comprendre une tendance sur le plus long terme. Cette figure présente en Annexe 1 est en accord avec la figure 9 ci-dessus et nous confirme que les femmes sont plus sous le statut de libéral que les hommes. Le rapport femmes nouvelles libérales année N / femmes libérales totales années N est en moyenne de 7% sur la période 2016-2022 quand il n'est que d'environ 2% chez les hommes. C'est-à-dire que la population des femmes libérales croît de 7% en moyenne depuis 2016 quand il ne croît que de 2% pour les hommes. Si le taux de nouveaux hommes libéraux est en décroissance depuis 2016 (voir tableau V) le nombre total d'hommes libéraux l'est encore plus (voir tableau VI), ce qui explique ce taux de 2%.

La profession jouit d'une croissance de ses pairs, même si elle est encore insuffisante. Et d'après des chiffres de l'Institut nationale de la statistique et des études économiques (INSEE) présents dans le Livre Blanc VetFuturs une augmentation de 19% du volume et de 24% du chiffre d'affaire des ESV sur les 5 ans a été rapportée quand dans le même temps le nombre de vétérinaires n'a grossi que de 11% (VetFuturs France 2020). Le nouvel enjeu auquel font face et feront face les entreprises est l'augmentation de l'effectif du personnel.

1.1.5 Les établissements vétérinaires continuent de croître

On référence 6538 ESV sur le territoire national, cette donnée est stable sur les 4 dernières années. Pour autant une modification du nombre d'Equivalent Temps Plein (E.T.P.) par ESV est remarquée. Si 96% de ces derniers ont moins de 10 salariés, on constate une augmentation du nombre d'employés. Le modèle de la structure vétérinaire avec 1 ou 2 salariés a diminué de 18% entre 2009 et 2015. Tandis que les modèles au nombre de salariés plus importants ont augmenté dans le même temps, on obtient alors la figure 11 en 2015 (OMPL 2019a; 2019b). Il serait intéressant d'avoir accès à des données plus récentes pour comprendre quel est le modèle prédominant, est-ce le modèle des ESV de 3 à 5 vétérinaires qui est majoritaire ou les structures ont-elles continué de grossir ?

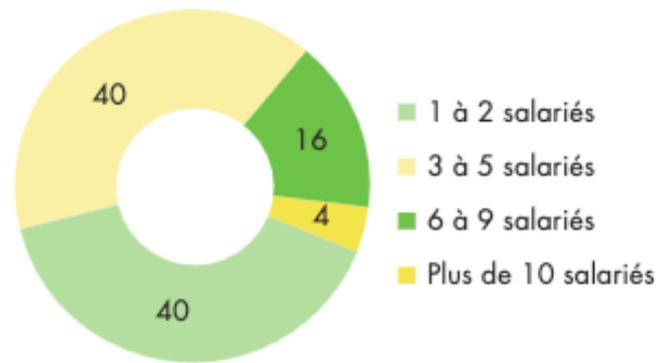


Figure 11 : Evolution du nombre d'ETP en pourcentage par type d'ESV, source (OMPL 2019c)

Entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 ce sont 116 vétérinaires soit 5% de vétérinaires en exercice individuel en moins recensés (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). Le modèle d'un ESV détenu par un unique vétérinaire est toujours le modèle dominant avec 35% des parts du marché comme le montre la figure 12, mais en constant recul au profit de structures plus imposantes (OMPL 2019a).

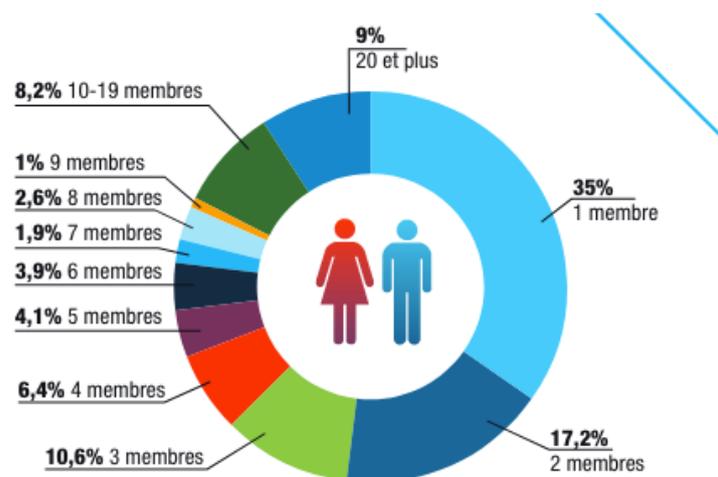


Figure 12 : Pourcentage du nombre de vétérinaires par type d'établissement, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Les tailles de structures s'accroissent, de ce fait les équipes se modifient en intégrant des profils aux compétences diversifiées. En premier lieu, cela concerne les profils vétérinaires avec l'intégration de vétérinaires spécialistes. Mais, cela inclut aussi les postes de gestion avec l'intégration de profils de type manager. La formation des auxiliaires vétérinaires permet elle aussi une modification et parfois une spécialisation des tâches effectuées dans ces structures (VetFuturs France 2018).

La demande croissante de soins et de techniques de soins tout en respectant la réglementation en vigueur ne fait qu'alourdir la charge de travail, qui paraît très, voire, trop grosse à soutenir seul. En effet l'organisation du travail se complique nécessitant de nouvelles fonctions intermédiaires entre le personnel ainsi que des fonctions supports, présentées dans la figure 13 ci-dessous. De plus l'enquête sur la vision de la profession à l'horizon 2030 témoigne que 72% des vétérinaires et 80% des jeunes de moins de 5 années de pratique estiment que le modèle idéal se trouvera dans des structures multidisciplinaires (VetFuturs France 2018). Ces tendances vont nécessiter la délégation de nouveaux postes ou de nouvelles fonctions, la délégation de tâches non-médicales comme le montre également la figure 13.

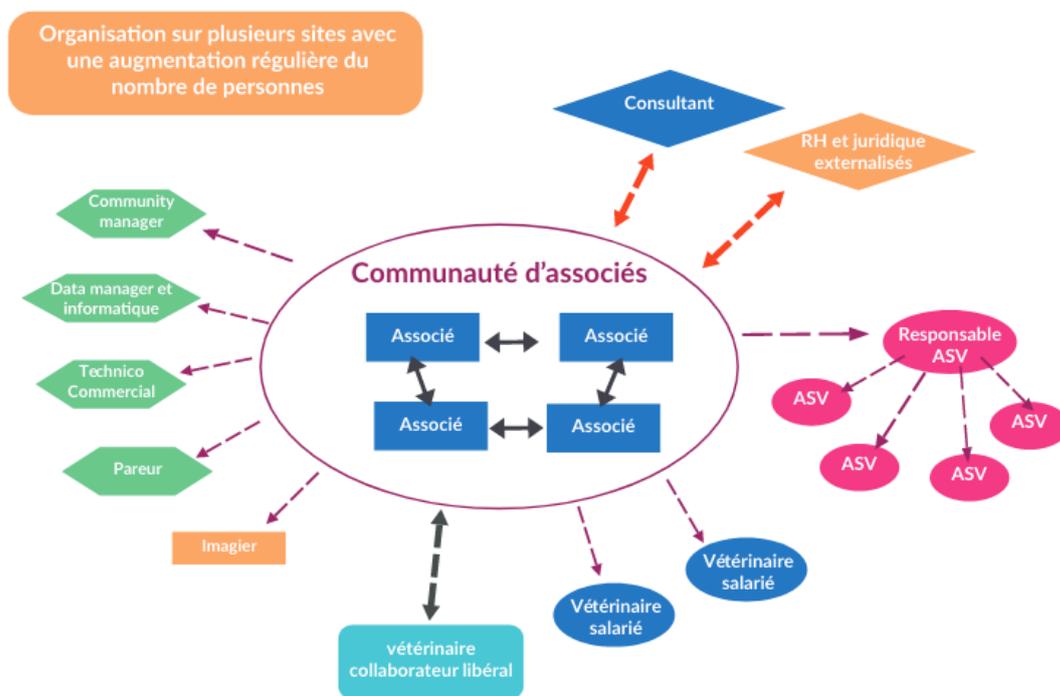


Figure 13 : L'entreprise vétérinaire de demain, source (VetFuturs France 2018)

Les entreprises de demain se répartiront en deux catégories, les entreprises qui resteront à un site unique et celles qui vont se regrouper en grappes locales. Certaines grappes sont d'ores et déjà à l'intérieur de groupes de cliniques, d'autres les intégreront peut-être. Il reviendra à chacune des entreprises de définir dans quelle stratégie elle veut évoluer (VetFuturs France 2018). La figure 14 résume ces différentes orientations possibles.

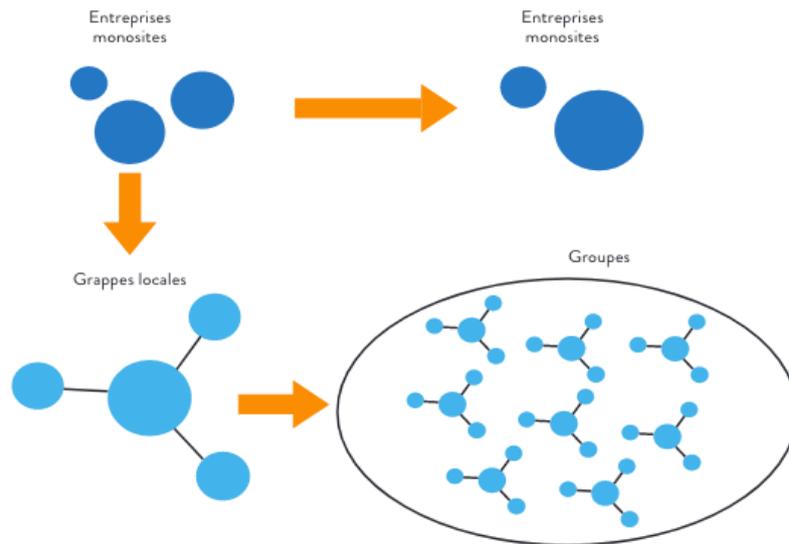


Figure 14 : Evolution des systèmes d'entreprises, source (VetFuturs France 2018)

La création de grappes peut se faire d'un côté pour répondre à l'obligation de la continuité des soins (article R 242-48 CRPM) et ainsi partager les gardes entre plusieurs structures. Mais cela peut permettre également de mutualiser les achats, ou de partager un prestataire externe pour certaines tâches (OMPL 2019d). Le marché des soins vétérinaires voit ainsi différents modèles se développer, la présence de grappes est influencée par la densité de structures vétérinaires qui peut-être très différente d'une région à l'autre.

1.1.6 Focus sur la région Nouvelle-Aquitaine

Les collectivités d'outre-mer (Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, les îles Wallis et Futuna et la Polynésie française) sont dépendantes de l'ordre régional de Nouvelle-Aquitaine. Les données seront regardées sans distinction de ces territoires hors métropole tant leur nombre est minime par rapport à l'échelle de la région. Le département de Hautes-Pyrénées dans lequel se trouve Oloron-Sainte-Marie a connu une hausse de plus de 9,3% du nombre de vétérinaires par rapport à la tendance nationale et jouit d'une densité de vétérinaires supérieure à la moyenne nationale comme le montre la figure 15. Oloron-Sainte-Marie se trouve dans le département des Pyrénées-Atlantiques, en bleu-clair sur la figure ci-dessus, à la porte de la Vallée d'Aspe.

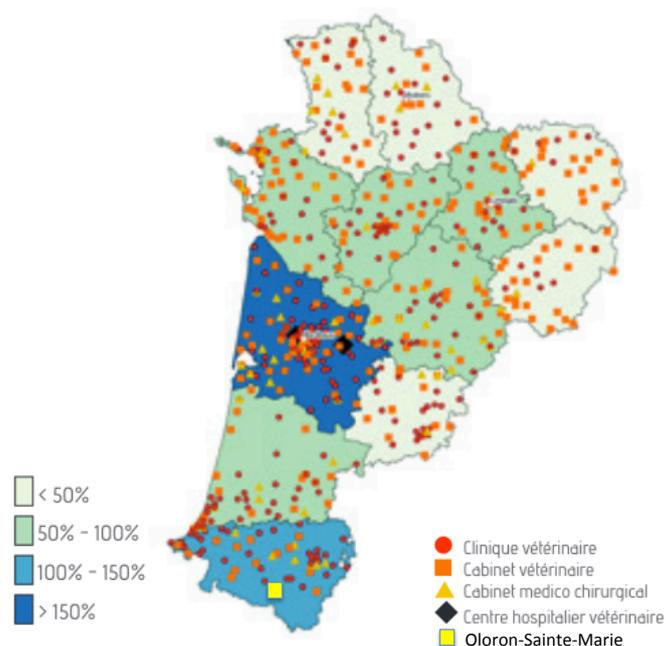


Figure 15 : Démographie vétérinaire dans la région Nouvelle-Aquitaine, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

Les problématiques de recrutement ne sont ainsi pas les mêmes que pour le reste du territoire et cela pourra influencer notre réflexion dans la partie 3.

Bilan :

- Une féminisation de la profession quelle que soit la modalité d'exercice (salarie comme libéral),
- Des générations aux valeurs différentes mais pas incompatibles et qui devront coopérer,
- Une pénurie de vétérinaires toujours marquée avec un besoin estimé à 1668 nouveaux inscrits par an contre 1116 au 31/12/2021,
- Une légère baisse du nombre de libéraux alors que le souhait des étudiants et des praticiens interrogés par l'enquête VetFuturs atteste d'un fort attrait pour ce statut,
- Des ESV avec un nombre d'ETP par structure en augmentation et une baisse de l'exercice individuel même si ce dernier modèle reste majoritaire,
- Une évolution vers des établissements plus structurés et interconnectés.

1.2 La consolidation du marché des soins vétérinaires

1.2.1 La consolidation : phénomène en plein essor dans le secteur des soins vétérinaires

La consolidation se définit comme un « *processus général de rapprochement et de fusion des grandes entreprises au sein d'un secteur d'activité, afin de renforcer leur position concurrentielle dans ce secteur* » (Larousse 2023).

La consolidation du marché vétérinaire consiste à passer d'un modèle d'une multitude de petites entreprises indépendantes à un nombre plus restreint mais de taille plus conséquente par le rachat des premières. Ce phénomène ne touche pas tout le marché vétérinaire, en effet les entreprises vétérinaires indépendantes conservent une certaine part du marché (Frayssinet 2022). C'est Outre-Atlantique que ce phénomène est né depuis presque 30 ans avant d'arriver au Royaume-Uni puis en Europe (Frayssinet 2019).

Quel est alors ce processus de consolidation ? Et comment a-t-il évolué dans ces territoires ?

1.2.2 Un commencement Outre-Atlantique

1.2.2.1 Un fonctionnement en plusieurs phases

La consolidation s'effectue en différentes phases dont chacune d'entre elles peut-être temporaire ou définitive. Cependant il est compliqué voire presque impossible de revenir à une phase précédente. La figure 16 ci-dessous présente l'enchaînement de ces différentes phases.

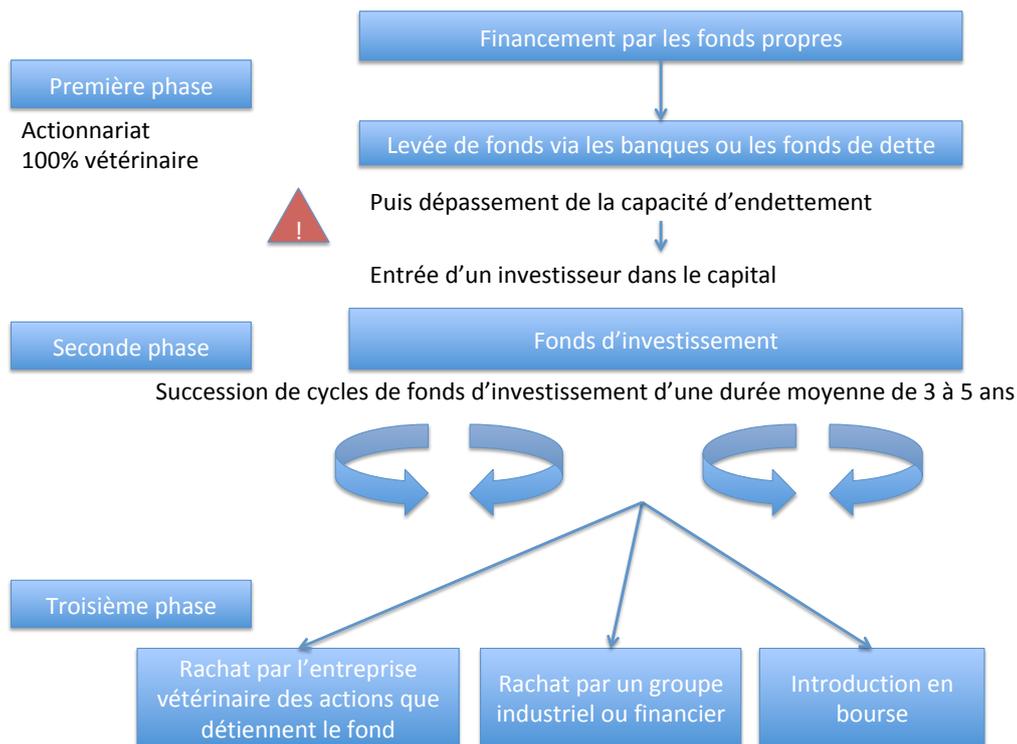


Figure 16 : Les étapes de la consolidation, d'après (Frayssinet 2019)

La consolidation de premier niveau s'effectue par phases, tous les groupes passent par trois phases, certaines seront toutefois écourtées par choix stratégique. Lors de la première phase qui reste toujours à actionnariat exclusivement vétérinaire on assiste à une levée de fonds. Dans la majorité des cas cela se fait auprès de banques et ensuite auprès de fonds de dettes. Mais cela n'est pas une règle admise et la stratégie d'un groupe peut-être de se tourner rapidement vers un fond de dettes. Au bout d'un certain nombre d'années et en fonction des besoins de financement pour le rachat ou le développement des ESV, la capacité d'endettement va être atteinte. Cela signifie que les associés ne peuvent plus emprunter d'argent car on estime que leur capacité de remboursement maximale est atteinte et il serait alors trop risqué de leur accorder une nouvelle levée de fonds. Selon la stratégie mise en place cette étape est atteinte plus ou moins rapidement (en années).

Dans la seconde phase, le nombre de cycles de fonds d'investissement va dépendre de la prospérité du marché et du gain potentiel pour le fond d'investissement. Plus le marché offre des horizons radieux avec un retour sur investissement probable et conséquent, plus des cycles vont pouvoir se succéder, c'est-à-dire que les fonds d'investissement vont se succéder. Au 1^{er} avril 2022, 9 des groupes présents en France se financent soit totalement soit en partie via des fonds d'investissement. Habituellement ces fonds sont de deux types.

- Les « family office » qui réalisent un investissement sur le long terme, environ 7 à 10 ans. Cela correspond à des responsables de la fortune d'une famille voire d'une unique personne dont le but est de développer le patrimoine financier de leur(s) client(s).
- Les « private equity » d'une durée moyenne de 3 à 7 ans. Cet investisseur intègre le capital du groupe à fort potentiel de croissance avec comme objectif : une forte plus-value. Il n'y a pas de prêt d'argent (Frayssinet 2019; Frayssinet, Baralon 2020a; 2020b; 2018a).

La consolidation de second niveau (ou troisième phase) se caractérise par le rachat d'un petit groupe par un autre groupe plus imposant. On a comme exemple le rachat de VetOne® par IVC Evidensia® en 2022 (Frayssinet, Baralon 2023).

Ce schéma général ne fait pas office de règle absolue, des possibilités de sorties ou des passerelles sont bien possibles même si elles sont moins communes et parfois délicates (Frayssinet, Baralon 2018a). Regardons maintenant comment ce phénomène s'est propagé.

1.2.2.2 Historique depuis la fin du XX^{ème} siècle

Le phénomène a débuté aux Etats-Unis et plus exactement en 1994. Ensuite en 1999 la consolidation est apparue en Angleterre, ce même groupe CVS® s'est exporté en 2016 aux Pays-Bas et en Irlande. Des groupes sont également présents en Chine mais ne concernent pas notre propos (Frayssinet 2019). Sur la figure 17 ci-dessous est présentée une partie des groupes et des processus de création par fusion des groupes IVC-Evidensia®, Anicura® dans lequel MarsPetCare® est entrée au capital en 2018. Mais de nombreux autres groupes ont suivi des processus similaires, seuls les groupes actuels sont présentés.

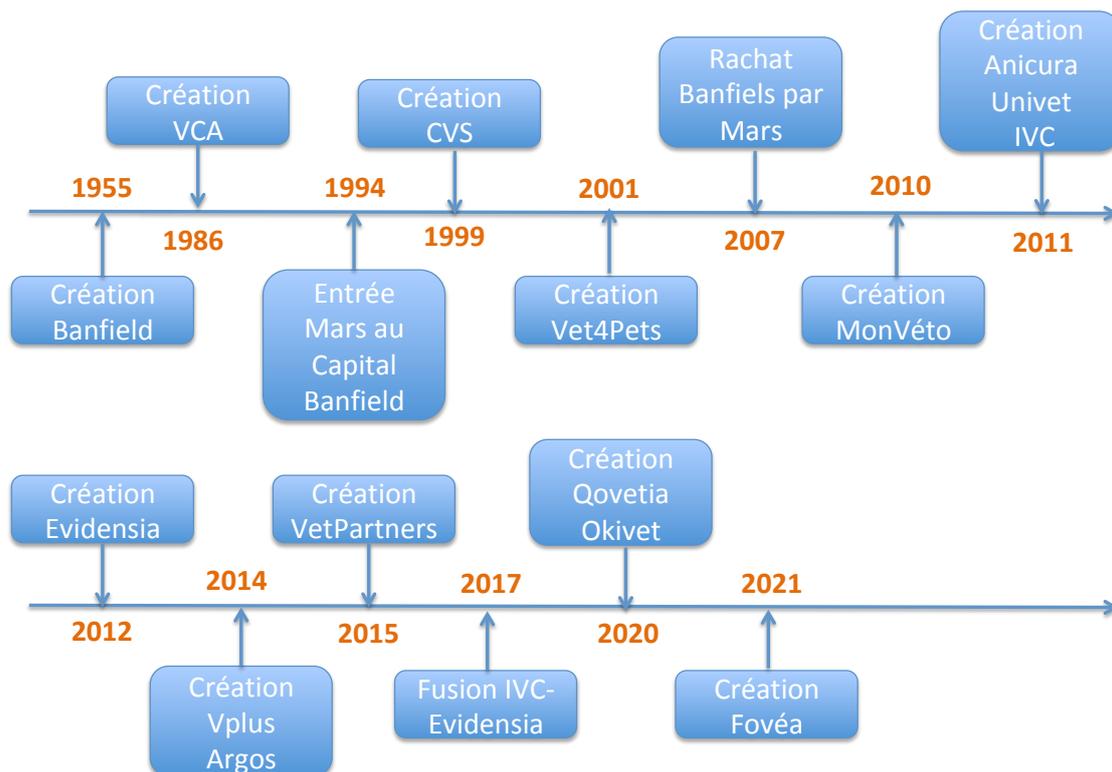


Figure 17 : Evolution chronologique de la création des principaux groupes, d'après (Frayssinet 2019) et les sites internet, pages LinkedIn® des groupes

Un retour en arrière, c'est-à-dire pour une structure de redevenir indépendante, semble impossible et la consolidation un phénomène irréversible (Frayssinet, Baralon 2020a). Cela serait possible en cas de revente de un ou plusieurs établissements à des vétérinaires en exercice seulement. Mais ce phénomène de consolidation tend ainsi à toucher tous les marchés du monde et à s'intensifier dans les territoires où il est présent. La France ne fait pas ou plutôt plus figure d'exception.

1.2.3 Historique du phénomène en France

En France le phénomène a débuté avec les entrées des groupes Evidensia® et Anicura® sur le territoire. Cependant jusqu'en 2020 ce développement a été limité et progressif puis s'est accéléré. En effet entre fin 2021 et avril 2022 ce sont plus de 200 cliniques et environ 600 praticiens qui ont rejoint un des 12 groupes présents sur le territoire national (Frayssinet 2022).

Mais alors pourquoi ce phénomène connaît des dizaines d'années de retard sur ses voisins notamment Européens ?

1.2.3.1 Evolution de la réglementation française

La réglementation française, plus stricte que ses voisins européens, a ralenti l'arrivée du phénomène de consolidation du marché vétérinaire. Le DIRECTIVE 2006/123/CE du parlement européen et du conseil, adoptée le 12 décembre 2006, relative aux services dans le marché intérieur visant à libéraliser le secteur des services entre les états membres a permis un allègement de ces blocages. L'article 24 de cette directive lève les interdictions de communication commerciale des professions réglementées, tant qu'elles respectent les règles professionnelles et notamment l'indépendance, entre autres elles doivent être « *non discriminatoires, justifiées par une raison impérieuse d'intérêt général et proportionnées* ».

Ensuite l'article 15 stipule que les états peuvent imposer des exigences en termes par exemple de forme juridique particulière, de détention de capital d'une société. Mais en contrepartie il faut respecter une non-discrimination (nationalité, de l'emplacement ou du siège de la société visée), une nécessité (les exigences doivent être justifiées par une raison impérieuse d'intérêt général) et un principe de proportionnalité sur ces exigences (Journal officiel de l'Union européenne 2006).

Le décret d'application français n°2010-780 est entré en application le 8 juillet 2010. Il s'inscrit dans le livre II du code rural et de la pêche maritime (CRPM) (Légifrance 2010).

- L'article R242-64 Modifié par DÉCRET n°2015-289 du 13 mars 2015 - article 1 confirme que « *Un vétérinaire ou une société d'exercice peut s'adjoindre les services de vétérinaires salariés ou de collaborateurs libéraux* » sans plus préciser de nombre, qui était alors limité à 2.
- L'Article R241-103 « *Sous réserve du respect des dispositions du présent code, notamment du IV et du VI de l'article R242-48 un vétérinaire peut exercer concomitamment dans plusieurs sociétés d'exercice en commun autorisées dans lesquelles il peut détenir des parts de capital social ou non. Il peut également exercer concomitamment à titre individuel et au sein d'une ou plusieurs sociétés d'exercice en commun autorisées dans lesquelles il peut détenir ou non des parts de capital social* ».

Cette notion introduite permet ainsi au vétérinaire d'exercer au sein de plusieurs sociétés, d'en devenir actionnaire et ainsi de permettre de créer des réseaux de cliniques liées et intégrées du point de vue financier. Avant cette directive services l'exercice de la profession pour un vétérinaire dans différentes sociétés était restreint. Mais attention toutefois l'article R242-66 rappelle que hormis des cas spécifiques prévus à l'article R242-69, un vétérinaire est interdit de

louer sa clientèle ou de laisser gérer de manière permanente un domicile professionnel d'exercice (DPE) par un confrère.

- L'Article R242-53 Modifié par DÉCRET n°2015-289 du 13 mars 2015, article 1 précise que le domicile professionnel d'exercice est « *le lieu d'implantation de locaux professionnels où s'exerce la profession de vétérinaire, accessibles à tout moment par le ou les vétérinaires qui y exercent* ». De plus « *tout vétérinaire inscrit à l'ordre et en exercice a au moins un domicile professionnel d'exercice.* » et « *un vétérinaire ou un groupe de vétérinaires ayant pour but l'exercice professionnel en commun peuvent avoir plusieurs domiciles professionnels d'exercice* ». Avant cela des règles spécifiques s'appliquaient selon le statut juridique de l'entreprise.

Ces évolutions s'inscrivent dans le droit français mais les ESV doivent toujours remplir le cadre légal défini dans le CRPM et présenté ci après au paragraphe II 1.1.

En France la situation est particulière et peut-être même unique au monde. En effet la consolidation a atteint un point qualifié de « non retour » tandis que le cadre juridique est flou, présentant des zones de vide, faisant l'objet de tensions (Frayssinet 2022). Les récentes conclusions du conseil d'Etat vont permettre d'éclaircir la situation (voir partie I.3.4. ci-après). Mais alors pourquoi est-ce qu'il y a cet attrait pour le marché des soins vétérinaires ?

1.2.3.2 Un marché prometteur

En 2016 le secteur des soins vétérinaires générait 3,5 milliards d'euros hors taxes de chiffre d'affaire (INSEE 2018). Pour les ESV le chiffre d'affaire, entre 2000 et 2021, a connu une croissance de 160% en valeur (Xerfi 2022a). Ce qui représente une croissance moyenne annuelle de 3,6% en valeur entre 2000 et 2016, au regard du secteur des animaux de compagnie seulement c'est une augmentation de valeur de 4,8% (INSEE 2018). En 2020 le marché des animaux de compagnie, en France seulement, est estimé à 5 milliards d'euros, avec une grande majorité issue de l'activité canine et féline. C'est donc un marché en constante progression que les chiffres ne font que confirmer (Xerfi 2022b).

Le cabinet d'experts comptables et de commissaire aux comptes KPMG a réalisé une étude parmi 82 des 550 structures vétérinaires partenaires pour suivre les indicateurs financiers. Au sein de cette étude on retrouve des cliniques de toutes tailles, de typologies et formes juridiques et fiscales différentes, mais ont été exclues celles ayant changé la date de clôture des comptes, les cliniques rachetées, vendues, celles avec un changement de régime juridique et fiscal notamment. Cette étude révèle une croissance de 6,8% du chiffre d'affaire en 2021, tandis qu'il était de +5% déjà en 2020. L'EBE (excédent brut d'exploitation) est un indicateur de la performance économique calculé à partir

d'une rémunération normative des associés. Le taux d'EBE s'élève à 13,3% en 2021 contre 10,1% en 2020. Cependant au regard de l'activité des cliniques, celles à l'activité canine montre un taux d'EBE de 14,1% contre 11,7% pour les autres (KPMG Pulse 2022). Ces données montrent encore une fois la croissance constante et la viabilité économique des ESV et leur résilience face à la crise de la Covid-19.

Mais comment cela s'explique-t-il ? La population de chats ne cesse d'augmenter pour atteindre en 2023 14,9 millions d'individus quand celle des chiens est à 7,6 millions (FACCO (Fédération des fabricants d'Aliments pour Chiens, Chats, Oiseaux et autres animaux familiers) 2023). C'est un peu plus d'un foyer sur deux en France qui possède un animal, 52% exactement (IPSOS 2020). Les études montrent également que les animaux vivent plus longtemps et notamment les chats dont l'espérance de vie est passée de 9,6 ans à 13,1 an entre 2003 et 2022, ce qui s'explique principalement par une forte baisse du taux de mortalité dans les 8 premières années, signe que les animaux sont mieux suivis (IPSOS 2020). En effet les propriétaires de chiens comme de chats consultent plus le vétérinaire, ce sont 75% des propriétaires de chiens qui consultent 1 à 2 fois par an pour un contrôle de la bonne santé de l'animal tandis qu'on est à 50% chez les chats (Xerfi 2022a). La part des dépenses pour les animaux est également passée de 0,17% à 0,24%, (INSEE 2018) pour un panier moyen en frais vétérinaire de 165,80 euros, en augmentation depuis 2012 (IPSOS 2020). Ceci laisse à penser qu'il y a encore un potentiel d'animaux supplémentaires à médicaliser. Et l'avenir des ESV semble radieux puisque 68% des propriétaires considèrent l'animal comme un membre de la famille (IPSOS 2020).

On remarque sur la figure 18 ci-dessous que le chiffre d'affaire des cliniques vétérinaires est également en augmentation, en corrélation avec ce secteur des soins vétérinaires en gros développement.

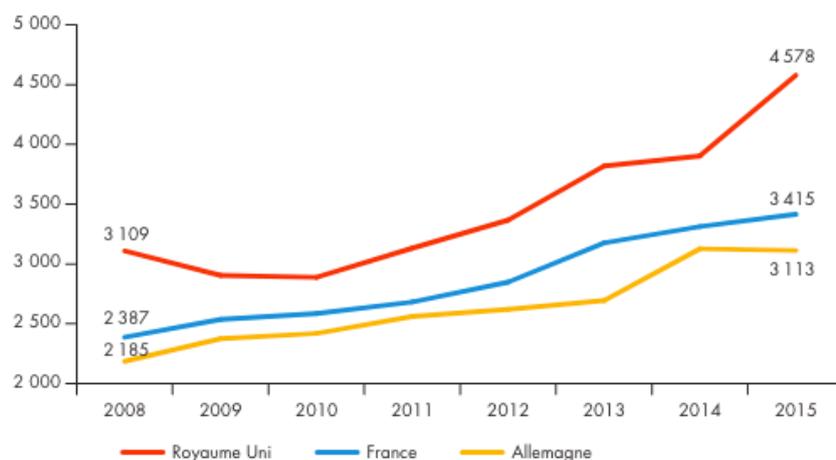


Figure 18 : Evolution du chiffre d'affaires des ESV en milliards d'euros, source (OMPL 2019a)

L'EBE présenté sur la figure ci-dessous, semble tout de même indiquer un manque de rentabilité des ESV français par rapport aux voisins allemands ou anglais. Si ce n'est pas un critère totalement fiable puisque certaines formes juridiques conduisent à une absence d'EBE, comme la société de fait, il serait intéressant de creuser les raisons de cet écart. Cette explosion de l'EBE Outre-manche peut-elle s'expliquer par la consolidation ? Les formes juridiques françaises suffisent-elles à expliquer la différence avec nos voisins allemands et anglais ?

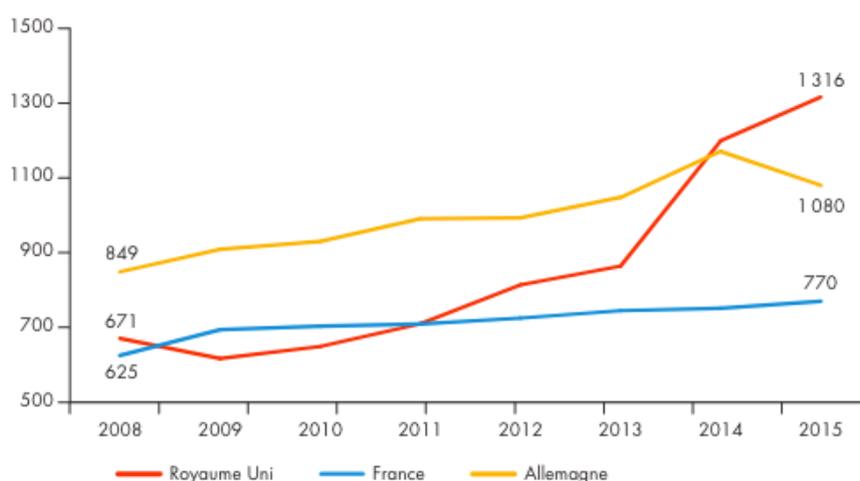


Figure 19 : Evolution de l'EBE des entreprises vétérinaires en milliards d'euros, source (OMPL 2019a)

1.2.3.3 La situation actuelle en France

Le cabinet de conseil spécialisé Phylum® suit régulièrement l'évolution de cette consolidation. Aujourd'hui 12 groupes principaux sont présents en France Qovetia®, Anicura®, Argos vétérinaire®, MonVéto®, Sevetys®, Vetpartners®, Okivet®, Univet®, Fovea®, Vplus®, IVC Evidensia®. Ce dernier groupe est largement leader en France que ce soit en termes de vétérinaires employés ou d'ESV (Frayssinet 2022). Un seul de ces groupes sur le territoire national est à capitaux 100% vétérinaires : Vplus®. En effet MonVéto® a officialisé l'entrée d'Ardian® à son capital le 30 mai 2023 (Ardian 2023).

Les prévisions faites par phylum projettent 50% des vétérinaires canins dans des groupes en 2050, comme le montre la figure 20. Celles-ci seront-elles modifiées avec les décisions rendues du conseil d'Etat (voir I.3.4.) ?

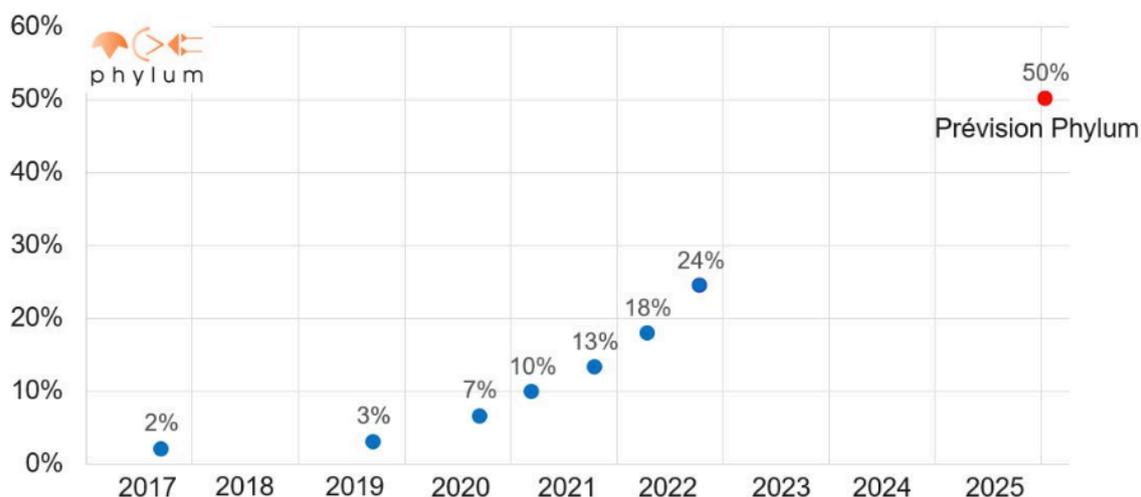


Figure 20 : Prédiction du pourcentage de vétérinaires exerçant dans un groupe d'ici 2025, source (Frayssinet, Baralon 2023)

Si le rachat des cliniques mixtes n'en est qu'à ses prémices, toujours d'après les prévisions de Phylum 32% des cliniques à activité canine ou du moins dominante mixte se retrouveront dans des groupes en 2050, comme le montre la figure 21.

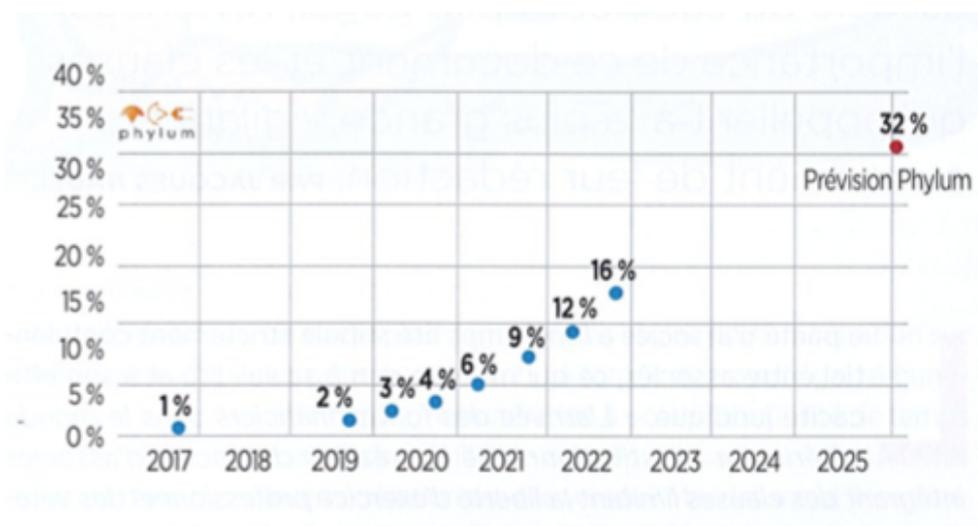


Figure 21 : Prédiction du pourcentage de cliniques canines ou mixtes à dominante canine appartenant à un groupe en 2025, source (Frayssinet, Baralon 2023)

Les prévisions de Phylum en avril 2022 étaient que les principales transactions des groupes devaient arriver entre 2022 et 2023, ce qui a été confirmé tant les groupes ont connu une entrée de capitaux ayant favorisé la consolidation (Frayssinet 2022). Cependant le contexte d'inflation de fin 2022 et de la hausse des taux d'intérêt combinée à une croissance en (net) ralentissement suite aux taux post crises de la Covid-19 ont amené à un ralentissement des rachats pour Sévétys® voire un

arrêt total pour IVC Evidensia® des rachats d'ESV dès la fin 2022 (Frayssinet, Baralon 2023). Si deux des trois plus gros groupes présents sur le territoire français ont pris le parti de la mise en pause, l'année 2023 devrait reprendre, au moins sur la seconde partie pour atteindre les prévisions citées plus haut (Frayssinet, Baralon 2023).

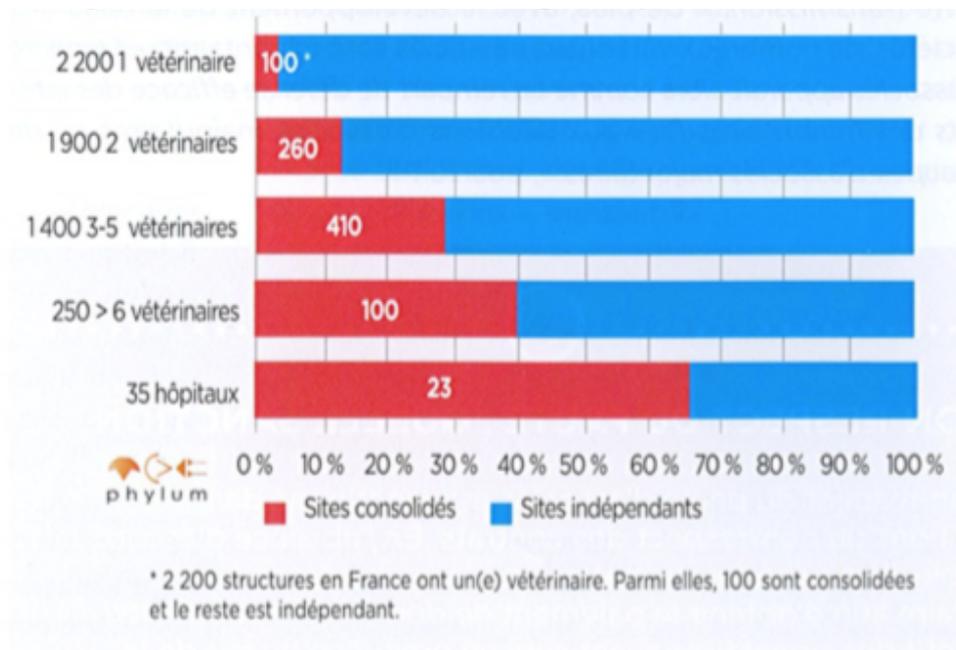


Figure 22 : La consolidation des ESV par taille d'établissement, source (Frayssinet, Baralon 2023)

D'après la figure 22 on note bien que les hôpitaux (à 65%), les structures de plus de 6 vétérinaires (40%) et celles de 3 à 5 vétérinaires (29%) sont bien plus consolidées que les structures de un vétérinaire (5%) et de 2 vétérinaires (14%) pourtant majoritaires au tableau de l'O.N.V. (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022; Frayssinet, Baralon 2023).

1.2.3.4 La consolidation fait naître de la défiance

Si la consolidation poursuit son cours elle n'en paraît pas moins inarrêtable, caractérisée comme « *une vague déferlante* » ou « *consolidation... impressionnante* ». Elle fait naître du scepticisme au cœur de la profession et d'aucuns accusent les groupes de promesses trompeuses idylliques qui ne se révéleront que dans quelques années voire de créer une « *bulle financière* » (Jean-Marc BETSCH, Vice-Président de BETSCH l'AVEF 2022). L'argument principal utilisé contre ces groupes est qu'à terme ils demandent un retour sur investissement et/ou des dividendes, l'activité du praticien pourrait alors être impactée avec par exemple une limitation de la liberté de prescription (VetFuturs France 2020; Jean-Marc BETSCH, Vice-Président de l'AVEF 2022).

Un nouveau syndicat s'est par ailleurs fondé le SSEVIF (Syndicat des Structures et Etablissements Vétérinaires Indépendants de France) avec comme volonté de défendre la « *libre pratique de la médecine vétérinaire* » qui selon le syndicat toujours, pourrait ne plus être vraie lorsqu'un groupe acquiert un établissement (SSEVIF 2023). Ainsi nombreux sont ceux qui ne voient pas d'un bon oeil le développement de ces groupes mais comme le rappelle Caroline Dabas la présidente du syndicat, leur développement est inévitable (Nadel 2023).

Le livret bleu est le fruit d'un co-travail organisé par l'O.N.V. et le Syndicat National des Vétérinaires Libéraux (S.N.V.E.L.) afin d'identifier les enjeux stratégiques de la profession. Au sein de ce document l'avis sur les groupes est plus tempéré et on peut lire que ces derniers pourraient être une solution adéquate pour les jeunes vétérinaires désireux de profiter d'un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle et pour certains rebutés par les tâches non vétérinaires. De plus c'est une voie de transmission de l'entreprise vétérinaire pour les praticiens plus âgés (VetFuturs France 2018).

Le regard sur cette consolidation n'est bien évidemment pas binaire, des avantages et des inconvénients sont présents, d'après Philippe Baralon, les groupes semblent plus s'occuper des jeunes mais en indiquant que les ESV indépendants réagissent et s'adaptent vite en retour. (La dépêche vétérinaire 2018) Un des principes toutefois remis en cause concernant cette consolidation concerne le respect législatif qui est l'indépendance du vétérinaire. Tous les « camps » ne s'accordent pas sur son respect.

Bilan :

- La consolidation est apparue en 2018 en France, soit tardivement en comparaison aux pays Outre-Atlantique,
- La Directive services de 2016 a en effet permis l'installation des groupes sur le territoire,
- Ils sont au nombre de 12 actuellement sur le territoire français,
- Leur nombre grandissant peut s'expliquer en parti par un marché des soins vétérinaires qui pèse plusieurs milliards de dollars. .

1.3 L'indépendance : notion au cœur des crispations des praticiens

L'indépendance est un sujet complexe, qui jouit de positions variées selon l'acteur qui en parle. Le jeudi 8 juin 2023 l'émission Envoyé spécial était consacrée au monde vétérinaire avec son épisode « *Très chers animaux* » et notamment aux groupes de cliniques et à l'indépendance parfois remise en cause au sein de ces derniers. Le lendemain un communiqué de presse d'IVC Evidensia® affirmait que l'indépendance était une notion centrale dans leur projet en confirmant qu'un désaccord avec l'ONV portait sur la gouvernance des structures du groupe (Evidensia 2023). De son côté l'Ordre atteste que l'indépendance du vétérinaire peut être menacée dans les sociétés d'exercice dans lesquelles un investisseur prend des parts, il convient ainsi d'avoir des gardes fous (ONV 2022). Alors finalement qu'est-ce qui relève de l'indépendance ? Quels en sont les critères ?

1.3.1 Le vétérinaire en exercice : un besoin de clarification

L'indépendance est une notion importante, mais qu'appelle-t-on un vétérinaire en exercice ? Notion fondamentale avant de discuter d'indépendance. L'ONV apporte des pistes de réflexion dans lesquelles on retrouve des notions temporelles, de répétitions pour pouvoir définir un exercice, sans apporter toutefois de critères très concrets (Éditions Larousse 2023). À partir de quel volume horaire de temps consacré peut-on considérer qu'il y a un exercice ? Est-ce qu'un volume horaire de pratique vétérinaire suffit à donner un cadre et des limites à cette définition ? (ONV 2022).

Au regard de son activité le vétérinaire est un soignant, il a la responsabilité de la relation de soin avec l'animal. Il est également au cœur du projet One Health (une seule santé), au carrefour entre les deux médecines humaines et animales, il se positionne en garant du contrôle des zoonoses (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail 2023). Cela engage le soignant à faire appel à l'ensemble de ses compétences, de ses connaissances et d'un sens éthique. Pour ce dernier élément le code de déontologie n'est pas considéré comme suffisant. S'il est d'un côté révisé, il semble que la diversité des modalités d'exercices actuels ne lui permette pas de cerner toutes les situations, de plus réduire la notion d'exercice aux textes législatifs peut sembler réducteurs d'autre part (ONV 2022).

Le travail de l'ONV a consisté à répondre à deux questions « *l'indépendance vétérinaire est-elle intrinsèque à son exercice, donc nécessairement inaliénable comme l'exigent la loi et son actuel code de déontologie ? Ou bien est-elle relative et défendue par principe plus que par nécessité, de sorte que son absence ne détériore pas nécessairement la qualité de la pratique vétérinaire ?* » (ONV 2022). En effet le vétérinaire a ce « pouvoir » de soignant. Il ne faut pas tant le restreindre à ce qu'il peut faire, qu'à ce qu'il soit capable de faire ou qu'à ce qu'il réalise régulièrement. C'est cette notion qui gagnerait à être éclairée, les fonctions dites supports ou non-médicales qui sont effectuées au

sein de la structure, parfois à temps plein peuvent-elles être considérées comme de l'exercice vétérinaire et ainsi le vétérinaire qui en est responsable un vétérinaire en exercice ? L'ONV dans son rapport tranche et considère que leur disparition n'empêcherait pas le soin rendu à l'animal ni la préservation de la santé publique, ces rôles permettent un exercice peut-être plus confortable du soignant. Hegel prouve aussi la « *distinction profonde entre celui qui organise et celui qui accomplit* ». De plus l'aide que peut nécessiter un vétérinaire soignant ne lui soustrait pas son exercice, le soignant se suffit à lui-même (ONV 2022). Ce raisonnement n'a fait que dégrossir cette notion mais l'écriture d'une définition juridique sera d'autant plus compliquée qu'il existe des modalités d'exercice vétérinaire variées. L'ordonnance n° 2023-77 du 8 février 2023 relative à l'exercice en société des professions libérales réglementées précise en son article 3 : « *Au sens de la présente ordonnance, on entend par professionnel exerçant la personne physique ayant qualité pour exercer sa profession ou son ministère, enregistrée en France conformément aux textes qui réglementent la profession, et qui réalise de façon indépendante des actes relevant de sa profession ou de son ministère. La seule réalisation d'actes de gestion ne confère pas la qualité de professionnel exerçant.* »

1.3.2 Le vétérinaire : un soignant éthique

Afin de réaliser cet exercice, le soignant se doit de garder une position du « *care* ». Il est intéressant de porter attention aux notions de « *cure* » et de « *care* ». Cette dernière se réfère à la notion de soin ou d'attention, dans le cas de l'exercice vétérinaire de l'attention ou du soin auprès de l'animal. Tandis que le « *cure* » correspondrait aux gestes techniques. Ces deux concepts peuvent aller de pair, ou être séparés. C'est le cas en médecine humaine ou parfois le « *care* » est réservé aux infirmières et autres soignants, tandis que le chirurgien serait principalement dans le « *cure* ». Et s'il semblerait que le « *care* » puisse faire défaut dans les soins techniques et très spécialisés, il est admis par certains auteurs que la qualité du « *care* » dépend moins du projet médical ou de soin que la manière dont l'autorité de la structure l'incarne. Ce postulat est admis en médecine humaine, et on peut admettre qu'il se transpose aux E.S.V. L'autorité des structures est un garant incontournable du « *care* », si ce n'est pas une valeur essentielle mise en avant par certains auteurs qui affirment qu'il sera difficile de la retrouver dans la structure (Morvillers 2015).

Ces notions de « *care* » et de « *cure* » renvoient également au concept d'éthique puisque chaque vétérinaire est finalement son garant des soins, mais en cas de perte de choix ou décision dans ses soins, son approche de l'animal ne risque-t-elle pas de devenir trop technique ? L'expression d'une éthique personnelle serait alors le garant d'une forme d'indépendance. De plus Pierre Mathevet rappelle qu'il est important de se recentrer sur soi, de ne pas oublier ses émotions, même

si la sélection des futurs confrères et consœurs se fait majoritairement sur le quotient intellectuel plus que sur leur quotient émotionne. (Mathevet, Conférence bien-être des vétérinaires lors de la prestation de Serment 2023 du Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine, jeudi 27 avril 2023).

1.3.3 Des notions à apporter et à développer

L'O.N.V. propose des pistes concrètes telles qu'un comité éthique pluridisciplinaire afin de juger s'il y a un réel exercice vétérinaire, à l'aide de facteurs clés qui comprendront par exemple la répartition du temps selon les activités professionnelles et d'autres à définir. Il est aujourd'hui admis par l'ordre que « l'exercice vétérinaire » doit comprendre des notions :

- De prise en charge médicale à l'aide de connaissances biologiques, éthologiques et d'éthique.
- De gestion de la relation homme-animal lors de l'ensemble de la prise en charge de soin.
- D'aspect Onehealth en étant garant de la santé publique via une considération des enjeux éthiques et sanitaires.

Il était nécessaire de commencer la réflexion sur l'exercice du vétérinaire, sur ses responsabilités au quotidien puisque l'indépendance y est intimement liée. En effet l'ordre juge qu'il n'est pas envisageable d'avoir des situations dans lesquelles des acteurs non compétents ou inaptes imposent des décisions au vétérinaire (ONV 2022). On fait souvent référence à l'indépendance comme la capacité à dire « je », sauf que cela se rapporte plus à la liberté qu'à l'indépendance. Une liberté totale semble synonyme d'indépendance mais ce n'est pas toujours le cas. Alors comment définir l'indépendance ?

1.3.4 L'indépendance est multifactorielle

Le SNVEL a dédié ses universités de printemps 2021 à la question complexe de l'indépendance. Ensuite ils ont édité un rapport dans lequel on retrouve différentes notions et définitions de l'indépendance d'ordre capitalistique, financière, d'exercice au quotidien, personnelle, déontologique. Un sondage ayant récolté plus de 1000 réponses à la fin d'année 2021 a permis également d'obtenir l'avis des praticiens. Trois critères principaux sont ressortis pour la définir avec la liberté thérapeutique, le choix dans la façon d'exercer et enfin la détention de capital (Bussiéras et al. 2022). Si on a parfois tendance à réduire l'indépendance à la seule indépendance médicale (au choix des fournisseurs, des protocoles, des choix thérapeutiques...) il serait trop réducteur d'en rester là, et comme le rappelle Laurent Faget (Groupe VPlus® aux capitaux 100% vétérinaires) lors d'une table ronde sur l'indépendance organisée par le SNVEL, l'indépendance comprend la liberté de choix (Lafon 2018).

Le CRPM protège, avec son article 241-17, la majorité du capital et des droits de votes aux vétérinaires associés en exercice dans la société. Le problème est qu'aujourd'hui des subterfuges

tendent de contourner ces dispositifs, avec par exemple l'émission d'actions qui n'ont pas le même poids dans les décisions finales, (SNVEL 2021) cela est critiqué par le SSEVIF (SSEVIF 2023). C'est également sur ce point que les désaccords sont le plus nombreux et sont à l'origine de radiation par l'ONV de certaines structures. Dans ce sens là le SSEVIF comprend dans l'article 6 de ses statuts comme critère d'exclusion à son adhésion, les vétérinaires ou ESV qui sont détenus en partie ou en totalité par des acteurs non vétérinaires en exercice (SSEVIF 2020).

Une question se pose quant à l'indépendance des vétérinaires vis-à-vis de la détention de capitaux par des investisseurs externes (non professionnels vétérinaires en exercice). Si dans son article L242-2 le CRPM affirme que le vétérinaire doit jouir de morale et d'indépendance pour être inscrit au tableau de l'ONV, la divergence juridique d'interprétation autour de ces notions fait l'objet de la cristallisation des débats aujourd'hui selon le modèle d'exercice défendu. Après avoir été pourvu devant le Conseil d'Etat, la plus haute instance administrative du pays, la décision a été rendue et elle est non suspensive (elle est définitive) : les radiations à l'encontre de 4 sociétés appartenant à Anicura®, IVC Evidensia® et MonVéto® ont été confirmées. En effet le Conseil d'Etat a justifié le non respect des droits de vote et du capital qui doit être détenu majoritairement et effectivement par les vétérinaires associés (CRPM 2016). En effet des dispositions ont été prises dans ces sociétés à travers par exemple le pacte d'associé qui empêche la bonne application de l'article L241-17 du CRPM. De plus cette décision n'étant pas contraire à la directive services elle va être appliquée (Conseil d'Etat 2023).

L'indépendance est une notion complexe et si le SNVEL propose des notions piliers d'une définition de l'indépendance, le respect de chacune d'entre elle ne peut se faire de manière binaire, des nuances sont à apportées et à étudier au cas par cas des établissements.

1.3.5 Garantir l'indépendance

Il s'agit d'un dilemme cornélien tant le terme d'indépendance est polysémique dans la profession. Dans son enquête le SNVEL relève trois principaux éléments pour la garantir. Il est à noter que 35% des répondants supposent qu'il n'est pas possible d'avoir de garde-fous. On retrouve le code de déontologie pour 75% des cas, des remises identiques sur les achats ou les services dans 65% des cas et enfin la création d'un organisme externe (dans l'idée de ce que veut proposer l'ONV par exemple) à 56% (Bussiéras et al. 2022). Le SYNGEV (syndicat des groupes d'exercice vétérinaire) (JOAFE (Journal officiel des associations et fondations d'entreprises) 2021) regroupe Anicura®, Mon Véto®, Argos Vétérinaire®, IVC Evidensia®, Qovetia®, Vetpartners® et le Dr Corinne Armand (site du Syngév). Il propose des mesures afin de garantir cette indépendance, avec dans un premier temps la

création d'un « référent indépendance » dans chaque ESV à l'issue d'une formation préalable par l'ONV. De plus il souhaiterait un statut de « lanceur d'alerte Indépendance » qui ferait remonter des dérives, sur des bases concrètes issues d'une charte d'indépendance, à un comité de suivi. Ces déclarations se feraient de manière anonymes (La dépêche Vétérinaire 2018).

Les propositions de l'ensemble des belligérants doivent être entendues et l'ensemble des acteurs regroupés autour d'une table afin de trouver des propositions qui conviendront à la majorité. Il semble *à priori* délicat de trouver une solution qui satisfera tout le monde puisque la loi a été confirmée par le Conseil d'Etat et ne peut-être modifiée facilement. Une chose est sûre, la notion d'indépendance est centrale dans les débats mais complexe tant les modèles actuels sont variés.

Bilan :

- L'indépendance un sujet central dans la profession vétérinaire,
- Une notion multifactorielle, délicate à définir,
- Mais un besoin de clarification évident,
- Des parties qui s'opposent et ne considèrent pas tout à fait les mêmes critères,
- Un rappel de la loi par le Conseil d'Etat à l'été 2023,
- Des décisions de l'ONV à suivre dans les prochains mois.

De nombreuses évolutions sont en cours, tant au niveau sociodémographique (féminisation, générations qui doivent cohabiter, une pénurie de vétérinaire, des structures à la complexité croissante, consolidation), législatif (avec la définition de l'indépendance et les récentes déclarations du Conseil d'Etat) et économique (un secteur d'activité en expansion qui pèse plusieurs milliards d'euros). Mais alors comment faire face à ces changements ? Comment les ESV peuvent s'adapter pour rester compétitifs et attractifs ?

2. LES MODELES DE REGROUPEMENT

Il existe différents modes de regroupement des ESV avec des objectifs et des fonctionnements différents, permettant par exemple des économies d'échelle, une mutualisation d'investissements ou de compétences. La notion de « benchmark » est ici intéressante pour les étudier. Cela consiste à faire une veille concurrentielle et de comparaison de systèmes concurrents sur des caractéristiques choisies comme la performance, la fiabilité, la sécurité. (v. Kistowski et al. 2015) Des nouveaux modèles sont déjà présents sur le territoire tandis que d'autres continuent leur développement, apportant ainsi une diversification du secteur vétérinaire. Il convient donc de les comprendre puisqu'il va falloir cohabiter avec ceux-ci (VetFuturs France 2018).

2.1 Une profession vétérinaire encadrée

Le vétérinaire peut exercer à titre individuel en tant que salarié ou libéral mais également au sein de sociétés. De plus la loi n°2013-619 du 16 juillet 2013 qui finit de transposer la directive services n°2006/123 CE permet l'exercice sous tous types de sociétés et même celles d'un autre Etat membre. Nous nous intéresserons ici uniquement aux formes de sociétés dans le cadre de notre benchmark pour le projet de la clinique vétérinaire de la Porte d'Aspe à Oloron-Sainte-Marie.

2.1.1 Un fonctionnement règlementé

En France un cadre règlementaire délimite l'activité de la profession vétérinaire et si celle-ci a connu des évolutions par la directive services, avec l'article L241-17 on retrouve notamment :

- La majorité des **droits de vote** mais également du **capital social** 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 ».
- De plus le second paragraphe encadre la **détention**, qu'elle soit directe ou indirecte, dans les **parts ou les actions sociales** au sein de ces sociétés. Elle exclut ainsi les conflits d'intérêts en interdisant la détention « 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 » mais également « aux 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 »
- Enfin on apprend dans cet article que l'ensemble des sociétés vétérinaires doivent une fois par an faire parvenir à leur CROV (conseil régional de l'ordre vétérinaire) respectif la **répartition des droits de vote et du capital**, mais également quand une modification de l'un de ces éléments a lieu.

Pour finir l'article R242-66 précise que « *hormis les cas prévus à l'article R242-69, il est interdit à un vétérinaire de faire gérer de façon permanente un domicile professionnel d'exercice par un confrère ou d'y faire assurer un service de clientèle. La location de clientèle est interdite* ». Ceci repose sur le principe qu'**un vétérinaire ne peut exercer en qualité de commerçant**. De plus une jurisprudence est actuellement considérée comme une référence pour le CNOV, du fait de deux décisions de la chambre nationale de discipline de 2018, devenues définitives en l'absence de pourvoi. Cette jurisprudence atteste alors qu'un associé doit être présent sur le site d'une structure pendant la moitié de son temps d'ouverture. (Frayssinet, Baralon 2020a). Le Conseil d'Etat confirme qu'un associé en exercice doit être à minima en exercice à temps partiel dans un ESV (Conseil d'Etat 2023). L'ensemble du cadre réglementaire est présent dans le CRPM ainsi que dans le cadre de déontologie ce dernier datant de 1954 mais ayant subi de nombreuses modifications.

2.1.2 Les sociétés d'exercice vétérinaire pour la mise en commun de l'activité

Les vétérinaires peuvent exercer dans des sociétés à condition que celles-ci soient inscrites au tableau de l'ONV et dans les conditions prévues à l'article L242-4. Ensuite il conviendra à chacun de déterminer la balance bénéfices/risques de chacune des diverses formes juridiques et de choisir la plus adaptée à son projet. Le choix du modèle juridique doit être réfléchi tant cela peut être source de spécificité en terme de règles de fonctionnement, de comptabilité, de fiscalité. En effet le vétérinaire peut être soumis à deux principaux régimes pour l'impôt sur le revenu à savoir le système des BIC (Bénéfices commerciaux) ou BNC (bénéfices non commerciaux). Pour le côté fiscalité de l'entreprise on retrouve l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur le revenu. Le régime de l'impôt sur le revenu étant plus transparent puisque les résultats de l'exercice sont déclarés par la société mais imposés au *pro rata* des parts aux associés. Pour l'impôt sur les sociétés c'est un peu plus complexe puisqu'on fait la différence entre les bénéfices de l'entreprise (qui correspondent à la rémunération du capital) et la rémunération des dirigeants (qui correspond au travail effectué). Le bénéfice de la société (une fois la rémunération des dirigeants déduite) suit un régime d'imposition par pallier, avec un taux fixe réduit jusqu'à 38 120€ puis un taux fixe de droit commun pour les revenus supérieurs. Les dirigeants sont imposés sur leurs revenus (salaire + éventuels dividendes versés par la société) au titre de l'impôt sur les revenus (Duhautois 2009). Il conviendra donc d'avoir une réflexion complète lors du choix du modèle de société et de se faire aider par des professionnels spécialisés si nécessaire. Cependant cela n'est pas central dans notre propos et ne sera pas abordé dans le développement suivant.

2.1.2.1 Etats des lieux en France

On relève 7644 formes juridiques d'exercice vétérinaire en France dont 3830 sociétés sont inscrites l'ONV, voir figure 23. Ce nombre de sociétés a augmenté de +2,1% par rapport à l'an passé.

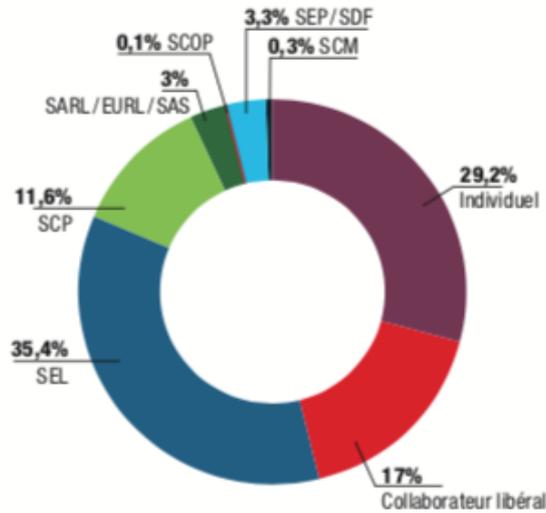


Figure 23 : Les formes juridiques d'exercice, source (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)

2.1.2.2 L'exercice individuel

Deux formes juridiques sont aujourd'hui possibles et sont présentées dans le tableau VII ci-dessous.

Tableau VII : Comparaison des modèles d'exercice individuel, d'après (Duhautois 2009)

	En nom propre	Société Unipersonnelle
Capital d'apport minimum	0	1€
Responsabilité	Illimitée	Limitée aux apports
Séparation du personnel et du professionnel	Non	Oui
Personnalité morale	Non	Oui

L'exercice en nom propre est la forme majoritaire pour les vétérinaires exerçant seuls, on le rappelle c'est le modèle prédominant dans le paysage des ESV. Il n'existe alors pas de distinction entre le patrimoine personnel et professionnel, ils sont confondus. Les responsabilités juridiques, comptables et fiscales n'ont pas de limites, en cas d'exercice défectueux du vétérinaire c'est avec son patrimoine personnel qu'il devra rembourser (Duhautois 2009).

La société unipersonnelle peut être de différente forme comme entreprise unipersonnelle d'exercice libérale à responsabilité limitée ou Société d'exercice libéral unipersonnelle à responsabilité limitée par exemple. Le vétérinaire associé est gérant de sa société et ne peut « perdre » que ce qu'il a apporté en terme de capitaux. Deux exceptions existent et pourraient engager son capital personnel dans le cas où des garanties personnelles ont été données au banquier notamment, Bruno Duhautois rapporte que ce mécanisme est souvent réalisé. Un autre cas de figure est une faute de gestion avérée comme un mauvais choix d'investissement, une rémunération trop importante (Duhautois 2009). Ces sociétés sont présentées par souci d'exhaustivité mais n'intéresseront pas la réflexion dans la partie III.

2.1.2.3 Les associations de moyens

Ce mode d'organisation va permettre aux vétérinaires de partager des frais comme les locaux, du matériel, des ressources humaines etc. Tout en conservant leur indépendance, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de partage des recettes. L'utilisation d'un règlement intérieur va permettre de définir un cadre de fonctionnement au sein de cette association de moyens. Le tableau VIII ci-dessous en présente les principales caractéristiques.

Tableau VIII : Comparaison des modèles d'association de moyen, d'après (Légifrance 2023a; Duhautois 2009)

	Indivision	Société Civile de Moyen (SCM)	G.I.E. (Groupement d'intérêt économique)
Capital d'apport minimum	Aucun	Aucun	Aucun
Responsabilité	Proportionnée aux parts	Proportionnée aux parts, non solidaire	Indéfinie solidaire
Personnalité morale	Non	Oui	Oui
Majorité pour une prise de décision	Unanimité	Unanimité	Unanimité sauf selon les statuts
Gérance	NR	Forcément les associés	Variable selon les statuts
Facilité de gestion	Oui	Oui	Non
Facilité de fonctionnement	Oui	Non (sauf règlement intérieur)	Non (sauf SAS)
Possibilité de faire du commerce	Non	Non (sinon fermeture)	Oui

L'indivision est un regroupement implicite puisque les vétérinaires vont alors mettre en commun des moyens sans pour autant créer de société, cela ne représentera pas une personnalité morale. Il y a tout de même la rédaction d'un contrat afin de définir les modalités de cette indivision. On y retrouve la convention d'exercice à frais communs (aussi appelée groupement de moyens de fait) qui définit uniquement l'utilisation du matériel. On peut signer une convention d'indivision de durée définie afin d'éviter d'avoir un blocage des outils de travail si un des vétérinaires n'est pas d'accord avec le ou les autres.

Pour la SCM les vétérinaires engagent leurs responsabilités en cas de dettes à hauteur des parts qu'ils ont dedans. Pour la cession des parts de nombreuses possibilités sont possibles selon les statuts en fonction des cas. De plus un règlement intérieur peut définir le cadre au sein de cette association et cela est conseillé (Légifrance 2023a; Duhautois 2009).

Les G.I.E. ont vu le jour par l'ordonnance N°67-821 du 23 septembre 1967. L'article de loi L251 précise que « *deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique pour une durée déterminée. Le but du groupement est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité. Il n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même. Son activité doit se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci.* » Cependant « *les personnes exerçant une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé peuvent constituer un groupement d'intérêt économique ou y participer* ». Enfin il n'est pas nécessaire d'avoir un capital pour créer un GIE mais par contre les associés de ce même groupement s'engagent à rembourser les dettes du groupement à l'aide de leur patrimoine personnel.

C'est une forme juridique distincte d'une entreprise et d'une association qui a pour but de faciliter ou de développer l'activité économique de ses adhérents. Un GIE n'est pas imposable directement, mais ce sont ses membres qui sont imposés au *pro rata* des bénéfices réalisés par le GIE. L'intérêt de ce groupement est qu'un membre peut accepter de nouveaux membres en accord avec le contrat initial de constitution de ce dernier. De même tout membre peut le quitter sous réserve de respecter les conditions et les obligations dûment écrites. Cela laisse donc des possibilités de variation selon les GIE et il conviendra à chacun de se renseigner avant de rentrer dans un tel regroupement.

2.1.2.4 Les associations d'exercice

Dans ce cadre-ci il y a un partage des moyens mais également de la clientèle. C'est-à-dire que les dépenses mais également les recettes sont alors partagées. La gestion de la clientèle est alors partagée et le vétérinaire n'est plus le seul décideur.

On retrouve ici 5 principaux types de sociétés :

- La société civile professionnelle ou SCP,
- La société en participation (SEP),
- La société de fait (SDF),
- Les sociétés d'exercice libéral (SEL) font l'objet du tableau X,
- Les sociétés de capitaux présentées dans le tableau XI.

Les caractéristiques des trois premiers types de société sont résumées dans le tableau IX ci-dessous.

Tableau IX : Comparaison des modèles d'exercice en société de fait, société en participation et société civile professionnelle, d'après (Légifrance 2023a; 2003; Duhautois 2009)

	SDF	SEP	SCP
Capital d'apport minimum	0	0	Oui (en parts)
Nombre d'associés (minimum – maximum)	Illimité	Illimité	2-8
Responsabilité	Illimitée et non solidaire	Illimitée, solidaire (indivision)	Illimitée, infinie et solidaire
Séparation du patrimoine personnel et professionnel	Aucun patrimoine professionnel	Aucun patrimoine professionnel	Aucun
Personnalité morale	Non	Non mais changement en 2024	Oui
Liberté de statuts	Très importante	Très importante	Très importante
Gérance	Selon statuts	Selon statuts	Selon statuts, règlement intérieur important.
Majorité pour une prise de décision	Selon statuts	Selon statuts	1 associé = 1 voix, en cas d'AGO il faut la majorité des associés et la majorité des $\frac{3}{4}$ des associés en cas d'AGE
Entrée-Sortie des associés	Selon statuts	Selon statuts	Librement cessible par vendeur ou obligation rachat par la SCP dans les 6 mois (sauf mention des statuts)

La SDF et la SEP n'ont pas à être inscrites à l'Ordre, l'inscription est effectuée seulement de manière individuelle par l'ensemble des associés. Mais à partir du 1^{er} septembre 2024 les personnes morales pourront être associées dans les SEP. (Légifrance 2023b) De plus pour ces sociétés il n'y a pas de patrimoine professionnel donc l'ensemble des biens des individus est lié à l'existence de la société.

Pour la SCP un règlement intérieur est très important et permet de définir les liens et les rapports avec les vétérinaires avec notamment la répartition des bénéfices à chacun, qui n'est pas forcément proportionnel aux parts.

Les sociétés d'exercice libérales ont pu voir le jour en 1990. (Légifrance 2023c) On retrouve la société d'exercice libéral à responsabilité limitée (Selarl), la société d'exercice libéral à forme anonyme (Selafa), la société d'exercice libéral par action simplifiée (Selas), la société d'exercice libéral en commandite par actions (Selca).

Tableau X : Les associations d'exercice de type société d'exercice libéral, d'après (Légifrance 2023c; 2023b; Duhautois 2009)

	SELARL	SELAFA	SELAS	SELCA
Capital d'apport minimum	1€ (on achète des parts)	37 000€ (on achète des actions)	1€ (on achète des actions)	37 000€ (on achète des actions)
Nombre d'associés (minimum – maximum)	1 – 50 (maximum 8 vétérinaires en exercice)	3 – aucun	1 – aucun	4 - aucun
Responsabilité	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Différence entre commandités ou commanditaire
Séparation du personnel et du professionnel	Oui	Oui	Oui	Non
Personnalité morale	Oui	Oui	Oui	Oui
Liberté de statuts	Importante	Importante	Très importante	Importante
Gérance	Majoritaire si plus de 50% des parts	Avec un conseil d'administration et un président ou avec un conseil de surveillance et un directoire	Selon statuts	Différence entre commandités ou commanditaire
Majorité pour une prise de décision	% voix = % parts de capital AGO : décisions générales, majorité de voix AGE : modification statuts, majorité des ¾ des voix	% voix = % actions AGO : décisions générales, majorité des voix AGE : modification statuts, majorité des 2/3 des voix	Selon statuts	% voix = % actions Différence entre commandités ou commanditaire
Entrée-Sortie des associés	Sortie dès qu'un acquéreur, en cas de refus rachat obligatoire sous 3 mois. Adaptée selon statuts.	Libre, mais accord de 2/3 membres obligatoire sauf mention contraire dans les statuts	Selon statuts	Sortie dès qu'un acquéreur sauf mention contraire dans les statuts

La responsabilité de ces 4 sociétés peut aller au-delà des apports en cas de redressement judiciaire, de faute de gestion ou d'engagement personnel auprès des banques. Depuis l'ordonnance du 8 février 2023, chaque année en plus de la répartition des parts sociales, les modalités de gouvernance devront être transmises à l'ONV et notamment les clauses qui les régissent (Légifrance 2023b).

Les sociétés commerciales sont aussi appelées sociétés de capitaux. On retrouve ici la SARL (société à responsabilité limitée), la société anonyme, la SAS (société par action simplifiée), la SCA (société en commandite par actions). Ces sociétés sont présentes sur le territoire vétérinaire français depuis 1990 et ne permettent qu'une association de moyens et non une association d'exercice. Le tableau XI apporte des éléments afin de les distinguer.

Tableau XI : Les différentes sociétés de capitaux vétérinaires, d'après (Légifrance 2017; 2023b; Duhautois 2009)

	SARL	Société anonyme	SAS	SCA
Capital d'apport minimum	1€ (on achète des parts)	37 000€ (on achète des actions)	1€ (on achète des parts)	37 000€ (on achète des actions)
Nombre d'associés (minimum – maximum)	2 – 50	7 – aucun	1 (cas d'une société par action simplifiée unipersonnelle) – aucun	Aucun
Responsabilité	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Commandités : illimitée et solidaire Commanditaires : limitée aux apports
Personnalité morale	Oui	Oui	Oui	Oui
Liberté de statuts	Faible	Faible	Très importante	Importante
Gérance	Majoritaire quand détention de plus de 50% parts d'un gérant, minoritaire sinon	Par un conseil d'administration et un président ou un conseil de surveillance qui nomme un directoire	Selon statuts	Différence entre commandités ou commanditaire
Majorité pour une prise de décision	En AGO : décisions générales, selon majorité des parts En AGE : modifications des statuts, majorité des 3/4 des parts	En AGO : décisions générales, selon majorité des parts En AGE : modifications des statuts, majorité des 2/3 des parts	Selon statuts	Différence entre commandités ou commanditaire
Entrée-Sortie des associés	Sortie dès qu'un acquéreur, en cas de refus : obligation de rachat par les associés	Sortie dès qu'un acquéreur (sauf mention contraire des statuts)	Selon statuts	Sortie dès qu'un acquéreur (sauf mention contraire des statuts)

AGO : assemblée générale ordinaire ; AGE : assemblée générale exceptionnelle

2.1.2.5 *Le cas particulier de la SPFPL (société de participation financière de profession libérale) ou holdings*

Les sociétés de participation financière de profession libérale ont vu le jour avec la loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 dite loi MURCEF (Mesures Urgentes de Réformes à Caractère Economique et Financier). Cette loi a permis aux vétérinaires de fonder une SPFPL sur le fondement de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990. Les SPFPL sont des sociétés de contrôle ou holding, elles permettent de détenir des parts de plusieurs sociétés d'exercice et plus seulement dans les SEL, mais ce ne sont pas des sociétés d'exercice. Cela peut ainsi permettre aux libéraux le regroupement des cabinets isolés au sein d'une holding, de faciliter leur transmission (Légifrance 2017; 2023b; Duhautois 2009).

L'article 5 de la loi N° 90-1258 du 31 décembre 1990 précise que « *Plus de la moitié du capital social et des droits de vote doit être détenue, directement ou par l'intermédiaire de la société (...), par des professionnels en exercice au sein de la société* ».

L'Article 74 de la loi N°2005-882 du 2 août 2005 modifie l'article 5-1 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 précise que « *des décrets en Conseil d'Etat pourront prévoir, compte tenu des nécessités propres à chaque profession autre que les professions juridiques et judiciaires, que le premier alinéa ne s'applique pas lorsque cette dérogation serait de nature à porter atteinte à l'exercice de la profession concernée, au respect de l'indépendance de ses membres ou de ses règles déontologiques propres* ». C'est-à-dire qu'un décret peut annuler ou modifier la part du capital social des sociétés d'exercice libéral détenue par des SPFPL. Alors que des décrets ont été pris pour six professions libérales à partir de 2004 : avocats, avoués près des cours d'appel, de notaire, d'huissier de justice et de commissaire-priseur judiciaire (décrets n° 2004-852 à 2004-856 du 23 août 2004), il a fallu attendre 2012 pour celui de la profession vétérinaire. Mais il n'entrave pas les possibilités de détention de capital des SPFPL (Légifrance 2012). Cependant l'ordonnance 2023-77 du 8 février 2023 impose que les gérants, le président et les dirigeants des SPFPL soient des professionnels exerçant à l'intérieur des sociétés dans laquelle la SPFPL détient des parts. De plus, chaque année les possesseurs de parts sociales doivent être précisés chaque année à l'ONV, cela est dorénavant étendu aux conditions de gouvernance de chaque société. Cela repose notamment sur la transmission des clauses particulières qui régissent cette gouvernance (Légifrance 2023b).

L'objectif de la loi MURCEF est d'accroître le développement des entreprises libérales et leur concurrence, notamment grâce à de nouveaux financements. En effet la SPFPL permet de faire appel à des capitaux extérieurs pour son financement, ceux-ci pouvant alors être très conséquents (c'est par exemple le cas des fonds d'investissement qui apportent des millions d'euros). La SPFPL permet alors une structuration et une organisation à grande échelle. De plus la SPFPL se rémunère via les

dividendes des sociétés filles (les SEL) qui sont versés par justification de prestation, que l'on appelle « *management fees* ». Sur les dividendes que touche la société mère, il y a une exonération d'impôts de 95%. De plus les SPFPL ne payent pas de cotisations sociales puisqu'elle ne rémunère pas directement, elles n'ont pas de salariés, par contre les dividendes qui sont versés sont tout de même imposés par la flat tax (environ 30%). Ceci reste toujours avantageux par rapport à une autre forme de société dont les dividendes seraient imposés de flat tax plus de cotisations sociales. De plus le revenu net étant plus important pour les SPFPL leur capacité d'endettement est alors supérieure à celle d'une société vétérinaire classique (Duhautois 2009).

Bilan :

La société est ainsi un mode d'organisation d'une entreprise qui permet en cas de personnalité morale de séparer les biens personnels et professionnels (à moduler selon le type de société et ses statuts). La mise en société facilite la transmission puisqu'on se vend des « parts », on peut également avoir des intérêts fiscaux (non abordés ici). Ces notions sont compliquées et pas ou peu familières (mis à part dans le double cursus avec le master management et communication dans les structures vétérinaires libérales), il peut être judicieux de se faire aider par un professionnel compétent pour être éclairé. La SPFPL est un cas particulier de société permettant de détenir des parts de plusieurs sociétés avec des avantages fiscaux non négligeables. Quel que soit le modèle choisi une coopération entre différentes sociétés vétérinaires permet de pallier aux obligations déontologiques d'une part et d'en tirer des bénéfices réciproques.

2.2 Des formes de regroupement aux finalités différentes

La multiplication des sociétés au contraire de l'exercice individuel peut se justifier par la volonté de partager des services comme les gardes, la mutualisation de matériel ou encore de moyens. (OMPL 2019a)

2.2.1 Les réseaux particularités et singularités

Dans sa thèse « Le développement de réseaux de cliniques vétérinaires en France » P. Lemonnier (2014) propose une classification en deux niveaux principaux avec les réseaux de compétence technique et les réseaux de compétence managériale. Celle-ci sera reprise pour la suite de la réflexion. Les réseaux sont aujourd'hui en plein développement, ils permettent de lutter contre

l'isolement du vétérinaire tant sur le plan du management que sur le plan médical, facilitant la formation continue des praticiens. C'est ainsi parfois plus facile d'investir puis d'amortir le matériel (Duhautois 2009).

2.2.1.1 Les réseaux de compétences techniques

- Les réseaux de garde :

Ils ont vu le jour suite à l'obligation de la permanence et de la continuité des soins présentes dans le code de déontologie. (Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires 2022) A une échelle plus locale avec une densité d'ESV suffisante des tours de gardes peuvent s'effectuer avec un réseau de type « rationalisation » comme présenté dans la figure 24 ci-dessous.

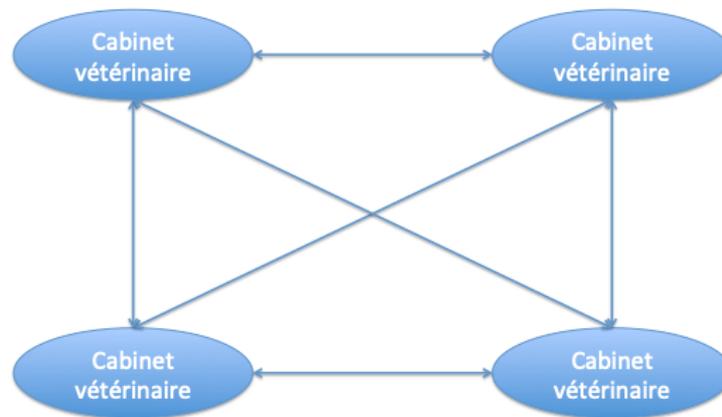


Figure 24 : Réseau de type « rationalisation », d'après (Duhautois 2009)

Dans certains cas et notamment proches des grosses agglomérations on peut retrouver un modèle de type « expansion » comme sur la figure 25.



Figure 25 : Réseau de type « expansion », d'après (Duhautois 2009)

Nombreux sont les systèmes de garde actuellement, des conventions de soins permettent de maintenir cette permanence et continuité des soins, avec une structure qui s'engage à recevoir les gardes d'une ou plusieurs autres. Cette convention doit être rédigée et envoyée au conseil régional de l'Ordre.

- Les réseaux de spécialistes :

Ils sont là encore de plus en plus nombreux aujourd'hui, on retrouve un réseau de type concentration avec une structure référente (comme un centre hospitalier vétérinaire) qui reçoit les cas, mais des interactions entre les cabinets et cliniques sont également possibles. Ce modèle est présenté dans la figure 26 ci-dessous. C'est le cas également du réseau Cristal, en rural, qui s'est développé en 1994, en 2015 il comptait 170 vétérinaires (Nouaille 2015).

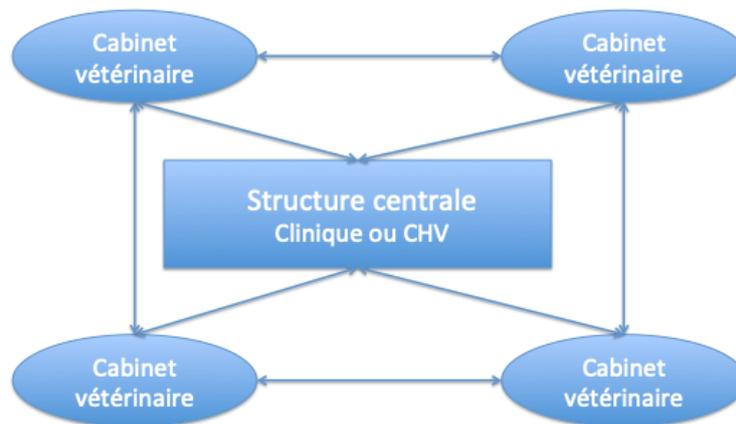


Figure 26 : Réseau de type « concentration », d'après (Duhautois 2009)

- Les réseaux de référencement ou de service :

Ces réseaux permettent de négocier des avantages financiers auprès des laboratoires pharmaceutiques, notamment de par le poids qu'ils représentent. Plus le nombre d'établissements adhérents est important et plus le pouvoir de négociation est grand. Un réseau de services quant à lui permet à ses adhérents de bénéficier d'offres particulières, comme son nom l'indique sur des services, par exemple de formations, d'accompagnement, de fonctions supports comme la comptabilité etc.

L'exemple de Vetoccitan® : un réseau de référencement et de services

L'ensemble des informations ci-dessous est issu du site internet (Site internet Vetoccitan 2023) et d'un échange avec Frédéric Fabries (directeur commercial). Vetoccitan® est une S.A.S. qui est née en

2009 du rassemblement de 5 cliniques vétérinaires regroupant à l'origine 25 vétérinaires. Un comité de direction permet de diriger ce GIE, il est constitué d'un associé de chacune des 5 structures d'origine. Ces 5 associés toujours en exercice sont Edwin Coutrot, Julien Visse, Vincent Viard, Julien Viguière, Mathieu Taveau. Il n'y a pas de conditions d'entrées particulières mis-à-part un refus explicite du comité de direction. Pour la sortie, une clinique doit dénoncer son engagement 1 mois avant la fin de l'année en cas de départ.

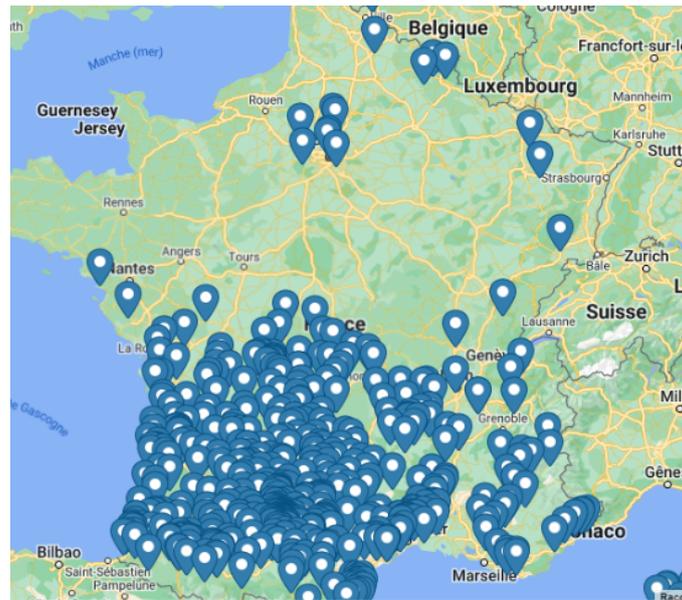


Figure 27 : Carte des cliniques adhérentes à Vetoccitan® en 2023, source : présentation de Frédéric Fabries

En 2023 Vetoccitan® compte 710 cliniques vétérinaires, comme le montre la figure 27, dont 2 centres hospitaliers vétérinaires (1 équin et 1 canin) alors qu'à peine un peu plus de 100 cliniques avait rejoint le groupe en 2018. Le groupe jouit d'une bonne évolution avec une concentration marquée principalement dans le grand sud de la France.

- Intérêt et missions :

Vetoccitan se donne comme mission de promouvoir le partage de moyens, de connaissances, de techniques pour développer les soins aux animaux de compagnie, de loisir ou d'élevage (par des formations en présentiel ou webinaires, des ateliers de réflexion...). Ils veulent agir en tant que partenaire en respectant la notion d'égalité avec l'ensemble de ceux-ci. Ils souhaitent réduire les coûts ou augmenter la compétitivité économique en négociant pour de nombreuses structures adhérentes tout en laissant la liberté totale de prescriptions au vétérinaire. C'est-à-dire quelque soit le volume commandé par une structure le prix d'achat auprès du GIE sera identique. Des outils variés sont mis à disposition des ESV adhérents : communication interne, gestion d'équipe,

communication client, click & collect, comptabilité & gestion (avec différentes formules selon la délégation voulue de la tâche)... Cette dernière fonction support est disponible mais en payant en plus de l'offre de souscription au GIE.

Leur promesse « Plus forts ensemble » repose sur 5 valeurs principales :

Liberté
Esprit entrepreneurial
Coopération
Bienveillance
Expertise.

L'adhésion se fait via un forfait qui se décline selon le CA (chiffres de 2023) :

- Moins de 100 000€ d'achat (CA total HT): 660€ par an (soit 55€ par mois)
- De 100 000 à 500 000€ d'achat : 1320€ par an (soit 110€ par mois)
- Au-delà de 500 000€ d'achat : 1980€ par an (soit 165€ par mois)

Un supplément de 550€ par cabinet secondaire supplémentaire sera facturé.

2.2.1.2 Les réseaux de compétences managériales

- Les Joint-ventures :

Ce modèle n'est pas présent sur le territoire, c'est un système de co-entreprise. Les vétérinaires profitent de services managériaux ou de compétences mis à disposition par un groupe, mais leur stratégie de développement leur reste propre, rien ne leur est imposé. En contrepartie les vétérinaires versent une somme d'argent en fonction du chiffre d'affaire réalisé. Ce modèle a été adopté au début par le groupe britannique Vets4Pets. (Frayssinet 2019)

- La franchise :

C'est le développement d'un réseau basé sur un concept ou une image à travailler, ce positionnement va de paire avec une offre particulière qui les démarque des concurrents. Ce type de réseau n'est pas présent sur le territoire.

- Les réseaux à intégration financière :

Dans cette catégorie on retrouve les groupes. Un groupe est défini par une entité qui le possède (unité capitalistique) et une entité qui le gère (unité managérial) (Frayssinet 2019). Les groupes présents en France sont majoritairement constitués de la manière suivante :

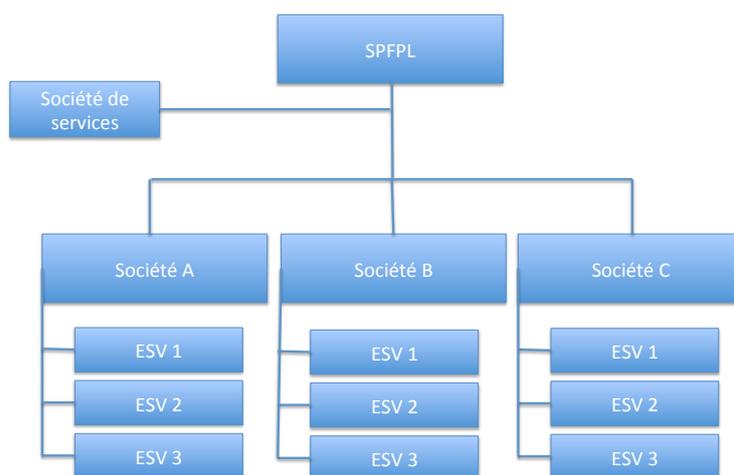


Figure 28 : Structure schématique générale d'un groupe, d'après (Frayssinet 2019)

On retrouve une holding à la tête (notamment pour l'intérêt fiscal comme expliqué précédemment), parfois une société de services est présente. Ensuite des sociétés, détenues par la SPFPL, et détenant elles aussi des centres hospitaliers vétérinaires, cliniques et cabinets vétérinaires complètent l'organigramme.

Le tableau XII ci-dessous rapporte le nombre de sociétés, de DPE et de vétérinaires dans chacun des groupes. Ces données nous ont été compulsées à partir des données du CNOV.

Tableau XII : Référencement des sociétés, DPE et vétérinaires parmi les principaux groupes vétérinaires en France au 4 juillet 2023, source ONV

investisseur	sociétés	DPE	Nombre Vétérinaires
IVC Evidensia	138	195	953
Qovetia	18	35	153
Argos Vétérinaire	10	102	252
Anicura	17	32	327
MonVéto	63	151	441
Sevetys	3	146	479
Vetpartners	31	53	234
Okivet	1	35	79
Univet	1	90	269
VPlus	22	28	120
Fovéa	Non transmis	Non transmis	Non transmis
Total	304	867	3307

Seul le groupe VPlus® est à actionnariat 100% vétérinaire, les autres ont fait appel à des fonds d'investissement. En sachant qu'au 4 juillet 2023 on dénombre 4650 sociétés inscrites, DPE : 8790, vétérinaires inscrits : 20758 (source : CNOV). Ainsi les groupes représentent 6,5% des sociétés vétérinaires, environ 9,9% des DPE et enfin 15,93% des vétérinaires.

Ces groupes possèdent des positionnements différents, on retrouve par exemple chez Anicura® principalement des structures de grandes tailles mais peu nombreuses et exclusivement canines. D'autres groupes tels que Argos® et Okivet® rachètent de nombreux cabinets plus petits. Enfin on constate au sein de IVC Evidensia® VetPartners® que tous les spectres du métier sont présents. (Frayssinet 2019) Les données citées précédemment semblent cohérentes avec la figure 29, de l'état de la consolidation au 1^{er} avril 2022.

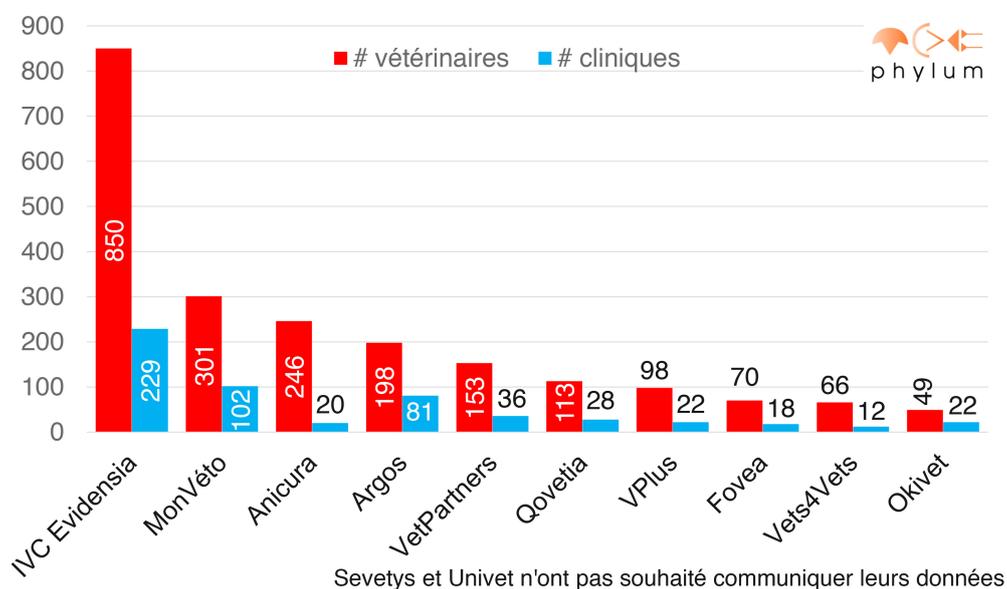


Figure 29 : Etat de la consolidation au 1^{er} avril 2022, source (Frayssinet 2022)

Cependant les figures 20 et 21 ne sont tout à fait en accord avec les données de l'Ordre vétérinaire. Ainsi la consolidation du marché vétérinaire n'est peut-être pas aussi avancée que ce qu'avance Phylum®.

Un autre groupe est également présent mais ne figure pas dans ces données, Smartemis®, se présentant comme un groupe aux objectifs différents des autres présents sur le marché. Il a notamment fait l'objet de la première de couverture du N° 684 du 25 mai au 7 juin 2023 de l'Essentiel. Leur logo est présenté dans la figure 30.



Figure 30 : Logo de Smartemis[®], source Stephanie Serapiglia

Cette partie a été rédigée à l'aide d'informations trouvées sur internet et notamment le site de Smartemis[®] puis validées par Stephanie Serapiglia (directrice financière et directrice France) et Cristina Martinez (responsable du développement du réseau en France).

Du point de vue juridique c'est une société par action simplifiée unipersonnelle, dont l'activité principale déclarée est « *Activité de holding et de détention de participations financières dans toute forme de société* » (Pappers 2023) avec un actionnaire unique Smartemis AG en Suisse. Cette entité est composée de multiples actionnaires dont les fondateurs et des investisseurs privés variés.

L'objectif est affiché en toute transparence : créer un réseau collaboratif de cliniques qui sera par la suite revendu à un fonds d'investissement. Cela se fera en deux phases :

- La phase 1 jusqu'en 2027 : les cliniques rejoignent le réseau. Pour cela il est obligatoire de souscrire aux services payants afin de s'assurer du développement des cliniques adhérentes et parce qu'un réseau structuré avec des services administratifs fonctionnels sont mieux valorisés. Pendant cette phase les cliniques restent totalement indépendantes (en choix stratégiques, financièrement..) mais elles se transforment en S.A.S. et émettent des actions ordinaires et de préférence. Le vétérinaire est le propriétaire à 100% de ces deux types d'actions mais signe une promesse de vente qui stipule :

⇒ Le transfert de la totalité des actions de préférence à Smartemis[®] lors de la cession du réseau.

⇒ La promesse de la part de Smartemis® de la quote part de la revente pour le vétérinaire. Smartemis® s'engage à garder 25% du produit de la vente pour eux et 75% pour les vétérinaires associés dans une clinique du réseau.

Pour le calcul de cette rétrocession par vétérinaire : 80% des 75% seront répartis au prorata du chiffre d'affaire hors taxe l'année de vente, puis 20% des 75% seront alloués en fonction de l'ancienneté de chaque structure dans le réseau.

Un exemple afin de faciliter la compréhension du processus : si le réseau est vendu 100 millions, c'est 75% soit 75 millions qui seront partagés entre les vétérinaires associés. $80\% \times 75 \text{ millions} = 60 \text{ millions}$ qui seront alloués au pro rata du chiffre d'affaire de chacun. Puis $20\% \times 75 \text{ millions} = 15 \text{ millions}$ distribués au pro rata de l'ancienneté. Ainsi deux structures de tailles équivalentes ne recevront pas la même somme si l'ancienneté est différente.

⇒ Les vétérinaires de ces structures posséderont des actions ordinaires équivalentes à 90% du capital, ces actions pourront être vendues à d'autres vétérinaires. Smartemis® détiendra donc les actions de préférences équivalentes à 10% du capital de chaque structure ainsi qu'à des droits de blocage de décisions sur des points précis.

La volonté de Smartemis® est d'être le plus développé possible au moment de la revente afin de faire monter le prix de la revente.

- La phase 2 : un fonds d'investissement rachète Smartemis®. Le produit de cession est partagé entre tous les membres du groupe comme expliqué ci-dessus.

Mais alors que va acheter le fonds d'investissement ? Il va racheter les 10% de capital de chacun des ESV via les actions de préférence. Il recevra en contre partie chaque année 10% du CA HT sous forme de dividendes. Stephanie Serapiglia précise que les actions de préférence sont les seules actions en France qui permettent de payer un dividende qui n'est pas un pourcentage du profit.

Un exemple pour illustrer ce principe : si le vétérinaire décide d'augmenter le prix d'une ovariectomie de chienne de 10€ HT, il va augmenter son chiffre d'affaire de 10€ HT (puisqu'il n'a pas plus de charges). Cela signifie que Smartemis® touchera 10% soit 1€ de plus et le vétérinaire 90% soit 9€. La volonté affichée de ce modèle est de profiter d'une meilleure valorisation à la revente (en groupe le prix est plus élevé que chaque clinique prise individuellement) tout en laissant le vétérinaire décideur de ses choix stratégiques (comme le choix du GIE) même après la revente.

Quel est l'avantage avancé par ce réseau pour l'association des futurs confrères ou consœurs ?

Lors de la revente, un vétérinaire associé « A » peut partir, mais il pourra également le faire plus tard. Il aura touché une somme d'argent lors de la revente du réseau. L'idée est qu'il puisse revendre ses parts pour un euro symbolique au vétérinaire « B » puisque la transmission a été financée lors de la revente.

Ce modèle se veut bénéfique pour les vétérinaires à la fibre d'entrepreneurs et de gestionnaires. Le vétérinaire « B » n'aura alors pas de dettes personnelles, il reversera seulement 10% de son CA HT chaque année à Smartemis®. Le poids de l'emprunt ne sera plus personnellement sur le/la vétérinaire mais sur la structure, cela deviendra une charge à vie. Le/la praticien.ne gardera le contrôle de sa rémunération en pouvant augmenter ses tarifs ou développer de nouveaux services.

Comme nous l'avons cité plus haut ce nouveau vétérinaire ne pourra par la suite pas vendre ses parts à Smartemis (le CRPM l'interdit), mais seulement à un autre vétérinaire.

En quoi Smartemis® se veut différent des autres groupes ?

La **majorité des groupes se rémunèrent sur le % des bénéfices de la structure**. A priori ce modèle serait plus rentable puisqu'il coûterait moins d'argent au vétérinaire. Mais il faut regarder quel % des bénéfices est reversé à chaque groupe, **souvent** il se situe **entre 90 et 99%**. Ainsi Smartemis® permettrait à chaque vétérinaire d'avoir la possibilité de garder la main mise sur ses revenus.

La devise de Smartemis® repose sur « plus de valeur, selon nos valeurs » :

- Professionnalisme (excellence dans la médecine et le service client final) ,
- Intégrité (respect des valeurs communes, de la réglementation, de la transparence des échanges),
- Collaboration (entre vétérinaire et l'équipe de Smartemis®),
- Responsabilité.

Qu'en est-il alors de l'indépendance ? Pour Smartemis® l'indépendance provient de deux points :

1. L'Ecosystème du vétérinaire n'est pas modifié : aucun changement n'est imposé en termes de GIE, de logiciel métier, d'expert comptable, de banque, de standard téléphonique, de mutuelle etc... Leur volonté est de laisser le choix et la relation de ses fournisseurs aux vétérinaires.

2. Juridiquement une fois le réseau Smartemis® vendu à un investisseur professionnel, Smartemis® entre dans le capital des structures vétérinaires de manière (i) ultra minoritaire – 10% du capital et donc du droit de vote, et (ii) dans le pacte d'associés, on ne rajoute que quelques droits de blocage afin que Smartemis® puisse protéger son investissement. Smartemis® ne peut donc rien voter sans le vétérinaire exerçant associé, et ne peut que « bloquer » certains votes qui mettraient

en péril son investissement. Avec les principes d'indépendance de gouvernance des vétérinaires en exercice confirmés par le Conseil d'Etat il faudra voir si cela est compatible.

Smartemis® a la volonté d'être transparent, mais une partie du capital des cliniques adhérentes est rachetée (même si le % semble bien inférieur à l'ensemble des groupes présents dans le tableau XII). C'est pourquoi des réseaux alternatifs, sans participation financière dans le capital des structures se sont développés.

- Les réseaux à intégration financière « mixte » sans volonté d'expansion :

ANIBIO est un groupe vétérinaire des Pyrénées-Atlantiques (département 64) fondé en 1968 par le regroupement de quatre cliniques locales, aujourd'hui il en compte 12. Trois d'entre elles sont axées exclusivement sur les productions industrielles, une en rurale pure, une en canine pure et les autres en mixte canine-rurale-production industrielle. Il est à noter qu'aucun ESV d'ANIBIO n'exerce la médecine des équidés.

Ce regroupement est naît de la volonté de partager le travail localement sans perte de lien entre les praticiens. Ils cultivent ainsi une identité géographique forte. Le GIE Ogevet a été créé au début pour rassembler les services supports aux ESV tels que la comptabilité, l'administratif, les achats, puis les structures se sont associées. Cela permettait aux vétérinaires de se focaliser sur la prestation de soins tant sur la qualité que sur le service client tout en n'ayant pas à finir ces tâches non-médicales sur leur temps personnel.

Le projet d'ANIBIO est véritablement d'améliorer la qualité de vie des vétérinaires du groupe et leur permettre de développer leurs qualités de soins.

Le fonctionnement juridique repose sur une holding qui détient deux SELARL au sein desquelles sont associés 16 vétérinaires en exercice, aucun fond d'investissement n'est présent au capital du groupe. Une seule clinique a rejoint le groupe il y a 2 ans en vue d'un départ en retraite et l'objectif affiché n'est pas à l'expansion et à la course pour la reprise de cliniques vétérinaires. Aucun modèle n'est préétabli lorsque des discussions sont engagées avec des ESV, cela peut aller du rachat pur et simple, à l'association ou la création d'une holding commune par exemple. Le rachat n'est pas la priorité d'ANIBIO mais à partir du moment où des bénéfices réciproques seront engendrés la discussion reste ouverte.

- Les réseaux sans intégration financière alternatifs (indépendants financièrement) :

De nouveaux réseaux se développent avec comme volonté pour chaque établissement de garder une indépendance financière, de ne pas avoir de lien capitalistique entre les sites. Mais de mettre en commun les forces en présence afin de développer un réseau. C'est le cas de VIBGI®, qui cultive une identité géographique forte en Gironde uniquement et qui est à l'origine de leur nom, voir figure 31.



Figure 31 : Logo de VIBGI®, source Hugues Lavalette

Le réseau V.I.B.G.I. (Vétérinaire Indépendants Bordeaux – Gironde) est une SAS fondée en 2022 par Hugues Lavalette et Edouard Debayle. Après plusieurs tentatives infructueuses (rapprochement informel avec d'autres structures), la dynamique a été impulsée grâce à l'aide de Pierre Marie Cadot de la société EUNOIA (société de conseil et d'aide à la gestion). Le réseau ne cesse de croître depuis pour aujourd'hui compter 19 cliniques.

Le réseau a pour finalité d'aider le développement des ESV qui appartiennent aux vétérinaires en exercice à l'intérieur et restent familiales. Pour cela les objectifs sont de faciliter la convivialité, partager les compétences, améliorer la visibilité et éviter l'isolement du vétérinaire, échanger les points de vues, développer une marque employeur.

Dans un souci de créer une dynamique locale et indépendante les conditions d'entrées doivent respecter :

- ⇒ Être une clinique ou un cabinet vétérinaire, en nom propre ou en société,
- ⇒ Aucune part de la société ne doit être détenue par des personnes morales ou physiques non vétérinaires,

- ⇒ Être dans une zone géographique précise : en gironde ou très limitrophe. C'est une notion essentielle,
- ⇒ Paiement des frais d'adhésion en fonction du nombre d'associés (250 hors taxe un associé, 400 2 associés, 500 hors taxes 3 associés et plus).

Les valeurs affichées et auxquelles il faut adhérer sont l'indépendance, la proximité, l'entraide, le développement.

Le réseau est jeune et en pleine structuration. Mais des soirées de formation sont organisées avec des thèmes médicaux pour l'ensemble des vétérinaires, des thématiques autour de la gestion pour les vétérinaires associés et enfin des soirées pour les ASV. Ces événements font appel à des financements et des parrainages. Des soirées conviviales régulières permettent aux membres de se rencontrer et de créer du lien. Une marque employeur est en cours de création afin d'apporter une meilleure visibilité avec notamment un site internet, un compte linkedin et une page Témavet (anciennement Vétojob). Une aide au recrutement est disponible par l'intermédiaire de fiches conseil. Un comité d'entreprise est mis en place pour l'ensemble des salariés et des associés. Le Dr Lèbe s'est par exemple occupé d'un observatoire des prix. Des réflexions quant à la création d'offres de groupes pour la mutuelle santé, un système de paiement échelonné est en cours. Tout comme la création de fonctions supports. Pour l'instant seule l'adhésion au réseau est payante, mais à l'avenir et avec la multiplication des services proposés certains seront vraisemblablement payants, et notamment les fonctions support, mais de manière non obligatoires.

Enfin un réseau de compétences n'est pas encore totalement en place mais des cliniques sont déjà considérées comme référentes pour l'ophtalmologie, l'ostéopathie, l'orthopédie, les évaluations de chiens de catégorie.

D'autres exemples sont présents sur le territoire national à des étapes de développement variées, mais des modèles alternatifs aux groupes existent bel et bien aujourd'hui.

- Le réseau de type licence de marque : Vetonimo® (données recueillies auprès du Dr Mathieu Lamant, associé chez Vetonimo®)



Figure 32 : Logo Vetonimo®, source site internet Vetonimo

Le projet est né à la suite d'une conférence pendant laquelle l'intervenant annonçait la fin de l'exercice seul dans les 5 prochaines années. De ce constat 6 cliniques indépendantes de Nancy et ses alentours ont décidé de se rapprocher pour créer la SELARL LORVET en 2013 qui permettait une mise en commun de l'investissement mais également des risques. Les clientèles ainsi que l'immobilier ont été mis en commun dans la SELARL dont chaque vétérinaire était alors propriétaire à parts équivalentes. A l'origine la SELARL était constituée de 3 cliniques satellites et d'une de taille plus importante à Vandoeuvre, par la suite la décision a été prise de fermer l'une de ces 3.

Dans la mesure où chaque associé possède les mêmes parts de la structure juridique il a été décidé d'avoir un nom commun : Vetonimo®, le logo est présenté figure 32. Chacune de ces 3 cliniques porte donc le nom Vetonimo suivi de la ville ou du quartier où se trouve la clinique, on retrouve Vetonimo Vandoeuvre, Vetonimo 3 maisons, Vetonimo Medreville. Chacune d'elle se situe dans une aire géographique restreinte et cela regroupe au total 10 vétérinaires associés, 5 seniors et 5 juniors (avec des parts minoritaires) ainsi que 5 salariés vétérinaires et 17 ASV.

Les valeurs de Vetonimo® sont de développer des soins de qualité, à l'aide d'un système de garde et d'une mise à jour régulière des connaissances scientifiques et technologiques du milieu. La transparence, le consentement éclairé et le bien-être animal sont au cœur de leur travail et un soin particulier est pris à ce que l'ensemble du personnel adhère à ces valeurs.

Le fonctionnement ressemble ensuite à celui d'une SELARL avec un conseil d'administration où un associé senior ou junior a le même poids de décision, une personne a seulement 1 voix. Ce conseil a pour rôle de valider et arbitrer les règles de fonctionnement au sein de l'entité juridique mais également de valider des projets d'investissements sur les différents sites. Une attention particulière est portée à l'intégration des jeunes confrères et consœurs en tentant de s'adapter à leur souhait tout en prenant en compte les particularités actuelles du marché des soins vétérinaires.

Bilan :

Si pour certains les groupes, avec apport de capitaux, peuvent être un compromis pour nos jeunes vétérinaires qui aspirent à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et qui sont rebutés par les tâches non vétérinaires, ils constituent également une possibilité de transmission de l'entreprise vétérinaire pour ceux qui sont plus âgés, peut-on lire (VetFuturs France 2018). Pour d'autres c'est une perte d'identité et de liberté de l'aspect libéral de notre métier (SSEVIF 2023). Et il est ainsi défendu que les ESV ont la souplesse de s'adapter rapidement, d'être capable de se rapprocher du sur-mesure dans le cas des ressources humaines, si les stratégies sont bien dessinées sur le long terme, alors que les groupes semblent privilégier le court terme et les dividendes et n'auront pas ces possibilités ou en tout cas moins (VetFuturs France 2020).

De nombreux modèles vont cohabiter dans les prochaines décennies, il est nécessaire que chaque modèle soit le plus transparent possible afin que chaque praticien puisse choisir en toute connaissance de cause celui qui lui correspond.

3. LA VOLONTE D'UNE COOPERATION LOCALE

3.1 Déléguer les tâches non-médicales ? Oui ! Mais pourquoi ?

« 80% des 18-35 ans considèrent le travail comme source d'épanouissement personnel » scande le livre bleu VetFuturs. De plus les jeunes professionnels ont semble-t-il une « très forte sensibilité » aux signes de reconnaissance relatifs à l'investissement au travail ainsi qu'aux conditions de ce dernier. Ils sont demandeurs d'un management qui les intègre d'avantage, collaboratif et non cloisonné aux associés. De plus ils attendraient plus de responsabilités et voudraient privilégier le système de projets (VetFuturs France 2018). Ces analyses sont en accord avec le concept de générations abordé à la partie I.1.2. Le système de collaboration intergénérationnel présenté dans cette partie permettrait un transfert de connaissances, de compétences et participerait au développement d'une culture d'entreprise qui semble manquer à nos ESV. De plus la « *Harvard Business Review France* » a titré un article « *Pour manager sans stress, apprenez à déléguer* » en vantant les mérites d'un tel management qui suppose et oblige à créer une relation de confiance au sein d'une équipe et aide les collaborateurs à grandir, développer leurs capacités (Harvard Business Review France 2016).

Mais est-ce véritablement une volonté dans nos ESV ?

3.1.1 Définition de la délégation

Un besoin de clarification de ces notions est nécessaire pour entamer notre réflexion et c'est du côté des sciences humaines que nous sommes allés le trouver.

La délégation correspond au « *transfert de tâches antérieurement réalisées par une catégorie de professionnels à une autre catégorie de professionnels, ou à un autre grade dans la même catégorie* » (Fabienne Midy 2003). Mais il ne faut pas confondre délégation de tâches et transfert de compétences. Dans ce second cas, le transfert est réalisé vers un autre professionnel de santé et c'est ce dernier qui aura alors la responsabilité de ses actes. Dans le cas d'une délégation, la responsabilité finale des actes reste sur l'acteur qui délègue, ce qui ne veut pas dire qu'aucune responsabilité n'est déléguée (Buff 2006). Les ESV ont la possibilité de déléguer des actes au sein des structures comme aux ASV ou aux salariés/collaborateurs libéraux mais également en externe auprès de prestataires. Les ressources internes auprès du personnel sont une véritable source de compétences et les développer permettrait d'optimiser la performance de son système de santé (Buff 2006) et permettrait d'aider son équipe à grandir, évoluer (de Dinechin 2017). Par exemple la gestion, si elle est souvent considérée comme une compétence naturelle, pourrait également être

enseignée, puisqu'elle repose sur quatre fonctions principales : la planification (anticipation), le fait de diriger, organiser et contrôler (Henry 2013).

3.1.2 Un constat : plus de management

Une enquête réalisée par l'Ordre vétérinaire du Royaume-Uni a mis en évidence que le temps passé sur la gestion a augmenté régulièrement entre 2001 et 2010, les prévisions sont à une augmentation continue. De plus le faible recours au domaine des ressources humaines comme les entretiens est rapporté, alors que cela pourrait avoir un effet bénéfique sur le développement et le soutien des nouveaux diplômés. De bonnes pratiques de management permettront de dessiner des postes axés sur la formation et le perfectionnement du personnel (Henry 2013). Cependant les capacités du manager ne sont pas extensibles à l'infini et les journées des entrepreneurs vétérinaires sont déjà très chargées. A ce propos, les chiffres sont difficiles à obtenir mais une enquête de Valovet de 2015 chiffrait un volume horaire annuel de 2224h soit environ 47,3h par semaine (avec 5 semaines de congés), mais de fortes disparités existent selon l'exercice (La dépêche Vétérinaire 2015). Il faudra donc trouver de la ressource pour permettre ce management, et cela peut passer par un partage des fonctions.

3.1.3 Un management plus participatif

Serge Marquis est un médecin québécois devenu un expert mondial de la gestion du stress et des risques psycho-sociaux. Il affirme que la reconnaissance au travail a de nombreux impacts sur l'estime de soi, l'identité, mais également le sentiment d'appartenance, l'engagement à l'entreprise. Aujourd'hui le travail reste une valeur centrale dans nos vies et un manque de reconnaissance chronique peut-être la source du syndrome d'épuisement professionnel, plus connu sous le terme de « burn-out » (Serge Marquis - *Sens et reconnaissance* 2017; Direction générale du travail (France), Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (France), Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (France) 2015). La reconnaissance est simple à donner, verbalement en remerciant ses collaborateurs pour le travail réalisé mais également en leur confiant des responsabilités. C'est alors une marque de confiance, on reconnaît leur intelligence, leur talent, leur expérience. Selon lui une reconnaissance informelle permet également d'apporter un meilleur climat dans l'entreprise (Serge Marquis - *Sens et reconnaissance* 2017).

Il est admis que le style de management adopté dans une entreprise impactera la motivation et la productivité des employés, et ainsi d'après les mots de Serge Marquis la reconnaissance aussi. Si un manager est familier avec un style de management c'est parce qu'il lui est naturel mais parfois il convient d'adopter une nouvelle posture, parfois inconfortable, pour obtenir les meilleurs résultats.

Les principaux types de management :

- Autoritaire : si c'est utilisé tout le temps il risque d'y avoir une démotivation, mais dans des cas d'urgences ou de situations critiques cela est bienvenu.
- Participatif : permet de tirer des bénéfices des compétences de chacun, cela renforce l'esprit d'équipe et permet de faire comprendre le business et pourquoi tout le monde travaille.
- Enfin, l'approche du laisser faire : chaque membre bénéficie d'une autonomie et d'une autorité beaucoup plus grande. Il convient de l'adapter et de laisser la porte ouverte à une aide quand cela est demandé.

McGregor a fondé deux théories de management qualifiées de X et Y. Celles-ci s'opposent, avec deux attitudes opposées du manager face à l'employé : la théorie Y c'est lorsque le manager considère que le travailleur se motive tout seul par la satisfaction d'effectuer un bon travail, il est ambitieux, capable de se maîtriser. La théorie X quant à elle considère le travailleur comme un fainéant qui nécessite d'être supervisé, sa motivation provient du salaire perçu. De plus Elton Mayo en 1920 a prouvé que le fait de s'intéresser aux employés, d'écouter les retours était une source de motivation pour eux (Henry 2013).

Le mécanisme de la motivation est intrinsèque et ne peut être entièrement cerné par le manager. Par contre sa motivation peut être impactée par des récompenses extrinsèques à l'individu (salaire, avantages), ou intrinsèques (récompense psychologique de faire la tâche soi-même, faire partie de l'organisation, qu'un objectif ou une réalisation ait du sens) et enfin les récompenses sociales (qui confirment une image et une identité personnelle, et s'obtiennent en étant avec d'autres personnes) (Henry 2013). D'après l'interprétation des propos de Serge Marquis visiblement, le concept de motivation semble se recouper avec son principe de reconnaissance.

La figure 33 présente la pyramide de Maslow adaptée au monde du travail, les vétérinaires y seraient au sommet et les managers ont comme rôle d'aider au développement des besoins d'accomplissement. De plus Il est couramment admis que ce qui motivera un individu ou un groupe d'individu ne le sera pas forcément pour les autres, cela tend à changer avec les années et demandera une constante évolution que le manager doit prendre en compte (Henry 2013).

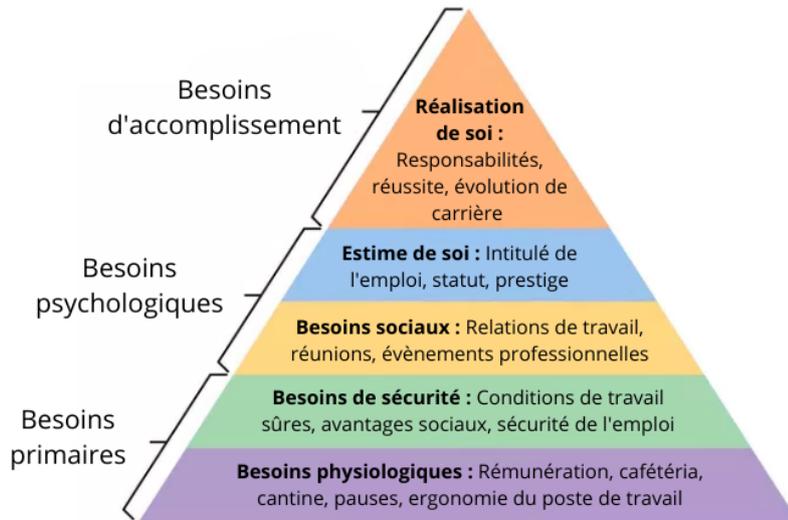


Figure 33 : pyramide de Maslow, source (*Pyramide de Maslow au travail et les besoins des salariés* 2021)

Ainsi le domaine des ressources humaines pourrait être un allié important en permettant d'offrir des responsabilités, de développer des compétences médicales ou non médicales selon le cadre. Vroom a construit une équation de la motivation :

$$\text{La force de motivation} = \text{Valence} \times \text{Espérance} \times \text{Instrumentation.}$$

La motivation a fait l'objet de nombreuses études et recherches. Les conclusions de Vroom et d'autres auteurs seraient que la motivation est un mécanisme permettant de maximiser le plaisir et minimiser la douleur. S'ils admettent que la motivation prend ses sources dans des facteurs intrinsèques tels que la personnalité, les connaissances, les compétences, des individus aux buts différents pourront être motivés s'il y a une corrélation positive entre les efforts et la performance. Si cette dernière est atteinte elle permettra d'obtenir une récompense remplissant un besoin important. Ainsi le désir de satisfaire le besoin sera suffisamment important pour engager l'effort permettant la réussite de l'objectif et cela repose sur 3 principes.

- Valence : il faut découvrir ce que le personnel apprécie. En effet, quelles sont les retombées émotionnelles d'un résultat ? Est-ce qu'une récompense intrinsèque (satisfaction) ou extrinsèque (salaire ou autres avantages) est recherchée ?
- Espérance : Pour chaque individu les ressources ou les supervisions seront différentes, puisque chacun a des attentes ou un niveau de confiance non équivalent sur ce qu'il est capable de faire.

- Instrumentation : c'est la perception des employés sur la possibilité de recevoir ce qui a été promis par les dirigeants. Ces derniers ont comme rôle essentiel de tenir leur engagement et que les employés en soient conscients (University of Cambridge 2016).

Ainsi la délégation se présente ici comme un élément favorisant le développement d'un cadre de travail agréable, permettant d'améliorer la motivation des salariés et favorisant leur bien-être. Mais qu'en est-il alors pour les managers ? Est-ce que cette délégation de tâches leur serait bénéfique ?

3.1.4 Aider au bien-être des managers vétérinaire

Les entreprises vétérinaires sont pour la quasi-totalité des micro entreprises (moins de 10 personnes et chiffre d'affaire inférieur à 2 millions d'euros) ou des petites et moyennes entreprises, aussi appelées PME (moins de 250 personnes avec un chiffre d'affaire inférieur à 50 millions d'euros) (economie.gouv.fr 2021). Or en 2015 ces PME représentaient 99,85% des entreprises en France, soit la plus grande source d'emplois du pays devant les grandes entreprises et pourtant la santé des dirigeants y est souvent négligée. En effet d'une part, nombreuses sont les études qui se sont concentrées sur les patrons des grandes entreprises en négligeant les autres. D'autre part, le statut de « patron-dirigeant » à l'origine de la création d'emplois dont l'image est parfois idéalisée participe au fait que ces derniers subissent une emprise du travail bien supérieure à celle des salariés. En effet on retrouve souvent venant de leur part des phrases du type « je ne peux pas être malade » « je n'ai pas le temps de l'être ». Pourtant s'ils sont moins fréquemment malades les diagnostics sont souvent plus graves, la raison avancée est qu'ils sont plus tardifs et ils sont également sujets au syndrome d'épuisement professionnel.

L'observatoire Amarok (premier observatoire de la santé des dirigeants de PME) a listé les principaux facteurs qui sont à l'origine de ce syndrome : la déception (et notamment auprès des collaborateurs, alors qu'eux s'investissent énormément dans leur entreprise), un stress (il peut être parfois moteur mais se termine souvent par un épuisement physique et nerveux) et enfin le manque de sommeil/l'excès de fatigue (Torrès, Moysan 2019). Or si le dirigeant néglige souvent cette souffrance (terme fort mais malheureusement réaliste), sa santé est essentielle à la survie d'une entreprise. Les grandes entreprises savent rebondir vite, comme ce fut le cas avec le tragique accident mortel de Christophe de Margerie alors dirigeant de Total remplacé en 48h sans véritable modification des actions de la société en bourse, alors que la santé des dirigeants de micro-entreprises et PME est primordiale dans la survie des entreprises pour éviter le dépôt de bilan (Torrès, Guiliane, Thurik 2023).

Les études sur les risques psycho-sociaux de cette catégorie de travailleurs n'en sont qu'à leurs débuts mais les cas de suicides, sous médiatisés, sont pourtant bel et bien présents chez eux et l'observatoire Amarok a décrit un risque de « Burn-out » plus élevé chez les entrepreneurs que chez les salariés. Alors si le statut d'entrepreneur de ces dirigeants permet bien souvent d'obtenir une plus grande satisfaction puisque le travail est voulu et non subi, les risques sur leur santé sont non négligeables. C'est pourquoi Olivier Torrès prône la nécessité de déléguer, afin de constituer des structures organisationnelles et stratégiques permettant de les seconder en cas de besoin, et de délaissier le leadership au profit d'un « secondship » (Torrès 2017).

3.1.5 Des formations plus tournées vers le non médical

L'activité principale des ESV canines ou à dominante canine reste l'activité de médecine-chirurgie respectivement à 58 et 62% devant les ventes de médicaments, de petfood, de prophylaxie d'Etat, de revenus autres. Cette activité principale est génératrice de revenus d'où l'intérêt de se recentrer et de passer du temps sur le soin. Cependant c'est vers les formations non médicales que les vétérinaires se tournent majoritairement. En 2017 41% de la formation continue concerne le non-médical tandis que cela ne représentait que de 27% en 2012, soit une augmentation de 118% en 5 ans. Au début de leur exercice les vétérinaires se concentrent principalement sur leur cœur de métier soit les activités de soins, ensuite à partir de 35 ans ce sont vers les formations non-médicales qu'ils se tournent majoritairement (OMPL 2019a). Parmi les thématiques non médicales les plus fréquentes on retrouve la relation client, la gestion de la clinique, l'utilisation des outils numériques.

Au regard des thématiques proposées dans les domaines médicaux et non-médicaux confondus on retrouve le classement suivant (OMPL 2019b; 2019a) :

1. Radiographie, scanner, échographie et radioprotection (avec un net recul),
2. Ostéopathie, orthopédie et rhumatologie,
3. Soins animaliers généraux,
4. Sanitaire et hygiène,
5. Management, communication et RH.

Les résultats d'une enquête réalisée par APFORM et présentés lors des universités de printemps du SNVEL à Marcy l'étoile les 11 et 12 mai 2023 ont permis de cibler des thèmes de formations prioritaires souhaités par les vétérinaires. On y retrouve : le management intergénérationnel, la cohésion d'équipe, la communication au sein de l'équipe, la fidélisation, l'intégration des nouveaux arrivants, accompagner le développement des compétences des

collaborateurs, la marque employeur, la gestion des conflits, la gestion du changement. Les vétérinaires ont ainsi bien cerné de nombreuses problématiques évoquées ici et qui permettront un management plus collaboratif.

Concernant les A.S.V. 26% ont des diplômes supérieurs au baccalauréat autres que ceux nécessaires pour devenir ASV. C'est-à-dire qu'ils ont développé pour ¼ d'entre eux des compétences pouvant être mises à profit dans les ESV. Dans leur formation en 2017 on retrouve dans le top 9 des thématiques préférées sur 16 au total : « relation client, accueil, vente, fidélisation » « numérique et logiciel » « gestion administrative et comptabilité » « management, communication et RH ». (OMPL 2019a).

La délégation amènerait la définition de missions au sein des structures afin que chacun puisse avancer dans un cadre défini avec des responsabilités identifiées. Cela permettrait aux praticiens jeunes ou moins jeunes de trouver facilement leur place dans une telle structure, de pouvoir apporter leur talent à ces tâches et participerait au développement d'une culture d'entreprise tant plébiscitée (de Dinechin 2017). Les nouvelles générations veulent aujourd'hui s'accomplir dans leur travail, y trouver du sens. Un management de proximité mais qui laisse de la liberté permettra de confier sereinement des responsabilités et de favoriser la bonne marche en avant de l'entreprise (MATHEVET 2016a).

3.2 Les vétérinaires et les tâches non-médicales : étude terrain

3.2.1 Matériel et Méthode

L'objet de cette étude était multiple :

- Faire un état des lieux des tâches non-médicales réalisées par le vétérinaire en tenant compte de son profil,
- Faire un état des lieux, si cela est le cas, de tâches qui sont d'ores et déjà déléguées,
- Cerner les attraits et les attentes des vétérinaires pour ces tâches,
- Comprendre pour lesquelles il y a un besoin de délégation ou d'externalisation.

3.2.1.1 Préparation et diffusion du questionnaire

Afin de répondre à ces attentes nous avons choisi un questionnaire plutôt que des entretiens individuels, afin de collecter plus rapidement des informations précises auprès d'un maximum de personnes. L'application en ligne Google Forms a facilité la diffusion et la collecte des données. Le questionnaire a été édité en travail collaboratif avec le Dr Bussiéras, puis a été testé auprès de

vétérinaires avant la publication. Nous remercions ainsi Pierre Buisson (ex-président du SNVEL) Benoit Thienpont ainsi que la dizaine d'autres vétérinaires, tout juste diplômés ou exerçant depuis plusieurs années pour leurs retours très constructifs.

Le questionnaire (voir annexe 2) était façonné avec 6 grandes thématiques « Ressources Humaines », « Financier (comptabilité, coût, décisions) », « Stratégie », « Juridique » et « Marketing » « travail administratif à la maison » ainsi qu'avec une section pour définir le profil du répondant. Pour les cinq premières thématiques la construction était similaire avec trois tableaux à plusieurs entrées (les paramètres étudiés) et à réponse unique avec des notes allant de 0 à 3 (0 équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier). Un premier tableau permettait de savoir qu'elle était l'implication du répondant dans la tâche au sein de la clinique, dans le deuxième tableau son attrait pour la tâche en question (qu'il la réalise ou non). Enfin un dernier tableau à choix multiples questionnait sur l'acteur idéal pour réaliser cette tâche.

Une fois le questionnaire terminé il a été partagé via les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn® mais également sur Facebook à travers les groupes « SNVEL Vétérinaire en Clientèle » « SSEVIF Structures et Etablissements Vétérinaires Indépendants de France » « Alumni MAE » « We need you ». Il a été relayé dans la newsletter de la dépêche vétérinaire, dans la newsletter du SNVEL. De plus il a été relayé sur les canaux de communication interne des groupes Evidensia® et Univet®.

3.2.1.2. Traitement des données

L'ensemble des 153 réponses a été collecté entre le 2 mars 2023 et le 25 mai 2023. Un questionnaire non totalement complété ne pouvait être soumis, une seule réponse a été exclue puisque la répondante était une ASV (cela a été signalé dans la dernière question à champ libre). L'ensemble des 152 réponses ne présentait pas d'incohérence évidente. Les données ont ensuite été traitées sur excel. Pour le jeu de données on a obtenu uniquement des variables qualitatives nominales.

Au début des tableaux croisés dynamiques avec les données observées et théoriques ont été créés afin de réaliser des tests du khi deux d'indépendance pour savoir si pour chaque question une différence significative existait entre les modalités d'une variable (par exemple femmes et hommes pour le sexe). Mais le critère de Cochran, qui stipule que tous les effectifs de toutes les classes (l'ensemble des effectifs observés par catégorie) doivent être supérieurs ou égaux à 1 et que 80% des classes doivent avoir une valeur supérieure ou égale à 5, n'était pas respecté à chaque fois et cela nous contraignait à regrouper des modalités. Pour certaines catégories d'âge cela nous faisait perdre une grosse partie des informations du questionnaire. De plus les p-values obtenues n'étaient pour une partie pas très basses et auraient pu alors être remises en cause de par la taille de l'échantillon.

Enfin pour les différences importantes, le faible échantillon dans certaines catégories pouvait ne pas apparaître significatif du fait du manque de puissance de l'analyse.

Pour l'ensemble de ces raisons une analyse descriptive a été préférée. Une analyse des correspondances multiples a donc été réalisée afin de mettre en évidence d'éventuels liens entre les variables qualitatives et donc entre les modalités. L'objectif était d'obtenir une représentation graphique de ces interactions. Le logiciel R a été choisi pour la réalisation de cette analyse de par l'accessibilité rendue possible avec l'enseignement à VetAgro-Sup Lyon et l'ensemble des outils qui y sont présents. Toutes les variables du jeu de données sont dites qualitatives et ont donc pu être utilisées directement sur le logiciel. On a ainsi obtenu 78 variables, 70 d'entre elles correspondant aux questions posées sur la réalisation et sur l'attrait de tâches selon des thèmes, et sont à 4 modalités (notes allant de 0 à 3).

Pour rappel voici la liste des 11 tâches du thème ressources humaines qui nous ont intéressés : gérer les conflits/désaccords dans le personnel, les entretiens au cours de l'année, l'organisation des réunions d'équipe hebdomadaires/mensuelles, la constitution des plannings des vétérinaires, la constitution des plannings du personnel non vétérinaire, la gestion au quotidien des absences pour maladie, l'organisation de la formation des équipes, la réception des délégués médicaux pour les sujets techniques (non financiers), la réflexion sur la création de dispositifs pour les stagiaires vétérinaires (StageVet, logement, livret d'accueil des stagiaires..), le recrutement. Les variables R1 à R10 correspondent respectivement à la réalisation de ces 10 tâches, les variables R11 à R20 concernent leur attrait. C'est le même système d'attribution qui a été utilisé pour les tâches des autres thèmes.

De F1 à F11 les variables correspondent à la réalisation des tâches, de F12 à 22 à leur attrait. Les tâches étudiées associées aux variables étaient respectivement : la négociation pour l'achat des médicaments, la gestion des stocks, la comptabilité analytique (suivi des tableaux de bord d'indicateur d'activité), la comptabilité, l'optimisation fiscale, les techniques de financement de nouveaux projets, le paiement des impôts et de la TVA, la facturation au client, l'encaissement de la facture, le versement des salaires, la gestion des impayés.

De S1 à S6 les variables correspondent à la réalisation d'une tâche stratégique, de S7 à S12 à leur attrait. Les tâches stratégiques associées étaient respectivement : le choix de faire ses gardes ou de faire appel à un système de garde (réseau local, système de régulation téléphonique..), le choix du prestataire du système de régulation des gardes (réseau local, système de régulation téléphonique..), la réflexion sur la création de nouveaux services, les relations avec les vétérinaires voisins, la politique de prix, la politique salariale.

De L1 à L3 les variables correspondent à la réalisation d'une tâche du thème juridique et de L4 à L6 à leur attrait pour celles-ci. Les tâches ainsi associées étaient respectivement : la veille législative, l'application des nouveaux décrets ou règlements, la gestion des procès ou des conflits avec les clients.

Pour le thème marketing on retrouve le même mécanisme avec les tâches suivantes : la gestion du site internet, la gestion des réseaux sociaux, la communication visuelle de la clinique (affichage, signalétique, dépliants..). Les variables M1 à M3 correspondent à la réalisation de la tâche dans l'ordre de citation et les variables M4 à M6 à leur attrait.

Pour finir, la variable TA1 correspond à la note attribuée à la question suivante « Est-ce que vous ramenez du travail administratif à la maison ? », TA2 est associée à la note pour « Est-ce que vous êtes rémunéré pour ce travail non-médical ? » et enfin TA3 l'est pour la note attribuée à « Est-ce que vous avez des créneaux réservés pendant la journée de travail pour ces tâches administratives ? »

Ensuite les variables « sexe » « type d'établissement » sont à deux modalités, « lieu d'exercice » et « type d'activité » à trois modalités, « statut professionnel » « nombre de véto » « personnel non vétérinaire » à 4 modalités. Enfin les variables « école de formation » et « tranche d'âge » à 5 modalités. Le nombre de modalités étant ni trop petit ni trop grand et les seuils ayant été choisis avec intérêt pour leur interprétation le jeu de données n'est pas modifié outre mesure.

3.2.2 Présentation des résultats

3.2.2.1. *Le profil des répondants*

❖ **Présentation**

L'ensemble des résultats est présenté sous forme visuelle avec dans un premier temps ceux concernant le profil des répondants.

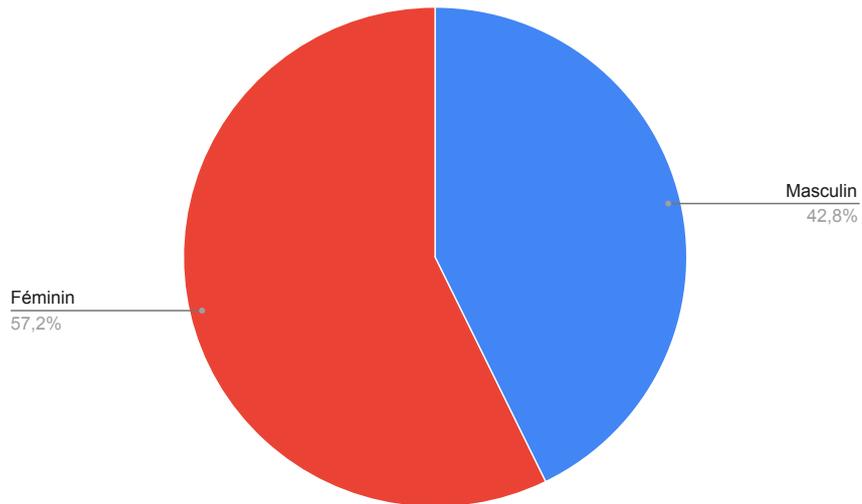


Figure 34 : Sexe des répondants (n=152)

On retrouve une dominance de répondants du sexe féminin d'après la figure 34.

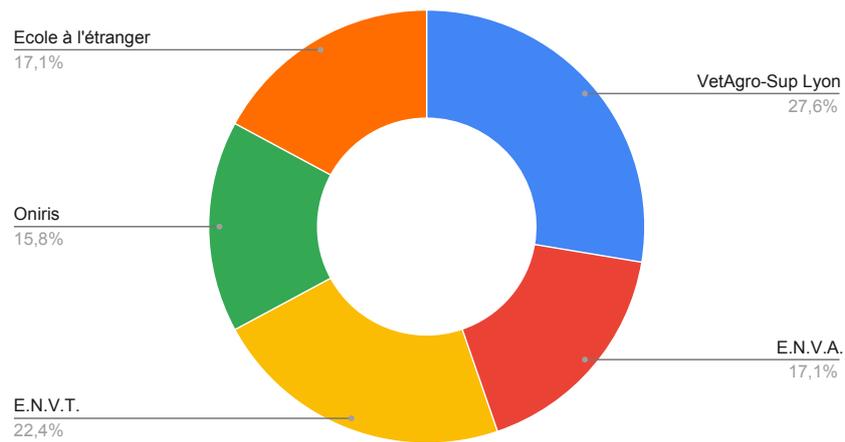


Figure 35 : Ecole de formation des répondants (n=152)

Les répondants sont issus des différentes écoles, voir figure 35, dans des proportions relativement équitables même si l'ENVT et VetAgro-Sup montrent une prédominance de répondants. Dans « école à l'étranger » sont regroupées les écoles de l'UE et hors UE.

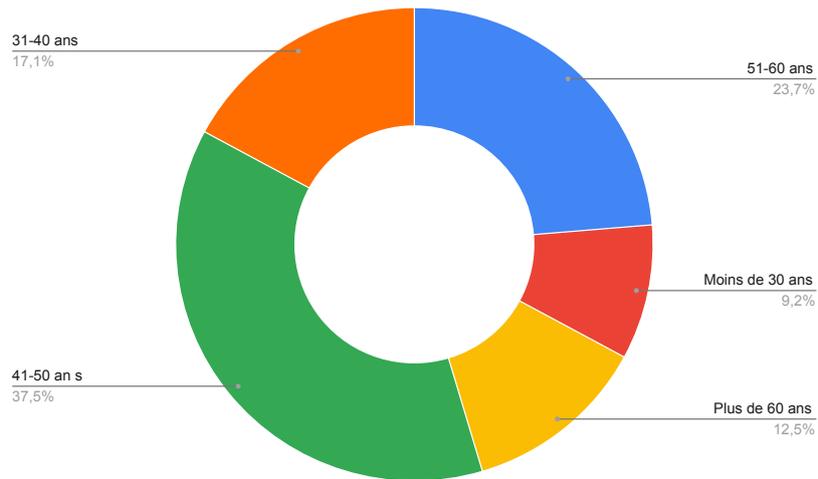


Figure 36 : Classe d'âge des répondants (n=152)

61,2% des répondants ont plus de 41 ans, avec une majorité de répondants dans la catégorie d'âge 41-50. La catégorie des moins de 30 ans regroupe le moins de répondants avec seulement 14 vétérinaires (figure 36 ci-dessus).

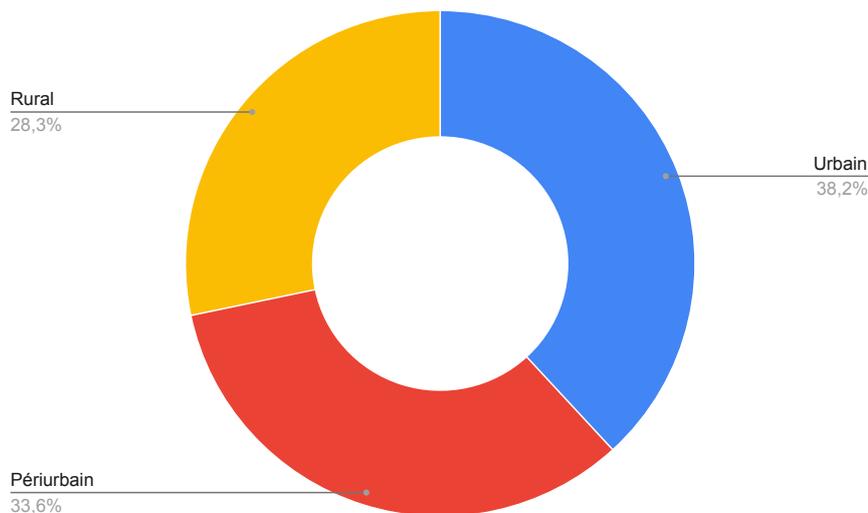


Figure 37 : Lieu d'exercice des répondants (n=152)

Nous avons également des répondants qui se répartissent entre les différents lieux d'exercice, avec une légère prédominance pour le secteur urbain comme le montre la figure 37.

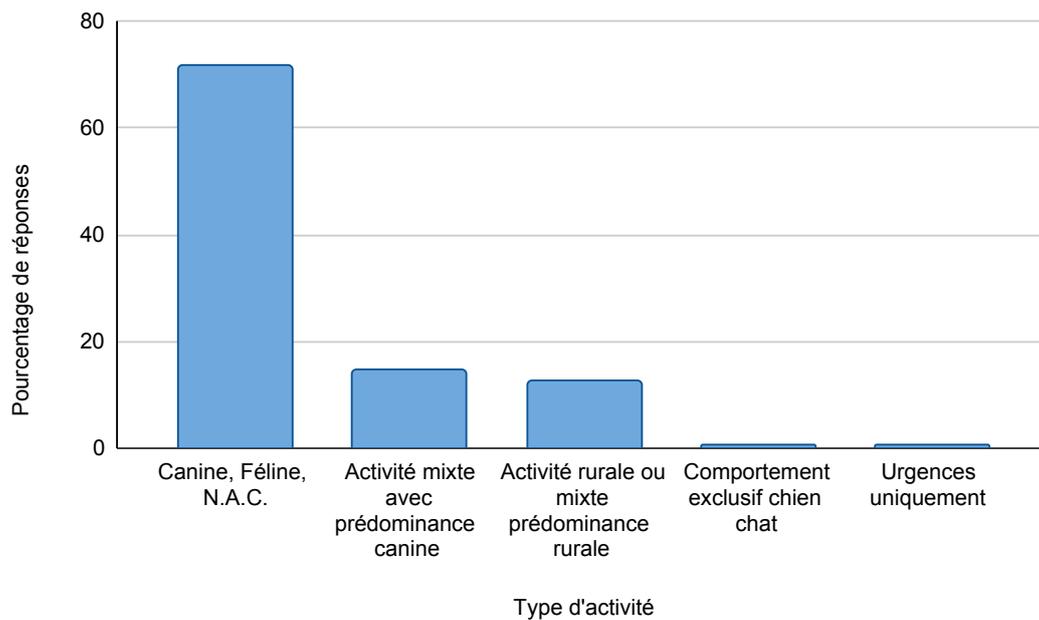


Figure 38 : Type d'activité exprimée en pourcentage (n=152)

Le type d'activité prédominante est de loin l'activité canine / NAC d'après la figure 38.

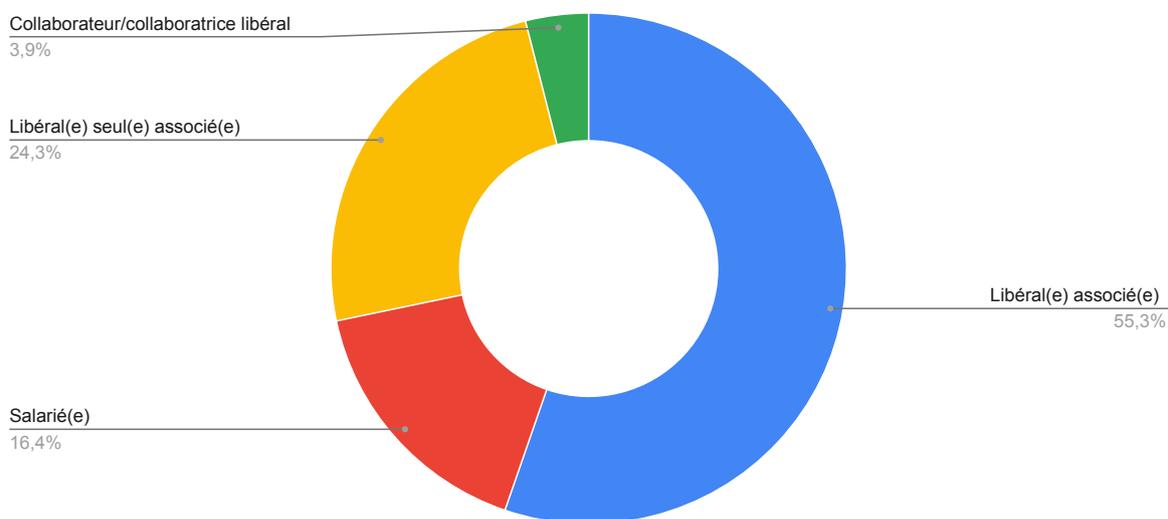


Figure 39 : Statut professionnel des répondants (n=152)

Le questionnaire a permis de cibler une grande majorité de libéraux associé(s), (figure 39). Cependant un nombre plus faible de répondants avec le statut de salarié ou de collaborateur ont répondu à notre questionnaire.

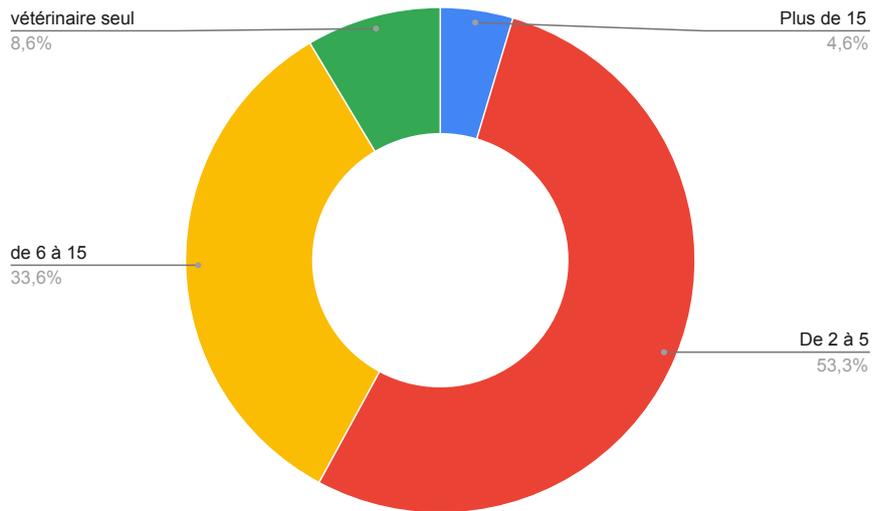


Figure 40 : Nombre de vétérinaire par structure (n=152)

Nous avons récolté une majorité de réponses de vétérinaires issus de cliniques entre 2 et 15 praticiens, les extrêmes sont eux moins représentés (figure 40).

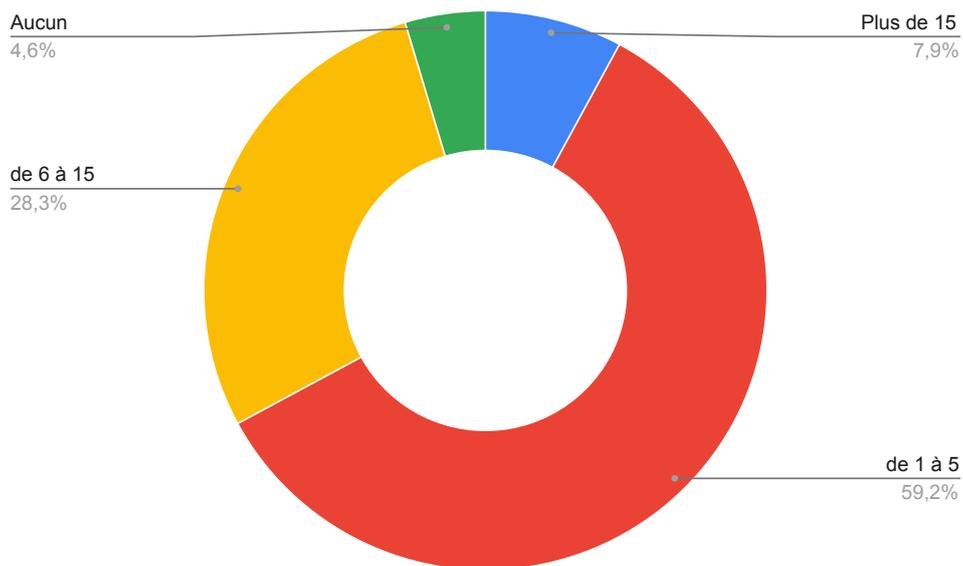


Figure 41 : Nombre de personnels non vétérinaires dans les structures des répondants (n=152)

Nous avons 90 répondants issus de cliniques comprenant de 1 à 5 personnels non vétérinaires. Là aussi les cliniques avec aucun ou plus de 15 sont moins représentées d'après la figure 41.

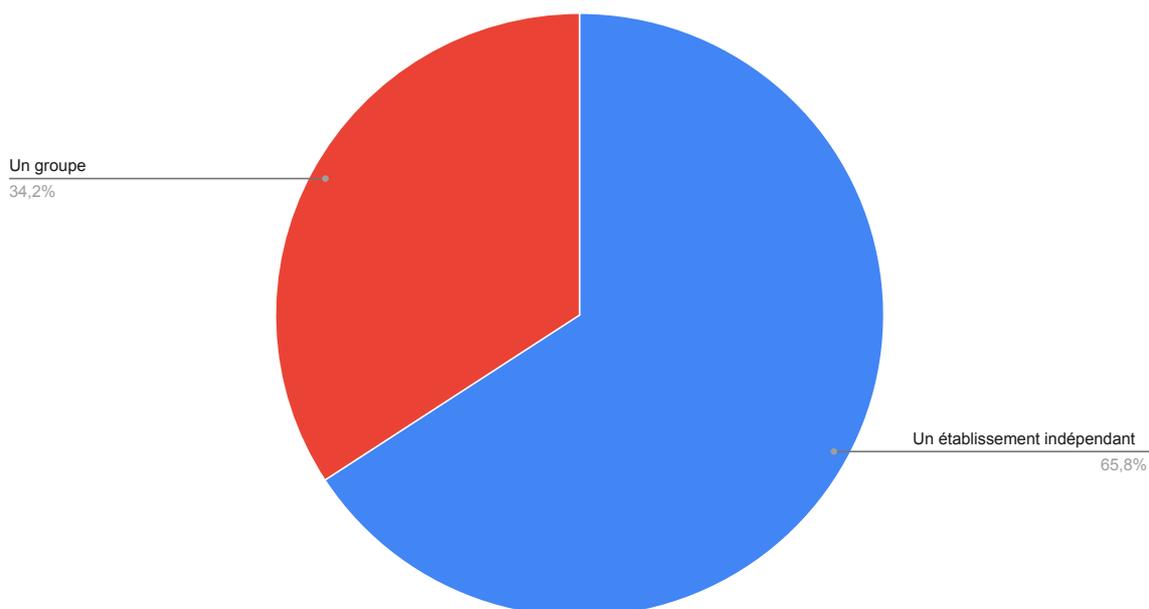


Figure 42 : Type d'établissement d'exercice des répondants, exprimé en pourcentage (n=152)

Les catégories « un groupe à capitaux 100 vétérinaire » et « un groupe avec une partie des capitaux non détenus par des vétérinaires » ont été fusionnées en « groupe ». En effet des problèmes de compréhension de la question ont été rapportés et ont pu mener à des réponses erronées. Cela sera discuté ultérieurement. Une majorité de répondants travaille dans un établissement indépendant (figure 42).

❖ Analyse des correspondances multiples entre les variables du profil des répondants

On commence par les variables « profil du répondant » afin de voir si on relève des confusions entre elles.

- Nuage de points :

Chaque individu pour l'ensemble des variables d'étude (dans ce cas 8) va correspondre à un point du nuage. On aura ainsi une coordonnée de point-individu sur deux axes du nuage de points. Le nuage, présent sur la figure 43, correspond à l'ensemble des distances entre les 152 répondants au questionnaire. Le nuage de points est plutôt régulier sans paquets de points qui correspondraient à des groupes d'individus. On note de rares valeurs extrêmes. Si le nuage semble s'expliquer majoritairement par l'axe 2, nous n'avons pas réellement une seule ligne, plusieurs axes rentrent donc en jeu.

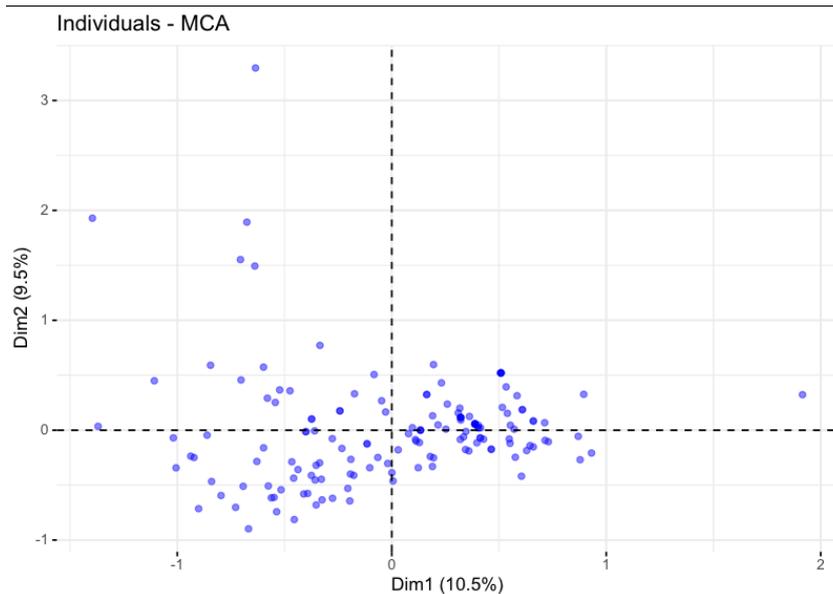


Figure 43 : Nuage de points des individus représenté sur les dimensions 1 et 2 de l'analyse des correspondances multiples

Ensuite on va vouloir ajuster le nuage pour en tirer le plus d'informations possibles. On cherche donc les axes principaux (également appelés dimensions) du nuage de points des individus et ainsi obtenir une carte factorielle. Mais pour faire un choix judicieux des axes il faut d'abord étudier l'inertie des axes.

- Analyse d'inertie des axes :

L'inertie de chacun des axes correspond à la part de la variance expliquée par les axes. Plus un axe est intéressant et plus il se trouve à gauche du diagramme en bâton, comme le montre la figure 44. L'inertie correspond à la valeur propre associée à l'axe divisée par la somme des valeurs propres.

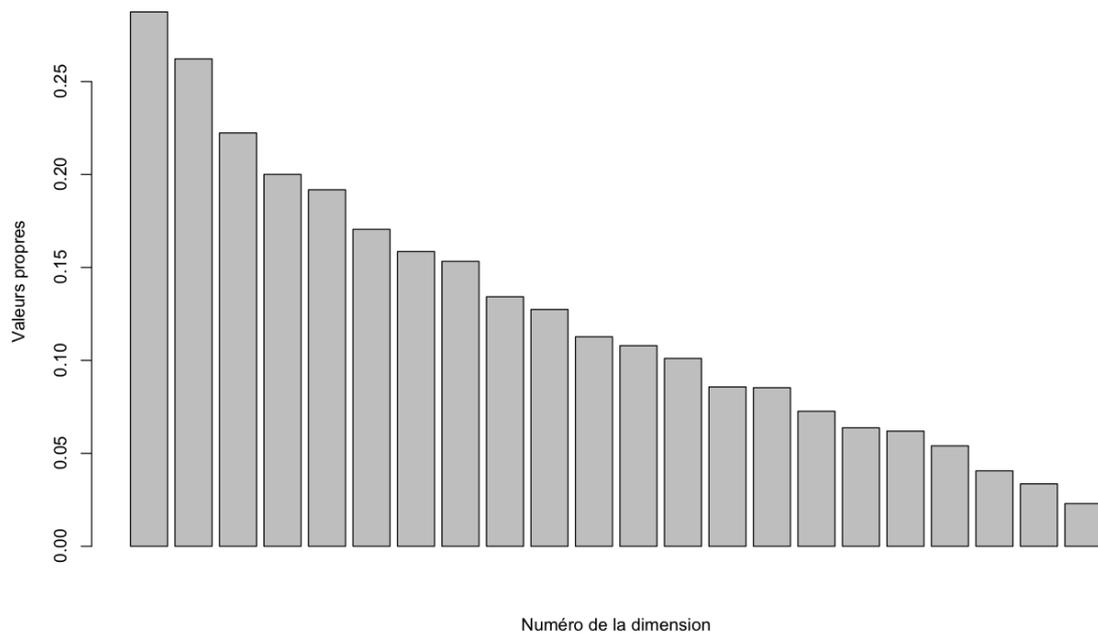


Figure 44 : Diagramme en barres des valeurs d’inertie de chaque axe de l’analyse des correspondances multiples (de l’axe 1 à gauche à l’axe 22 à droite)

On remarque que les dimensions 1 et 2 permettront le mieux d’expliquer l’ensemble des variables à priori puisqu’elles ont des inerties les plus grandes, supérieures à 25%.

- Rapport de corrélation :

Le rapport de corrélation nous renseigne sur la mesure dans laquelle une variable est bien représentée sur un axe. En sachant que la somme des rapports de corrélation d’une variable est égale au nombre de modalités de la variable moins un. Il est donc nécessaire d’interpréter la valeur du rapport de corrélation en fonction du nombre de modalités par variable. Nous avons des variables contenant 2 à 5 modalités. La somme des rapports de corrélation de la variable sexe est de 1 tandis que celle de l’âge est de 4. Un rapport de corrélation de 0,4 par exemple sera plus intéressant pour la variable sexe que pour la variable âge. Il ne faut donc interpréter que les variables dont les rapports de corrélation sont élevés pour un axe donné. On obtient alors un tableau, voir le tableau XIII, des distributions de points par modalité.

Tableau XIII : Rapport de corrélation des variables profil du répondant sur l'ensemble des 16 axes

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
sexea	0.02	0.05	0.10	0.36	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.05	0.09	0.11	0.01	0.02	0.00	0.00
categorie_age	0.39	0.11	0.16	0.56	0.43	0.31	0.15	0.19	0.38	0.34	0.12	0.04	0.07	0.04	0.23	0.07
statut	0.25	0.01	0.17	0.22	0.38	0.00	0.04	0.23	0.03	0.15	0.13	0.01	0.10	0.00	0.00	0.09
ecole	0.16	0.16	0.17	0.14	0.21	0.39	0.31	0.29	0.33	0.28	0.34	0.21	0.30	0.12	0.34	0.12
activite	0.19	0.47	0.28	0.14	0.18	0.40	0.39	0.31	0.18	0.16	0.12	0.31	0.07	0.14	0.03	0.19
nbveto	0.69	0.64	0.38	0.02	0.13	0.12	0.07	0.10	0.03	0.03	0.04	0.07	0.10	0.12	0.01	0.09
personnel_non_veto	0.58	0.49	0.41	0.01	0.18	0.08	0.18	0.06	0.06	0.01	0.06	0.08	0.15	0.23	0.03	0.02
type_etablissement	0.02	0.16	0.09	0.16	0.03	0.06	0.09	0.05	0.07	0.01	0.00	0.02	0.00	0.02	0.03	0.00

On voit ici que l'axe 1 permet de bien représenter les variables « categorie_age », « statut », « ecole », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ». L'axe 2 représente bien les variables « sexea », « ecole », « activite », « nb veto », « personnel_non_veto » et « type_etablissement ». L'axe 4 représente le mieux la variable « sexea », « categorie_age » et « type etablissement ». Le diagramme en barres nous renseigne sur l'axe qui représente le mieux l'ensemble des variables, mais on remarque ici qu'il faudra donc également s'intéresser à l'axe 4 pour certaines variables.

- Carte factorielle de l'analyse :

On choisit les axes selon les dimensions qui ressortent le plus pertinentes à l'analyse d'inertie. On vérifie avec les rapports de corrélation que ces axes représentent bien les variables puis on regarde si certaines variables sont mieux expliquées par d'autres axes (comme ici avec l'axe 4). Dans un premier temps on choisit les dimensions 1 et 2 pour la carte factorielle de la figure 45.

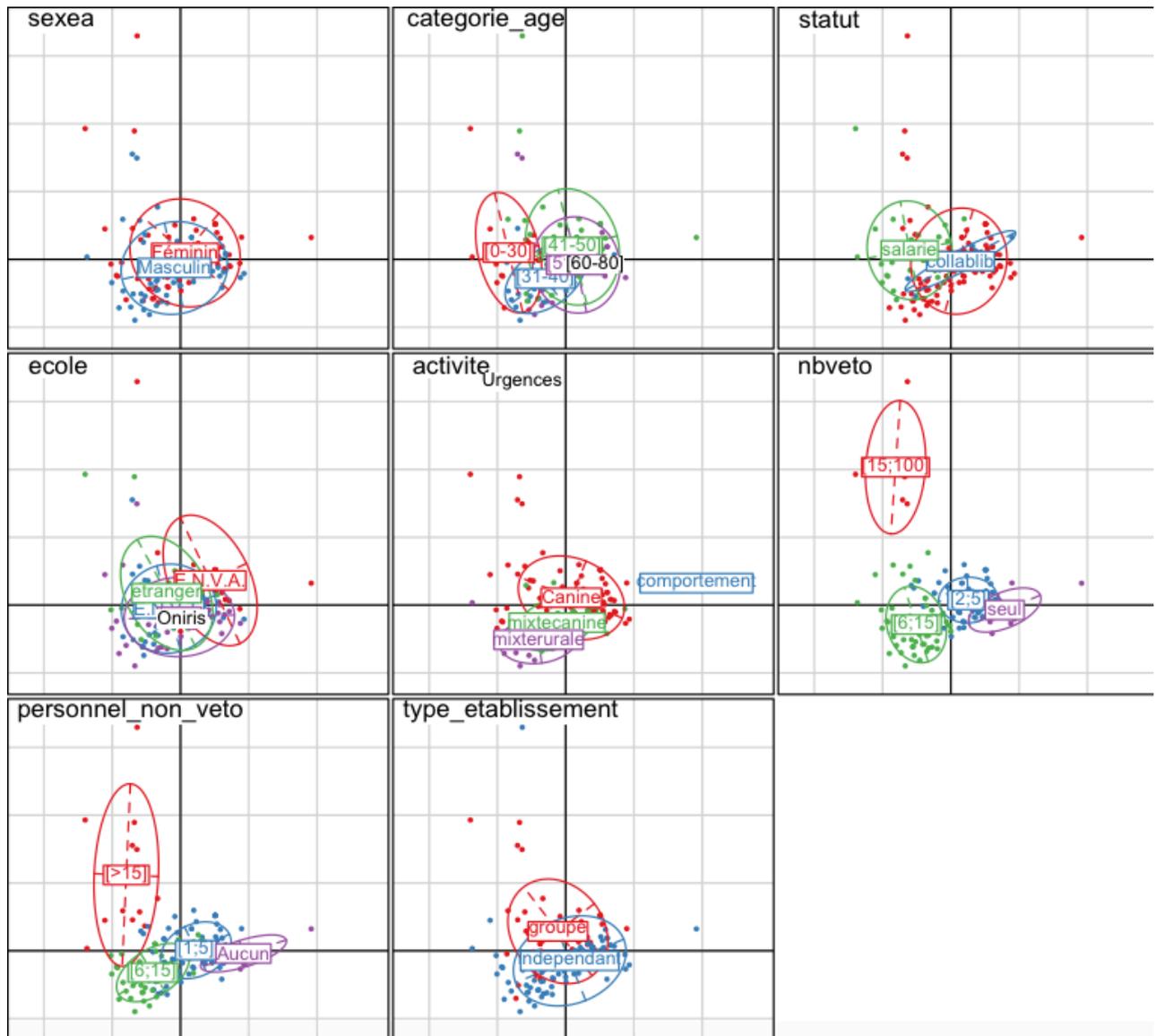


Figure 45 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

L'analyse se fait alors en regardant en abscisse les variables qui sont bien représentées par l'axe 1 et en ordonnée les variables qui sont bien représentées par l'axe 2.

On remarque que les modalités des variables « personnel_non_veto » et « nbveto » évoluent dans le même sens, par exemple les cliniques qui ont un nombre de vétérinaire compris entre 15 et 100, elles ont aussi le personnel non vétérinaire supérieur à 15 personnes. C'est-à-dire que l'interprétation de l'une ou l'autre de ce paramètre devra se faire conjointement. Il n'y a pas de confusion entre le type d'établissement et le statut puisqu'il ne semble pas possible de dire avec nos données qu'un profil ressort plus dans un groupe ou dans une clinique indépendante. Aucun autre

lien entre deux variables ne semble se dégager. On regarde ensuite avec l'axe 1 en abscisse et l'axe 4 en ordonnée, voir figure 46 ci-dessous.

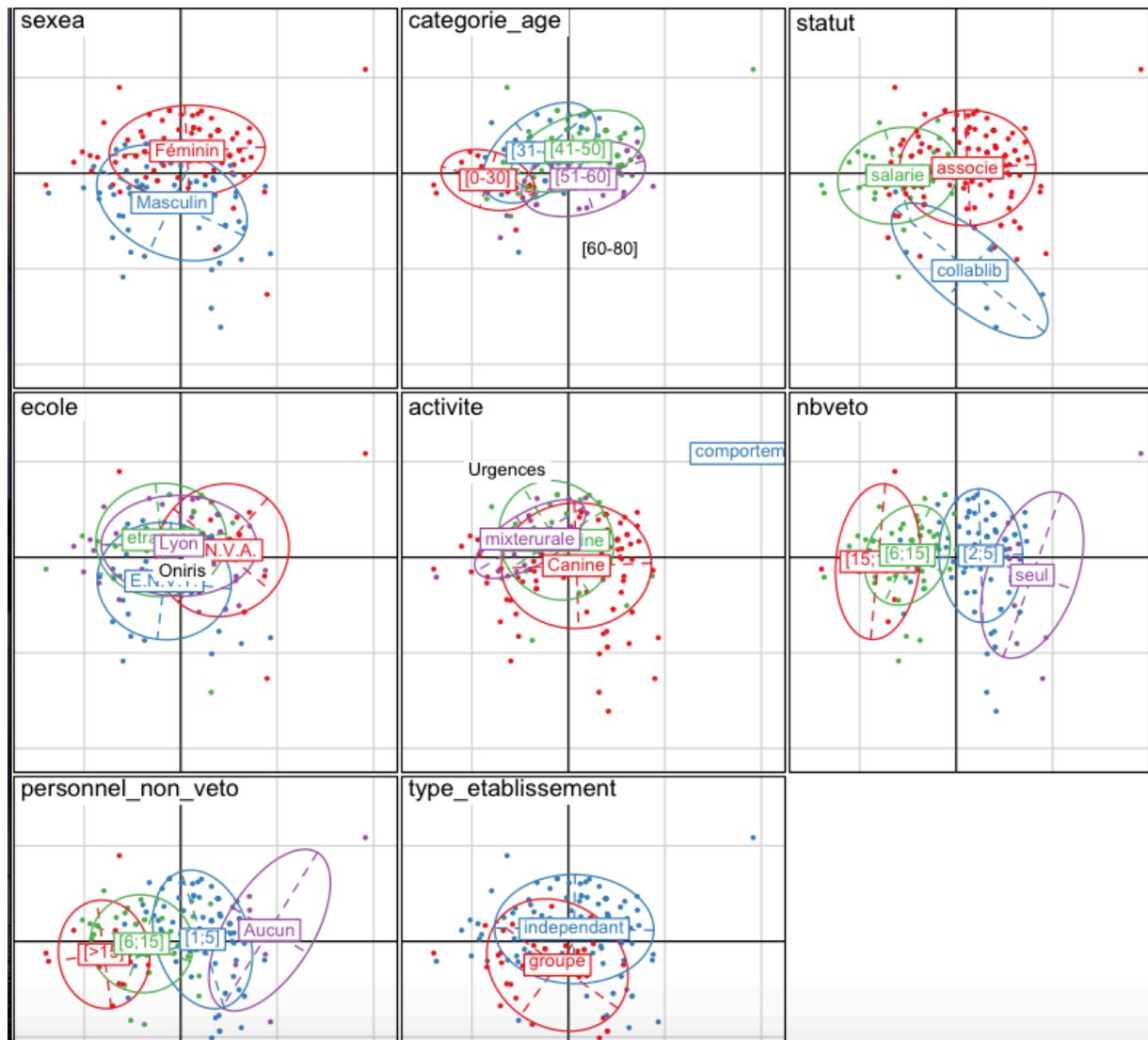


Figure 46 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 4 en ordonnée

Sur l'axe des ordonnées il semble difficile de tirer des conclusions entre « sexea », « categorie_age » et « type etablissement ». En effet si on pouvait penser que les hommes sont plus dans des groupes, les zones se chevauchant beaucoup pour chaque variable on s'abstiendra de tirer cette analyse. Sur l'axe des abscisses on retrouve la confusion entre les variables « personnel_non_veto » et « nbveto ». Sur cet axe il semble aussi que ce sont plus des associés et collaborateurs libéraux qui travaillent seuls ou dans des structures de 2 à 5 vétérinaires. Les salariés de notre étude travaillent plus dans des cliniques de plus de six vétérinaires. La carte factorielle avec l'axe 2 et 4 n'apportait pas d'informations supplémentaires à celles citées ci-dessus.

3.2.2.2. Les tâches de RH

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème ressources humaines

Le nuage de point de la figure 47 ci-dessous est assez homogène, ne présente pas de paquets d'individus, une symétrie autour de l'axe 1 semble se dessiner.

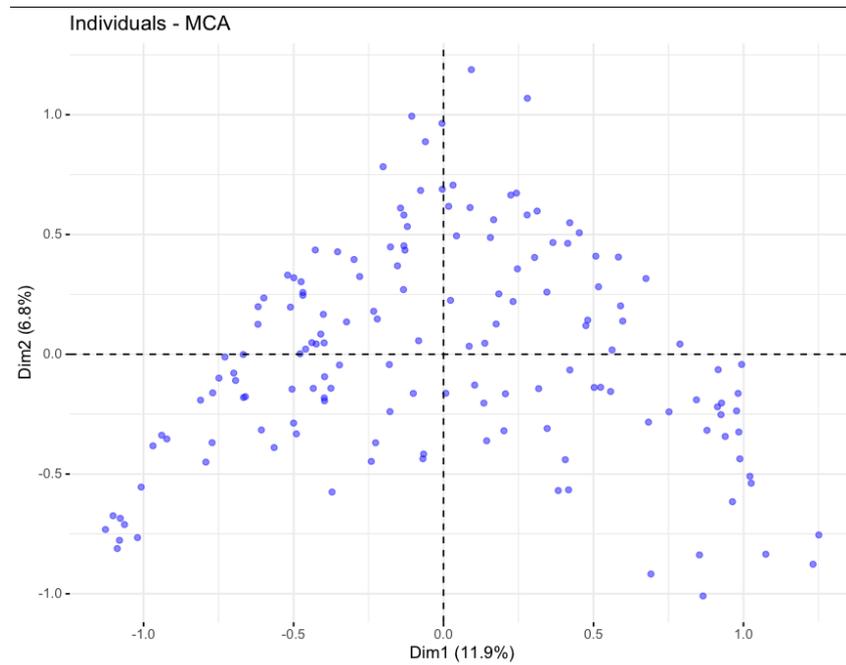


Figure 47 : Nuage de points des individus du thème RH représenté sur les dimensions 1 et 2 de l'analyse des correspondances multiples

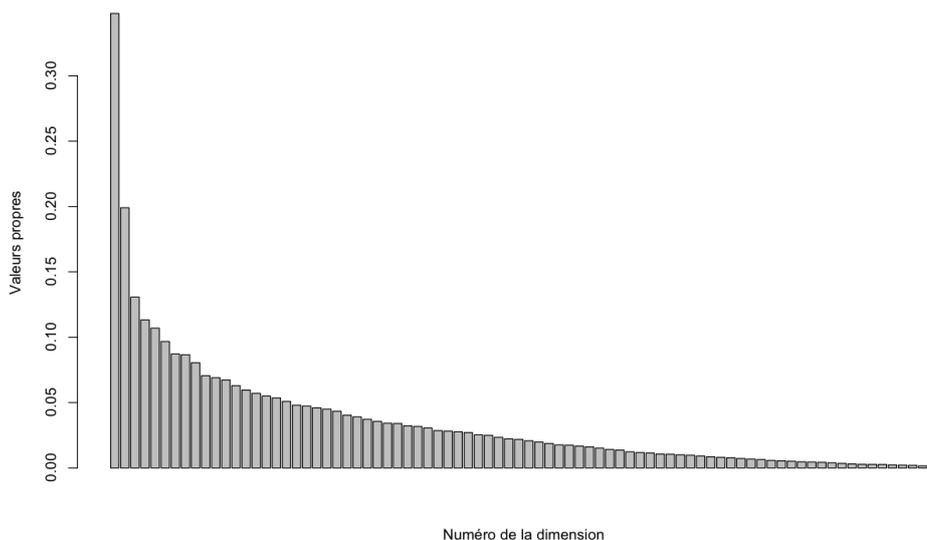


Figure 48 : Diagramme en barres des valeurs d'inertie de chaque axe de l'analyse des correspondances multiples (axe 1 à gauche)

La figure 48 montre que l'axe 1 représente très bien les variables ce qui est en accord avec ce qu'on a observé sur le nuage de points, l'axe 2 les représente bien également. A priori nous n'étudierons pas les autres axes.

Tableau XIV : Rapport de corrélation des variables du thème RH sur l'ensemble des axes

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
R1	0.60	0.32	0.15	0.11	0.02	0.03	0.05	0.02	0.14	0.07	0.03	0.12	0.06	0.15	0.03	0.04
R2	0.50	0.27	0.16	0.17	0.05	0.07	0.01	0.15	0.17	0.04	0.13	0.00	0.01	0.02	0.07	0.01
R3	0.52	0.23	0.20	0.13	0.02	0.03	0.03	0.07	0.17	0.03	0.06	0.06	0.01	0.03	0.04	0.02
R4	0.48	0.18	0.15	0.05	0.01	0.12	0.05	0.11	0.09	0.04	0.08	0.04	0.03	0.13	0.01	0.09
R5	0.57	0.22	0.07	0.09	0.06	0.14	0.18	0.24	0.02	0.05	0.03	0.03	0.14	0.03	0.08	0.09
R6	0.63	0.24	0.10	0.05	0.03	0.15	0.17	0.15	0.06	0.05	0.03	0.05	0.03	0.11	0.06	0.01
R7	0.64	0.27	0.05	0.06	0.03	0.08	0.09	0.12	0.06	0.07	0.03	0.01	0.02	0.01	0.15	0.22
R8	0.34	0.22	0.04	0.14	0.01	0.14	0.09	0.10	0.01	0.08	0.20	0.09	0.00	0.05	0.10	0.06
R9	0.35	0.26	0.15	0.04	0.00	0.02	0.07	0.02	0.10	0.06	0.11	0.10	0.08	0.22	0.04	0.05
R10	0.60	0.32	0.10	0.03	0.04	0.02	0.02	0.14	0.10	0.09	0.06	0.18	0.09	0.04	0.01	0.04
R11	0.36	0.15	0.06	0.11	0.11	0.34	0.02	0.02	0.04	0.13	0.02	0.01	0.06	0.02	0.24	0.08
R12	0.39	0.22	0.09	0.13	0.11	0.20	0.11	0.14	0.02	0.10	0.02	0.03	0.07	0.02	0.05	0.01
R13	0.42	0.36	0.09	0.06	0.11	0.04	0.11	0.02	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.04	0.09	0.01
R14	0.41	0.36	0.12	0.13	0.42	0.06	0.02	0.11	0.05	0.05	0.04	0.08	0.02	0.03	0.02	0.02
R15	0.42	0.22	0.10	0.09	0.39	0.02	0.02	0.12	0.02	0.09	0.07	0.09	0.16	0.01	0.03	0.04
R16	0.39	0.21	0.10	0.04	0.32	0.09	0.03	0.07	0.06	0.01	0.01	0.13	0.07	0.03	0.04	0.04
R17	0.37	0.31	0.26	0.09	0.33	0.08	0.01	0.04	0.01	0.12	0.10	0.09	0.04	0.07	0.03	0.08
R18	0.20	0.21	0.08	0.17	0.14	0.03	0.10	0.10	0.00	0.02	0.05	0.26	0.02	0.03	0.02	0.04
R19	0.26	0.24	0.38	0.12	0.19	0.08	0.04	0.02	0.04	0.08	0.01	0.07	0.01	0.10	0.09	0.08
R20	0.45	0.30	0.17	0.08	0.18	0.07	0.04	0.05	0.00	0.11	0.08	0.02	0.05	0.03	0.05	0.02
sexea	0.02	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.24	0.00	0.00	0.04	0.02	0.02	0.01	0.02	0.00	0.00
categorie_age	0.13	0.08	0.40	0.06	0.10	0.15	0.28	0.14	0.14	0.04	0.10	0.03	0.06	0.19	0.04	0.02
statut	0.28	0.04	0.20	0.06	0.02	0.00	0.10	0.04	0.01	0.15	0.01	0.06	0.03	0.02	0.06	0.17
ecole	0.07	0.05	0.11	0.04	0.03	0.00	0.10	0.13	0.21	0.05	0.14	0.03	0.42	0.13	0.11	0.14
activite	0.02	0.11	0.11	0.15	0.05	0.22	0.24	0.08	0.27	0.21	0.27	0.15	0.09	0.04	0.06	0.03
nbveto	0.12	0.06	0.10	0.47	0.05	0.32	0.10	0.10	0.16	0.06	0.02	0.05	0.06	0.07	0.03	0.06
personnel_non_veto	0.12	0.07	0.02	0.50	0.11	0.16	0.10	0.12	0.27	0.01	0.08	0.04	0.04	0.02	0.05	0.02
type_etablissement	0.10	0.01	0.08	0.01	0.05	0.00	0.02	0.02	0.01	0.10	0.07	0.02	0.05	0.01	0.02	0.03

D'après les rapports des corrélations présentés dans le tableau XIV ci-dessus, l'axe 1 représente très bien les variables de R1 à R20, « categorie_age », « statut » « type etablissement ». L'axe 2 représente bien aussi les variables R1 à R20, « activite ». L'axe 7 représente bien la variable « sexea », « categorie_age », « activite » mais ne représente pas bien les variables d'intérêts ici de R1 à R20. L'axe 3 représente bien la variable R19, R17, « categorie_age », « statut ».

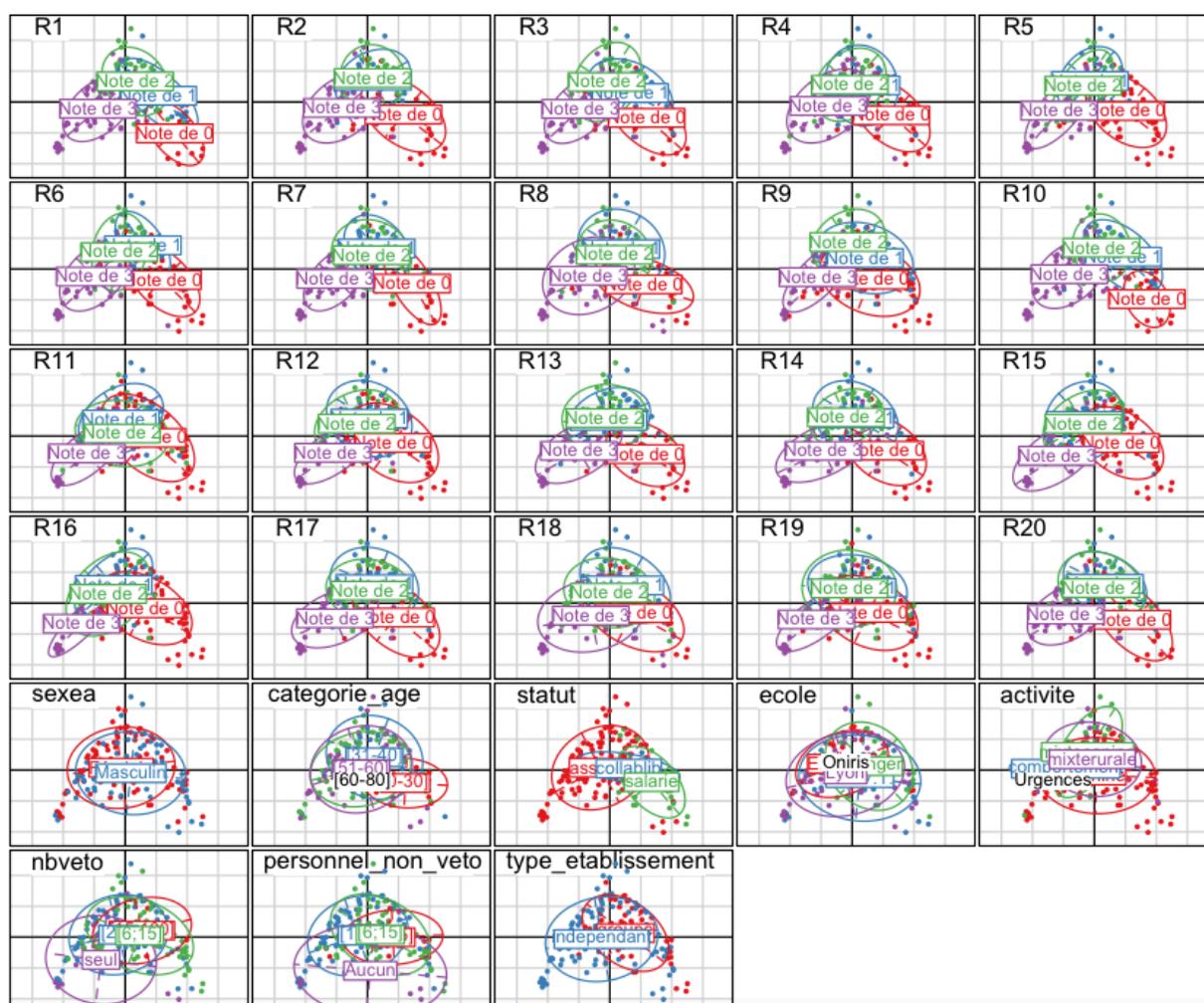


Figure 49 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème RH avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

Sur la carte factorielle de la figure 49 on remarque que ceux qui répondent la note de 3 et la note de 0 à la question R1 vont plutôt répondre la même chose aux autres questions de R2 à R20. C'est-à-dire que ceux qui font une tâche de RH les font généralement toutes (pour celles proposées dans le questionnaire) et inversement pour ceux qui n'en font pas. De plus quand ces tâches sont pratiquées (note de 3) il y a un attrait pour celle-ci derrière (note de 3 également). Encore une fois on tire les mêmes conclusions inverses pour les notes de 0. Ce sont surtout des associés qui travaillent dans des établissements indépendants et ce sont surtout des associés qui mettent des notes de 3.

De plus on relève que ce sont plutôt dans les établissements indépendants que les vétérinaires réalisent totalement ces tâches, en effet les notes de 3 sont plutôt associées à ce type d'établissement. Ensuite c'est plutôt la catégorie des moins de 30 ans qui attribue la note de 0 et ce sont plutôt des salariés. Pour rappel nous avons montré avant qu'il n'y avait pas de confusion entre les variables « type_etablissement » et « statut ».

La carte factorielle avec l'axe 1 et l'axe 3 (présente en annexe 3) n'apporte comme seule information que le fait que la catégorie d'âge des moins de 30 ans est surtout salariée.

❖ Les acteurs idéaux selon les tâches de RH

Il était demandé aux répondants de choisir pour chaque tâche, de définir le ou les acteurs idéaux. Ces résultats sont présentés sur la figure 50 ci-dessous. Ainsi pour la majorité des tâches c'est au vétérinaire associé de les effectuer mis à part pour la constitution du planning du personnel non vétérinaire ou les salariés non vétérinaire arrivent en tête.

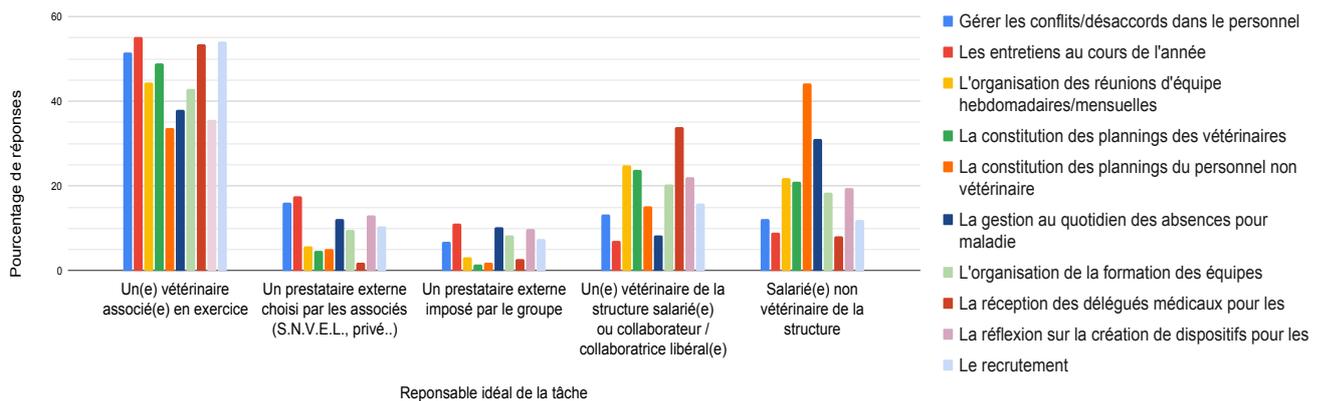


Figure 50 : Acteurs idéaux pour les tâches de RH

3.2.2.3. Les tâches financières

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème financier

Le nuage de point, présent en annexe 4, est homogène et ne présente pas de paquets d'individus. Le diagramme en barres présenté en annexe 5 fait ressortir très largement les axes 1 et 2, les autres axes ne dépassant pas les 10% ils ne seront à priori par étudiés. On obtient donc du tableau de corrélation lui aussi présent en annexe 6, que l'axe 1 représente bien les variables F1 à F22 (mais F8, F9, F19 sont mieux représentés par l'axe 3) « categorie_age », « statut », « type_etablissement » « personnel_non_veto ». L'axe 2 représente bien F1 à F22 à l'exception de F10, « activite ». L'axe 3 représente bien « F8, F9, F19, F20, « categorie_age » et « statut ».

Dans un premier temps on obtient la carte factorielle avec les axes 1 et 2, présentés dans la figure 51.

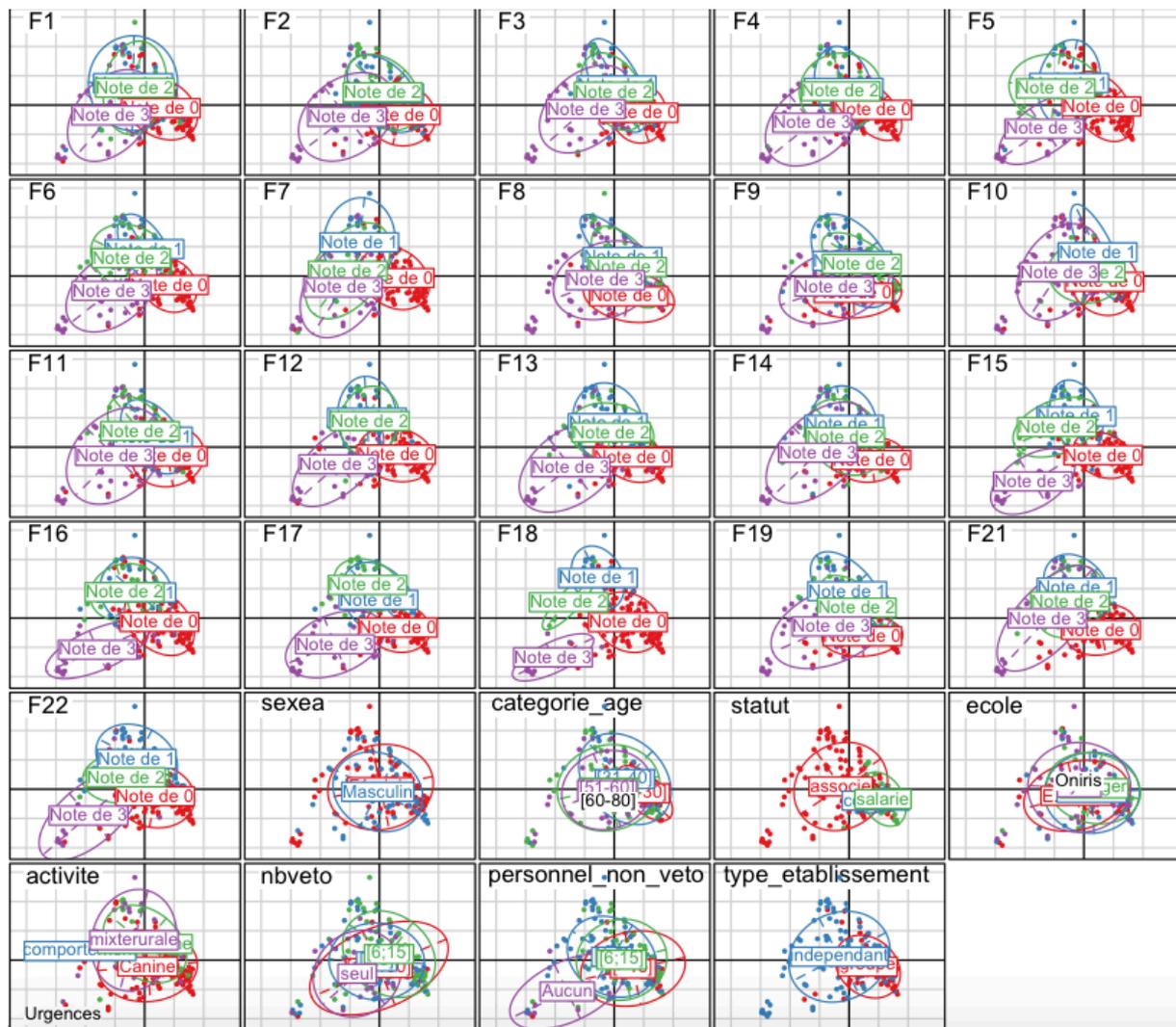


Figure 51 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

Des tendances sont visibles puisque ceux qui ont répondu la note 3 de à la question F1, ont aussi plutôt mis la note de 3 de F2 à F6, et de F10 à F22, ce sont des associés, dans des structures indépendantes, avec majoritairement pas de personnel non vétérinaire. Attention des points de différentes couleurs sont présents dans le cercle « aucun » du « personnel_non_veto » donc ce ne sont pas exclusivement des cliniques sans personnel. Ceux qui ont mis une note de 1 à la question 18 l'ont aussi mis à la question 19 et 22. Les vétérinaires travaillant dans des groupes ne répondent pas la note de 3 à la réalisation de l'ensemble de ces tâches et plutôt des notes de 0 quant à leur attrait. La carte factorielle de l'axe 1 et 3 (présente en annexe 7) montre encore une fois que les salariés appartiennent surtout à la catégorie d'âge des moins de 30 ans. Les indépendants ont plus le statut d'associé.

La carte factorielle de l'axe 2 et 3 (présente en annexe 8) montre que les moins de 30 ans ne font presque aucune tâche financière puisqu'ils répondent surtout par la note de 0 ou 1 pour les variables F1 à F11. Ils répondent la note de 0 ou 1 pour F12 à F22 sauf pour F14 et F19 ou cela est moins évident.

❖ Les acteurs idéaux selon les tâches financières

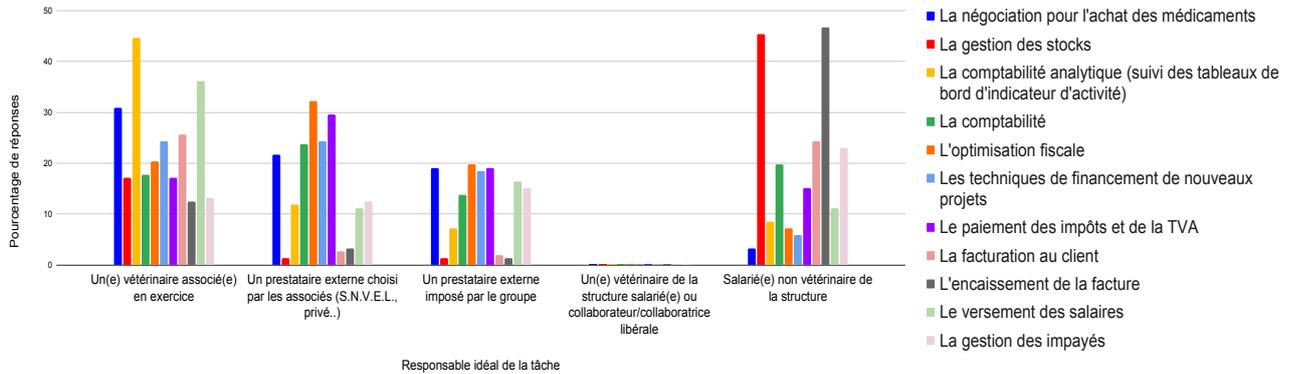


Figure 52 : Acteurs idéaux pour les tâches financières

D'après la figure 52, un salarié non vétérinaire semble être le responsable idéal pour la gestion des stocks et la facturation. La comptabilité analytique semble devoir rester dans les mains du vétérinaire associé, tout comme le versement des salaires. Mais pour les autres tâches une partie devraient être déléguées en externe auprès d'un groupe ou de prestataires privés.

3.2.2.4 Les tâches stratégiques

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème stratégie

Le nuage de points (annexe 9), est assez dispersé et présente une densité d'individus plus importante sur la gauche sans toutefois créer un véritable paquet de points. Le diagramme en barres présenté en annexe 10 montre que l'axe 1 explique très bien les variables, l'axe 2 est lui légèrement en dessous de 20%. D'après le tableau de corrélation en annexe 11, les variables S1 à S12, « categorie_age » « statut » sont très bien expliquées par l'axe 1. L'axe 2 explique bien les variables S1, S2, S5 à S12. L'axe 5 représente bien les variables « ecole », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ».

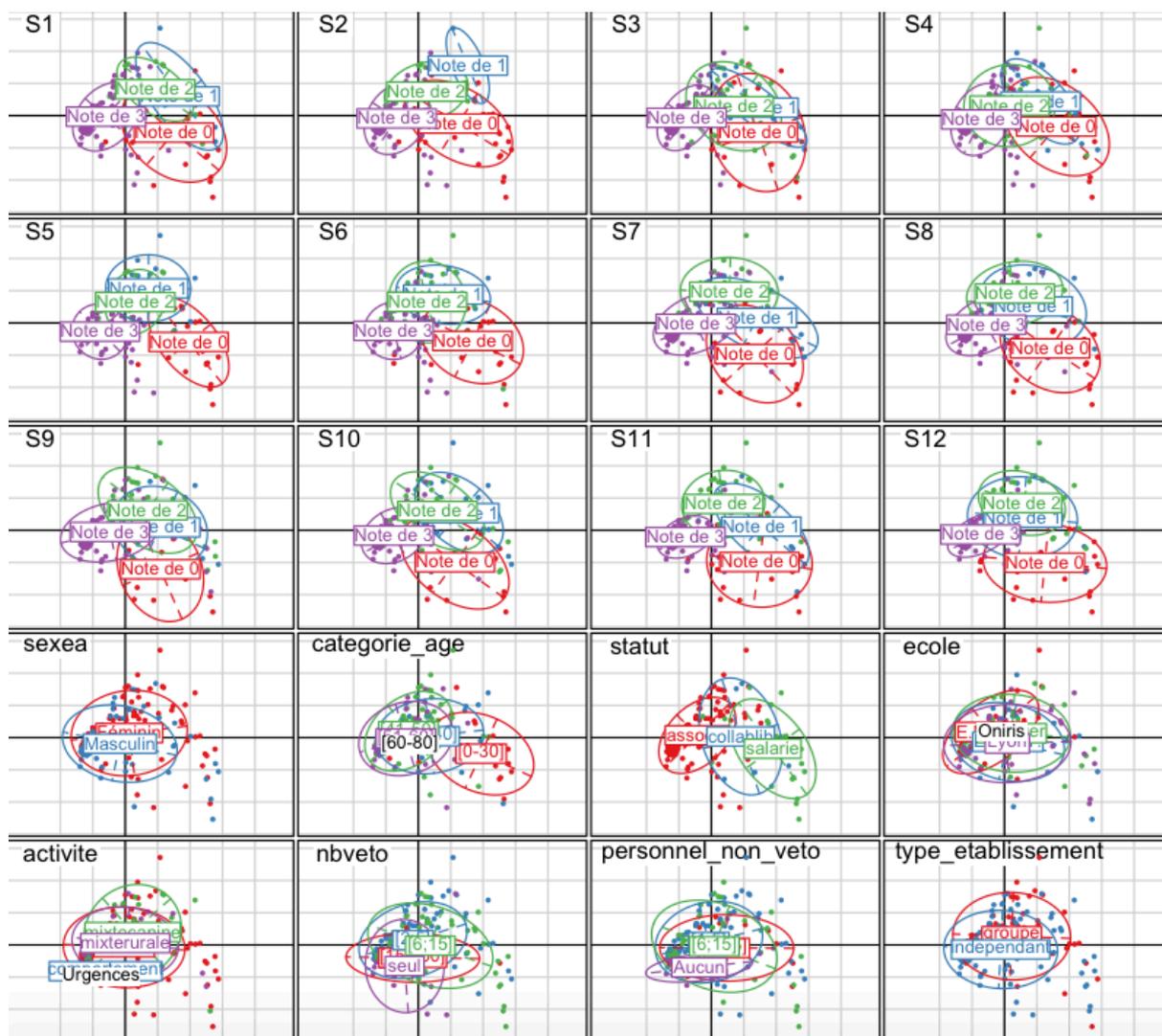


Figure 53 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème stratégie avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

D'après la figure 53 ceux qui ont répondu la note de 3 à S1 ont répondu des notes de 3 également de S2 à S12, mis à part pour S4 où ils ont répondu la note de 3 ou de 2. Pour ceux ayant répondu la note de 0 à S1 ils ont aussi majoritairement répondu 0 de S2 à S12. Les individus ayant répondu la note de 3 sont des individus ayant plus de 30 ans et étant associés. A l'inverse ce sont plutôt les collaborateurs libéraux et salariés qui répondent des notes différentes de 3 et ils ont plutôt moins de 30ans, cette dernière analyse est à prendre avec beaucoup de recul puisque la variable « categorie_age » ne peut s'exploiter qu'avec l'axe des abscisses (qu'avec l'axe 1, cf supra). Les cartes factorielles avec les axes 1 et 5 puis 2 et 5 n'apportent pas plus d'informations.

❖ Les acteurs idéaux selon les tâches stratégiques

Les réponses sont univoques, comme le montre la figure 54, on relève qu'un vétérinaire associé est la personne idéale pour les tâches de stratégie.

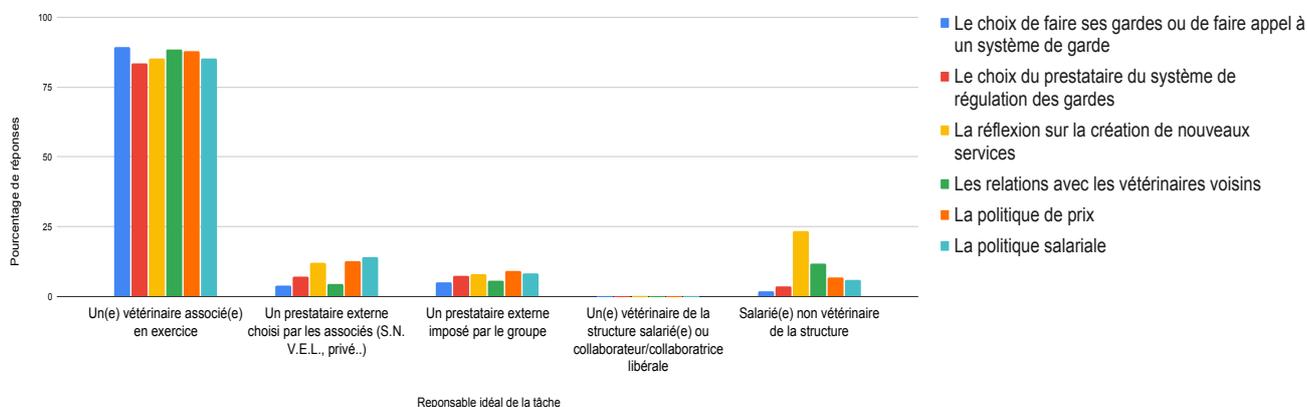


Figure 54 : Acteurs idéaux pour les tâches de stratégie

3.2.2.5 Les tâches juridiques

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème juridique

Le nuage de points (présent en annexe 12) est relativement homogène et ne présente pas de paquets d'individus. Le diagramme en barres (annexe 13) possède deux axes supérieurs à 20% : les deux premiers. Sur le tableau de corrélation présenté en annexe 14 on remarque que l'axe 1 représente bien les variables de L1 à L6, « categorie_age » et « statut ». L'axe 2 représente bien les variables de L1 à L6 et « ecole ». L'axe 3 représente bien les variables L4, L5, L6, « categorie_age », « ecole », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ». L'axe 4 représente bien les variables L1 à L5, « categorie_age », « statut », « ecole », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ».

D'après la carte factorielle présente sur la figure 55 on peut en tirer les conclusions suivantes : ce sont principalement les associés travaillant dans des cliniques indépendantes qui ont mis des notes de 2 et 3 aux questions L1, L2 et L3. Les associés travaillant dans des groupes ont également plutôt mis des notes allant de 1 à 3 aux variables L4, L5, L6. Enfin ceux qui ont mis la note de 0 à L1, l'ont mise à L2, L3, L4, L5, L6. Il est difficile de tirer des conclusions sur la catégorie d'âge même si il semble que ce soit les répondants de moins de 40 ans qui répondent qu'ils ne font pas et n'apprécient pas ces tâches juridiques (note de 0 ou 1) et cela correspond plutôt aux salariés pour les notes de 0. Les vétérinaires travaillant dans des groupes ont plutôt mis des notes de 0 ou 1 à L1, L4, L5, L6 et des notes différentes de 3 pour L2 et L3.

La carte factorielle avec les dimensions 3 et 4 montre que ce sont surtout des salariés qui ont mis des notes de 0 aux questions L1, L2, L3 et des notes de 0 ou 1 attribués aux variables L4 à L6. On a les mêmes notes attribuées aux variables L1 et L2 et sensiblement les mêmes pour L4, L5, L6.

La carte factorielle des dimensions 3 (en abscisse) et 4 (en ordonnée) semble montrer que ce sont plutôt ceux de moins de 30 ans qui mettent la note de 2 à L4 L5 L6.

Les cartes factorielles avec les autres axes ne donnent pas d'informations supplémentaires.

Pas de différence de réponse selon l'école, le type d'établissement, nombre de véto, personnel non vétérinaire, le sexe.

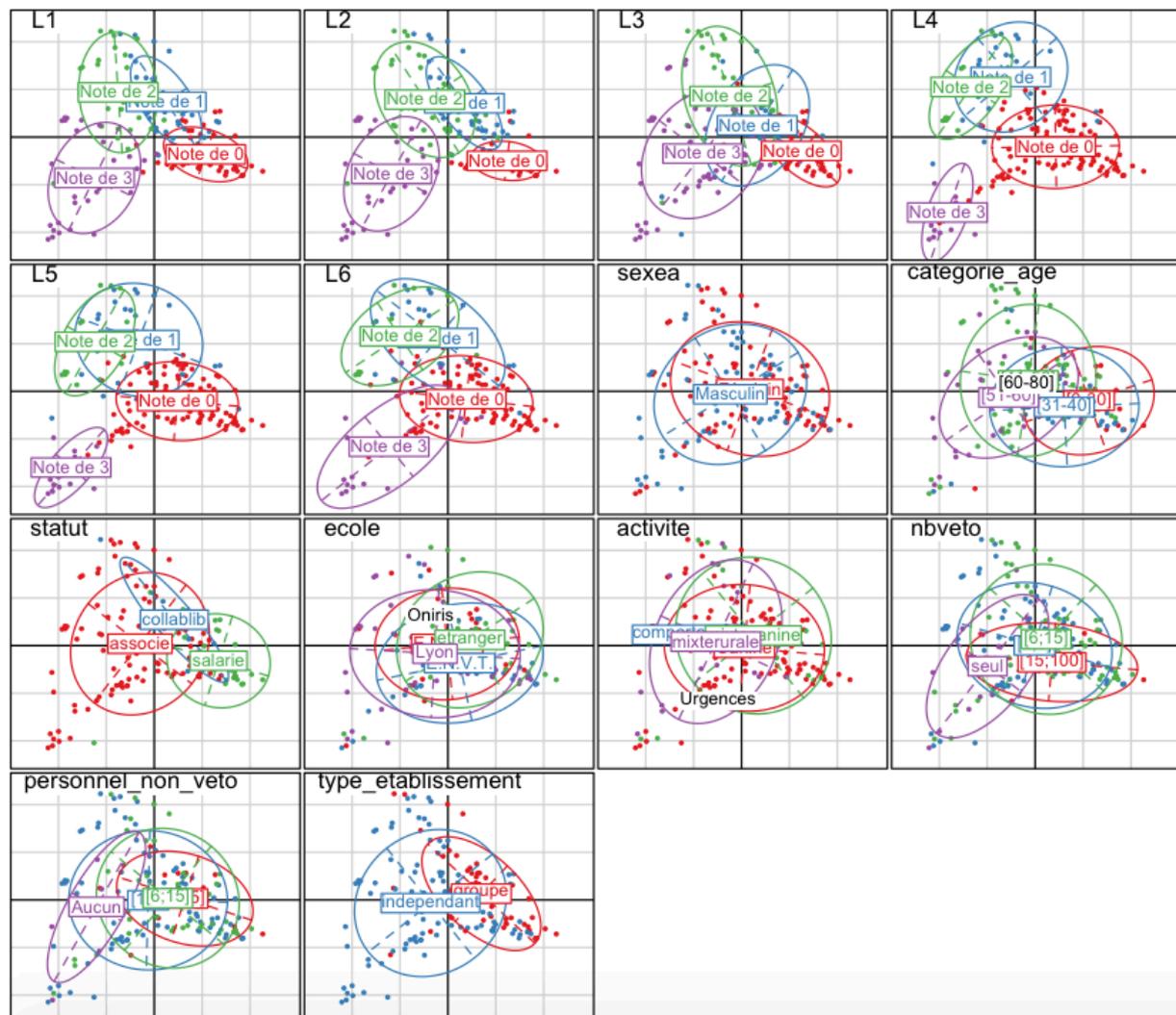


Figure 55 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème juridique avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

❖ Attrait pour les tâches juridiques et acteurs idéaux

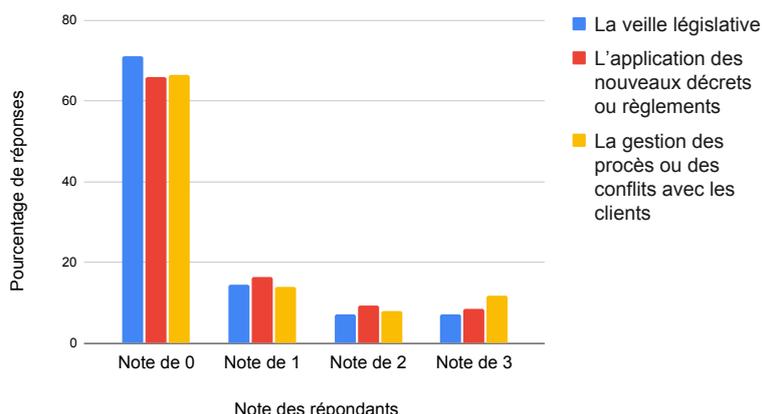


Figure 56 : Résultats des répondants sur les attraits pour les tâches juridiques

La figure 55 rendait compte des tendances et l'analyse faite n'est pas erronée mais ne tenait pas compte du nombre de répondants. La figure 56 permet, elle, de remarquer que pour une large majorité de répondants, plus de 60%, il n'y a aucun attrait pour les tâches juridiques étudiées.

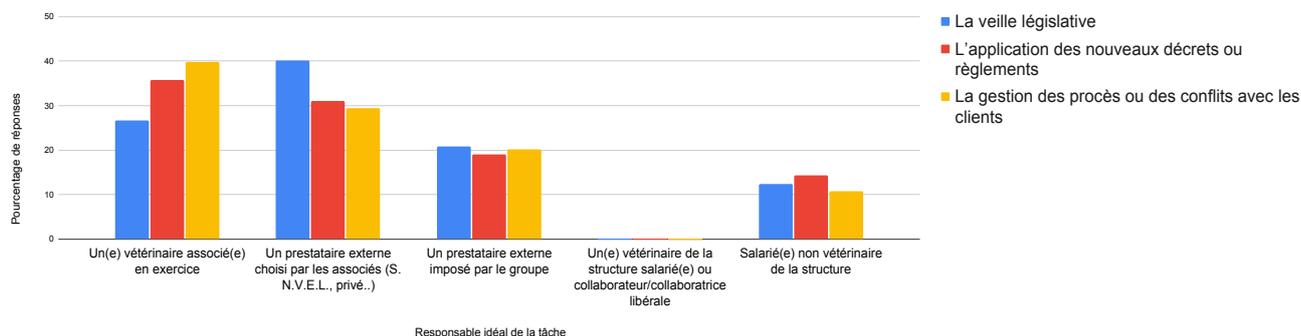


Figure 57 : Acteurs idéaux pour les tâches juridiques

D'après la figure 57 ci-dessus, la veille législative devrait plutôt être déléguée en externe. Concernant les deux autres tâches les réponses sont partagées entre une déléguée en externe et la réalisation par un vétérinaire associé.

3.3.2.6 Les tâches de marketing

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème marketing

Le nuage de points présent en annexe 15 ne présente pas de paquets de points ni de forme particulière. Le diagramme en barres présent en annexe 16 montre que l'axe 1 est supérieur à 30% et les deux autres axes légèrement au dessus de 20%. D'après le tableau des corrélations présenté en annexe 17 on constate que l'axe 1 représente bien les variables M1 à M6, « ecole », « activite »,

« nbveto », « personnel_non_veto », l'axe 2 lui permet d'étudier les variables M1 à M6, « categorie_age ». L'axe 3 représente bien les variables M1 à M6 « categorie_age », « statut », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ».

La carte factorielle des axes 1 et 2 présentée ci-dessous dans la figure 58 nous permet de faire les constats suivants : les répondants qui associent la note de 3 à la variable M1 associent la même note aux variables de M2 à M6. On fait le même constat concernant la note de 0. Il n'est cependant par possible de les associer à d'autres variables, en effet il n'y a pas de différence de réponse selon le sexe, la catégorie d'âge, le statut, l'école, l'activité, le nombre de vétérinaires, de personnel non vétérinaire ou d'établissement. Les cartes factorielles des axes 1 et 3 et des axes 2 et 3 n'apporteraient aucune tendance supplémentaire.

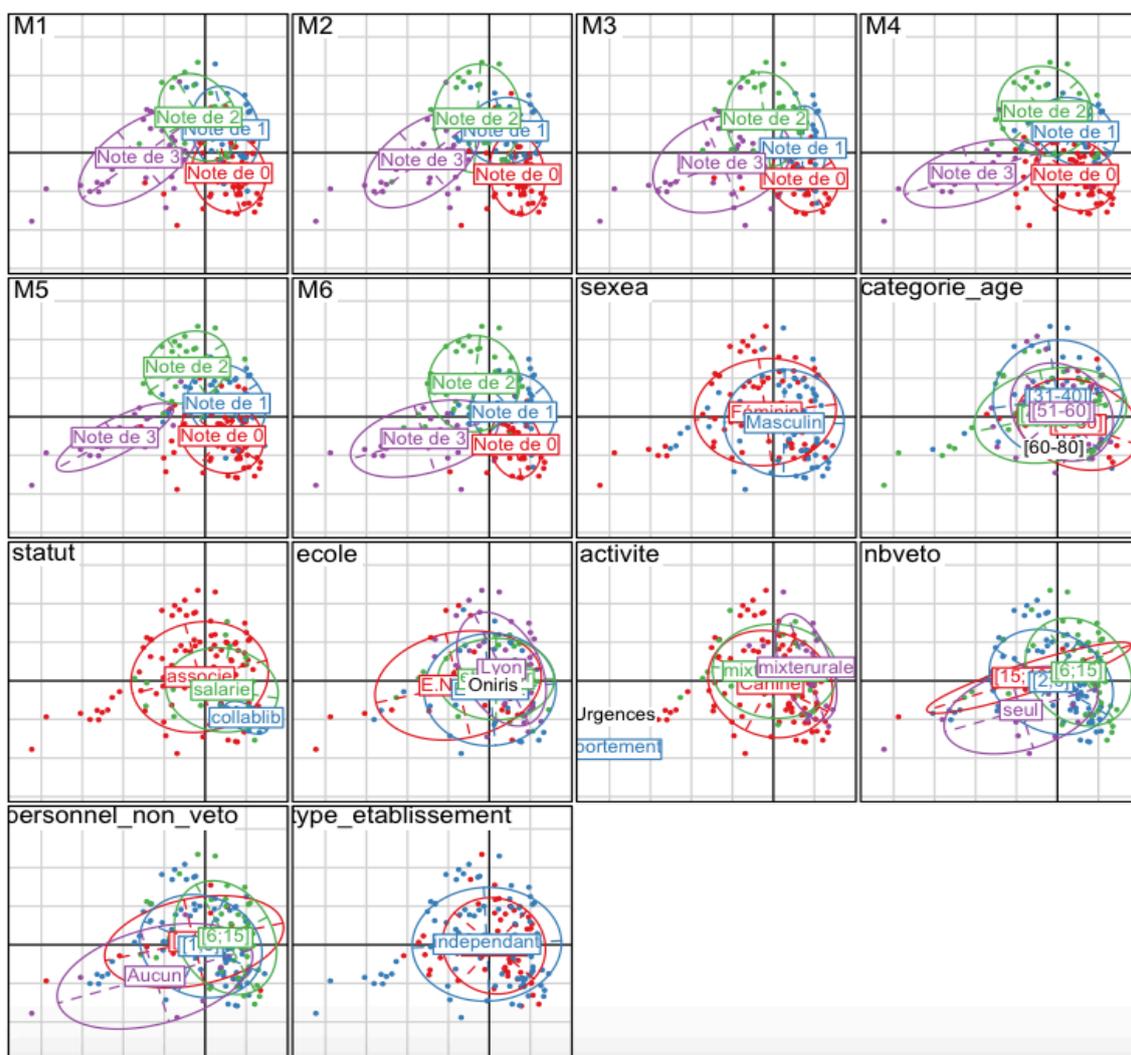


Figure 58 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème marketing avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

❖ Acteurs idéaux tâches de marketing

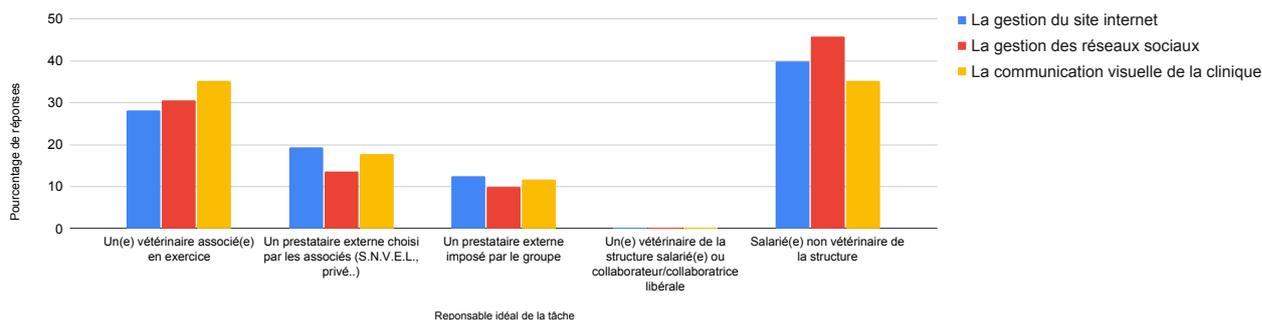


Figure 59 : Acteurs idéaux pour les tâches de marketing

D'après la figure 59, ci-dessus, les tâches de marketing devraient majoritairement être déléguées aux salariés non vétérinaires ou rester entre les mains du vétérinaire. Globalement ce sont des tâches qui ne devraient que peu être déléguées en externe d'après les réponses du questionnaire.

3.3.2.7 *Le travail administratif ramené à la maison*

❖ Analyse des correspondances multiples des variables du thème travail administratif ramené à la maison

Le nuage de points en annexe 18 est homogène et ne présente pas de paquets d'individus. D'après le diagramme en barres présenté en annexe 19 seulement les deux premiers axes sont supérieurs à 20% et semblent le mieux représenter les variables. Mais d'après le tableau de corrélations en annexe 20 : l'axe 1 représente bien les variables TA2 et TA3, « categorie_age », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ». L'axe 2 lui nous permet de regarder les variables TA1, TA2, TA3, « categorie_age », « statut », « ecole », « activite », « nveto », « personnel_non_veto ». TA1 est bien expliqué par l'axe 4, cet axe nous permet de regarder également les variables TA1, TA2, « categorie_age », « ecole », « activite », « nbveto », « personnel_non_veto ». Enfin l'axe 6 permet d'étudier les variables TA1 à TA3, « sexea », « « categorie_age », « nbveto », « personnel_non_veto ».

La carte factorielle, figure 60 ci-dessous, montre que les répondants qui associent la note 0 à la variable TA2 (être rémunéré pour son travail administratif) sont aussi ceux issus des cliniques avec entre 1 et 5 vétérinaires et entre 0 et 5 personnel non vétérinaire. Aucune information ne peut-être extraite de l'analyse factorielle avec les dimensions 1 et 4, ni avec les dimensions 2 et 6 sans risquer des biais d'analyse importants car aucune tendance n'est véritablement marquée. D'après la carte factorielle composée de la dimension 2 en abscisse et 4 en ordonnée : les notes 2 et 3 associées à la variable TA2 s'associent avec celles de la variable TA3. C'est-à-dire que ceux qui ont des créneaux

sont rémunérés pour ces tâches. Et ce sont plutôt des vétérinaires seuls ou dans des structures de plus de 15 vétérinaires qui associent les notes de 3 à ces deux variables, de même pour le personnel non vétérinaire : aucun ou plus de 15. La carte factorielle composée de la dimension 1 en abscisse et 6 en ordonnée permet la même analyse que la carte avec les dimensions 2 et 4.

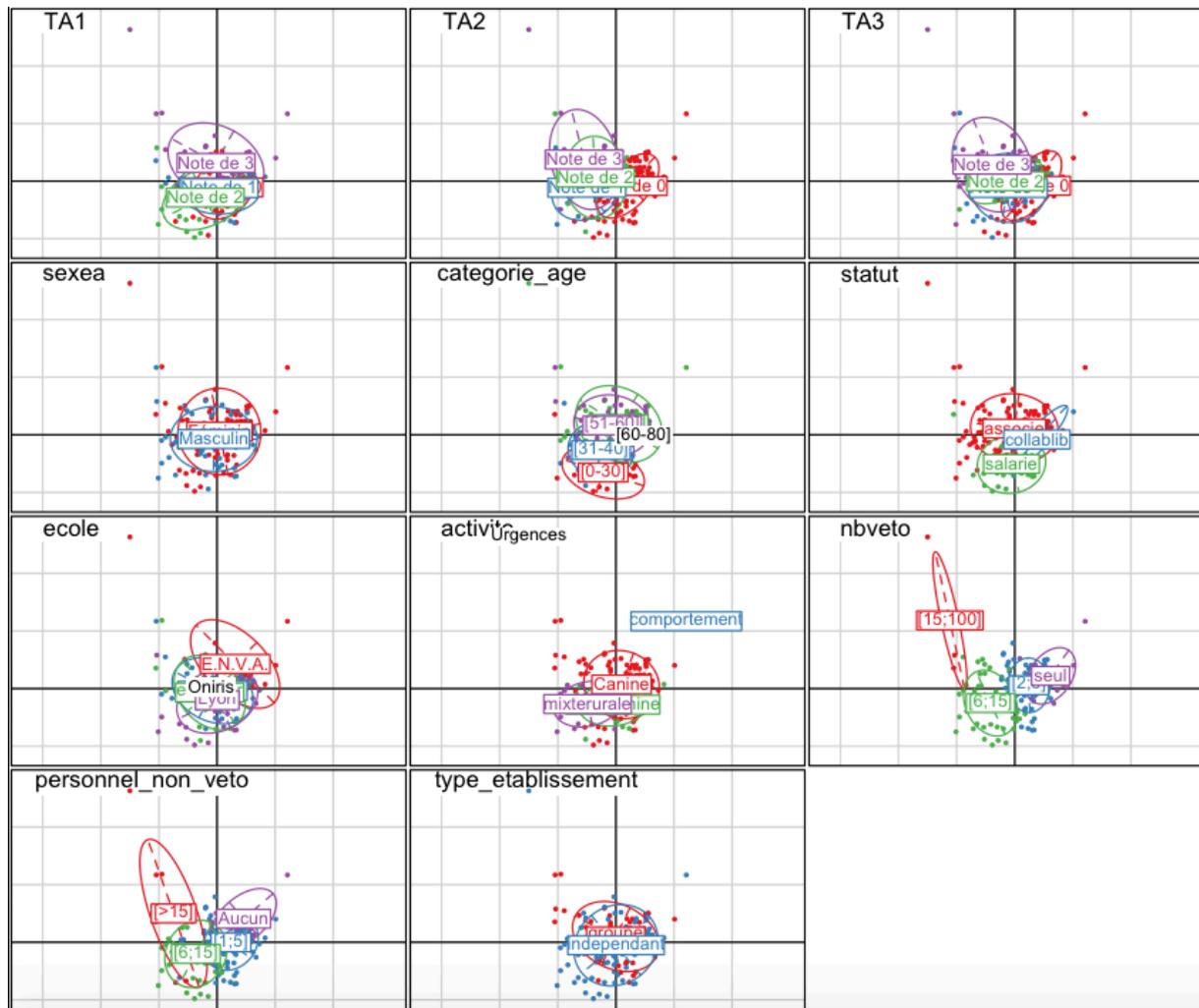


Figure 60 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème travail administratif ramené à la maison avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 2 en ordonnée

❖ Détail des réponses du travail administratif

D'après les figures 60 à 62 ci-dessous, la moitié des répondants affirment ramener beaucoup de travail administratif à la maison, 50,3% exactement. C'est une donnée intéressante d'autant plus que 45,3% n'ont pas de créneaux réservés et même 68,3% affirment n'en avoir que très peu (notes de 1 et 2 regroupées). Cela est d'autant plus surprenant que 70,7% ne sont pas rémunérés pour ces tâches.

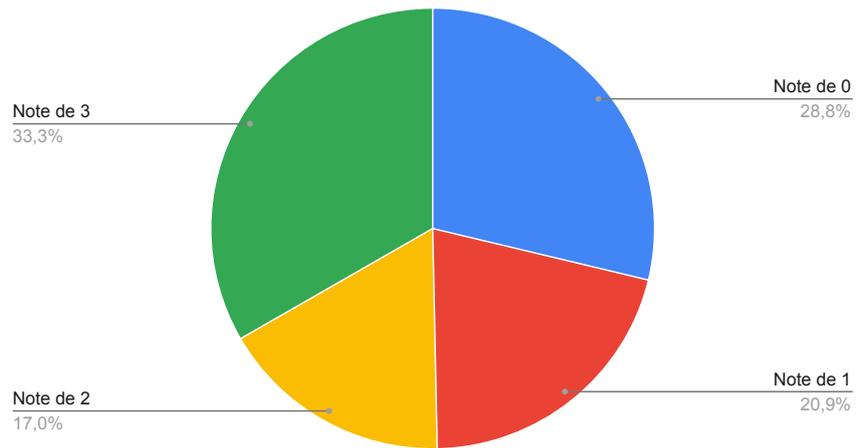


Figure 60 : Travail administratif ramené à la maison (n=152)

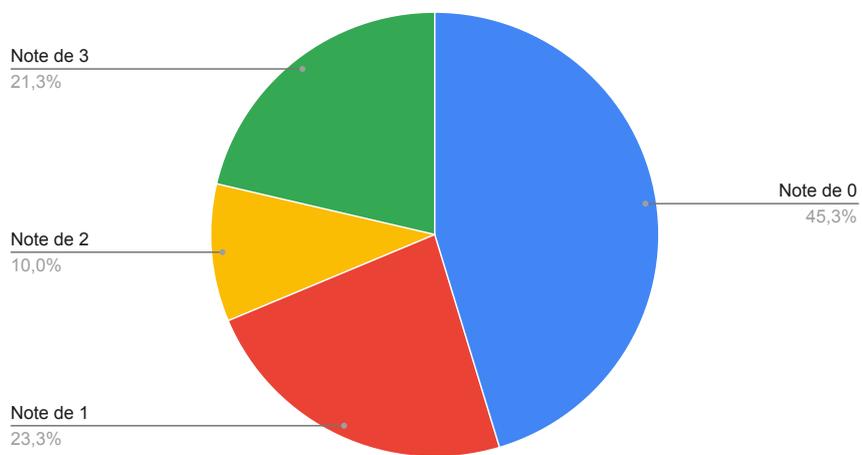


Figure 62 : Créneaux réservés dans la journée pour ces tâches administratives (n=152)

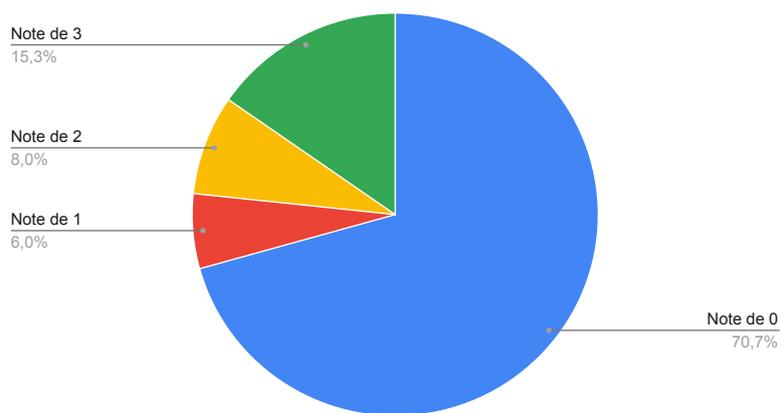


Figure 61 : Rémunération associée à ces tâches administratives (n=152)

3.2.3 Discussions

3.2.3.1. Représentativité

La représentativité de l'échantillon est essentielle à discuter afin de savoir si les conclusions de l'enquête peuvent être extrapolées à l'échelle de la population. Si cette notion connaît des différences selon les auteurs, certains pointent du doigt l'ambivalence de cette dernière. Le document apporte notamment la précision que pour l'organisation internationale de normalisation, aussi appelée ISO, et l'association française de normalisation ou AFNOR il n'existe pas de définition de représentativité ou d'échantillon représentatif. Le terme d'échantillon est qualifié par « une ou plusieurs unités d'échantillonnage prélevées dans une population et destinées à fournir des informations sur cette population ».

Tout en gardant ceci en mémoire, on rappelle que la représentativité d'un échantillon n'est finalement pas une fin en soi, les résultats eux doivent être représentatifs afin de pouvoir les extrapoler à la population. Notre méthode de sondage n'a pas suivi un plan probabiliste puisque chaque vétérinaire français n'avait pas une probabilité connue et non nulle de répondre au questionnaire. Au regard du plan non probabiliste, on considère que si les proportions d'individus de l'échantillon sont identiques à celle de la population alors l'échantillon est représentatif. C'est par exemple le cas du sexe puisque, notre échantillon est très représentatif de la population active des vétérinaires qui se compose de 57,1% de femmes et 42,9% d'hommes (0,01% de différence avec la population active vétérinaire (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022)). Mais ce n'est pas le cas par exemple pour l'âge : les catégories des moins de 30 et des 31-40 ans sont ici sous-représentées par rapport à la population vétérinaire active, tandis que les autres classes d'âges sont surreprésentées (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). On compte 14 répondants de moins de 30 ans, 26 répondants de 31-40 ans, 57 de 41-50 ans, 36 de 51-60 ans et enfin 19 de plus de 60 ans. Ainsi tous les paramètres ne semblent pas extrapolables. De plus un redressement à posteriori, c'est-à-dire, tirer au sort des individus selon des critères d'études pour retrouver les quotas de la population d'étude, n'est pas possible au vu de la taille de notre échantillon, nous perdrons en qualité d'interprétation et de conclusions.

Un échantillon représentatif idéal est impossible en pratique puisqu'il faudrait 100% de couverture et un taux de non-réponse de 100%. La création d'un indice de représentativité n'ayant pas encore vu le jour, l'ensemble des caractéristiques de la population a été étudié afin de vérifier l'absence de confusion et pouvoir généraliser nos résultats (Gerville-Réache, Couallier 2011). Finalement 152 réponses sur une population de 20197 vétérinaires cela représente un niveau de

confiance de 95% avec une marge d'erreur de 8%. Lors de nos conclusions il y a 8% de probabilité d'erreur de celles-ci.

3.2.3.2 *Biais et limites*

Une confusion entre deux variables, celle du personnel non vétérinaire des cliniques et celle du nombre de vétérinaires de celles-ci a été relevée, mais sans aucun lien direct avec d'autres critères. Il n'y a aucun autre lien distinct entre les modalités des variables du profil du répondant. Nos résultats n'ont pas mis en évidence de différences entre groupes et indépendants quant à un statut prédominant. Il est possible que la taille d'échantillon masque cette différence ou qu'il n'y ait pas de différence significative.

Des biais ont été réalisés avec notre questionnaire, il convient de les identifier. Un document support nous a permis de les analyser (Statistique Canada 2010) :

Tout d'abord un biais d'échantillonnage est présent, puisque les répondants n'ont pas été choisis à l'aide d'un tirage aléatoire et indépendant au sein de l'ensemble des vétérinaires de la profession. De plus, tous les individus n'avaient pas la même probabilité de répondre au questionnaire puisqu'il ne leur est pas à tous parvenu. Il a été relayé dans les réseaux internes de 2 groupes seulement. De plus les pages Facebook® « ssevif » « SNVEL vétérinaire en clientèle » « Alumni MAE et l'utilisation de la newsletter du SNVEL permettaient principalement de sélectionner des individus libéraux. Les personnes qui ont pu voir et répondre au questionnaire sur LinkedIn® n'ont également pas fait l'objet d'un échantillonnage et cela représente un biais également. Mais on estime que chaque vétérinaire dispose d'un ordinateur ou d'un téléphone qui lui aurait permis de répondre au questionnaire le cas échéant. Cependant le questionnaire a été diffusé à grande échelle via la newsletter de la Dépêche Vétérinaire® et pouvait ainsi toucher l'ensemble des praticiens abonnés à ce journal et a certainement diminué le biais d'échantillonnage. Le journal du Point Vétérinaire® n'a pas donné suite à notre requête.

Un biais de recrutement peut aussi être discuté, les vétérinaires répondaient de leur propre initiative, donc ce sont ceux les plus intéressés qui y ont répondu.

Un biais de compréhension a été rapporté. Certaines questions ont fait l'objet d'une incompréhension : notamment la question des capitaux, certains vétérinaires ne savaient pas dire si leur structure avait été rachetée par un groupe 100% vétérinaire ou non. Cela peut alors être un motif d'abandon du questionnaire de ne pas savoir quoi répondre, étant donné que toutes les questions étaient à réponse obligatoire. L'inconvénient principal réside dans le fait que la non-réponse provient souvent de répondants aux caractéristiques différentes (Statistique Canada 2010). D'autant plus que le groupe MonVéto® est devenu un groupe aux capitaux en partie non détenus par

des vétérinaires 5 jours après la clôture du questionnaire. Ainsi la distinction simple entre groupe et établissement indépendant s'est révélée d'autant plus légitime. Cela limite les biais de mesure de la question portant sur l'établissement financier.

Le questionnaire ne permettait pas de différencier l'origine du groupe de clinique. Cela apporte un biais concernant les tâches réalisées puisque tous ne répondent pas aux mêmes normes. En effet le groupe IVC Evidensia® est par exemple à influence anglo-saxonne (de par l'origine du groupe), le groupe Anicura® (suédois) alors que d'autres sont uniquement français. Même si tous suivent la réglementation française cette origine peut être source de différence. De plus, comme nous l'avons vu tous les groupes ne sont pas aux mêmes points de développement, ainsi les processus mis en place ne sont pas forcément les mêmes ou pas au même avancement. Ceci peut être source de différences dans les tâches réalisées, dans la manière dont celles-ci sont encadrées par des processus et ainsi dans leur attrait.

Une des limites s'est trouvée dans la longueur du questionnaire, si sa réalisation avait été estimée à 10min, cela en a découragé qui ne sont pas allés au bout. Il aurait été judicieux de réduire le nombre de thématique d'étude pour réduire sa longueur.

3.2.3.3. Les conclusions

Notre échantillon est très représentatif de la population active des vétérinaires qui se compose de 57,1% de femmes et 42,9% d'hommes. Les écoles de Lyon et Toulouse sont légèrement surreprésentées parmi nos répondants au contraire des écoles à l'étranger mais ce biais peut certainement s'expliquer en partie par les réseaux de communication utilisés. En effet le Dr Bussiéras étant de Toulouse son réseau est majoritairement issu de cette école ce qui pourrait expliquer que le post LinkedIn® la mentionnant ait fait augmenter les répondants de cette école. C'est le même mécanisme qui s'est probablement opéré pour les personnes touchées via le post LinkedIn® que nous avons posté.

Les catégories des moins de 30 et des 31-40 ans sont sous-représentées par rapport à la population vétérinaire active, tandis que les autres classes d'âges sont surreprésentées (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022). On compte 14 répondants de moins de 30 ans, 26 répondants de 31-40 ans, 57 de 41-50 ans, 36 de 51-60 ans et enfin 19 de plus de 60 ans. Tous les lieux d'exercice sont représentés équitablement, toutefois aucune donnée quant à la proportion de ces ESV n'a été trouvée dans la bibliographie.

Nos répondants exercent principalement en canine mais et ce chiffre est en accord avec les données de la profession : 70,9% font de la canine exclusive ou prédominante (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).

Le statut de salarié est sous-estimé dans notre échantillon (16,4% de salarié observés contre 36,8% dans la population). Le taux de collaborateur libéral dans notre échantillon est faible mais c'est également le cas dans la profession avec moins de 7%. Les statuts d'associés (seul ou à plusieurs) sont alors un peu surreprésentés, on dénombre 36 réponses d'associé unique et 84 réponses d'associés à plusieurs (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).

Dans notre échantillon les cliniques de 2 à 5 comme celles de 6 à 15 vétérinaires sont plus représentées que dans la démographie vétérinaire (respectivement de 38,3% et ne dépassant pas 20 %). Le modèle du vétérinaire seul associé qui représente 35% des vétérinaires actuellement ne s'établit qu'à 8,6% dans notre sondage (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).

Enfin les répondants sont 66% de vétérinaires exerçants dans des ESV indépendantes contre 84,07 % d'après les données transmises par le CNOV dans la profession actuellement (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2022).

Concernant les conclusions aux différentes tâches étudiées :

Quand une tâche de RH est totalement réalisée par le répondant (note de 3) toutes le sont et cela plaît énormément (notes de 3 également). On identifie que ce sont dans les établissements indépendants que cela se retrouve le plus. Ce qui est une bonne chose puisque la tâche est réalisée mais il y a un fort attrait pour celles-ci alors que pour les répondants travaillant dans les groupes les notes ne sont pas de 3. Le rapport Astères a défini un système de points afin d'établir les raisons principales incitant les associés à vendre leur clinique à un groupe. La délégation des fonctions de RH et l'expertise des groupes est la troisième motivation derrière le fait de transmettre pour préparer sa retraite ou trouver un repreneur et l'aide au développement (Astères 2023). Cependant d'après nos résultats les vétérinaires travaillant dans ces établissements ne délèguent pas totalement ces tâches non plus. De plus toujours dans le rapport Astères, dans une question ouverte qui compte 186 répondants, 13 dressent un bilan positif du service de RH de leur groupe tandis que pour 2 répondants c'est un constant négatif qui y est fait (Astères 2023). La non distinction des groupes et leur degré de structuration très différent nous obligent à prendre avec précaution les conclusions de ce rapport.

Les moins de 30 ans qui sont salariés font moins de tâches de RH, mais ils ont également moins d'attrait pour celles-ci, mais par contre au-delà de cette catégorie d'âge il n'y a pas de différence marquée de réalisation ou d'attrait. C'est compatible avec la partie 3.1.5 puisque c'est au-delà de 34 ans que ces formations non-médicales intéressent. Nous n'avons pas relevé d'impact de l'école, ni de l'activité dans la réalisation et l'attrait pour ces tâches. Les femmes ne font pas moins

de tâches de RH et n'aiment pas moins ces tâches, cela est aussi en accord avec ce qui a été cité dans la partie 1.1.1. Cela est très intéressant puisque cela signifie que ces tâches pourraient être en partie déléguées aux collaborateurs au-delà de 30 ans. En effet les acteurs idéaux pour ces tâches se trouvent dans les cliniques vétérinaires, en majorité du côté des associés (environ 40% de réponses pour la majorité des tâches) mais également du personnel non vétérinaire pour la gestion au quotidien des absences pour maladie et la constitution des plannings des non vétérinaires. Les salariés ou collaborateurs libéraux eux pourraient s'occuper de la réception des délégués pour les sujets techniques, l'organisation des réunions d'équipe hebdomadaires, mensuelles et la constitution des plannings des vétérinaires.

Ce sont plutôt des associés, plutôt des indépendants qui réalisent totalement les tâches financières suivantes (note de 3) : la négociation pour l'achat des médicaments, la gestion des stocks, la comptabilité analytique (suivi des tableaux de bord d'indicateur d'activité), la comptabilité, l'optimisation fiscale, les techniques de financement de nouveaux projets, le versement des salaires, la gestion des impayés. Un fort attrait pour ces tâches est rapporté (note de 3 également). Pour le paiement des impôts et de la TVA, la facturation au client, l'encaissement de la facture il est difficile d'observer des différences avec les autres variables du profil des répondants, on peut supposer que ces tâches sont soit déléguées (en externe ou à du personnel non vétérinaire, c'est-à-dire des non répondants au questionnaire) soit une grande diversité de processus existe au sein des cliniques ne permettant d'observer de tendances de fonctionnement. Il semblerait que les vétérinaires travaillant dans les groupes répondent principalement qu'ils n'apprécient pas les tâches financières et ils ne les réalisent en général pas en entier (notes différentes de 3). Pour les tâches qui sont réalisées par les associées des cliniques indépendantes ce sont majoritairement des cliniques avec plutôt peu ou pas de personnel, donc finalement la délégation n'est pas possible en interne, coûterait-elle trop cher en externe ? Est-ce que ces tâches plaisent réellement ou les vétérinaires ont fini par s'y accoutumer ? Ce sont encore les moins de 30, plutôt salariés, qui mettent des notes de 0 ou 1, pour la réalisation et l'attrait des tâches. Mais pour les autres catégories d'âge on n'observe pas de différences ce qui est plutôt positif dans une optique de délégation de tâches. On ne relève aucune différence pour les variables activité, école, sexe et catégorie d'âge.

Si pour plus de 45% des répondants c'est au personnel non vétérinaire que devrait être délégué l'encaissement de la facture et la gestion des stocks il peut sembler surprenant que cette dernière tâche soit, pour la majorité, réalisée par les associés dans les structures indépendantes. La comptabilité analytique et le versement des salaires semblent devoir rester entre les mains des associés, cela leur permet en effet de garder la main et de suivre au plus près l'activité de leur

structure. Pour les autres tâches elles devraient rester entre les mains des associés ou délégués en externe, cela signifie que pour certains associés ils ne devraient pas les faire. C'est positif dans le sens où ils reconnaissent qu'ils auraient besoin de se faire aider, et c'est ce que préconise notamment Olivier Torrès (Torrès, Moysan 2019). Aucun des répondants ne considère que l'une de ces tâches devrait être déléguée à du personnel vétérinaire non associé. Pensez-ils qu'ils ne sont pas assez compétents ? Il est vrai que les formations proposées ne sont pas axées dessus, même celles mise en avant par l'enquête APForm citées à la section 3.1.5.

Ceux qui font une tâche de stratégie en entier les font en général toutes et les apprécient (notes de 2 ou 3). C'est assez logique ce sont des individus de plus de 30 ans et les associés puisque ce sont eux qui ont investi du temps et de l'argent dans l'ESV. Et pour 80% des répondants ce sont les associés qui doivent faire les tâches stratégiques. Il n'y a pas de différence de réponses entre ceux travaillant dans des groupes et ceux dans des cliniques indépendantes, cela signifierait alors que les groupes n'imposent pas de choix stratégiques et laissent le vétérinaire gérer l'évolution de sa structure tant qu'elle est rentable, pourtant on pourrait penser qu'ils ont leur avis par exemple sur les investissements.

Il est difficile de tirer d'autres conclusions sur la catégorie d'âge, c'est-à-dire qu'au-delà de 30 ans il n'y a pas de différence de réalisation de tâches ni dans leur attrait. Encore une fois cela ouvre la porte à de possibles délégations.

De plus il n'y a pas de différence de réalisation ou d'attrait selon l'activité, le nombre de vétérinaire ou de personnel non vétérinaire, d'école ou encore de sexe.

Lorsque les tâches juridiques sont réalisées cela plaît énormément (note de 3 à chaque fois). Mais pour près de 70% des répondants au questionnaire ces tâches (veille législative, l'application de nouveaux décrets ou règlements, gestion des procès ou des conflits avec les clients) ne plaisent pas du tout. Ce sont plutôt des associés de cliniques indépendantes qui les réalisent. Est-ce ici aussi le fait de se dire qu'il faut les faire qui les fait apprécier ? Les vétérinaires des groupes semblent moins s'occuper de ces tâches. On ne relève pas de différence de réponse selon l'école, le nombre de vétérinaire, de personnel non vétérinaire et de sexe.

Les salariés n'apprécient pas ces tâches, alors il semble difficile de pouvoir les déléguer en interne, de plus le droit requiert un langage particulier et une formation propre. Les tâches juridiques semblent être un fardeau pour les cliniques vétérinaires, si les répondants pensent que ce sont en priorité aux associés de s'occuper de la gestion des conflits ou des procès avec les clients, il semblerait préférable de déléguer les autres en externe. Des prestataires compétents permettraient

alors un gain de temps et de limiter la charge mentale et aussi l'épuisement sur ces tâches parfois (très) techniques, les syndicats, les revues vétérinaires permettent de vulgariser ces notions quand des acteurs nous permettent de les comprendre et de les faire appliquer dans les ESV (maître Jean-Louis Briot exerçant en droit des sociétés et conseil aux professions libérales, Gaëlle Moulin avocate en droit des sociétés, pour ne citer qu'eux).

Ceux qui font les tâches de marketing, les font toutes et les apprécient. Le fait que l'on ne puisse pas faire de liens entre ces tâches et l'une des variables du profil du répondant nous invite à penser que selon le fonctionnement des cliniques ces tâches sont réalisées (et donc déléguées) par différents profils de praticiens. Mais alors il paraît surprenant qu'aucun répondant ne pense que ces tâches devraient être réalisées par un vétérinaire salarié ou collaborateur libéral. Il semblerait qu'elles devraient être réalisées par le personnel non vétérinaire en priorité ou un vétérinaire associé mais peu délégué en externe. Comme nous l'avons expliqué dans la partie 3.1.5 les ASV représentent une source de compétence au sein des ESV et il serait dommage ne pas s'appuyer dessus. Les groupes ne semblent pas s'accaparer ou imposer un marketing particulier, cela serait le cas d'une franchise mais il n'en existe pas en France. Est-ce que ce phénomène se développera ultérieurement une fois la structuration et la consolidation stabilisée sur le territoire ?

Si les groupes développent nombre de fonctions supports avec un réel coût pour les entreprises, les indépendants eux prennent sur leur temps de repos pour les réaliser la plupart du temps et cela n'est pas rémunéré dans la majorité des cas. La question centrale de la délégation de ces tâches voit souvent la problématique de leurs coûts érigée en principal obstacle. Ceci n'est pas étonnant lorsque l'on voit que le travail administratif des vétérinaires n'amène pas une rémunération directe. En effet lorsqu'un associé a un créneau réservé sur sa journée il est rémunéré pour cette tâche.

Il semble ainsi que les indépendants devraient prendre exemple sur les groupes et décider d'une rémunération pour ces tâches qui sont alors payées dans les fonctions dites supports. Dans un premier temps cela permettrait de reconnaître entre eux que le temps investi n'est pas offert. Cela permettrait peut-être de donner envie de s'associer puisqu'on a montré que les nouvelles générations ont besoin de reconnaissance, une rémunération de ces tâches irait en cette faveur. Ensuite la constitution d'un barème de rémunération (qui pourrait prendre en compte le statut et/ou les compétences) favoriserait certainement la délégation de ces tâches en interne ou au contraire en externe en permettant de comparer les coûts. Aujourd'hui il est difficile d'estimer le temps passé par un vétérinaire sur une tâche précise, cela ne permet pas de savoir si cela coûterait plus ou moins

cher de la déléguer en externe. Cependant il est à noter qu'actuellement si être associé dans un groupe présente une diminution de 0,9h par semaine, en regardant précisément les chiffres pour 66% le groupe n'a eu aucun impact sur leur charge de travail, pour 14% cela a donné lieu à une augmentation de la charge et enfin pour 21% une baisse a été rapportée. Mais le rapport insiste sur le fait que les heures non facturées devraient être comptabilisées pour avoir de meilleures données de comparaison et s'assurer que les groupes diminuent bien la charge de travail. Parmi les 186 répondants à la question ouverte 12 (6,45%) évoquent que la délégation des tâches administratives par le groupe leur fait gagner du temps quand 3 (1,61%) déclarent que ça leur en fait perdre. De plus la question ouverte a permis de récolter 66 (79,5%) avis positifs et 17 (20,5%) négatifs concernant la délégation des tâches administratives et financières. C'est donc 1 vétérinaire sur 5 qui n'est pas satisfait pour un service qu'il paye (Astères 2023). Cela nous permet de dire que les cliniques indépendantes ont l'opportunité de développer des modèles de délégation tout aussi efficaces et de rivaliser sur ce point avec les groupes de cliniques, tandis que les groupes ont des points précis et ciblés d'amélioration pour satisfaire au mieux les vétérinaires de leur groupe.

Finalement concernant ces conclusions celles concernant le sexe, l'école, l'activité (mis à part le répondu unique pour « urgence uniquement » et « comportement exclusif chien, chat ») semblent extrapolables de fait à l'échelle de la profession. En effet les quotas (cf 3.2.1.2) sont similaires entre l'enquête et la population de vétérinaires. Pour le type d'établissement si les quotas ne sont pas identiques la tendance à une large dominance d'ESV indépendants étant respectée il semble que les résultats peuvent être généralisés à l'échelle de la profession. Concernant le lieu d'exercice la difficulté à trouver des informations dans la bibliographie ne nous permet pas de trancher quant à la généralisation des résultats. Enfin, si pour les paramètres d'âge, statut, nombre de vétérinaire et de personnel non vétérinaire il semble que certaines modalités peuvent être généralisées, il conviendra de prendre des précautions tout de même.

3.3 Le projet : unir ses forces entre indépendants

3.3.1 L'importance d'une stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est le fait de déterminer des missions et une vision au long terme. C'est une véritable source de valeur qui mobilise l'environnement ainsi que les ressources et compétences spécifiques afin de développer un avantage concurrentiel soutenable. C'est un engagement durable de l'entreprise. En effet « une vision sans action est un doux rêve, l'action sans vision est un cauchemar » (*Définition de la stratégie d'entreprise 2017*).

Mais alors comment définir cette stratégie ? Le développement d'une entreprise va reposer sur deux fondamentaux : l'efficacité opérationnelle d'une part et la définition d'un plan stratégique d'autre part.

3.3.1.1 La stratégie : terme souvent mal utilisé

L'efficacité opérationnelle consiste le plus souvent à recopier ce que font ses concurrents mais en mieux. L'objectif principal est la recherche de bénéfices sur une courte période de quelques mois à quelques années. Il convient de ne pas la nommer « stratégie » comme c'est parfois le cas, à tort. (Mathevet 2016b) La recherche à court terme de rentabilité, basée sur des schémas binaires succès-échec est un frein au développement des entreprises. En effet il faut pouvoir réfléchir sur le long terme, se donner du temps et être patient, rentrer dans un schéma expérimentation-ajustement. Bien entendu entreprendre comporte des risques mais ne rien entreprendre également, dans un premier temps lister les intérêts immédiats et les intérêts stratégiques permet de trancher dans quel processus on se lance (Nouaille 2015).

3.3.1.2 Le plan stratégique versus efficacité opérationnelle

Le plan stratégique quant à lui se concentre sur un futur de 5 à 10 ans. Il repose sur une analyse dite SWOT (force-faiblesse-opportunités-menaces) puis la définition d'objectif(s) et enfin une phase de traitement (plans d'actions et projets). Ce processus peut paraître chronophage et pas une priorité puisque les ESV sont toujours attractives et que l'activité y est soutenue, mais c'est bien tout l'inverse (Mathevet 2016c). Plusieurs étapes essentielles sont à suivre afin de ne pas voir ce plan stratégique s'essouffler : définir un projet commun et les acteurs de celui-ci, partager les mêmes valeurs, avoir un ou des leaders reconnus, élaborer des règles de vie, avoir la volonté de changer les choses et lancer quelques chantiers dans ce but (Nouaille 2015).

La pérennité d'une entreprise repose sur sa rentabilité et le plaisir à travailler, seul le plan stratégique va permettre de réunir convenablement ces deux notions. Nous l'avons montré précédemment la taille des entreprises augmente (voir I.1.5.). Il est alors d'autant plus important de faire adhérer ce monde autour de projets communs, d'expliquer les choix d'entreprise. La définition collective du plan stratégique, le partage d'informations et de responsabilités vont favoriser le sentiment d'appartenance. Cela peut imposer de changer sa façon de faire, il est donc important dans ces décisions de communiquer régulièrement et d'impliquer l'ensemble de personnel pour le faire adhérer. Attention toutefois, il convient de rester en accord avec ses valeurs pour que le personnel et la clientèle adhèrent à ces changements. La notion de changement peut être stressante, excitante ou les deux à la fois mais cette motivation permet d'avancer dans un but commun : « *motivation, mouvement et émotion viennent toutes les trois de la même racine latine, motio =*

mouvement ». Le plan stratégique doit prendre en compte directement les propriétaires ou avoir un intérêt économique (direct ou indirect). (P. Matjevet 2016c; 2016d;2016e).

Finalement le plan stratégique est une vision spécifique de la volonté des dirigeants, de la direction qu'ils veulent prendre en anticipant les évolutions notamment règlementaires. L'efficacité opérationnelle vise quant à elle à copier ses concurrents mais en mieux et/ou en moins cher, elle est nécessaire mais non suffisante et risque de faire régresser l'entreprise au long cours.

Le projet de regroupement entre cliniques des Hautes-Pyrénées et Pyrénées-Atlantiques (départements 64 et 65) repose aujourd'hui bien sur une vision au long terme.

3.3.2 Le projet de la clinique de la Porte d'Aspe

Le développement de l'entreprise vétérinaire de la Porte d'Aspe et de toutes les structures à plusieurs associés fait appel à la notion d'intérêt collectif qui repose sur une force parfois insoupçonnée, celle de l'intelligence collective (Nouaille 2015). C'est en voulant aller plus loin sur ce concept que l'idée de développer un regroupement local est née. L'idée était de créer un effet de catalyseur d'initiative en se reposant sur les capacités du collectif.

3.3.2.1. La naissance du projet

L'idée de rapprochement de plusieurs cliniques part du principe que des cliniques dans une zone géographique donnée vont pouvoir être confrontées à des problématiques communes (de par le contexte socio-démographique propre, les acteurs et fournisseurs de la région etc). La mentalité de confrères/consœurs et non de concurrents a amené au postulat que des réflexions communes permettraient d'élaborer des solutions concrètes et variées.

Les contributeurs de ce projet sont 4 cliniques qui ont partagé la venue de Pierre Mathevet. Pour une mise en contexte, la clinique vétérinaire de Biscaye à Lourdes avait prévu un audit avec la société Tirsev®, c'est alors que la clinique de la Porte d'Aspe à Oloron-Sainte-Marie a décidé de le faire revenir. L'idée a été de se rejoindre entre les deux structures, soit aux environs de Nay, la clinique du Piémont à Mirepeix, avec qui les relations sont bonnes, a alors été conviée. Les cliniques de Mirepeix et celle du Pic du midi d'Ossau étant en rapprochement pour une potentielle fusion, cette dernière a également été conviée. La soirée s'est parfaitement déroulée et chacune des cliniques y a trouvé son compte. L'idée de reproduire ces soirées à thèmes et de partage a émergé et le 29 mars 2023. Une journée de formation APForm sur l'éco-responsabilité a eu lieu exclusivement avec ces 4 ESV.

- La clinique vétérinaire du Piémont (Zone commerciale Espace des Pyrénées, 64800 Mirepeix) est constituée de 15 vétérinaires dont 7 associés avec 3 en canine pure, 3 en rurale pure et un seul mixte. Les tâches non-médicales sont réparties selon l'affinité de chacun avec par exemple le Dr

Wackenheim qui s'occupe de la gestion et du management, le Dr Duchene lui est responsable de la recherche & développement. Parmi les 8 salariés 5 sont en canine. Certaines tâches sont actuellement déléguées aux ASV ou aux vétérinaires, notamment au Dr Pinchon une partie de la gestion de l'ambiance d'équipe.

- La clinique vétérinaire du pic du midi d'Ossau (1 rue des Fours à Chaux, 64260 Arudy) se compose de 6 vétérinaires, dont 2 associés, pour 5,4 ETP et 5,2 ETP de personnel non vétérinaire. Certaines tâches sont également déléguées comme la comptabilité, l'orientation de la formation, les plannings tout en laissant le Dr Uhart avoir le contrôle final.
- La clinique vétérinaire de Biscaye, 19 avenue Jean Prat, 65100 Lourdes, comptabilise 10 vétérinaires dont 3 associés. Chaque associé a des tâches définies, le Dr Bonlieu s'occupe de la comptabilité, le Dr Gannac lui est responsable de la partie rurale tandis que la Dre Laquet a pour mission la direction des ressources humaines. Des tâches non-médicales sont confiées aux ASV telles que la comptabilité la communication.
- La clinique vétérinaire de la Porte d'Aspe (63 rue des Oustalots, 64400 Oloron-Sainte-Marie) est composée de 4 vétérinaires associés, de deux salariés et un collaborateur libéral. Les tâches sont réparties entre les associés avec le Dr Bussiéras qui s'occupe par exemple de la comptabilité analytique et des suivis d'indicateurs. Ces tâches ont été réparties par affinité, ensuite pour l'ensemble du personnel 2 projets sont attirés sur l'année, avec des binômes ASV-vétérinaires.

3.3.2.2 Un projet dans l'ère du temps

Différents facteurs du macro-environnement sont à prendre en compte lors de la conception d'un plan stratégique et d'un tel projet. L'analyse PESTEL nous invite à porter notre attention sur 6 facteurs : politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et législatif à l'origine de l'acronyme. Ces facteurs doivent être étudiés et permettent de concevoir s'ils sont une menace ou une opportunité, c'est-à-dire s'ils sont positifs ou négatifs pour le projet. Cette analyse a finalement été réalisée dans les parties I et II, nous invitons le lecteur à s'y référer pour de plus amples précisions. Concernant le facteur politique, cela concerne principalement la directive services du 12 décembre 2006 ainsi que le décret du Conseil d'Etat du 10 juillet 2023 qui permettent les regroupements et les réseaux tout en imposant des règles de fonctionnement et le respect du code de déontologie. Pour le facteur économique, le marché des soins vétérinaires est en pleine mutation de par la consolidation et la complexité croissante des ESV (partie I.1.5). Le côté social, c'est-à-dire l'évolution du secteur a été développée tout au long de ce propos et il semble que la conception d'un réseau est une réelle opportunité pour apporter un partage mutuel entre structures. Le facteur technologique regroupe les technologies informatiques permettant un benchmark et un partage des informations entre les cliniques. Aujourd'hui une conscience écologique se développe à l'image de la

formation suivie par le regroupement (voir 3.3.2.2), ce rapprochement des cliniques devra reposer dessus. Enfin le facteur législatif concerne notamment les textes de loi qui encadrent l'exercice de la profession.

Le benchmark réalisé dans la partie 2 nous a permis dans un premier temps de cibler les concurrents potentiels à un tel projet. Enfin de faciliter l'élaboration d'un diagnostic interne, préalable à l'élaboration d'une stratégie, un SWOT a été réalisé (voir tableau XV). L'acronyme SWOT signifie Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit en français forces, faiblesses, opportunités, menaces ou FFOM. La consolidation n'est pas très présente dans les départements 64 et 65, est-ce que l'identité culturelle forte dont ils jouissent est à l'origine du refus de vente à un groupe ?

Dans cette optique des entretiens semi-directifs ont été réalisés dans l'ensemble de ces structures. Françoise Bussiéras de la clinique de la Porte d'Aspe, Maia Uhart de la clinique de la clinique d'Arudy, Marie Wackenheim de Mirepeix et enfin Simon Bonlieu de Lourdes nous ont accueillis pour un entretien respectivement les 25 avril, 16, 22 et 23 mai 2023. Les entretiens ont porté sur leur vision d'un tel projet, leurs attentes et l'investissement attendu mais également sur les valeurs de travail et de partage. Des questions ouvertes ont été posées le plus souvent et le document présent en annexe 22 ne fait office que de trame. Il était important de savoir si tous les acteurs partageaient la même vision avant d'avancer dans les démarches.

Tableau XV : Analyse SWOT, source : production de l'auteur

Forces	Faiblesses
Une identité géographique forte Des cliniques aux activités différentes : force de proposition et de fonctionnement Des délégations de tâches déjà présentes dans ces structures Partage des mêmes valeurs	Projet qui se développe en parallèle de l'activité en clientèle Pas de volonté d'une ressource externe permanente, donc risque que le projet soit plus lent ou que cela soit source d'erreurs de développement
Opportunités	Menaces
Second réseau après Anibio Développer une intelligence collective Être compétitifs Être attractifs sur le marché du recrutement Baisse du niveau de satisfaction concernant les choix de carrière dans les groupes (Astères 2023)	Développement d'autres réseaux Rachats de cliniques par des groupes (consolidation peu présente dans ces deux départements) Projet qui ne tient pas dans le long terme Pas de définition claire du projet Zone de chalandises communes

La zone de chalandise, c'est-à-dire l'espace géographique d'où provient 90% de la clientèle, de chaque structure a été déterminée afin d'anticiper d'éventuels conflits (Madry 2012).

Des barrières naturelles avec la vallée d'Aspe où se trouve la clinique de la Porte d'Aspe et la Vallée d'Ossau dans laquelle se trouve la clinique d'Arudy limitent les zones de chalandise (voir figure 62). En effet les clientèles de l'activité canine de ces deux structures ne se chevauchent qu'en partie. Mais c'est principalement pour l'activité rurale entre les cliniques de Mirepeix, Lourdes et Arudy qu'on retrouve le plus d'échange de clientèle, on parle même de clients « multifidèles » tant les changements de vétérinaires sont fréquents. Enfin l'activité canine de la clinique de Lourde et Mirepeix fait appel en partie à des clients issus des mêmes zones géographiques.

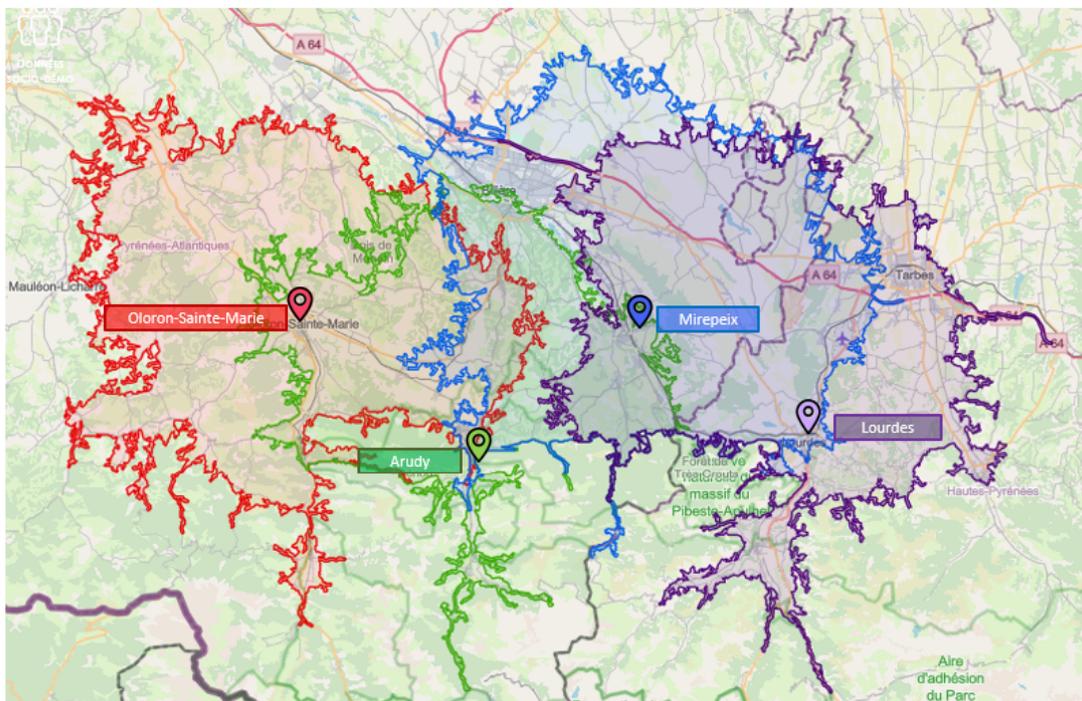


Figure 62 : Zone de chalandise des 4 structures à l'initiative du projet, source Open Street Map by Esri

3.3.2.3 Le projet commun

Les intérêts de ce rapprochement ne seront pas directement économiques. L'idée est de partager ses savoir-faire, son fonctionnement pour ces tâches non médicales et ainsi progresser, s'améliorer ensemble. C'est également de travailler en commun sur des projets qui resteront à définir et sur lesquels s'accorder sur l'ordre de priorité. Cela pourra nécessiter l'intervention d'un prestataire externe spécialiste épisodiquement afin d'aider à l'avancée de chaque projet. L'idée n'est pas à sa genèse de financer une ressource externe permanente, d'avoir un directeur opérationnel par exemple, mais cela pourra évoluer dans le futur. Pour ces cliniques l'intérêt pourra être économique indirect puisque des tâches pourront être déléguées ce qui permettra aux associés de se

dégager plus de temps. Cela pourra améliorer la qualité de vie au travail en améliorant la façon de travailler, la charge mentale. Ce projet repose sur le constat qu'au sein de la profession de nombreux regroupements ont lieu (voir partie II.), que ce soit avec les groupes ou même des regroupements locaux ou régionaux. Une volonté de rester compétitif dans le futur avec ces derniers, de développer des leviers d'actions plus importants qu'en tant que clinique unique est à la genèse de cette idée. Les valeurs sont donc de rester indépendants, de partager les valeurs de Vétérinaires Pour Tous et du SNVEL.

Dans les besoins et les projets évoqués on retrouve le travail de valorisation des salariés, le parcours salarial, l'utilisation d'indicateurs de bon fonctionnement de la structure. Enfin pour la forme de ce regroupement les premiers souhaits sont une forme flexible et non contraignante, donc sans la création d'une structure juridique pour l'instant. L'idée d'un groupe de réflexion fonctionnant à l'aide d'une charte de bonne conduite afin de se prémunir de dérives d'une structure qui vient juste « récupérer des informations » ou n'a pas des investissements constants et équilibrés. Ce système ne serait pas infaillible mais la sortie de ce groupe ne nécessiterait aucune procédure à priori, pour ce qui est de l'entrée dans le groupe il faudra répondre à des prérogatives présentes dans la charte de bonne conduite.

Les appréhensions que nous avons pu cerner d'un tel projet sont que l'investissement soit divergent selon les cliniques. L'idée n'est pas qu'une clinique passe plus du temps qu'une autre sur le projet. Afin de s'en assurer l'élaboration d'une charte de bonne conduite a été réalisée et présentée au cours de la première réunion voir figure 63. C'est un engagement moral de départ qui ne se veut pas dans un premier temps punitif ou restrictif, mais avec la possibilité d'évolution dans le futur.

Ensuite, l'idée de chacune des cliniques n'est pas de se faire racheter actuellement, les structures fonctionnent bien, elles sont attractives et ne subissent pas les difficultés de recrutement que peut connaître une partie de la profession. Cela peut être vu par certains comme une fuite de responsabilité qui n'est pas à l'ordre du jour. Si l'idée d'un tel rapprochement permet de devenir compétitif et de s'améliorer, les développements des groupes ne sont pour autant pas une réelle menace pour l'ensemble de ces cliniques. Une position d'observateur résume leur situation. Une volonté de garder la main-mise sur les directions que prennent leur ESV et de rester propriétaire de ses fonds financiers est clairement affichée par les cliniques.

3.3.2.4 Une première réunion fructueuse

Une première réunion avec les cliniques enthousiastes à l'idée de créer un tel regroupement a eu lieu le 6 juin 2023. Cette réunion a été l'occasion dans un premier temps de présenter les résultats de notre étude terrain et de discuter des potentiels projets qui peuvent en découler. Ensuite la charte d'engagement réalisée à la suite des entretiens semi-directifs a été validée par les

cliniques. Si le projet ne concerne que les projets non-médicaux il était important pour les acteurs présents de clarifier les situations potentiellement conflictuelles de gestion de clientèle tant les zones de chalandise se recoupent.

Cette réunion a été l'occasion de valider également des principes de fonctionnement, un modèle de regroupement flexible et pratique est souhaité. En effet dans un premier temps une structure juridique ne sera pas créée, mais un suivi des réseaux comme VIBGI sera intéressant pour les années à venir.



- La confidentialité des informations partagées
- Une non appartenance à des groupes financiers
- La définition d'objectifs pour chaque réunion afin de garantir un investissement similaire avec l'ensemble des structures
- Une clause de non concurrence pour les activités médicales, la non récupération de clientèle (détournement de clientèle encadré par l'article R242-47 du CRPM)
- Le partage des engagements du SNVEL et de Vétérinaires Pour Tous
- L'accord de 100% des cliniques pour l'entrée d'une nouvelle structure dans le groupe de réflexion (pas de situation de conflit ou concurrence trop intense)
- Une proximité géographique des cliniques adhérentes
- Un engagement de confraternité concernant les clients et les cas
- Laisser la responsabilité de l'organisation des réunions tous les 2 à 3 mois à chacune des cliniques à tour de rôle
- La Signature de l'ensemble des associés de chaque structure de cet engagement moral

Je soussigné _____ reconnaît avoir lu et accepté les conditions de l'engagement moral dont les principes sont cités au dessus.

signature

Figure 63 : Charte d'engagement du projet de regroupement des cliniques, source : production de l'auteur

3.3.2.5 Les préconisations pour la suite du projet

Le projet a débuté et une deuxième réunion a fait suite à celle de la signature de la charte d'engagement. Cependant des étapes restent à suivre afin de conforter la création de ce regroupement et lui assurer une continuité et une bonne évolution.

Dans un premier temps la forme juridique finale sera à déterminer, la charte d'engagement a été préférée dans un premier temps par facilité et rapidité d'emploi. Fort du *benchmark* sur les modèles de regroupement et de sociétés réalisés il faudra s'appuyer sur les retours d'expérience des confrères et consœurs afin de choisir le modèle adéquat à ce projet. Dans ce sens une entrevue téléphonique entre Hugues Lavalette et Françoise Bussiéras a eu lieu, les autres seront à planifier et une fois le bilan dressé, il conviendra de décider quel modèle sera le plus adéquat. Le *benchmark* s'est penché dans notre réflexion principalement sur les modèles de regroupement, une analyse plus approfondie des fonctionnements et des apports de chacun pour les vétérinaires sera nécessaire afin de s'orienter dans la bonne direction.

Il faudra ensuite déterminer la forme d'organisation entre chaque structure. Comment seront réparties les responsabilités entre les quatre structures du projet ? Quelle est la limite fixée dans le cadre de l'intimité de fonctionnement de chacun de ces ESV ? Quels sont les objectifs à court et long terme identifiés ? Dans un souci de confidentialité ces derniers éléments évoqués lors des réunions ne sont pas présentés dans notre propos.

En résumé les grandes étapes essentielles pour créer un regroupement :

- Définir un projet commun : clair et précis à court, moyen et long terme
- Identifier/choisir les (co)-acteurs de celui-ci
- S'assurer que les mêmes valeurs sont partagées afin de ne pas connaître de blocages ultérieurement
- Avoir un ou des leaders reconnus : un management participatif est recommandé mais des décisions devront parfois être prises et assumées
- Ce qui nous renvoi au modèle à choisir tant sur un plan juridique que sur le fonctionnement général et les règles de vie.
- Croire en ce projet, vouloir innover, changer les choses et lancer des actions, des projets en ce sens. C'est-à-dire passer à l'action
- Le respect des engagements pris mutuellement sera la clé pour une motivation maintenue et la réussite de ce projet dans le temps.

Si ces actions peuvent sembler à priori évidentes pour certains, nous avons démontré qu'elles pouvaient être source d'erreur en cas d'incompréhension. En effet cela peut-être le cas entre le plan stratégique et l'efficacité opérationnelle. Des organismes d'accompagnement ou des prestataires peuvent être une aide spécifique pour une étape en particulier ou comme support pour un rassemblement, mais cela devra être étudié au cas par cas. Notre propos n'a pas pu rentrer dans ces détails mais s'est concentré à montrer l'intérêt et peut-être même la nécessité à se regrouper entre vétérinaires.

CONCLUSION

Les ESV ont de la ressource ils ont su montrer leur résilience face à la crise de la Covid-19 et aux précédentes, en surfant sur cette vague de positivisme il n'est pas à craindre qu'ils sauront s'adapter aux maux actuels de la profession (pouvoir d'achat, consolidation...). C'est une triple évolution qui est en cours, prenant en compte un volet législatif, des pressions sociodémographiques et l'économie du secteur en expansion, comme nous l'avons montré au cours de notre propos. En réponse à cela de nombreux modèles ont vu le jour et il n'est pas à craindre que chacun d'eux trouvera sa place, les Etats-Unis et le Royaume-Uni sont des exemples de cohabitation. A long terme les groupes amèneraient un gain de temps, une amélioration de la qualité des soins, ce qui impacterait le secteur des soins vétérinaires dans son ensemble en provoquant une baisse des prix, une hausse de la rémunération du personnel et une baisse de son temps de travail (Astères 2023). Les indépendants s'auront y faire face, de part leur capacité d'adaptation et leur plasticité plus importante.

Charles Pépin est un philosophe français auteur de plusieurs best-sellers dont « les vertus de l'échec ». Dans cet ouvrage il nous rappelle que derrière toute réussite se trouve une prise de risque, une conscientisation du fait d'échouer. Alors si « apprendre à oser, ce n'est pas apprendre à tout oser », il n'en reste pas moins qu'une décision est audacieuse dans le sens où elle comprend la possibilité d'un échec. Une décision et un choix sont des actes bien différents, ce dernier est fondé, justifiable et rationnel quand une décision, elle, suit un raisonnement qui dépasse un simple raisonnement rationnel et fait appel à son intuition. Cela nécessite donc de se faire confiance, bien que toute décision repose sur un savoir, elle ne s'appuie par uniquement dessus. La décision est un art disait Platon, il conviendra de l'utiliser à bon escient pour son entreprise. Notre réflexion a apporté des éléments en faveur d'une délégation des tâches non-médicales dans les ESV. Il reviendra aux associés des cliniques de s'approprier le sujet afin de trouver des solutions que nous n'avons que peu abordées ici.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE NATIONALE DE SÉCURITÉ SANITAIRE DE L'ALIMENTATION, DE L'ENVIRONNEMENT ET DU TRAVAIL, 2023. One Health : une seule santé pour les êtres vivants et les écosystèmes. [en ligne]. [Consulté le 2 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.anses.fr/fr/content/one-health-une-seule-sant%C3%A9-pour-les-%C3%AAtres-vivants-et-les-%C3%A9cosyst%C3%A8mes>

ARDIAN, 2023. *Communiqué de presse : Ardian annonce une prise de participation dans le groupe Mon Vêto aux côtés des fondateurs, pour accélérer la croissance du Groupe*

[en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.ardian.com/fr/communiques-de-presse/ardian-annonce-une-prise-de-participation-dans-le-groupe-mon-veto-aux-cotes>

ASTÈRES, 2023. *Les groupes d'exercice vétérinaire : une empreinte déterminée par*

l'investissement et la formation [en ligne]. [Consulté le 5 juin 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://asteres.fr/site/wp-content/uploads/2023/04/ASTERES-SYNGEV-Les-groupes-dexercice-veterinaire.pdf>

BELMOEITI, Kenza, 2021. *Vers une culture inclusive : L'impact de la diversité générationnelle des équipes IT sur la transmission des compétences* [en ligne]. 31 ème congrès de l'AGRH à

Tours du 3 au 5 mars 2021. Disponible à l'adresse :

<https://agr2020.sciencesconf.org/data/pages/BELMOEITI.pdf>

BONNAUD, Laure et FORTANÉ, Nicolas, 2021. Being a vet: the veterinary profession in social science research. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*. Vol. 102, n° 2, pp. 125-149. DOI 10.1007/s41130-020-00103-1.

BUFF, Airelle, 2006. Transferts de compétences entre professionnels de santé : état des connaissances théoriques et exemples d'expérimentations. *Faculté des HEC et Faculté de Biologie et de médecine de l'Université de Lausanne*. pp. 50.

BUSSIÉRAS, Françoise, MATHEVET, Pierre, LASSÈGUE, Jean-Baptiste, VERDIER, Sophie et DAUMAS, Anne, 2022. Indépendance et l'influence de l'arrivée d'investisseurs externes : des avis divergents selon le profil des vétérinaires. *La dépêche Vétérinaire*. pp. 4-11.

CARPV, 2017-2021. *Rapport activité 2017-2021* [en ligne]. Disponible à l'adresse :

<https://www.carpv.fr/telechargements/rapports-dactivite/>

CONSEIL D'ETAT, 2023. *Rapport n° 448133 du Conseil d'Etat* [en ligne].

[Consulté le 14 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://juricaf.org/arret/FRANCE-CONSEILDETAT-20230710-448133>

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES VÉTÉRINAIRES, 2022. *Code de déontologie vétérinaire*

[en ligne]. [Consulté le 25 février 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2023-03/CNO%20VETOS%20-%20Code%20deontologie%20%20V1.pdf>

CRPM, 2016. *Article L241-17* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033192368

DALMAS, Michel, 2019. Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. XXV, n° 60, pp. 97-116. DOI 10.3917/rips1.060.0097.

DE DINECHIN, Jérôme, 2017. Chapitre 2. Les fondamentaux d'un projet. In : *Guide de survie du chef de projet* [en ligne]. Paris : Dunod. pp. 21-64. Management / Leadership. [Consulté le 17 juillet 2023]. ISBN 978-2-10-075809-8. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/guide-de-survie-du-chef-de-projet--9782100758098-p-21.htm>

Définition de la stratégie d'entreprise, 2017. [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=JDSGsGcJMr8>

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL (FRANCE), INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ POUR LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES (FRANCE) et AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (FRANCE), 2015. *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : mieux comprendre pour mieux agir*. Paris : Direction générale du travail. ISBN 978-2-11-129981-8.

DUHAUTOIS, Bruno, 2009. *L'entreprise vétérinaire réinventée, du cabinet au réseau*. Paris : Med'com. ISBN 978-2-35403-047-6. 658.02. 110 p.

ECONOMIE.GOUV.FR, 2021. Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ? [en ligne]. [Consulté le 16 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

EVIDENSIA, 2023. *Communiqué de presse* [en ligne]. [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : https://evidensia.vet/getattachment/d989fa12-a00b-450d-992f-be59105c5f8c/20230609_Envoye-Special_CP.pdf?lang=fr-FR

FABIENNE MIDY, 2003. Efficacité et efficience du partage des compétences dans le secteur des soins primaires. *Revue de la littérature 1970-2002. Centre de recherche d'étude et de documentation en économie de la santé*. pp. 43.

FACCO (FÉDÉRATION DES FABRICANTS D'ALIMENTS POUR CHIENS, CHATS, OISEAUX ET AUTRES ANIMAUX FAMILIERS), 2023. *Rapport annuel* [en ligne]. [Consulté le 26 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.facco.fr/wp-content/uploads/2023/05/RAPPORT-ACTIVITE-FACCO-2023-WEB.pdf>

FRAYSSINET, Lucie, 2019. *Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde - Focus sur les animaux de compagnie*. ENVT : Thèse de doctorat vétérinaire, Université Paul Sabatier, Toulouse. 96 p.

FRAYSSINET, Lucile, 2022. Consolidation des établissements de soins vétérinaires en France : la situation actuelle. *La Semaine Vétérinaire*. 6 mai 2022. Vol. n° 1943, pp. 38-42.

FRAYSSINET, Lucile et BARALON, Philippe, 2018a. Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : Typologie des groupes d'établissements de soins. *La Dépêche Technique*. Vol. N° 176, pp. 18-21.

FRAYSSINET, Lucile et BARALON, Philippe, 2020a. Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : Bilan du phénomène. *La dépêche Vétérinaire*. Vol. n° 175, pp. 4.

FRAYSSINET, Lucile et BARALON, Philippe, 2020b. Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : Pourquoi les groupes valorisent-ils les entreprises vétérinaires beaucoup plus que les usages professionnels ? *La Dépêche Technique*. Vol. n°177, pp. 21-24.

FRAYSSINET, Lucile et BARALON, Philippe, 2023. Consolidation des établissements de soins vétérinaires en France : bilan de l'année 2022. *La Semaine Vétérinaire*. Vol. n° 1980, pp. 34-39.

GERVILLE-RÉACHE, Léo et COUALLIER, Vincent, 2011. ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF (D'UNE POPULATION FINIE): DÉFINITION STATISTIQUE ET PROPRIÉTÉS. 12 p. DOI hal-00655566.

HARVARD BUSINESS REVIEW FRANCE, 2016. Pour manager sans stress, apprenez à déléguer. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/08/11818-pour-manager-sans-stress-apprenez-a-deleguer/>

HENRY, Colette, 2013. *Veterinary Business and Enterprise: Theoretical Foundations and Practical Cases*. Saunders Elsevier. ISBN 978-0-7020-5012-1. 193 p.

INSEE, 2018. 1712 : *L'activité des vétérinaires : de plus en plus urbaine et féminisée* [en ligne]. [Consulté le 10 février 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3621973?fbclid=IwAR3QOGsPB6W94RngF2ZuM7cTa8yQbBD5HgoQVQ4QScyKwoXBtF1-M9Lk2Xg#graphique-figure3>

IPSOS, 2020. *Enquête sur la possession d'animaux de compagnie* [en ligne]. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-06/enquete_royal-canin-030620_v26.pdf

JEAN-MARC BETSCH, VICE-PRÉSIDENT DE L'AVEF, 2022. Ouvrons nos yeux *AVEF* [en ligne]. [Consulté le 20 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://avef.fr/ouvrons-nos-yeux/>

LA DÉPÊCHE VÉTÉRINAIRE 50 % des vétérinaires canins pourraient travailler dans un groupe fin 2025, projette Phylum. *La dépêche Vétérinaire*. 10 avril 2018. N° 1615, pp. 1.

JOAFE (JOURNAL OFFICIEL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS D'ENTREPRISE), 2021. Annonce JOAFE n°1409 de la parution n°20210019 du 11 mai 2021 | journal-officiel.gouv.fr. [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.journal-officiel.gouv.fr/pages/associations-detail-annonce/?q.id=id:202100191409>

JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE, 2006. *Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur* [en ligne]. [Consulté le 30 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/123/oj/fra>

KPMG PULSE, [2022]. *Vétérinaires : Moyennes Professionnelles 2022, 2ème édition* [en ligne]. [Consulté le 27 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kpmg-pulse.fr/nos-actualites/moyennes-professionnelles-veterinaires-2022-2/>

LA DÉPÊCHE VÉTÉRINAIRE, 2015. Le temps de travail des vétérinaires libéraux est stable. Vol. 1325, pp. 2.

LA DÉPÊCHE VÉTÉRINAIRE, 2018. Arrivée des groupes : Ssevif et Syngév réagissent à la proposition de concertation du SNVEL. N° 1647, pp. 4-5.

LA DÉPÊCHE VÉTÉRINAIRE, 2023. Groupes vétérinaires : au Conseil d'État, le rapporteur invite à confirmer des radiations. N° 1665, pp. 1.

LAFON, Maud, 2018. Indépendance : une question de choix. *La dépêche Vétérinaire* [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.depecheveterinaire.com/independance-une-question-de-choix_679B52843667A465.html

LAPEYRE, Nathalie et LE FEUVRE, Nicky, 2005. Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé. *Revue française des affaires sociales*. N° 1, pp. 59-81. DOI 10.3917/rfas.051.0059.

LAROUSSE, 2023. Définitions : consolidation. [en ligne]. [Consulté le 20 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consolidation/18415>

LAROUSSE, Éditions, 2023. Définitions : exercer, être exercé, s'exercer. [en ligne]. [Consulté le 2 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exercer/32089>

LE ROBERT, 2023. Génération - Définitions. [en ligne]. [Consulté le 22 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/generation>

LÉGIFRANCE, 2003. *Décret n°79-885 du 11 octobre 1979 pris pour l'application aux vétérinaires de la loi n° 66-879 du 29 novembre 1966 relative aux sociétés civiles professionnelles* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000331331>

LÉGIFRANCE, 2010. *Décret n° 2010-780 du 8 juillet 2010 adaptant le livre II du code rural et de la pêche maritime à la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur* [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022454800/>

LÉGIFRANCE, 2012. *Décret n° 2012-1392 du 11 décembre 2012 relatif aux sociétés de participations financières de profession libérale de vétérinaires* [en ligne].

[Consulté le 13 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000026762349>

LÉGIFRANCE, 2017. *Sous-section 2 : Sociétés d'exercice libéral de vétérinaires. (Articles R241-94 à R241-102)* [en ligne]. [Consulté le 13 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071367/LEGISCTA000006183245/#LEGISCTA000006183245

LÉGIFRANCE, 2023a. *Loi n° 66-879 du 29 novembre 1966 relative aux sociétés civiles professionnelles* [en ligne]. [Consulté le 10 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006084109>

LÉGIFRANCE, 2023b. *Ordonnance n° 2023-77 relative à l'exercice en société des professions libérales réglementées* [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000047106119>

LÉGIFRANCE, 2023c. *Loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé et aux sociétés de participations financières de professions libérales* [en ligne]. [Consulté le 10 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000718101>

MADRY, Pascal, 2012. Chapitre 3. Déterminer votre zone de chalandise. In : *Créer son commerce* [en ligne]. Paris : Dunod. pp. 41-59. Entrepreneurs. [Consulté le 21 juillet 2023]. ISBN 978-2-10-057383-7. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/creer-son-commerce--9782100573837-p-41.htm>

MATHEVET, 2016a. Recrutement vétérinaire Du casse-tête au chasse tête. *TIRSEV* [en ligne]. [Consulté le 28 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.tirsev.fr/recrutement-veterinaire-du-casse-tete-au-chasse-tete/>

MATHEVET, Pierre, 2016b. Ne pas confondre efficacité opérationnelle et stratégie de développement. *Le Point Vétérinaire* [en ligne]. [Consulté le 20 février 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lepointveterinaire.fr/actualites/blogs/blog-associations-veterinaires/blog-ergone/ne-pas-confondre-efficacite-operationnelle-et-strategie-de-developpement.html>

MATHEVET, Pierre, 2016c. Efficacité opérationnelle et plan stratégique des structures vétérinaires. *TIRSEV* [en ligne]. [Consulté le 28 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.tirsev.fr/efficacite-operationnelle-et-plan-strategique-des-structures-veterinaires/>

MATHEVET, Pierre, 2016d. Pourquoi un plan stratégique dans les entreprises vétérinaires ? *TIRSEV* [en ligne]. [Consulté le 28 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.tirsev.fr/pourquoi-un-plan-strategique-dans-les-entreprises-veterinaires/>

MATHEVET, Pierre, 2016e. Le plan stratégique comme source de plaisir et d'efficacité économique. *TIRSEV* [en ligne]. [Consulté le 28 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.tirsev.fr/le-plan-strategique-comme-source-de-plaisir-et-defficacite->

economique/

MATHEVET, Pierre, 2023. Conférence bien-être des vétérinaires lors de la prestation de Serment 2023 du Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine. Hôtel du Parc, Boulevard Saint-Guily, 64270 Salies-de-Béarn.

MORVILLERS, Jean-Manuel, 2015. Le care, le caring, le cure et le soignant. *Recherche en soins infirmiers*. Vol. 122, n° 3, pp. 77-81.

NADEL, Jacques, 2023. Ces vétérinaires qui naviguent à contre-courant des réseaux. *La Semaine Vétérinaire*. Vol. n° 1986, pp. 1.

NOUAILLE, Loïc, 2015. *Vétérinaire praticien : pourquoi et comment évoluer*. Med'com. ISBN 978-2-35403-220-3. 109 p.

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2016. 1 ère édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 16 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/Atlas_demographique_veterinaire_2016.pdf

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2017. 2 ème édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 16 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/ATLAS-natio-2017-BD.pdf>

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2018. 3 ème édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 16 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.veterinaire.fr/system/files/files/import/ATLAS-natio-2018.pdf>

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2019. 4 ème édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 17 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

https://www.veterinaire.fr/system/files/files/import/ATLAS-DEMO-2019-BD_DEF02102019.pdf

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2020. 5 ème édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 17 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-07/ATLAS-NATIONAL-2020%20BDEF%20FINAL.pdf>

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2021. 6 ème édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].

[Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse :

<https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/ODV-ATLAS-NATIONAL-2021.pdf>

OBSERVATOIRE NATIONAL DÉMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, 2022. 7 ème

édition : *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne].
 [Consulté le 12 février 2023]. Disponible à l'adresse :
https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-10/1127-INTERIEUR-ATLAS-REGIONAL-NATIONAL-2022_BD_24102022.pdf

OMPL, 2019a. *Portrait statistique, étude - cliniques vétérinaires* [en ligne].
 [Consulté le 3 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-_etude_vetos-etat_des_lieux_a_prospective.pdf

OMPL, 2019b. *Modalités d'entrées dans la vie active des étudiants vétérinaires et des auxiliaires vétérinaires* [en ligne]. [Consulté le 25 avril 2023]. Disponible à l'adresse :
https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-_etude_vetos-etat_des_lieux_a_prospective.pdf

OMPL, 2019c. *Portrait statistique, essentiel - clinique vétérinaires* [en ligne].
 [Consulté le 3 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/290319_ompl_essentiel_stat_veto_8p_03_192ok.pdf

OMPL, 2019d. *De l'état des lieux à la prospective* [en ligne]. Disponible à l'adresse :
https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-_etude_vetos-etat_des_lieux_a_prospective.pdf

ONV, 2022. *L'indépendance professionnelle des vétérinaires* [en ligne].
 [Consulté le 18 juin 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.veterinaire.fr/communications/actualites/lordre-publie-le-guide-de-lindependance-professionnelle-des-veterinaires>

PAPPERS, 2023. Société SMARTEMIS FRANCE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation. [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.pappers.fr/entreprise/smartemis-france-903107993>

PAUGET, Bertrand, 2012. L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? *Pratiques et Organisation des Soins*. Vol. 43, n° 1, pp. 25-33. DOI 10.3917/pos.431.0025.

Pyramide de Maslow au travail et les besoins des salariés, 2021. *Et voilà le travail* [en ligne].
 [Consulté le 11 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://voila-le-travail.fr/pyramide-de-maslow-au-travail/>

RAVELEAU, Benoît, 2022. *Manager en responsabilité à l'heure du digital: Regards croisés de chercheurs*. Presses de l'Université Laval. ISBN 978-2-7637-5851-0. pp. 336.

RENON, François et GOUJON-BELGHIT, Anne, 2018. L'idéologie dans le contrat psychologique : une lecture lacanienne. *La Revue des Sciences de Gestion*. Vol. 289-290, n° 1-2, pp. 13-22. DOI 10.3917/rsg.289.0013.

SABA, Tania, 2017. Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences.

Gérontologie et société. Vol. 39 / 153, n° 2, pp. 27-41. DOI 10.3917/g1.153.0027.

SANCIER-SULTAN, Sandra et SPERLING, Julia, 2018. Women and The Future of Work : A Window of Opportunity in Western Europe ? *McKinsey & Company* [en ligne]. [Consulté le 22 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-and-the-future-of-work-a-window-of-opportunity-in-western-europe/fr-FR>

SCOTT NOLEN, R., 2020. Women practice owners projected to overtake men within a decade. *American Veterinary Medical Association* [en ligne]. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.avma.org/javma-news/2020-12-15/women-practice-owners-projected-overtake-men-within-decade>

Serge Marquis - Sens et reconnaissance, 2017. [en ligne]. [Consulté le 18 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=M0v-7jpxXpo>

Site internet Vetoccitan, 2023. [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://vetoccitan.fr/>

SNVEL, 2021. *L'indépendance des vétérinaires praticiens en clientèle* [en ligne]. [Consulté le 15 mai 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaireliberal.fr/wp-content/uploads/2023/04/Syntheses_independance_Document_final_V3.pdf

SSEVIF, 2020. *Statut Syndicat des Structures Vétérinaires et Etablissements Indépendants de France* [en ligne]. [Consulté le 13 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://ssevif.org/wp-content/uploads/2022/01/Statuts-SEVIF.pdf>

SSEVIF, 2023. À propos du SSEVIF. [en ligne]. [Consulté le 21 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://ssevif.org/index.php/ssevif-a-propos/>

STATISTIQUE CANADA, 2010. *Méthodes et pratiques d'enquête* [en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2023]. 12-587-X2003001. ISBN 978-1-100-95206-2. Disponible à l'adresse : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/12-587-X2003001>

TORRÈS, Olivier, 2017. Santé des dirigeants : « Un dialogue entre sourds et muets » | Les Echos. [en ligne]. [Consulté le 16 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2017/06/olivier-torres-sante-des-dirigeants-un-dialogue-entre-sourds-et-muets-172803>

TORRÈS, Olivier, GUILIANE, Florence et THURIK, Roy, 2023. Entreprendre, est-ce bon pour la santé ? *The conversation Media Group* [en ligne]. [Consulté le 16 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/entreprendre-est-ce-bon-pour-la-sante-198334>

TORRÈS, Olivier et MOYSAN, Charlotte, 2019. Chapitre 12. Les risques psychosociaux en entreprise : le cas des dirigeants. In : *La transformation des entreprises* [en ligne]. Paris : Vuibert. pp. 201-211. [Consulté le 16 juillet 2023]. ISBN 978-2-311-40695-5. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-transformation-des-entreprises--9782311406955-p-201.htm>

TRUCHOT, Didier, 2022. *La santé au travail des vétérinaires : une recherche nationale* [en ligne]. Rapport de recherche pour le Conseil National de l'Ordre Vétérinaire et l'Association Vétos-Entraide. Université Bourgogne Franche-Comté. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-06/Rapport%20Cnov%20et%20V%C3%A9tos%20Entraides%20VFinale%2013062022.pdf>

UNALP, 2022. *Les chiffres clés des professions libérales 2022* [en ligne]. [Consulté le 22 mai 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.unapl.fr/sites/default/files/annexes/page/chiffres_cles_2022.pdf

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, 2016. Vroom's expectancy theory. [en ligne]. [Consulté le 11 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>

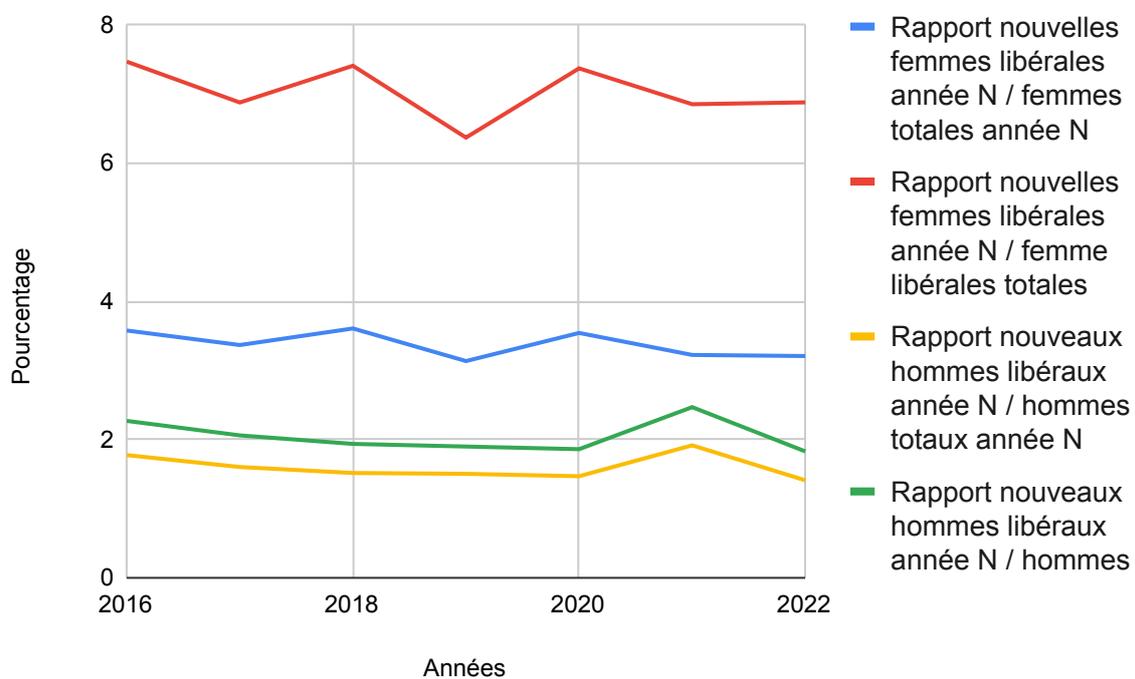
VETFUTURS FRANCE, 2018. *Livre bleu : comprendre et anticiper les mutations* [en ligne]. [Consulté le 14 février 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaire.fr/system/files/files/import/livre_bleu_VF_versionBDef_04072018.pdf

VETFUTURS FRANCE, 2020. *Livre Blanc : quel avenir pour la profession* [en ligne]. [Consulté le 12 février 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaireliberal.fr/wp-content/uploads/2023/04/DOC_LIVRE_BLANC_VFF_total_BDef.pdf

V. KISTOWSKI, Jóakim, ARNOLD, Jeremy A., HUPPLER, Karl, LANGE, Klaus-Dieter, HENNING, John L. et CAO, Paul, 2015. How to Build a Benchmark. In : *Proceedings of the 6th ACM/SPEC International Conference on Performance Engineering* [en ligne]. New York, NY, USA : Association for Computing Machinery. pp. 333-336. [Consulté le 31 mai 2023]. ICPE '15. ISBN 978-1-4503-3248-4. Disponible à l'adresse : <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2668930.2688819>

XERFI, 2022a. 22SME09 : *Les services vétérinaires* [en ligne]. [Consulté le 2 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.xerfi.com/STAMP/PdfEcole/3515934-22SME09-wunmotTY.pdf>

ANNEXES



Annexe 1 : Différents rapports de comparaison, d'après Atlas 2016-2022

La délégation des tâches non-médicales dans les structures vétérinaires

Ce questionnaire de thèse a pour vocation de comprendre pour quelles tâches non-médicales le vétérinaire présente un intérêt ou au contraire un désamour.

Il a aussi pour objectif de faire une étude sur les tâches qui sont d'ores et déjà déléguées en externe avec des prestataires ou réparties en interne au sein de la structure.

Pour la majorité des questions une notation de 0 à 3 est utilisée, 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Le questionnaire est composé de 6 parties de taille variable avec des questions à choix unique la plupart du temps.

Le temps de réalisation moyen du questionnaire est de 8 min (5 min au minimum et 10 min au maximum).

* Indique une question obligatoire

1. Thème : ressources humaines

*

Est-ce que vous réalisez personnellement cette tâche ?

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
Gérer les conflits/désaccords dans le personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les entretiens au cours de l'année	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation des réunions d'équipe hebdomadaires/mensuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La constitution des plannings des vétérinaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La constitution des plannings du personnel non vétérinaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion au quotidien des absences pour maladie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation de la formation des équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réception des délégués médicaux pour les sujets techniques (non financiers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réflexion sur la création de dispositifs pour les stagiaires vétérinaires (StageVet, logement, livret d'accueil des stagiaires..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Est-ce que cela vous plaît/plairait de la réaliser vous-même ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
Gérer les conflits/désaccords dans le personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les entretiens au cours de l'année	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation des réunions d'équipe hebdomadaires/mensuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La constitution des plannings des vétérinaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La constitution des plannings du personnel non vétérinaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion au quotidien des absences pour maladie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation de la formation des équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réception des délégués médicaux pour les sujets techniques (non financiers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réflexion sur la création de dispositifs pour les stagiaires vétérinaires (StageVet, logement, livret d'accueil des stagiaires..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Dans l'idéal par qui pensez-vous que cette tâche doit être réalisée ?

Vous pouvez choisir plusieurs réponses parmi les 5 propositions (vous pouvez faire défiler le tableau vers la droite)

Plusieurs réponses possibles.

	Salarié(e) non vétérinaire de la structure	Un prestataire externe choisi par les associés (S.N.V.E.L., privé..)	Un prestataire externe imposé par le groupe	Un(e) vétérinaire associé(e) en exercice	Un(e) vétérinaire de la structure salarié(e) ou collaborateur / collaboratrice libéral(e)
Gérer les conflits/désaccords dans le personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entretiens au cours de l'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'organisation des réunions d'équipe hebdomadaires/mensuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La constitution des plannings des vétérinaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La constitution des plannings du personnel non vétérinaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion au quotidien des absences pour maladie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'organisation de la formation des équipes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réception des délégués médicaux pour les sujets techniques (non financiers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réflexion sur la création de dispositifs pour les stagiaires vétérinaires (StageVet, logement, livret d'accueil..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thème : financier (comptabilité, coûts, décisions)

4. Est-ce que vous réalisez personnellement cette tâche ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
La négociation pour l'achat des médicaments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité analytique (suivi des tableaux de bord d'indicateur d'activité)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'optimisation fiscale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les techniques de financement de nouveaux projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le paiement des impôts et de la TVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facturation au client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'encaissement de la facture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le versement des salaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des impayés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Est-ce que cela vous plaît/plairait de la réaliser vous-même ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
La négociation pour l'achat des médicaments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité analytique (suivi des tableaux de bord d'indicateur d'activité)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'optimisation fiscale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les techniques de financement de nouveaux projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le paiement des impôts et de la TVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facturation au client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'encaissement de la facture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le versement des salaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des impayés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Dans l'idéal par qui pensez-vous que cette tâche doit être réalisée ?

Vous pouvez choisir plusieurs réponses parmi les 5 propositions (vous pouvez faire défiler le tableau vers la droite)

Plusieurs réponses possibles.

Salarié(e) non vétérinaire de la structure	Un prestataire externe choisi par les associés (S.N.V.E.L., privé..)	Un prestataire externe imposé par le groupe	Un(e) vétérinaire associé(e) en exercice	Un(e) vétérinaire de la structure salarié(e) ou collaborateur/collaboratrice libéral(e)
La négociation pour l'achat				

des médicaments	<input type="checkbox"/>				
La gestion des stocks	<input type="checkbox"/>				
La comptabilité analytique (suivi des tableaux de bord d'indicateur d'activité)	<input type="checkbox"/>				
La comptabilité	<input type="checkbox"/>				
L'optimisation fiscale	<input type="checkbox"/>				
Les techniques de financement de nouveaux projets	<input type="checkbox"/>				
Le paiement des impôts et de la TVA	<input type="checkbox"/>				
La facturation au client	<input type="checkbox"/>				
L'encaissement de la facture	<input type="checkbox"/>				
Le versement des salaires	<input type="checkbox"/>				
La gestion des impayés	<input type="checkbox"/>				

Thème : Stratégie

7. Est-ce que vous réalisez cette tâche personnellement ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
Le choix de faire ses gardes ou de faire appel à un système de garde (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix du prestataire du système de régulation des gardes (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réflexion sur la création de nouveaux services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations avec les vétérinaires voisins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La politique de prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La politique salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Est-ce que cela vous plaît/plairait de la réaliser vous-même ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
Le choix de faire ses gardes ou de faire appel à un système de garde (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix du prestataire du système de régulation des gardes (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réflexion sur la création de nouveaux services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations avec les vétérinaires voisins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La politique de prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La politique salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Dans l'idéal par qui pensez-vous que cette tâche doit être réalisée ?

Vous pouvez choisir plusieurs réponses parmi les 5 propositions (vous pouvez faire défiler le tableau vers la droite)

Plusieurs réponses possibles.

	Salarié(e) non vétérinaire de la structure	Un prestataire externe choisi par les associés (S.N.V.E.L., privé..)	Un prestataire externe imposé par le groupe	Un(e) vétérinaire associé(e) en exercice	Un(e) vétérinaire de la structure salarié(e) ou collaborateur/collaboratrice libéral(e)
Le choix de faire ses gardes ou de faire appel à un système de garde (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le choix du prestataire du système de régulation des gardes (réseau local, système de régulation téléphonique..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réflexion sur la création de nouveaux services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les vétérinaires voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique de prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique salariale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thème : législation/droit

10. Est-ce que vous réalisez cette tâche personnellement ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
La veille législative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'application des nouveaux décrets ou règlements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des procès ou des conflits avec les clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Est-ce que cela vous plaît/plairait de la réaliser vous-même ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
La veille législative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'application des nouveaux décrets ou règlements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des procès ou des conflits avec les clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Est-ce que cela vous plaît/plairait de la réaliser vous-même ? *

Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
La gestion du site internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des réseaux sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication visuelle de la clinique (affichage, signalétique, dépliants..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Dans l'idéal par qui pensez-vous que cette tâche doit être réalisée ?

Vous pouvez choisir plusieurs réponses parmi les 5 propositions (vous pouvez faire défiler le tableau vers la droite)

Plusieurs réponses possibles.

	Salarié(e) non vétérinaire de la structure	Un prestataire externe choisi par les associés (S.N.V.E.L., privé..)	Un prestataire externe imposé par le groupe	Un(e) vétérinaire associé(e) en exercice	Un(e) vétérinaire de la structure salarié(e) ou collaborateur/collaboratrice libérale
La gestion du site internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des réseaux sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication visuelle de la clinique (affichage, signalétique, dépliants..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Profil de répondant

16. Pour rappel : 0 est équivalent à pas du tout et 3 à totalement/en entier *

Une seule réponse possible par ligne.

	Note de 0	Note de 1	Note de 2	Note de 3
Est-ce que vous ramenez du travail administratif à la maison ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est-ce que vous êtes rémunérés pour ce travail extra-médical ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est-ce que vous avez des créneaux réservés pendant la journée de travail pour ces tâches administratives ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Sexe *

Une seule réponse possible.

- Masculin
 Féminin

18. Ecole d'origine *

Une seule réponse possible.

- VetAgro-Sup Lyon
 E.N.V.T.
 E.N.V.A.
 Oniris
 Ecole à l'étranger

19. Catégorie d'âge *

Une seule réponse possible.

- Moins de 30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 an s
- 51-60 ans
- Plus de 60 ans

20. Lieu d'exercice *

Une seule réponse possible.

- Rural
- Urbain
- Périurbain

21. Activité prédominante *

Une seule réponse possible.

- Canine, Féline, N.A.C.
- Activité mixte avec prédominance canine
- Activité rurale ou mixte prédominance rurale
- Activité équine ou mixte prédominance équine
- Autre : _____

22. Statut *

Une seule réponse possible.

- Salarié(e)
- Collaborateur/collaboratrice libéral(e)
- Libéral(e) seul(e) associé(e)
- Libéral(e) associé(e)

23. Vétérinaires dans la structure *

Une seule réponse possible.

- vétérinaire seul
- De 2 à 5
- de 6 à 15
- Plus de 15

24. Personnel non vétérinaire *

Une seule réponse possible.

- Aucun
- de 1 à 5
- de 6 à 15
- Plus de 15

25. Vous travaillez dans *

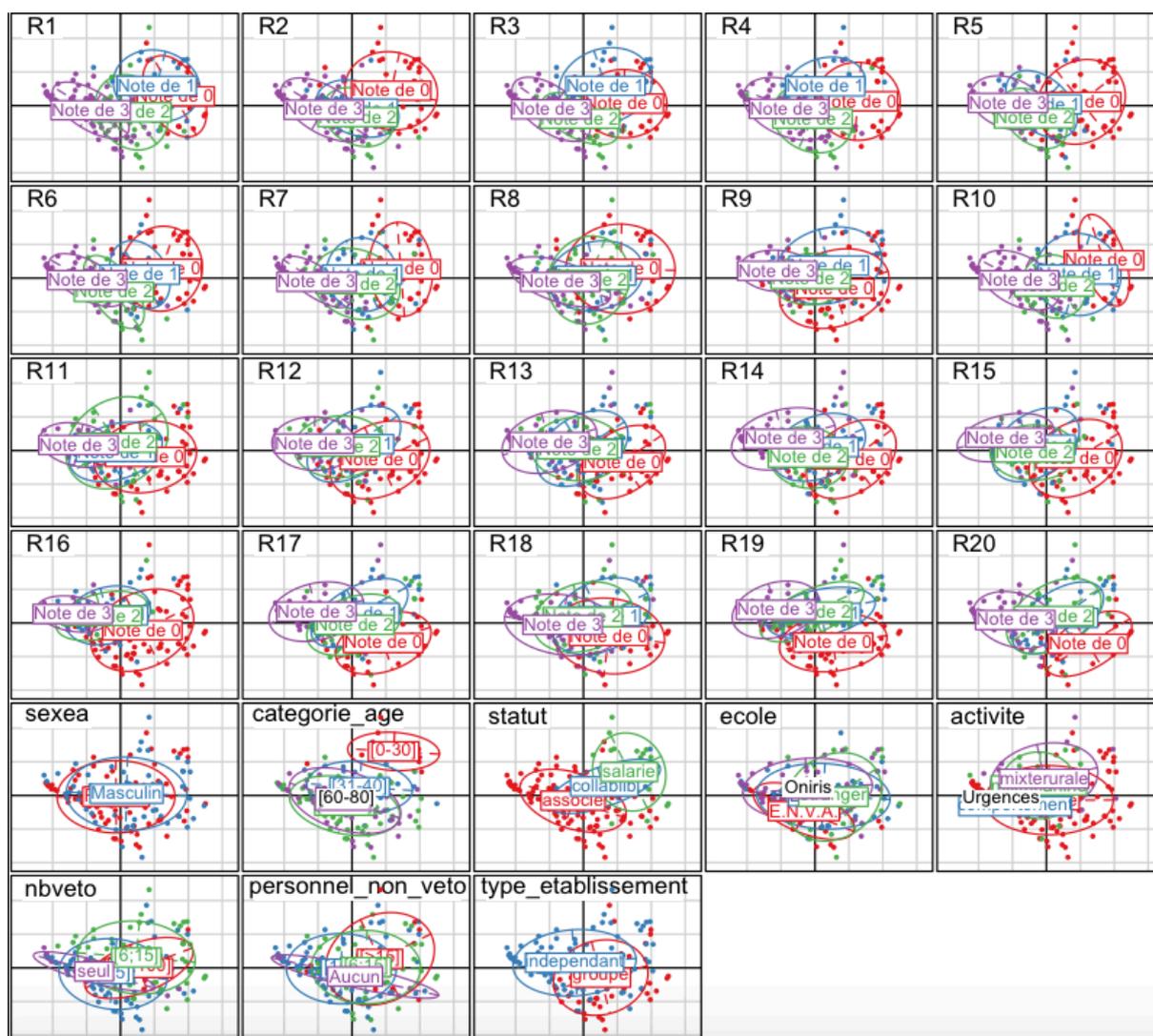
Une seule réponse possible.

- Un établissement indépendant
- Un groupe à capitaux 100% vétérinaire
- Un groupe avec une partie des capitaux non détenus par des vétérinaires
- Autre (vétérinaire itinérant, à domicile..)

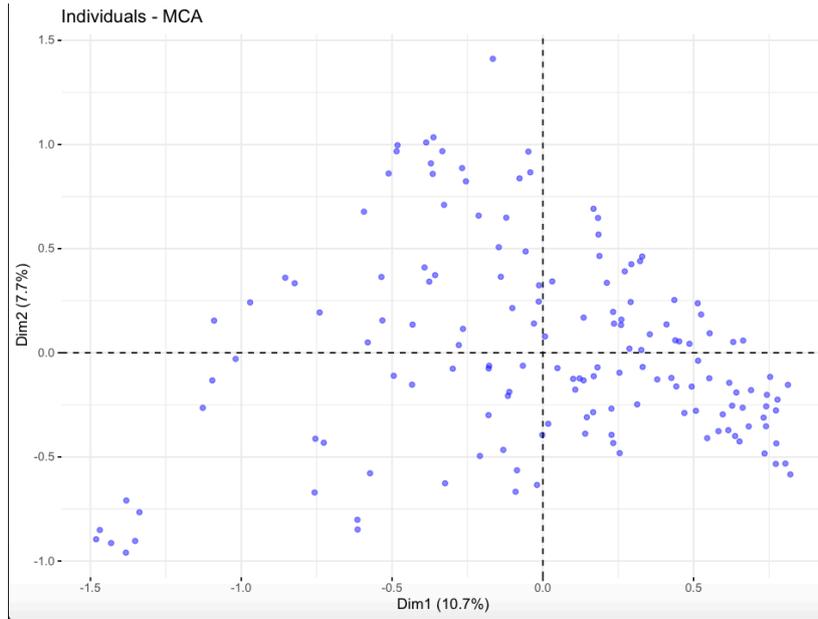
26. Avez-vous des remarques ou de choses à ajouter ?

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

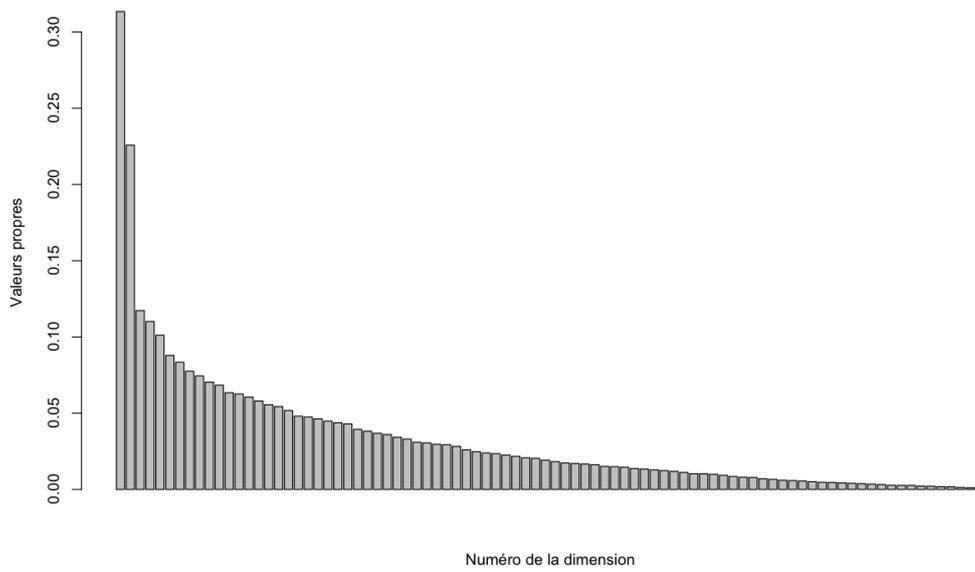
Google Forms



Annexe 3 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples de la thématique RH avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 3 en ordonnée



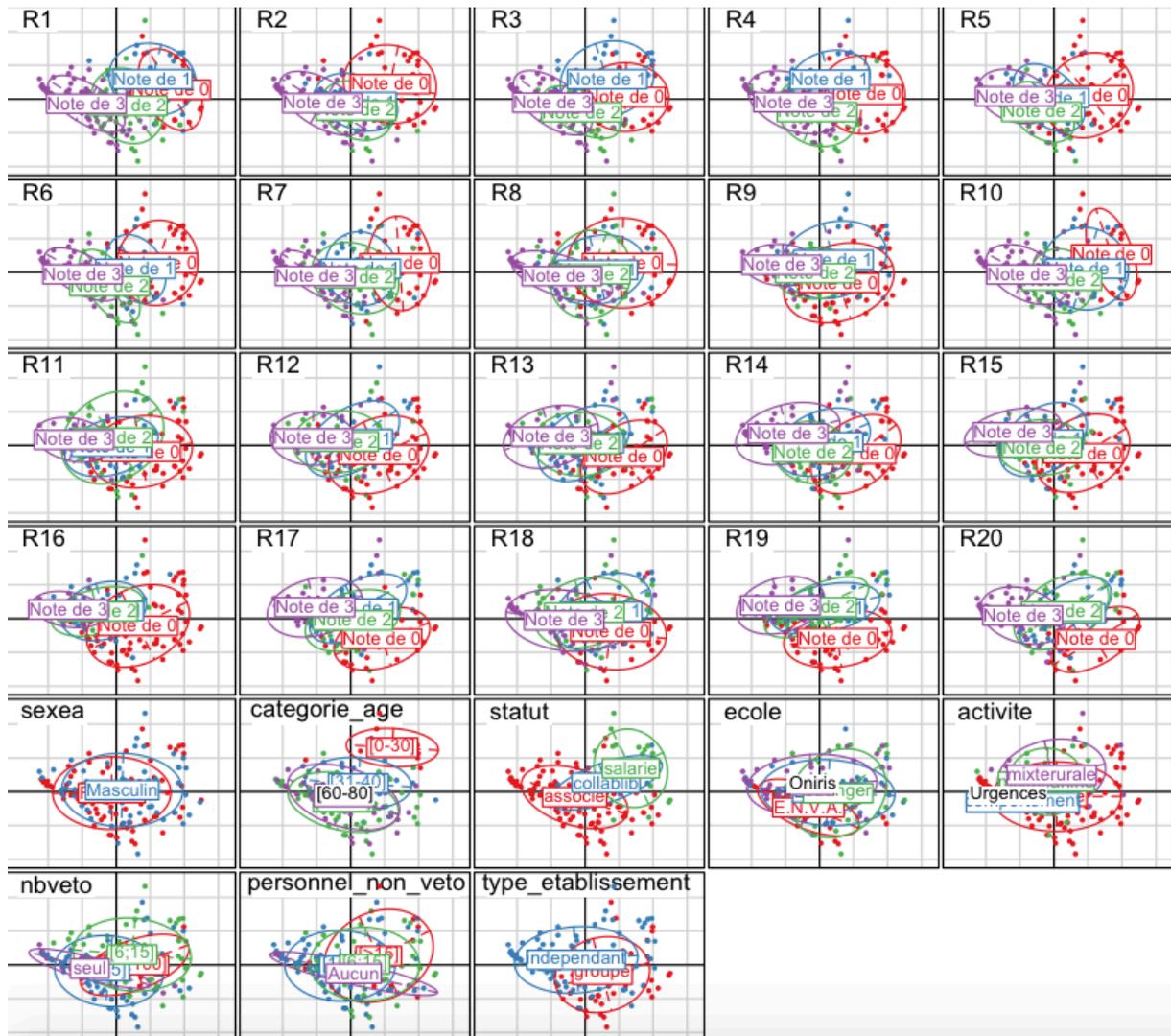
Annexe 4 : Nuage de points des individus du thème financier



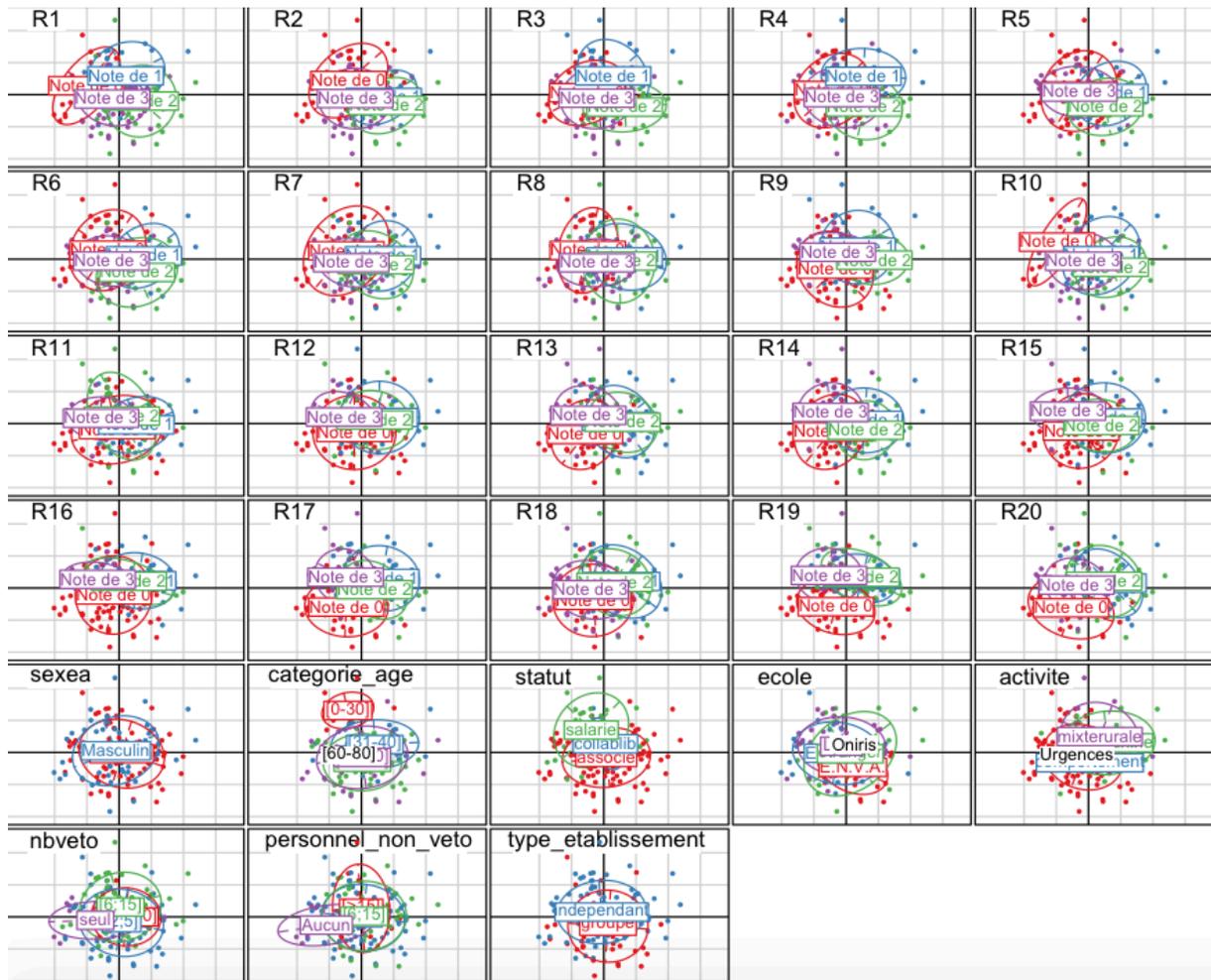
Annexe 5 : Diagramme en barres du thème financier

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
F1	0.39	0.15	0.13	0.02	0.04	0.03	0.01	0.03	0.05	0.11	0.17	0.03	0.08	0.06	0.00	0.33
F2	0.36	0.17	0.05	0.06	0.14	0.08	0.12	0.03	0.03	0.09	0.02	0.08	0.06	0.01	0.05	0.07
F3	0.47	0.13	0.14	0.06	0.10	0.19	0.05	0.04	0.02	0.06	0.06	0.03	0.04	0.15	0.08	0.02
F4	0.48	0.21	0.10	0.04	0.08	0.03	0.15	0.07	0.01	0.11	0.07	0.00	0.08	0.03	0.05	0.07
F5	0.49	0.24	0.12	0.14	0.10	0.01	0.15	0.07	0.01	0.07	0.13	0.03	0.01	0.02	0.05	0.00
F6	0.51	0.35	0.15	0.11	0.06	0.01	0.14	0.06	0.03	0.04	0.02	0.07	0.01	0.15	0.01	0.07
F7	0.45	0.17	0.03	0.03	0.28	0.01	0.17	0.15	0.01	0.11	0.03	0.08	0.14	0.02	0.09	0.04
F8	0.10	0.12	0.19	0.05	0.18	0.28	0.04	0.10	0.08	0.05	0.10	0.03	0.10	0.07	0.16	0.03
F9	0.10	0.24	0.26	0.14	0.10	0.09	0.05	0.19	0.02	0.04	0.09	0.20	0.05	0.06	0.14	0.05
F10	0.41	0.05	0.11	0.04	0.06	0.02	0.02	0.08	0.08	0.05	0.13	0.11	0.01	0.03	0.01	0.00
F11	0.40	0.16	0.03	0.18	0.14	0.09	0.08	0.01	0.02	0.08	0.02	0.10	0.01	0.01	0.05	0.03
F12	0.43	0.37	0.09	0.08	0.02	0.02	0.06	0.02	0.11	0.01	0.17	0.19	0.02	0.02	0.06	0.07
F13	0.42	0.36	0.06	0.07	0.02	0.12	0.14	0.07	0.08	0.08	0.04	0.08	0.03	0.03	0.01	0.05
F14	0.37	0.23	0.01	0.10	0.10	0.15	0.14	0.03	0.06	0.12	0.09	0.06	0.03	0.02	0.05	0.07
F15	0.56	0.54	0.04	0.30	0.02	0.05	0.08	0.07	0.03	0.00	0.02	0.01	0.05	0.05	0.07	0.06
F16	0.43	0.39	0.08	0.11	0.13	0.02	0.13	0.08	0.19	0.11	0.03	0.06	0.02	0.02	0.02	0.03
F17	0.47	0.52	0.04	0.13	0.00	0.03	0.14	0.05	0.31	0.03	0.06	0.02	0.09	0.06	0.00	0.09
F18	0.55	0.49	0.11	0.20	0.12	0.06	0.05	0.05	0.05	0.16	0.06	0.06	0.03	0.02	0.04	0.02
F19	0.14	0.32	0.47	0.00	0.18	0.08	0.07	0.09	0.02	0.05	0.11	0.08	0.03	0.05	0.02	0.09
F20	0.28	0.44	0.44	0.03	0.07	0.12	0.11	0.02	0.01	0.02	0.18	0.08	0.05	0.01	0.01	0.01
F21	0.40	0.32	0.06	0.03	0.18	0.07	0.11	0.00	0.13	0.05	0.05	0.03	0.01	0.11	0.05	0.00
F22	0.32	0.36	0.20	0.09	0.06	0.07	0.15	0.08	0.08	0.07	0.04	0.05	0.01	0.03	0.06	0.03
sexea	0.00	0.01	0.07	0.09	0.01	0.11	0.01	0.15	0.02	0.02	0.00	0.03	0.01	0.00	0.01	0.00
categorie_age	0.12	0.05	0.18	0.05	0.03	0.11	0.12	0.21	0.14	0.02	0.09	0.04	0.15	0.35	0.17	0.13
statut	0.25	0.04	0.21	0.03	0.01	0.04	0.03	0.03	0.02	0.02	0.00	0.02	0.11	0.03	0.11	0.03
ecole	0.05	0.03	0.02	0.11	0.10	0.16	0.05	0.05	0.08	0.21	0.09	0.15	0.04	0.17	0.13	0.06
activite	0.08	0.18	0.08	0.18	0.15	0.17	0.05	0.22	0.26	0.07	0.07	0.13	0.17	0.04	0.02	0.08
nbveto	0.07	0.04	0.01	0.42	0.36	0.26	0.04	0.08	0.11	0.05	0.08	0.02	0.21	0.05	0.09	0.07
personnel_non_veto	0.13	0.07	0.03	0.39	0.11	0.10	0.04	0.06	0.15	0.07	0.02	0.01	0.22	0.13	0.14	0.04
type_etablissement	0.17	0.03	0.00	0.01	0.08	0.05	0.00	0.12	0.02	0.10	0.00	0.01	0.02	0.00	0.00	0.00

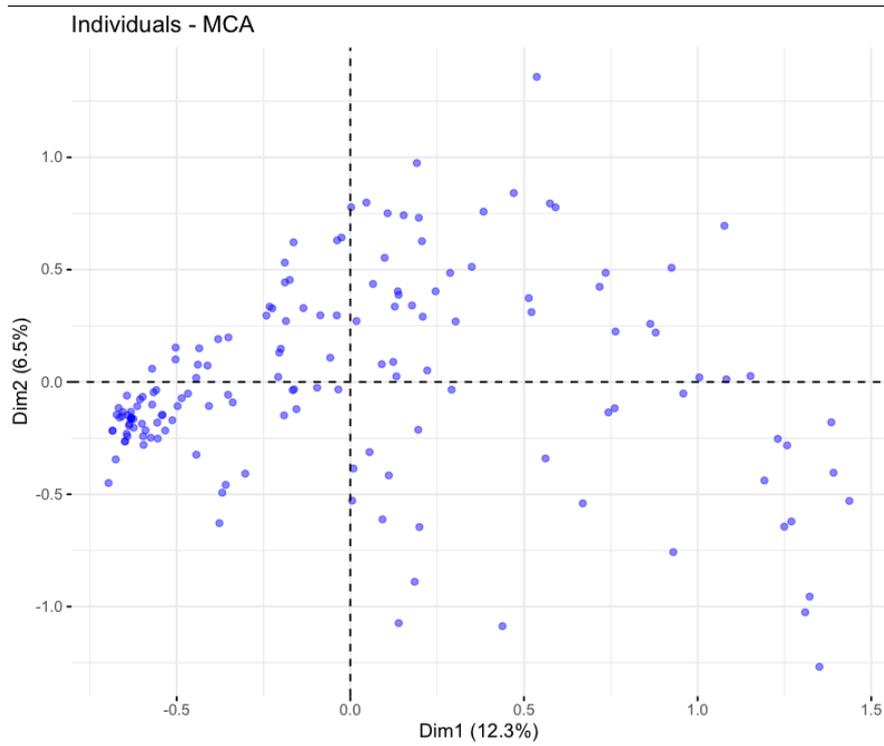
Annexe 6 : Tableau de corrélation du thème financier



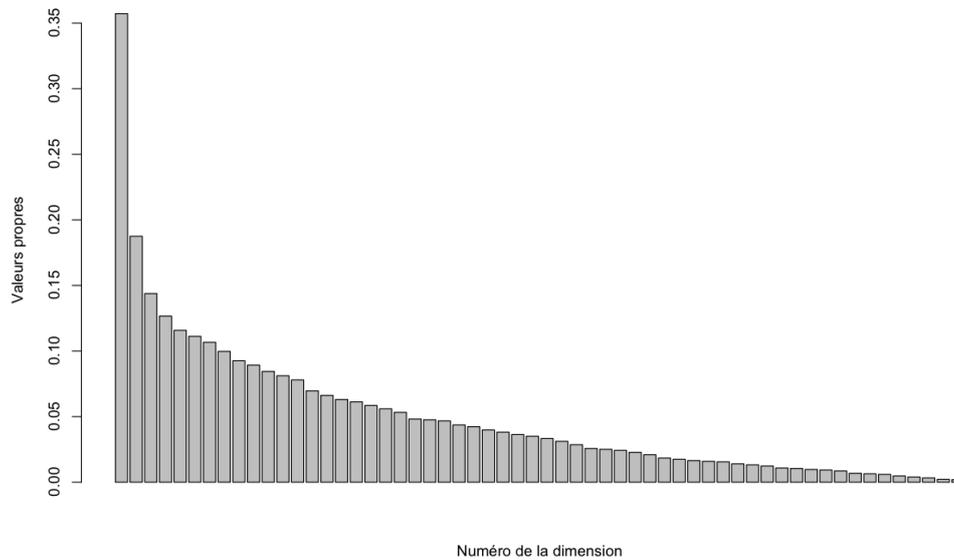
Annexes 7 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier, la dimension 1 est en abscisse et la dimension 3 en ordonnée



Annexes 8 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème financier, la dimension 2 est en abscisse et la dimension 3 en ordonnée



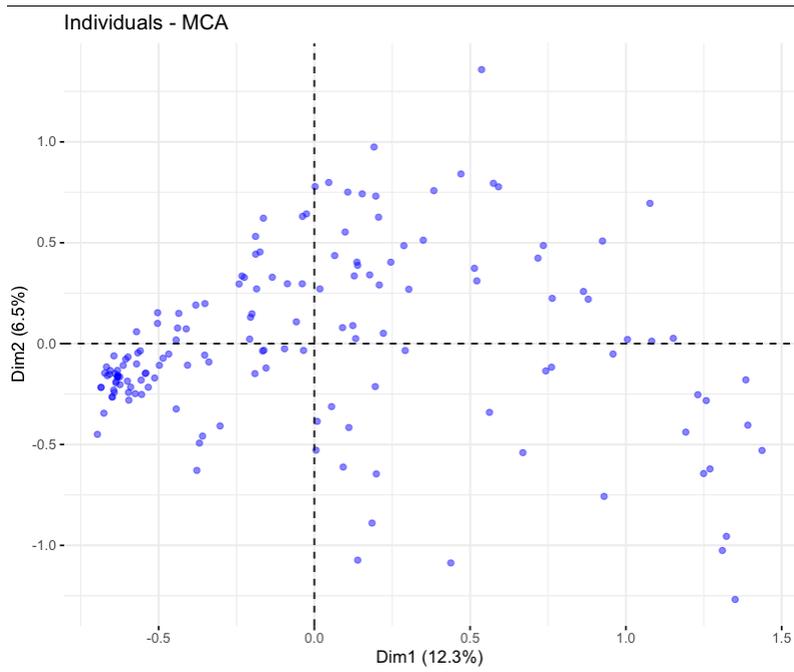
Annexe 9 : Nuage de points des individus du thème stratégie



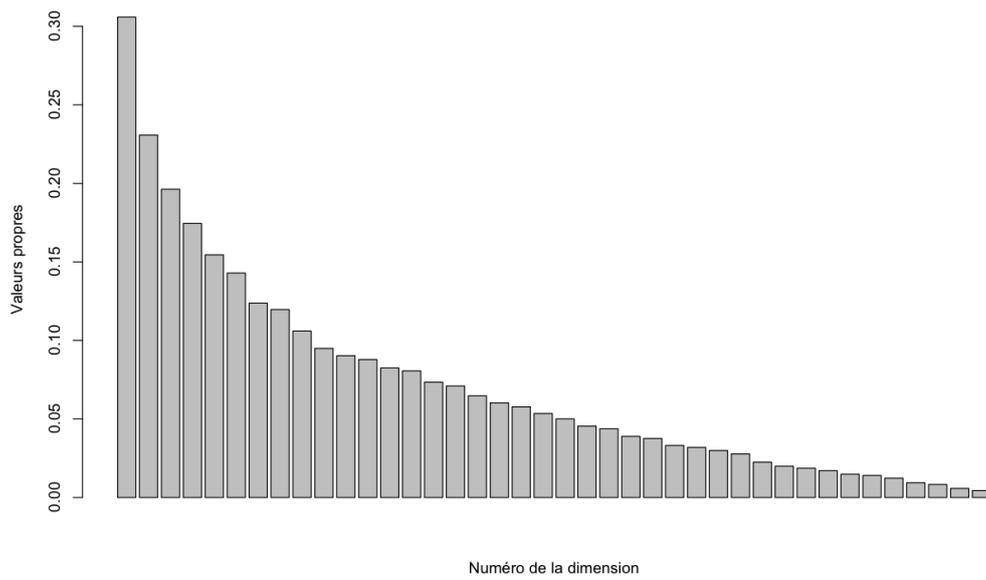
Annexe 10 : Diagramme en barres du thème stratégie

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
S1	0.57	0.17	0.01	0.11	0.05	0.19	0.24	0.01	0.12	0.11	0.10	0.13	0.03	0.05	0.02	0.03
S2	0.52	0.19	0.03	0.18	0.01	0.18	0.30	0.03	0.06	0.08	0.12	0.03	0.03	0.01	0.03	0.04
S3	0.56	0.08	0.12	0.20	0.14	0.16	0.02	0.01	0.15	0.22	0.05	0.02	0.06	0.08	0.08	0.02
S4	0.56	0.09	0.03	0.06	0.26	0.31	0.04	0.12	0.07	0.08	0.00	0.10	0.03	0.14	0.03	0.01
S5	0.69	0.40	0.22	0.10	0.06	0.09	0.08	0.11	0.05	0.04	0.03	0.03	0.06	0.21	0.06	0.01
S6	0.58	0.33	0.27	0.03	0.03	0.00	0.07	0.05	0.08	0.15	0.02	0.07	0.06	0.07	0.04	0.07
S7	0.39	0.31	0.24	0.18	0.07	0.24	0.11	0.04	0.14	0.13	0.05	0.09	0.14	0.01	0.08	0.03
S8	0.42	0.32	0.10	0.31	0.09	0.21	0.04	0.03	0.10	0.11	0.05	0.07	0.16	0.01	0.06	0.04
S9	0.30	0.26	0.26	0.30	0.11	0.19	0.09	0.10	0.12	0.05	0.02	0.08	0.01	0.03	0.01	0.03
S10	0.52	0.31	0.14	0.16	0.02	0.04	0.18	0.02	0.03	0.07	0.12	0.09	0.10	0.02	0.01	0.09
S11	0.58	0.45	0.18	0.02	0.04	0.01	0.05	0.11	0.18	0.03	0.06	0.07	0.04	0.11	0.04	0.06
S12	0.44	0.48	0.05	0.04	0.01	0.11	0.12	0.21	0.08	0.05	0.04	0.12	0.09	0.11	0.01	0.06
sexea	0.01	0.04	0.00	0.01	0.10	0.00	0.00	0.12	0.05	0.03	0.11	0.00	0.12	0.01	0.07	0.00
categorie_age	0.31	0.06	0.14	0.05	0.08	0.12	0.20	0.13	0.21	0.01	0.18	0.18	0.13	0.04	0.26	0.18
statut	0.54	0.03	0.06	0.12	0.00	0.12	0.20	0.07	0.00	0.03	0.06	0.04	0.09	0.03	0.09	0.01
ecole	0.03	0.04	0.11	0.07	0.16	0.09	0.15	0.11	0.11	0.19	0.07	0.08	0.13	0.06	0.25	0.13
activite	0.01	0.05	0.15	0.12	0.25	0.08	0.08	0.12	0.21	0.18	0.29	0.26	0.14	0.19	0.08	0.19
nbveto	0.05	0.07	0.35	0.23	0.39	0.06	0.05	0.24	0.06	0.03	0.18	0.01	0.07	0.12	0.03	0.14
personnel_non_veto	0.02	0.04	0.33	0.23	0.42	0.03	0.08	0.28	0.04	0.06	0.11	0.02	0.08	0.06	0.06	0.09
type_etablissement	0.02	0.05	0.11	0.00	0.01	0.00	0.04	0.10	0.00	0.14	0.00	0.14	0.01	0.02	0.00	0.00

Annexe 11 : Tableau de corrélation du thème stratégie



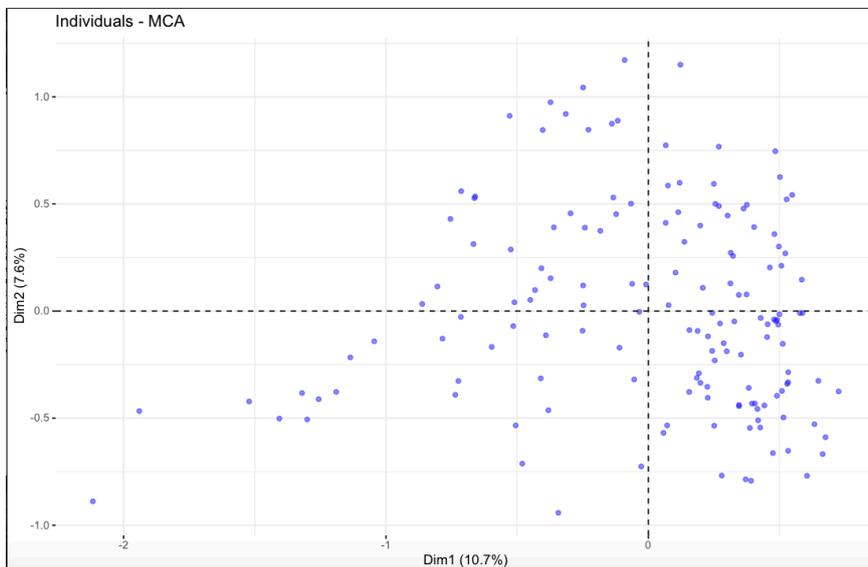
Annexe 12 : Nuage de points des individus du thème juridique



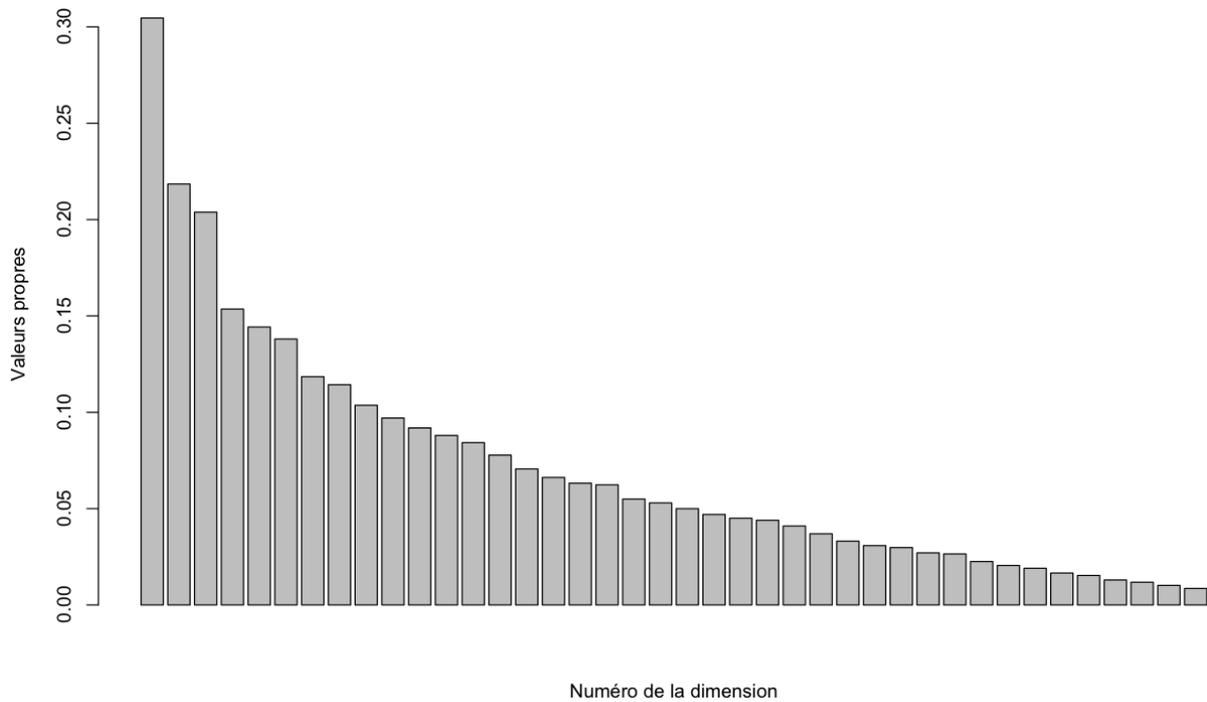
Annexe 13 : Diagramme en barres du thème juridique

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
S1	0.57	0.17	0.01	0.11	0.05	0.19	0.24	0.01	0.12	0.11	0.10	0.13	0.03	0.05	0.02	0.03
S2	0.52	0.19	0.03	0.18	0.01	0.18	0.30	0.03	0.06	0.08	0.12	0.03	0.03	0.01	0.03	0.04
S3	0.56	0.08	0.12	0.20	0.14	0.16	0.02	0.01	0.15	0.22	0.05	0.02	0.06	0.08	0.08	0.02
S4	0.56	0.09	0.03	0.06	0.26	0.31	0.04	0.12	0.07	0.08	0.00	0.10	0.03	0.14	0.03	0.01
S5	0.69	0.40	0.22	0.10	0.06	0.09	0.08	0.11	0.05	0.04	0.03	0.03	0.06	0.21	0.06	0.01
S6	0.58	0.33	0.27	0.03	0.03	0.00	0.07	0.05	0.08	0.15	0.02	0.07	0.06	0.07	0.04	0.07
S7	0.39	0.31	0.24	0.18	0.07	0.24	0.11	0.04	0.14	0.13	0.05	0.09	0.14	0.01	0.08	0.03
S8	0.42	0.32	0.10	0.31	0.09	0.21	0.04	0.03	0.10	0.11	0.05	0.07	0.16	0.01	0.06	0.04
S9	0.30	0.26	0.26	0.30	0.11	0.19	0.09	0.10	0.12	0.05	0.02	0.08	0.01	0.03	0.01	0.03
S10	0.52	0.31	0.14	0.16	0.02	0.04	0.18	0.02	0.03	0.07	0.12	0.09	0.10	0.02	0.01	0.09
S11	0.58	0.45	0.18	0.02	0.04	0.01	0.05	0.11	0.18	0.03	0.06	0.07	0.04	0.11	0.04	0.06
S12	0.44	0.48	0.05	0.04	0.01	0.11	0.12	0.21	0.08	0.05	0.04	0.12	0.09	0.11	0.01	0.06
sexe	0.01	0.04	0.00	0.01	0.10	0.00	0.00	0.12	0.05	0.03	0.11	0.00	0.12	0.01	0.07	0.00
categorie_age	0.31	0.06	0.14	0.05	0.08	0.12	0.20	0.13	0.21	0.01	0.18	0.18	0.13	0.04	0.26	0.18
statut	0.54	0.03	0.06	0.12	0.00	0.12	0.20	0.07	0.00	0.03	0.06	0.04	0.09	0.03	0.09	0.01
ecole	0.03	0.04	0.11	0.07	0.16	0.09	0.15	0.11	0.11	0.19	0.07	0.08	0.13	0.06	0.25	0.13
activite	0.01	0.05	0.15	0.12	0.25	0.08	0.08	0.12	0.21	0.18	0.29	0.26	0.14	0.19	0.08	0.19
nbveto	0.05	0.07	0.35	0.23	0.39	0.06	0.05	0.24	0.06	0.03	0.18	0.01	0.07	0.12	0.03	0.14
personnel_non_veto	0.02	0.04	0.33	0.23	0.42	0.03	0.08	0.28	0.04	0.06	0.11	0.02	0.08	0.06	0.06	0.09
type_etablissement	0.02	0.05	0.11	0.00	0.01	0.00	0.04	0.10	0.00	0.14	0.00	0.14	0.01	0.02	0.00	0.00

Annexe 14 : Tableau de corrélation du thème juridique



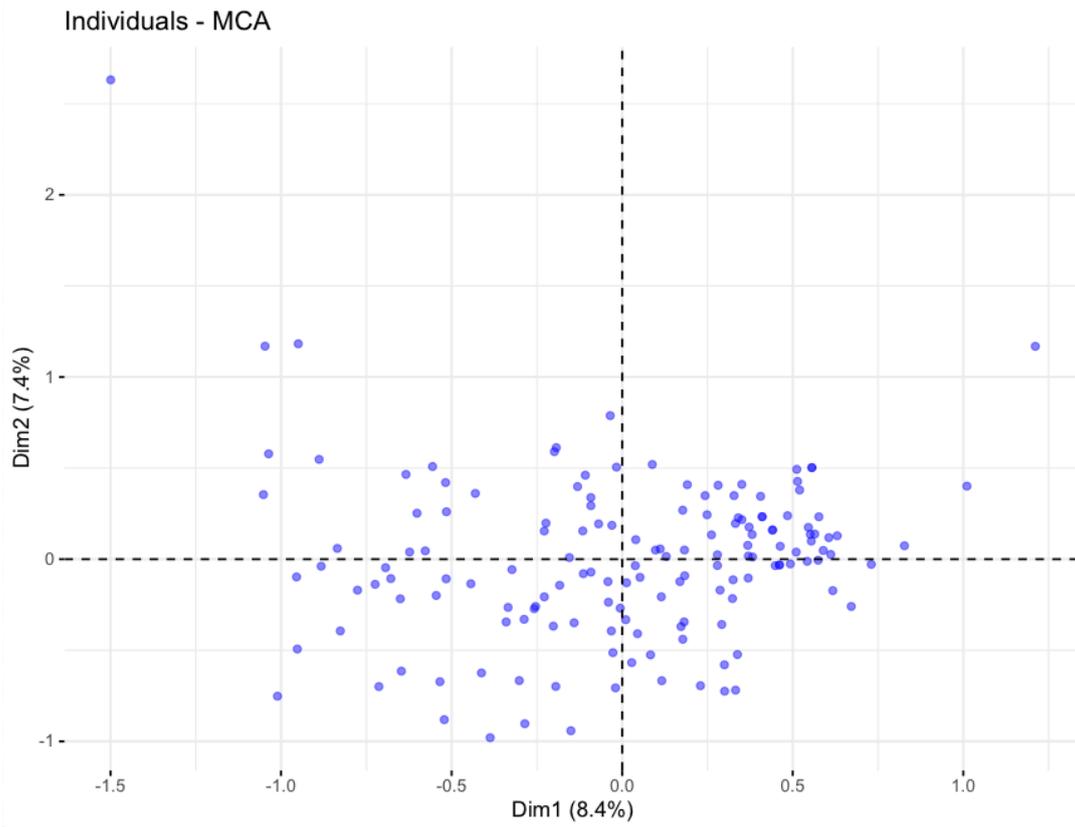
Annexe 15 : Nuage de points des individus du thème marketing



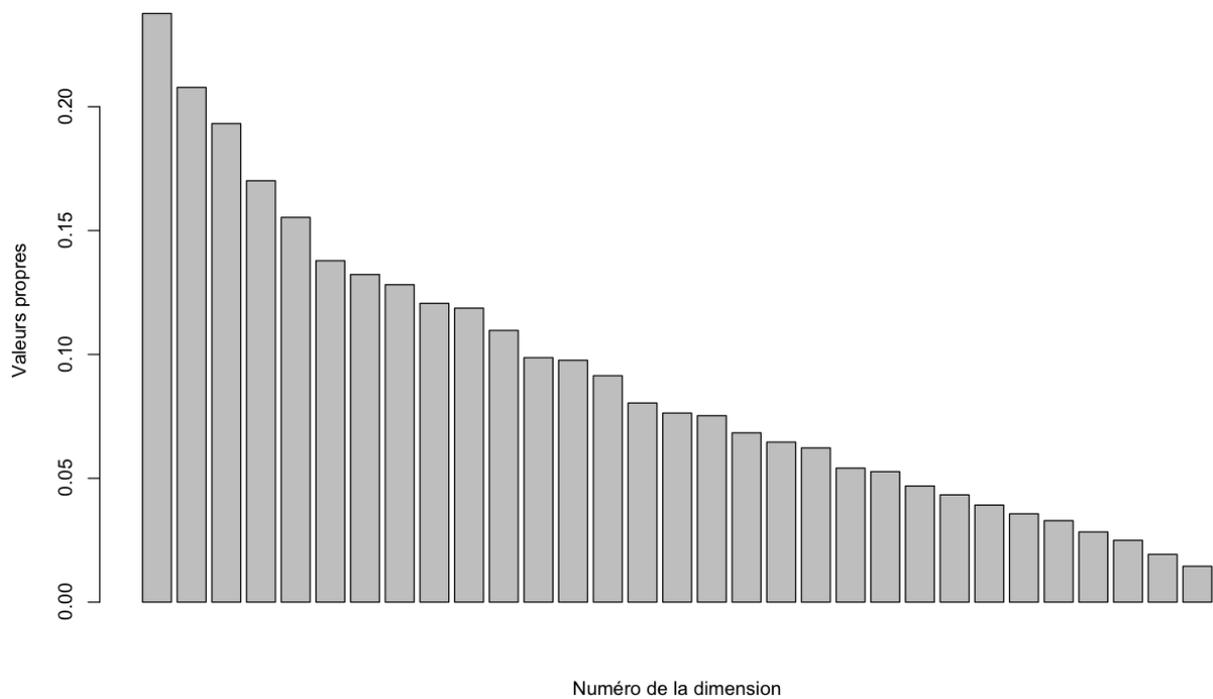
Annexe 16 : Diagramme en barres du thème marketing

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
M1	0.60	0.37	0.15	0.08	0.03	0.07	0.07	0.11	0.08	0.08	0.02	0.03	0.08	0.01	0.13	0.05
M2	0.64	0.37	0.22	0.16	0.13	0.02	0.01	0.12	0.04	0.06	0.02	0.09	0.04	0.10	0.03	0.03
M3	0.57	0.35	0.07	0.11	0.20	0.06	0.07	0.08	0.07	0.04	0.16	0.15	0.08	0.04	0.05	0.03
M4	0.54	0.53	0.35	0.16	0.20	0.07	0.01	0.03	0.00	0.00	0.11	0.02	0.04	0.06	0.05	0.10
M5	0.60	0.53	0.49	0.08	0.15	0.14	0.05	0.02	0.03	0.00	0.04	0.04	0.09	0.04	0.06	0.01
M6	0.53	0.44	0.25	0.03	0.20	0.04	0.22	0.10	0.03	0.06	0.03	0.02	0.09	0.01	0.07	0.04
sexe	0.04	0.02	0.00	0.01	0.02	0.21	0.02	0.03	0.09	0.02	0.07	0.01	0.00	0.04	0.04	0.02
categorie_age	0.03	0.15	0.22	0.40	0.12	0.18	0.44	0.12	0.35	0.04	0.09	0.10	0.34	0.19	0.08	0.09
statut	0.07	0.06	0.12	0.19	0.15	0.06	0.25	0.11	0.04	0.00	0.06	0.30	0.00	0.03	0.08	0.01
ecole	0.11	0.05	0.08	0.11	0.05	0.20	0.12	0.24	0.26	0.15	0.42	0.11	0.16	0.32	0.20	0.38
activite	0.25	0.06	0.10	0.15	0.18	0.10	0.13	0.15	0.32	0.43	0.18	0.33	0.08	0.22	0.04	0.02
nbveto	0.16	0.08	0.37	0.39	0.21	0.35	0.13	0.12	0.11	0.11	0.02	0.01	0.11	0.03	0.13	0.03
personnel_non_veto	0.12	0.05	0.37	0.20	0.20	0.42	0.13	0.16	0.02	0.23	0.04	0.03	0.03	0.01	0.02	0.10
type_etablissement	0.01	0.00	0.05	0.07	0.17	0.00	0.01	0.22	0.02	0.14	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00

Annexe 17 : Tableau de corrélations du thème marketing



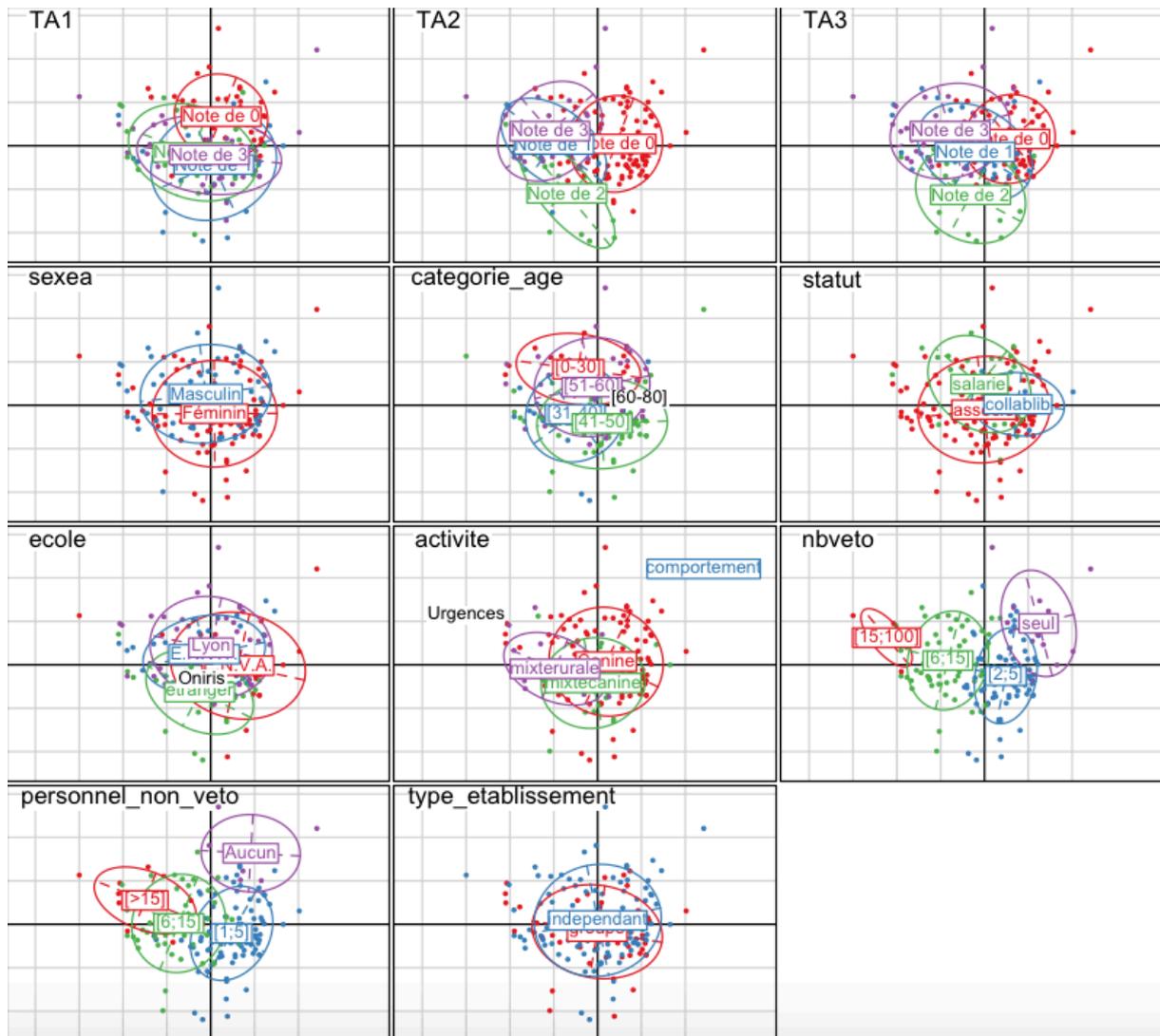
Annexe 18 : Nuage de points des individus du thème travail administratif ramené à la maison



Annexe 19 : Diagramme en barres du thème travail administratif ramené à la maison

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	RS13	RS14	RS15	RS16
TA1	0.05	0.26	0.03	0.27	0.18	0.17	0.16	0.10	0.07	0.16	0.16	0.11	0.05	0.03	0.22	0.07
TA2	0.44	0.14	0.08	0.17	0.03	0.18	0.09	0.27	0.17	0.17	0.09	0.10	0.08	0.13	0.15	0.06
TA3	0.32	0.12	0.14	0.25	0.03	0.25	0.04	0.38	0.11	0.14	0.17	0.13	0.09	0.07	0.01	0.04
sexea	0.01	0.02	0.03	0.07	0.21	0.17	0.01	0.00	0.01	0.01	0.03	0.12	0.02	0.01	0.04	0.09
categorie_age	0.19	0.34	0.31	0.27	0.23	0.26	0.29	0.06	0.11	0.23	0.14	0.08	0.29	0.07	0.07	0.02
statut	0.03	0.25	0.37	0.07	0.13	0.08	0.03	0.06	0.19	0.03	0.01	0.00	0.27	0.01	0.02	0.08
ecole	0.09	0.21	0.14	0.21	0.35	0.10	0.24	0.03	0.56	0.05	0.03	0.33	0.15	0.25	0.20	0.18
activite	0.26	0.38	0.16	0.10	0.16	0.04	0.36	0.21	0.05	0.36	0.26	0.14	0.11	0.34	0.04	0.07
nbveto	0.70	0.36	0.28	0.19	0.03	0.15	0.22	0.12	0.04	0.09	0.04	0.01	0.00	0.01	0.04	0.14
personnel_non_veto	0.53	0.19	0.36	0.25	0.12	0.11	0.02	0.18	0.02	0.07	0.17	0.03	0.03	0.03	0.06	0.06
type_etablissement	0.00	0.02	0.21	0.02	0.23	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.04	0.00	0.05	0.04	0.03

Annexe 20 : Tableau de corrélations du thème travail administratif ramené à la maison



Annexe 21 : Carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples du thème travail administratif ramené à la maison avec la dimension 1 en abscisse et la dimension 4 en ordonnée

Combien de vétérinaires et de personnel non vétérinaires travaillent actuellement dans votre structure ?

Quel est le fonctionnement de la structure ?

Comment sont réparties les tâches extra-médicales ?

Des plages horaires de gestion sont-elles réservées sur les emplois du temps ?

Quelle est la zone de chalandise de votre E.S.V. ?

Quelles sont vos attentes à l'égard d'un tel projet de rapprochement de structures ?

Quelles sont vos attentes et/ou vos craintes ?

Sur quels projets porte votre attention actuellement ? Quels sont vos besoins ?

Êtes-vous prêts à faire appel à une ressource externe à votre structure pour ces projets ?

Quelle forme de regroupement attendez-vous (création d'une unique entité juridique, association...) ?

Quelle est votre position par rapport aux groupes de cliniques ?

Comment définiriez-vous l'indépendance du vétérinaire ?

Annexe 22 : Trame de questions des entretiens semi-directifs, source personnelle

LE REGROUPEMENT ENTRE INDEPENDANTS : LA CREATION D'UN RESEAU DE CLINIQUES POUR LA DELEGATION DES TACHES NON-MEDICALES

Auteur

FAURE Axel

Résumé

Les établissements de soins vétérinaires de taille grandissante voient le nombre de tâches et leur complexité s'étendre également. La diversité de modèles et des structures de plus en plus interconnectées obligent à repenser la coopération entre structures et au sein des équipes soignantes notamment concernant les tâches non-médicales.

Les bienfaits de la délégation pour ces tâches semblent essentiels tant pour (re)-créer du lien au sein des équipes ou le renforcer, mais également pour permettre aux associés gérants d'obtenir plus de temps et de se prémunir des maux tels que le burn-out.

C'est pourquoi nous avons dressé un état des lieux de l'intérêt d'une délégation des tâches non-médicales dans les structures vétérinaires ainsi que des modèles de regroupement déjà existants. Fort de ces constats et de notre étude terrain concernant l'attrait des tâches non-médicales chez les vétérinaires nous avons travaillé au regroupement de 4 établissements des Pyrénées. L'objet de ce travail était de faire prendre conscience de l'intérêt d'une délégation de ces tâches non-médicales en proposant un exemple de regroupement permettant des les faciliter.

Mots-clés

Vétérinaire, Délégation, Tâches non-médicales, Stratégie d'entreprise, Regroupement

Jury

Président du jury : **Professeure DORET-DION Muriel**

Directeur de thèse : **Professeur BERNY Philippe**

2ème assesseur : **Docteur CHABANNE Luc**