



**HAL**  
open science

# Les défis que représente une fusion/pré-fusion du point de vue des ressources humaines et de la culture organisationnelle

Clémence Mc Carthy

## ► To cite this version:

Clémence Mc Carthy. Les défis que représente une fusion/pré-fusion du point de vue des ressources humaines et de la culture organisationnelle. Sciences du Vivant [q-bio]. 2024. dumas-04889041

**HAL Id: dumas-04889041**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04889041v1>**

Submitted on 15 Jan 2025

**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 2024 - Thèse n° 127

**LES DÉFIS QUE REPRÉSENTE UNE FUSION/PRE-  
FUSION DU POINT DE VUE DES RESSOURCES  
HUMAINES ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 10 décembre 2024  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MC CARTHY Clémence



**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2024 - Thèse n° 127

**LES DÉFIS QUE REPRÉSENTE UNE FUSION/PRE-  
FUSION DU POINT DE VUE DES RESSOURCES  
HUMAINES ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 10 décembre 2024  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MC CARTHY Clémence



## Liste des enseignants (29/08/2024)

Mme	ABITBOL	Marie	Professeur
M.	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	Maître de conférences
Mme	ARCANGIOLI	Marie-Anne	Professeur
Mme	AYRAL	Florence	Maître de conférences
Mme	BECKER	Claire	Professeur
Mme	BELLUCO	Sara	Maître de conférences
Mme	BENAMOU-SMITH	Agnès	Maître de conférences
M.	BENOIT	Etienne	Professeur
M.	BERNY	Philippe	Professeur
Mme	BLONDEL	Margaux	Maître de conférences
M.	BOURGOIN	Gilles	Maître de conférences
Mme	BRASSARD	Colline	Maître de conférences (stagiaire)
M.	BRUTO	Maxime	Maître de conférences
M.	BRUYERE	Pierre	Maître de conférences
M.	BUFF	Samuel	Professeur
M.	BURONFOSSE	Thierry	Professeur
M.	CACHON	Thibaut	Maître de conférences
M.	CADORÉ	Jean-Luc	Professeur
Mme	CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	Professeur
Mme	CANNON	Leah	Maître de conférences (stagiaire)
M.	CHABANNE	Luc	Professeur
Mme	CHALVET-MONFRAY	Karine	Professeur
M.	CHANOIT	Guillaume	Professeur
M.	CHETOT	Thomas	Maître de conférences
Mme	DE BOYER DES ROCHES	Alice	Professeur
Mme	DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	Professeur
Mme	DJELOUADJI	Zorée	Professeur
Mme	ESCRIOU	Catherine	Maître de conférences
M.	FRIKHA	Mohamed-Ridha	Maître de conférences
M.	GALIA	Wessam	Maître de conférences
M.	GILLET	Benoit	Maître de conférences
Mme	GILOT-FROMONT	Emmanuelle	Professeur
M.	GONTHIER	Alain	Maître de conférences
Mme	GREZEL	Delphine	Maître de conférences
Mme	HUGONNARD	Marine	Maître de conférences
Mme	JEANNIN	Anne	Inspecteur en santé publique vétérinaire
Mme	JOSSON-SCHRAMME	Anne	Chargée d'enseignement contractuelle
M.	JUNOT	Stéphane	Professeur
M.	KODJO	Angeli	Professeur
Mme	KRAFFT	Emilie	Maître de conférences
Mme	LAABERKI	Maria-Halima	Professeur
Mme	LAMBERT	Véronique	Maître de conférences
Mme	LE GRAND	Dominique	Professeur
Mme	LEBLOND	Agnès	Professeur
Mme	LEDOUX	Dorothee	Maître de conférences
M.	LEFEBVRE	Sébastien	Maître de conférences
Mme	LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	Maître de conférences
M.	LEGROS	Vincent	Maître de conférences
M.	LEPAGE	Olivier	Professeur
Mme	LOUZIER	Vanessa	Professeur
M.	LURIER	Thibaut	Maître de conférences
M.	MAGNIN	Mathieu	Maître de conférences
M.	MARCHAL	Thierry	Professeur
Mme	MOSCA	Marion	Maître de conférences
M.	MOUNIER	Luc	Professeur
Mme	PEROZ	Carole	Maître de conférences
M.	PIN	Didier	Professeur
Mme	PONCE	Frédérique	Professeur
Mme	PORTIER	Karine	Professeur
Mme	POUZOT-NEVORET	Céline	Professeur
Mme	PROUILLAC	Caroline	Professeur
M.	RACHED	Antoine	Maître de conférences
Mme	REMY	Denise	Professeur
Mme	RENE MARTELLET	Magalie	Maître de conférences
M.	ROGER	Thierry	Professeur
M.	SAWAYA	Serge	Maître de conférences
M.	SCHRAMME	Michael	Professeur

Mme  
Mme  
M.  
Mme  
M.

SERGE TET  
STORCK  
TORTEREAU  
VICTONI  
ZENNER

Delphine  
Fanny  
Antonin  
Tatiana  
Lionel

Professeur  
Professeur  
Maître de conférences  
Maître de conférences  
Professeur

# Remerciements au jury

## **A Monsieur le Professeur Jean-Luc CADORÉ**

*De VetAgro Sup, Campus vétérinaire de Lyon,*

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury de thèse,  
Veuillez trouver ici l'expression de mes considérations respectueuses.

## **A Madame Catherine GLÉE-VERMANDE**

*De iaelyon School of Management,*

Pour m'avoir accompagnée tout au long de mon travail de mémoire puis de thèse,  
Veuillez trouver ici l'expression de ma reconnaissance et de mes sincères remerciements.

## **A Monsieur le Professeur Luc CHABANNE**

*De VetAgro Sup, Campus vétérinaire de Lyon,*

Pour avoir accepté d'encadrer ce travail de thèse,  
Pour votre implication dans la gestion et l'organisation du Master MC-ESV,  
Veuillez trouver ici l'expression de ma profonde gratitude et de mes plus chaleureux remerciements.

## **A Madame le Docteur Agnès BENAMOU-SMITH**

*De VetAgro Sup, Campus vétérinaire de Lyon,*

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de prendre part au jury de cette thèse,  
Soyez assurée de ma reconnaissance et de mes plus sincères remerciements.



# Table des matières

<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>11</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>13</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>15</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>17</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>19</b>
<b>PARTIE 1</b> .....	<b>21</b>
<b>ÉTUDE BIBLIOGRAPHIQUE</b> .....	<b>21</b>
<b>I. Contexte actuel du monde vétérinaire</b> .....	<b>21</b>
1. <i>Une demande croissante de soins vétérinaires</i> .....	21
2. <i>Pénurie de vétérinaires</i> .....	23
3. <i>Recherche d'une meilleure qualité de vie</i> .....	26
4. <i>Consolidation du secteur vétérinaire</i> .....	28
<b>II. Les fusions organisationnelles</b> .....	<b>32</b>
1. <i>Qu'est-ce qu'une fusion organisationnelle ?</i> .....	32
2. <i>Les objectifs d'une fusion organisationnelle</i> .....	34
3. <i>Importance de la notion de performance</i> .....	36
a. <i>Définition de la performance</i> .....	36
b. <i>Lien entre performance économique et performance sociale</i> .....	38
c. <i>Leviers de performance sociale</i> .....	41
4. <i>Les causes d'échec des fusions organisationnelles</i> .....	45
<b>III. L'importance des ressources humaines dans une fusion organisationnelle</b> .....	<b>47</b>
1. <i>Importance des ressources humaines dans une organisation</i> .....	47
2. <i>Les effets d'une fusion sur les ressources humaines</i> .....	48
3. <i>La gestion de l'intégration et des talents</i> .....	50
a. <i>La gestion de l'intégration</i> .....	50

b. La gestion des talents et des compétences .....	50
<b>IV. L'importance de la culture organisationnelle dans une fusion .....</b>	<b>52</b>
1. Définition de la culture organisationnelle.....	52
2. Rôle de la culture organisationnelle.....	55
3. Le choc culturel .....	57
4. Création d'une nouvelle culture .....	58
<b>V. La gestion du changement.....</b>	<b>60</b>
1. Conduite du changement .....	60
2. Importance d'une communication claire .....	63
<b>PARTIE 2 .....</b>	<b>67</b>
<b>ÉTUDE DE TERRAIN.....</b>	<b>67</b>
<b>I. Présentation du terrain.....</b>	<b>67</b>
1. Présentation du contexte.....	67
2. Présentation de la clinique A .....	71
3. Présentation de la clinique B.....	72
<b>II. Matériel et méthodes .....</b>	<b>74</b>
1. Observation participante.....	75
2. Analyse documentaire .....	76
3. Entretiens semi-directifs .....	78
<b>III. Résultats.....</b>	<b>81</b>
1. Résultats de l'observation participante .....	82
2. Résultats de l'analyse documentaire .....	85
3. Résultats des entretiens semi-directifs.....	88
<b>IV. Discussion.....</b>	<b>99</b>
1. Confrontation des résultats et de la littérature .....	99
a. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur le contexte vétérinaire .....	99

b. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur les fusions organisationnelles.....	100
c. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur l'importance des ressources humaines lors d'une fusion.....	104
d. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur l'importance de la culture organisationnelle lors d'une fusion.....	105
e. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur la gestion du changement .....	106
2. <i>Préconisations</i> .....	108
a. Préconisations humaines et culturelles .....	108
b. Préconisations organisationnelles.....	111
c. Préconisations managériales .....	114
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>121</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>127</b>



## Liste des annexes

<b>ANNEXE 1 : Guide d'entretien.....</b>	<b>127</b>
<b>ANNEXE 2 : Grille d'analyse thématique.....</b>	<b>129</b>



## Liste des figures

Figure 1 : Nombre d'animaux de compagnie en France et répartition .....	22
Figure 2 : Evolution des inscrits entrants/sortants entre 2019 et 2023 .....	23
Figure 3 : Pays d'obtention du diplôme des primo-inscrits au CNOV en 2023 .....	24
Figure 4 : Nombre de sortants de la profession vétérinaire en 2023, par sexe et par tranche d'âge .....	24
Figure 5 : Nombres d'entrants/sortants en 2023, par sexe et par spécialisation .....	25
Figure 6 : Modalité d'exercice des vétérinaires de moins de 35 ans en France en 2023.....	26
Figure 7 : Répartition du nombre de vétérinaires par sexe et par tranche d'âge en France en 2023 .....	27
Figure 8 : Modalité d'exercice des vétérinaires de plus de 55 ans en France en 2023 .....	28
Figure 9 : Historique de création des groupes .....	29
Figure 10 : Groupes actifs en France en 2022 .....	30
Figure 11 : Evolution de la consolidation des établissements de soins vétérinaires en France (% de vétérinaires canins travaillant dans un groupe) .....	30
Figure 12 : Différentes étapes d'une fusion .....	34
Figure 13 : La performance .....	36
Figure 14 : La performance globale.....	38
Figure 15 : Satisfaction au travail et performance des entreprises en Europe .....	40
Figure 16 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle .....	54
Figure 17 : Vallée du désespoir .....	60
Figure 18 : Évolution des forces du groupe au cours du processus de changement .....	61
Figure 19 : la courbe en S de la conduite du changement.....	63
Figure 20 : Localisation des structures actuelles et du nouveau bâtiment.....	69
Figure 21 : Projection de la nouvelle clinique .....	70
Figure 22 : Invitation à un évènement sur le groupe WhatsApp de la clinique .....	82

Figure 23 : Valeurs affichées de la clinique A.....	87
Figure 24 : Valeurs affichées de la clinique B.....	87
Figure 25 : Extrait de compte-rendu de réunion .....	88
Figure 26 : Facteurs de risque et de protection de la performance sociale .....	101

## Liste des tableaux

Tableau I : obstacles français à la consolidation et solutions trouvées par les groupes .....	29
Tableau II : Leviers de performance sociale et de bien-être au travail .....	42
Tableau III : Tableau récapitulatif des effectifs des deux cliniques .....	74
Tableau IV : Exemple de types de réunions pouvant être mises en place et leur fréquence.....	113



## Liste des abréviations

ASV : Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire

CNOV : Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires

Etc. : Et cetera

F&A : Fusions & Acquisitions

MC-ESV : Management et Communication en Établissements de Soins Vétérinaires

OVAT : Observatoire de la Vie au Travail

R&D : Recherche & Développement

RH : Ressources Humaines



# INTRODUCTION

Le monde vétérinaire subit actuellement de nombreux bouleversements. Le marché des animaux de compagnie est en croissance, alors qu'il y a un manque de vétérinaires et que ces derniers sont à la recherche d'une meilleure qualité de vie. Par ailleurs, les groupements de cliniques vétérinaires se développent. L'ensemble de ces éléments entraîne la création de structures plus développées, avec des technologies avancées pour répondre à la demande et avec plus de vétérinaires pour alléger le temps de travail. Ainsi, des cliniques de plus en plus grosses voient le jour. Cette croissance peut soit être progressive, soit passer par des fusions par exemple. Ces dernières sont favorisées par le financement des fonds d'investissements des groupes vétérinaires. L'objectif de ces fusions est d'obtenir des structures plus grandes mais aussi plus performantes, en augmentant à la fois la performance économique et la performance sociale. Mais les fusions n'ont pas que des bons côtés. Elles représentent un important défi, autant au niveau de l'organisation technique que du management. Les fusions entraînent des changements importants qui peuvent faire peur et créer de l'incertitude et du stress auprès des employés. Une mauvaise gestion du paramètre humain des fusions est la plus grande cause d'échec des fusions. C'est pourquoi il est primordial de s'intéresser à la gestion des ressources humaines (RH) lors d'une fusion. De plus, les fusions engendrent un choc culturel qu'il faut anticiper, considérant l'importance de la culture organisationnelle au sein des entreprises. Tous ces changements doivent être préparés et accompagnés pour que l'entreprise ne perde pas en productivité.

L'objectif de cette thèse est d'identifier les défis liés aux ressources humaines et à la culture organisationnelle lors d'une fusion, et de dégager des préconisations pour surmonter au mieux ces défis.

Pour ce faire, la première partie de la thèse est consacrée à une étude bibliographique sur le sujet. Tout d'abord sur le contexte vétérinaire menant aux fusions et sur les fusions organisationnelles en elles-mêmes : en quoi elles consistent et quels sont leurs objectifs. Puis vient une analyse de l'importance des ressources

humaines et de la culture organisationnelle et leur rôle lors des fusions. Et enfin, une étude de la gestion du changement, essentielle lors des fusions.

La seconde partie est consacrée à une observation sur le terrain d'un véritable contexte de fusion. En effet, j'ai réalisé un stage de trois mois dans une clinique vétérinaire en cours de fusion avec une autre structure, avec pour projet de s'installer ensemble dans le même bâtiment début 2025. Ce stage a été réalisé dans le cadre d'un Master Management et Communication en Établissements de Soins Vétérinaires. Dans cette seconde partie, il y a d'abord une présentation du terrain, puis une présentation des méthodes utilisées pour récolter les données et les résultats obtenus grâce à ces méthodes ; et enfin, une partie discussion dans laquelle les résultats sont confrontés à la littérature et des préconisations dégagées de l'ensemble de l'étude.

# PARTIE 1

## ÉTUDE BIBLIOGRAPHIQUE

### I. Contexte actuel du monde vétérinaire

Le monde vétérinaire est actuellement en pleine évolution. Les phénomènes marquants de ce changement et les défis du secteur vétérinaire sont : une demande toujours plus forte de soins vétérinaires de qualité malgré une pénurie de vétérinaire, la volonté d'avoir une meilleure qualité de vie de la part des vétérinaires et surtout la consolidation du milieu vétérinaire. La consolidation correspond à l'apparition de groupes qui possèdent plusieurs cliniques. L'ensemble de ces éléments a pour conséquence la création de structures de plus en plus grandes ou l'agrandissement de structures préexistantes (Xerfi, 2023). Dans cette partie, nous allons donc étudier les différentes composantes du contexte vétérinaire actuel et montrer l'importance du sujet des fusions dans ce contexte.

#### 1. Une demande croissante de soins vétérinaires

La demande en soins pour les animaux de compagnie en France est actuellement en croissance. Cela s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, la possession d'animaux de compagnie est en hausse, avec environ 61 % des ménages possédant au moins un animal en 2024 (Figure 1, Baromètre FACCO-ODOXA 2024). Cette augmentation est particulièrement visible chez les chiens et les chats. La pandémie de COVID-19 a également contribué à cette tendance, renforçant les liens entre les humains et leurs animaux. Le marché des soins pour animaux est en pleine expansion, et cette tendance ne montre aucun signe de ralentissement, malgré des préoccupations sur les effets de l'inflation sur le budget des propriétaires

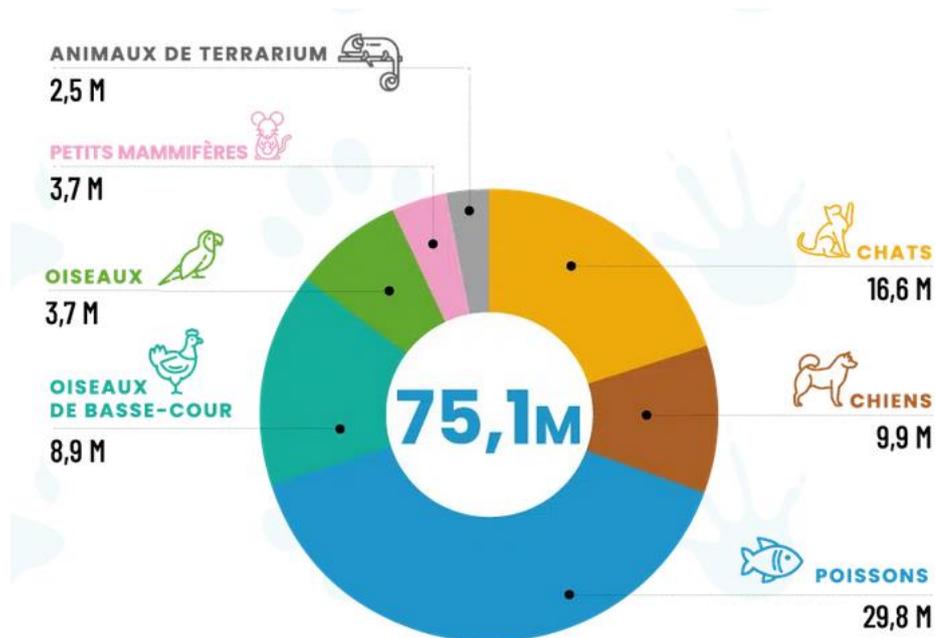


Figure 1 : Nombre d'animaux de compagnie en France et répartition  
(Source : FACCO & ODOXA, 2024)

Selon une étude menée par Les Échos Études et parue en 2024, les propriétaires d'animaux sont de plus en plus attentifs au bien-être de leurs compagnons, ce qui se traduit par une demande accrue de services vétérinaires et de soins spécialisés. On constate également une montée en gamme dans les soins, avec des produits plus sophistiqués et des services *premium*, comme les consultations spécialisées, la chirurgie de pointe, et même les soins dentaires et comportementaux pour les animaux.

Le vieillissement de la population animale, notamment chez les chiens et les chats, crée également une forte demande de soins spécifiques, comme les traitements pour les maladies chroniques ou liées à l'âge (arthrose, diabète). De plus, les attentes des propriétaires incluent des services de suivi à long terme, des examens réguliers et une prévention renforcée, notamment à travers les vaccins et les antiparasitaires.

Pour accompagner ces nouvelles demandes, le secteur vétérinaire doit investir dans les technologies médicales avancées. Cela inclut l'imagerie médicale (IRM, scanners) ou les outils de télémedecine. Ces innovations non seulement améliorent la qualité des soins, mais optimisent aussi l'efficacité et la réactivité des services. Toutefois, ces avancées nécessitent des investissements importants pour équiper les cliniques et former les praticiens, surtout dans un contexte de pression croissante sur

les ressources économiques et humaines. La mutualisation des moyens peut permettre de faire de tels investissements ; et cette mutualisation peut être obtenue grâce à des fusions de cliniques, par exemple.

## 2. Pénurie de vétérinaires

Un autre élément à mentionner pour décrire le secteur est la pénurie relative de vétérinaires. Bien que la balance entre les entrées et les sorties de la profession vétérinaire soit positive depuis plusieurs années (Figure 2), le nombre de jeunes diplômés ne suffit pas toujours à combler la demande, surtout en milieu rural (Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires (CNOV), 2024).

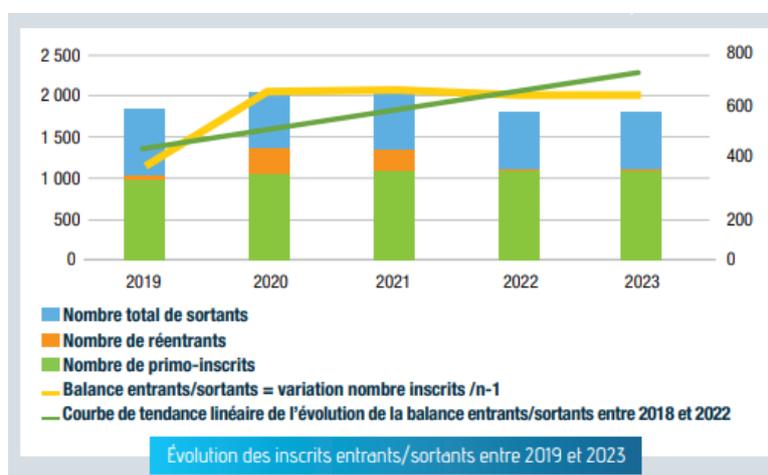


Figure 2 : Evolution des inscrits entrants/sortants entre 2019 et 2023  
(Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

En 2023, 53,8% des primo-inscrits ne sont pas issus d'une école française (Figure 3). Cela montre bien que le nombre de vétérinaires formés en France est insuffisant (CNOV, 2024).

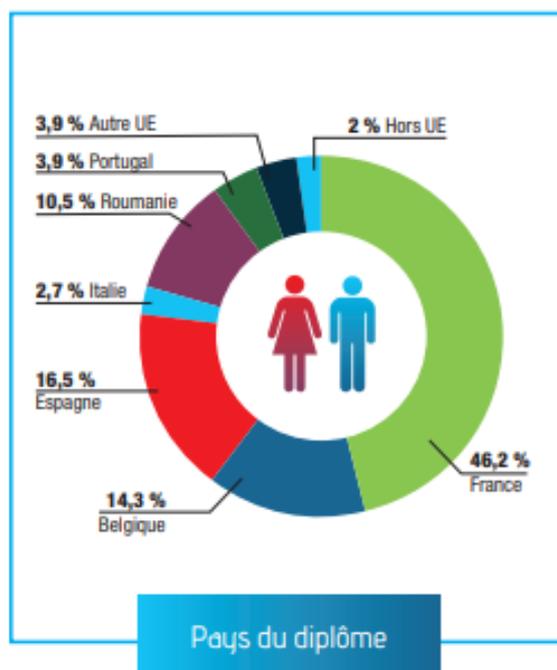


Figure 3 : Pays d'obtention du diplôme des primo-inscrits au CNOV en 2023 (Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

A cela s'ajoute le départ d'une part importante de vétérinaire avant la retraite. En 2023, environ 30 % des sortants ont moins de 40 ans (Figure 4). Ce nombre est en régression par rapport aux années précédentes mais reste tout de même significatif (CNOV, 2024).

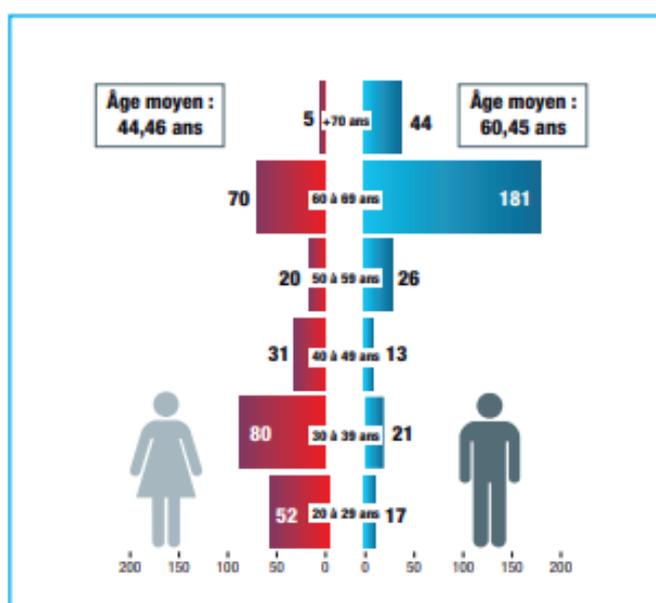


Figure 4 : Nombre de sortants de la profession vétérinaire en 2023, par sexe et par tranche d'âge (Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

La profession vétérinaire connaît des difficultés de recrutement. Ces difficultés s'expliquent non seulement par le nombre insuffisant de vétérinaires formés pour répondre à la demande, mais aussi par les difficultés du métier. En effet les conditions de travail sont exigeantes, avec notamment une surcharge de travail, des astreintes ou gardes pénibles et des horaires parfois imprévisibles, sans compter le stress émotionnel de la profession (CNOV & Vétos-Entraide, 2022).

Ces conditions de travail peuvent être encore plus difficiles en milieu rural, pour les vétérinaires exerçant dans le domaine des animaux de production. Les vétérinaires préfèrent souvent exercer en milieu urbain ou dans des cliniques spécialisées où la charge de travail est plus prévisible et les rémunérations plus attractives. En conséquence, les régions rurales ou les postes impliquant des interventions sur les animaux de rente sont confrontés à une pénurie de candidats. L'activité rurale est la seule pratique ayant une balance entre les entrants et les sortants négative (Figure 5, CNOV, 2024).

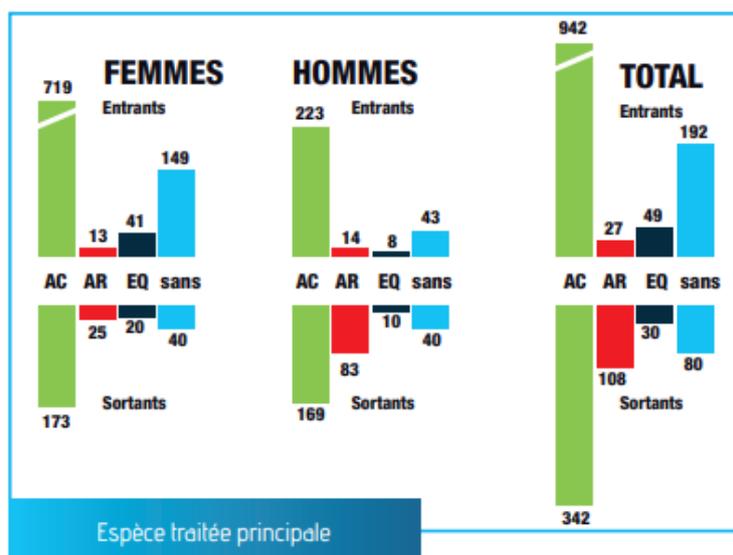


Figure 5 : Nombres d'entrants/sortants en 2023, par sexe et par spécialisation (Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

Cependant, les conditions de travail évoluent et la nouvelle génération est à la recherche d'une meilleure qualité de vie, afin de préserver à la fois sa santé physique et mentale. Cette amélioration de la qualité de vie passe notamment par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

### 3. Recherche d'une meilleure qualité de vie

L'importance croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle chez les vétérinaires se reflète particulièrement dans les choix des jeunes diplômés et dans l'évolution de la profession. L'une des tendances les plus marquantes est l'augmentation notable du nombre de vétérinaires salariés, avec une hausse de 5 % entre 2022 et 2023. Ce mode d'exercice est devenu particulièrement attrayant pour les jeunes vétérinaires, offrant des conditions de travail plus stables et permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (Freyssinet, 2019). Sur la tranche d'âge des moins de 35 ans, 73 % des vétérinaires exercent en tant que salariés du secteur libéral (Figure 6, CNOV, 2024).

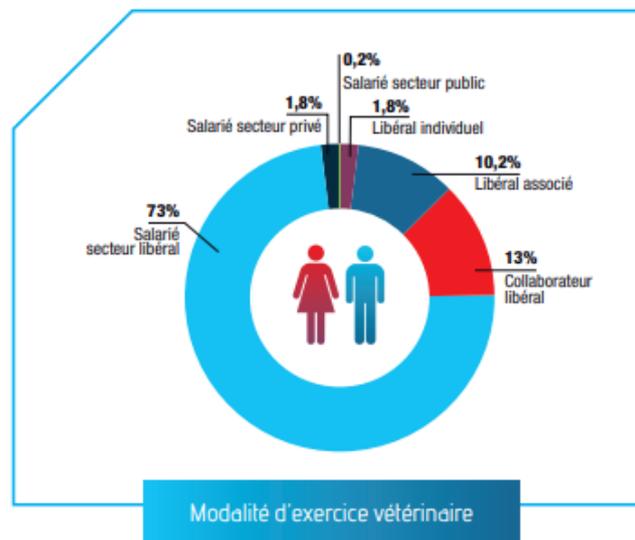


Figure 6 : Modalité d'exercice des vétérinaires de moins de 35 ans en France en 2023 (Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

L'attrait pour le salariat est particulièrement marqué chez les femmes, puisque parmi ces 73 %, presque 77 % sont des femmes. Ces chiffres soulignent un désir croissant, notamment chez les jeunes femmes, d'opter pour des formes d'emploi offrant plus de flexibilité et de prévisibilité. La profession se féminisant toujours plus - en 2023, les femmes représentent environ 60 % des inscrits (Figure 7) – cette tendance va probablement persister dans les prochaines années (CNOV,2024).

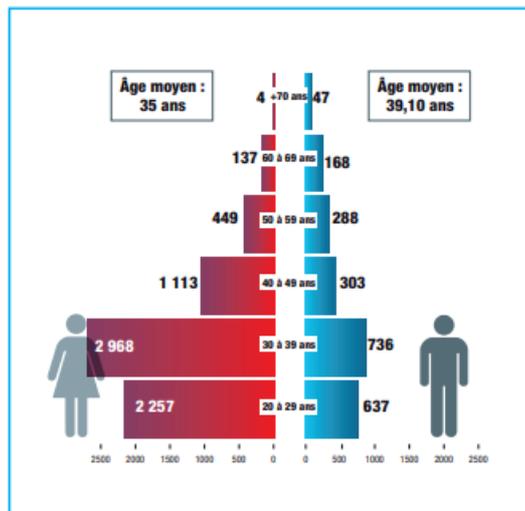


Figure 7 : Répartition du nombre de vétérinaires par sexe et par tranche d'âge en France en 2023  
(Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

Un autre point important pour la jeune génération est la gestion des astreintes et des gardes. En effet, ces dernières sont souvent perçues comme contraignantes, et les vétérinaires n'ont plus envie d'être d'astreinte un jour sur deux, et parfois même de travailler le lendemain. Cela provoque de la fatigue et peut se répercuter sur l'équilibre personnel. Les jeunes vétérinaires sont prêts à faire des gardes mais à quelques conditions : ne pas travailler aussi la journée, être mieux payés que pour travailler de jour et avoir des moyens adaptés (Freyssinet, 2019).

En comparaison, les vétérinaires plus âgés, notamment ceux de plus de 55 ans, sont beaucoup plus nombreux à exercer en libéral individuel, ce qui peut augmenter considérablement leur quantité de travail. En 2024, presque 24 % d'entre eux maintiennent ce mode d'exercice (Figure 8), une proportion bien plus élevée que pour l'ensemble de la profession (un peu moins de 10 %). Parmi cette population plus âgée, 70 % sont des hommes (CNOV, 2024). Cela reflète une dynamique générationnelle différente. Les vétérinaires plus âgés étaient prêts à faire plus de gardes et à travailler avec des équipes plus restreintes, voire tout seul ; alors que la nouvelle génération souhaite avoir une amplitude horaire moindre, faire moins de gardes et travailler dans des plus grandes équipes.

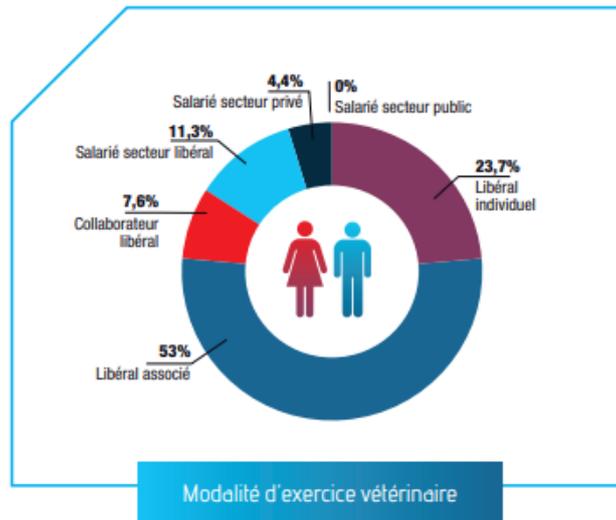


Figure 8 : Modalité d'exercice des vétérinaires de plus de 55 ans en France en 2023  
(Source : Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV, 2024)

La recherche d'une meilleure qualité de vie peut notamment passer par le travail dans des structures plus grandes. En effet, plus il y a de vétérinaires dans une clinique, plus les astreintes peuvent être diluées ; le planning est ainsi adaptable plus facilement. Les plus grosses structures ont également tendance à avoir plus de moyens, ce qui facilite la vie des vétérinaires. Là encore, cela montre que les structures vétérinaires ont vocation à s'agrandir, à la fois en taille de locaux mais surtout en taille d'équipe, pour s'adapter aux évolutions de la profession. Et cet agrandissement peut passer par des fusions, d'où l'utilité de s'y intéresser.

#### 4. Consolidation du secteur vétérinaire

Mais l'un des principaux changements à l'heure actuelle dans le milieu vétérinaire est la consolidation du secteur. La consolidation désigne le regroupement des établissements de soins vétérinaires au sein de groupes privés.

Dans le monde, les groupes de cliniques sont présents sur le marché vétérinaire depuis les années 1990, mais ils se sont développés de manière plus importante depuis les années 2010 (Figure 9, Freyssinet, 2019).

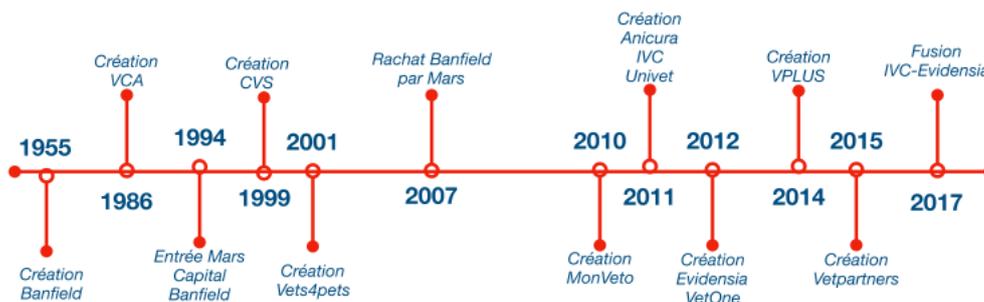


Figure 9 : Historique de création des groupes (Source : Freyssinet, 2019)

Bien que les groupes existent depuis plus de 25 ans dans le monde, ils ne sont apparus qu’au cours des années 2010 en France. En effet, la réglementation française a longtemps limité le développement des groupes pour trois raisons :

- En France, la majorité du capital et des droits de vote d’une structure doit être détenue par des vétérinaires en exercice au sein de la société (Décret n°2012-1392)
- Un associé doit être présent pendant la moitié du temps d’ouverture d’un site (doctrine du CNOV, d’après l’article R.242-66 du Code Rural)
- Les capitaux présentant des conflits d’intérêts potentiels avec les établissements de soins vétérinaires sont exclus (Article L241-17 du Code Rural)

Mais les groupes ont trouvé des solutions pour surmonter ces obstacles (Tableau I) et ils se sont bien implantés en France (Freyssinet, 2019).

Tableau I : obstacles français à la consolidation et solutions trouvées par les groupes (Source : Freyssinet, 2019)

Obstacle	Groupes gênés par l’obstacle	Solution
Détention de la majorité du capital par les vétérinaires en exercice	Groupes internationaux	Création d’une société par échelon simplifié avec deux catégories d’actions donnant aux investisseurs 49% des droits de vote et 99% des droits financiers
Présence d’un associé 50% du temps	Groupes français appartenant à des vétérinaires	Ouverture du capital à des associés locaux
Capitaux exclus	Groupes appartenant à un groupe industriel ou à un fonds	Absence de participation directe en passant par des holdings de groupe

En 2022, 12 groupes sont actifs en France (Figure 10) et d'après les prévisions de Phylum : 50 % des vétérinaires canins et 40 % des cliniques canines devraient appartenir à un groupe à l'horizon 2025 (Figure 11) (Phylum, 2022).

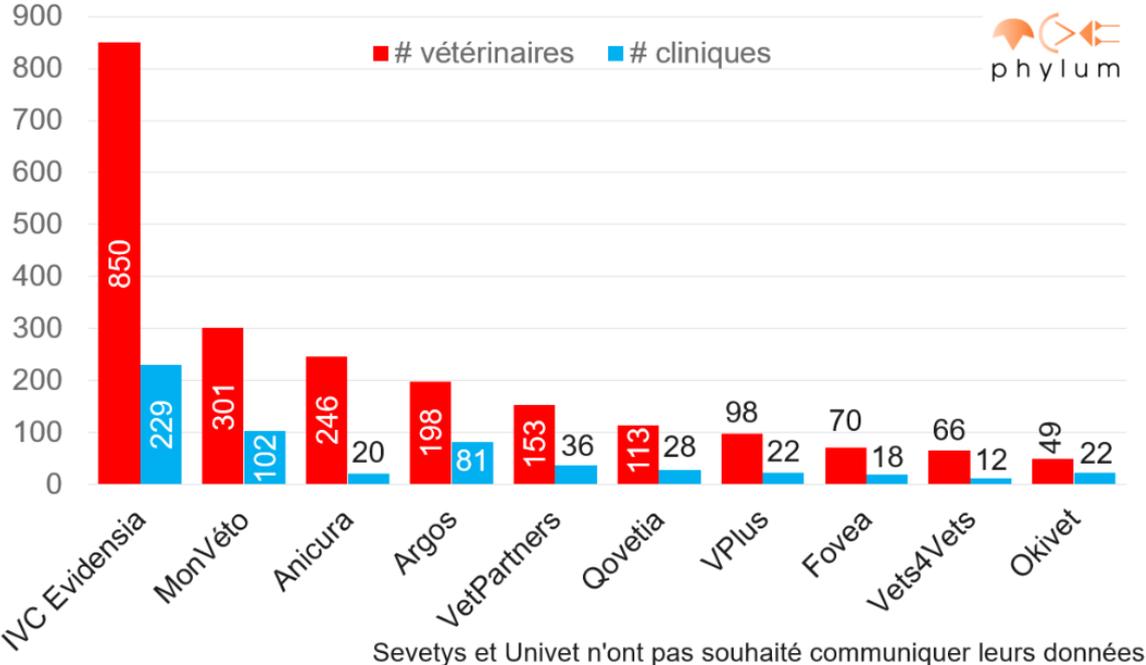


Figure 10 : Groupes actifs en France en 2022 (Source : Phylum, 2022)

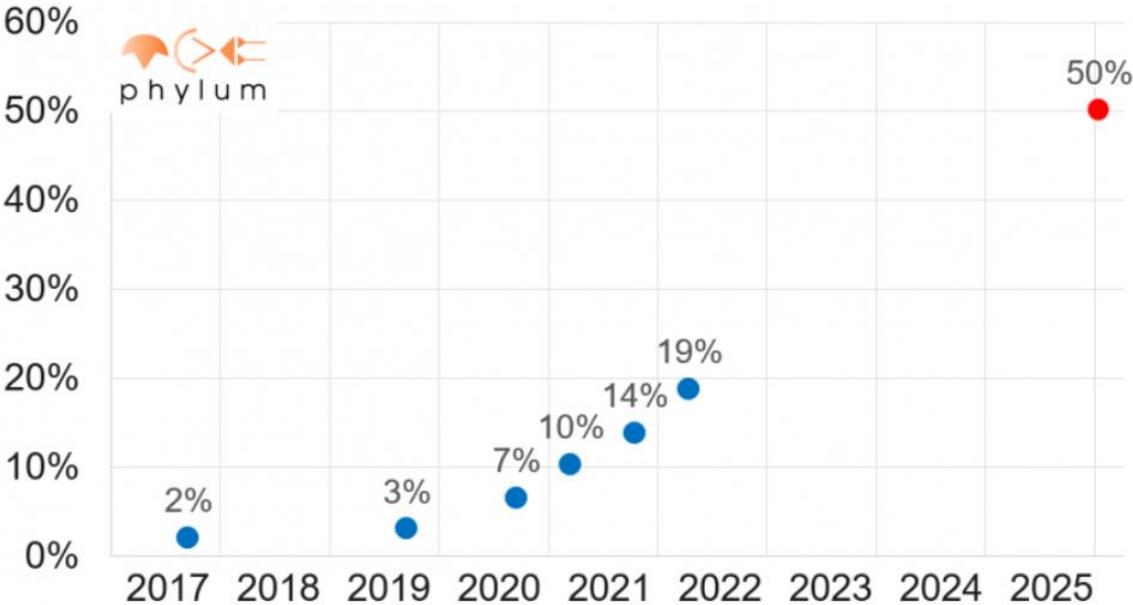


Figure 11 : Evolution de la consolidation des établissements de soins vétérinaires en France (% de vétérinaires canins travaillant dans un groupe) (Source : Phylum, 2022)

Les raisons du développement des groupes sont nombreuses (Freyssinet, 2019) :

- **Optimisation des coûts et gains d'efficacité.** Une des principales raisons du développement des groupes est la possibilité de mutualiser les ressources et les achats. Les groupes vétérinaires peuvent négocier de meilleures conditions commerciales avec les fournisseurs grâce à une plus grande capacité d'achat, ce qui permet de réduire les coûts d'équipement, de médicaments et de matériel médical. Cette optimisation des achats est cruciale pour améliorer les marges des cliniques, qui, en tant qu'entités indépendantes, font face à des pressions économiques croissantes.
- **Moyens financiers supérieurs.** Les ressources financières importantes des groupes leur permettent de proposer des soins vétérinaires de haute qualité, incluant des technologies avancées et des services spécialisés.
- **Centralisation des fonctions de support.** Les groupes permettent de centraliser certaines fonctions administratives et de support, comme la gestion des ressources humaines, la comptabilité, ou encore le marketing. Cela libère du temps pour les vétérinaires, qui peuvent se concentrer sur les soins cliniques plutôt que sur les tâches administratives chronophages, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle des établissements.
- **Attractivité et recrutement des talents.** Le développement des groupes vétérinaires répond également à un enjeu clé pour la profession : attirer et retenir les talents. Les grands groupes offrent souvent des conditions de travail plus attractives que les petites cliniques indépendantes, notamment en termes de salaires, d'horaires de travail, et d'opportunités de formation. Par exemple, des initiatives comme l'*Academy IVC Evidensia* permettent de développer les compétences des vétérinaires tout au long de leur carrière, favorisant ainsi la rétention des talents au sein des structures. Les groupes ont aussi plus de moyens pour investir dans le bien-être au travail, ce qui est crucial pour répondre à l'épuisement professionnel souvent observé chez les vétérinaires.
- **Mutualisation des services et des gardes.** Les regroupements permettent aussi de mieux gérer certains aspects contraignants de la profession, comme

les gardes et les astreintes. En mutualisant ces services, les groupes peuvent offrir une meilleure répartition du temps de travail et alléger la charge de travail sur chaque vétérinaire, contribuant ainsi à un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

L'apparition des groupes de cliniques vétérinaires favorise donc également l'émergence de plus grosses structures, pour pouvoir proposer plus de services notamment. Ces groupes ont de plus gros moyens, ce qui leur permet de financer des travaux dans des cliniques ou des fusions pour les agrandir. Grâce à ces ressources financières plus importantes, ils sont capables de proposer des soins vétérinaires de haute qualité, incluant des technologies avancées et des services spécialisés. Face à la concurrence croissante des groupes, les cliniques vétérinaires indépendantes peuvent avoir tendance à se regrouper pour pouvoir rivaliser avec les groupes. Pour rester compétitives, les petites cliniques optent pour des fusions ou des regroupements, créant ainsi des structures de plus grande taille, capables d'offrir une plus grande diversité de services et d'améliorer leur chiffre d'affaires.

En étudiant le contexte vétérinaire actuel, nous voyons donc tout l'intérêt de nous intéresser aux fusions organisationnelles.

## **II. Les fusions organisationnelles**

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les structures vétérinaires ont tendance à être de plus en plus grandes. Cette croissance peut soit être progressive, soit passer par des fusions. Mais concrètement, en quoi consiste une fusion, quels sont les objectifs et les obstacles qui peuvent être source d'échec ?

### **1. Qu'est-ce qu'une fusion organisationnelle ?**

Une fusion est la réunion des deux sociétés pour n'en former qu'une seule. Il existe plusieurs types de fusions : soit les fusions-absorptions, qui consistent en l'absorption d'une entreprise par l'autre ; soit la création d'une société nouvelle à partir des deux sociétés préexistantes (Legros, 2016). Dans le cas d'une fusion-absorption, la société cible rachetée par l'acquéreur est dissoute et perd sa personnalité morale. Dans le cas de la création d'une nouvelle société, les deux sociétés à l'origine de la troisième disparaissent (Marmoz, 2019). Il existe aussi les fusions-acquisitions, dans laquelle une société est rachetée par une autre et en devient une filiale. Les fusions-

absorptions sont les opérations des fusions les plus fréquentes. Mais dans notre cas, nous nous focaliserons plutôt sur l'autre type de fusion, c'est-à-dire la création d'une nouvelle société à partir de deux entités. En effet, les structures vétérinaires sont la plupart du temps des petites ou moyennes entreprises (Xerfi, 2023), qui n'ont pas forcément les moyens de se racheter entre elles, surtout lorsque les structures sont de taille équivalente. Lors d'une fusion il y a une mise en place de structures de gouvernance et de dirigeance communes (Bancel & Duval-Hamel, 2008). Les fusions sont un moyen de croissance externe, c'est-à-dire faire croître l'entreprise par l'acquisition de nouvelles activités (Blanchot & Meier, 2009).

Une fusion se gère sur trois chantiers en parallèle : à la fois la gestion « in extremis » des sociétés engagées dans la fusion, la gestion spécifique au fusionnement et la gestion du nouvel ensemble. Il faut aussi avoir une gestion en trois temps : pré-fusion, fusion effective et post-fusion. Une analogie avec le mariage peut être faite. La première étape correspond aux fiançailles : premiers contacts entre les dirigeants, discussions et conception du projet entre les deux entreprises et poursuite des activités des deux structures originelles en parallèle. La deuxième étape est le mariage : l'union officielle entre les deux entreprises, qui entraîne la création d'une nouvelle entité. La troisième et dernière étape peut être assimilée à la vie de couple : constitution de la nouvelle entreprise, mise en œuvre de la fusion mais gestion des deux entreprises en parallèle jusqu'à la fusion complète et effective (Figure 12, Bancel & Duval-Hamel, 2008).

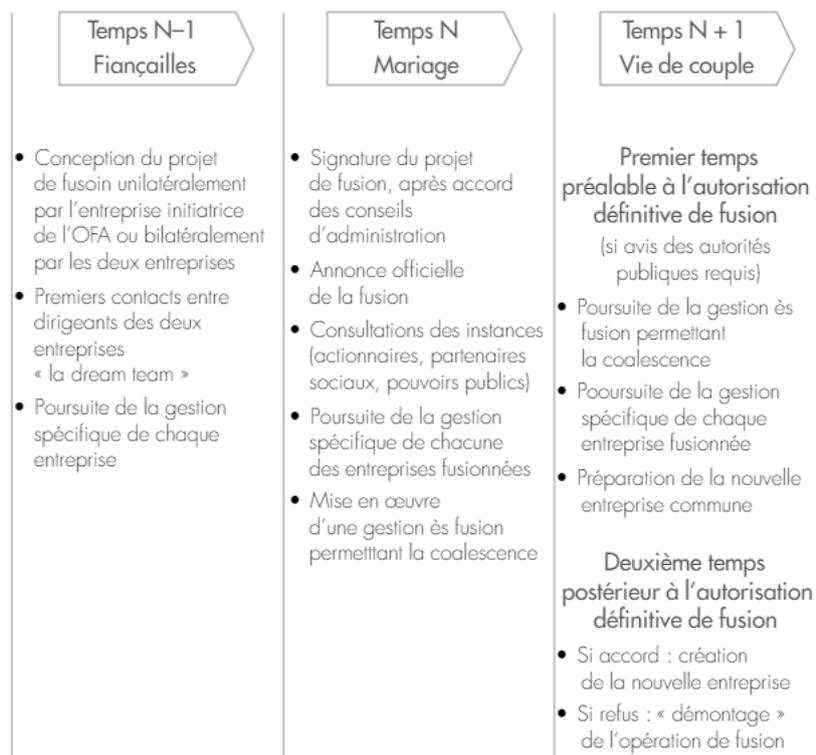


Figure 12 : Différentes étapes d'une fusion (Source : Bancel & Duval-Hamel, 2008)

Aucune étape n'est à négliger, afin que la fusion remplisse ces objectifs.

## 2. Les objectifs d'une fusion organisationnelle

Les entreprises sont constamment sous pression pour maintenir ou augmenter leur part de marché dans un environnement de plus en plus globalisé, et les fusions leur offrent de nombreux avantages stratégiques (Bancel & Duval-Hamel, 2008) :

- permettre le développement de nouvelles activités, augmenter les compétences présentes dans l'entreprise rapidement et améliorer l'innovation.
- obtenir un gain de synergie pour les entreprises ayant des activités similaires : mutualiser les moyens, les ressources et donc diminuer les frais et faire des économies de fonctionnement. Un des moteurs principaux derrière les fusions est cette possibilité de créer des synergies, qu'elles soient opérationnelles (réduction des coûts, augmentation de l'efficacité) ou financières (optimisation fiscale, amélioration de la valorisation boursière) (Meeks & Meeks, 2022). Les fusions créent une valeur supplémentaire qu'il aurait été impossible d'obtenir sans le regroupement des structures, en renforçant l'efficacité et la rentabilité des entreprises fusionnées.

- limiter la concurrence et augmenter la domination de la nouvelle entité sur le marché, pour les fusions entre structures dans le même domaine. Les fusions et les fusions-acquisitions (F&A) permettent d'acquérir des parts de marché rapidement, d'éliminer des concurrents potentiels ou de s'implanter sur de nouveaux territoires. Ne pas recourir à ces transactions pourrait donner l'avantage à la concurrence. En augmentant leur taille et leur part de marché, les entreprises peuvent créer des barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents. Une entreprise dominante peut utiliser sa position pour influencer les prix et établir des normes de marché, rendant plus difficile l'entrée d'autres acteurs.
- augmenter le pouvoir de négociation, à la fois avec les fournisseurs et les clients.
- augmenter rapidement la taille de la nouvelle structure par rapport à celle des structures préexistantes, avoir une croissance beaucoup plus rapide que par croissance interne (La croissance interne est le développement d'une structure de manière autonome, notamment en utilisant la Recherche & Développement (R&D). Elle est opposée à la croissance externe (Blanchot & Meier, 2009).). De nombreuses entreprises recherchent la croissance à tout prix, convaincues que la taille est un facteur clé de succès dans un marché mondialisé. Les fusions et acquisitions permettent d'atteindre rapidement une masse critique qui est perçue comme un atout pour résister à la concurrence (Meeks & Meeks, 2022).
- attirer des talents : les grandes entreprises peuvent être perçues comme plus attractives pour les talents, offrant des opportunités de carrière, des ressources de développement et des avantages plus importants. Cela peut encourager les dirigeants à rechercher des fusions pour accroître leur taille et renforcer leur capacité à attirer et retenir les meilleurs talents (Meeks & Meeks, 2022).
- s'adapter au secteur et aux évolutions technologiques (Meier & Schier, 2019) : une taille accrue permet aux entreprises de disposer de plus de ressources financières, ce qui les aide à investir dans la R&D, l'innovation, et l'expansion de leurs activités (Meeks & Meeks, 2022).

Cependant, au-delà des avantages stratégiques et économiques, les fusions sont également motivées par des facteurs plus individuels. Les dirigeants d'entreprises,

peuvent être incités par des gains personnels tels que des bonus, des commissions élevées, ou des perspectives d'avancement professionnel, qui les poussent à conclure des transactions (Meeks & Meeks). Ils peuvent aussi penser que cela fait partie de leur mission de développer l'entreprise en effectuant des fusions (Bancel & Duval-Hamel, 2008).

En résumé, les objectifs d'une fusion tendent vers l'obtention d'une structure plus performante, ce qui est finalement l'objectif principal (Bancel & Duval-Hamel, 2008). C'est pourquoi il convient de s'intéresser à la notion de performance et à ses différents aspects.

### 3. Importance de la notion de performance

Comme nous l'avons évoqué précédemment, un des objectifs principaux d'une fusion est d'obtenir une structure plus performante. Mais ce terme nécessite une explication, en effet chacun a une vision de ce qu'est la performance mais n'a pas forcément de définition précise.

#### a. Définition de la performance

En sciences de gestion, la performance est rarement définie de manière explicite. Une définition qui pourrait faire consensus serait : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000). La performance serait donc l'atteinte des objectifs fixés, mais dans quels domaines ?

Longtemps, la notion de performance d'une entreprise n'a été observée que sous un prisme financier. La performance financière allie économie, efficacité et efficacie (Figure 13).

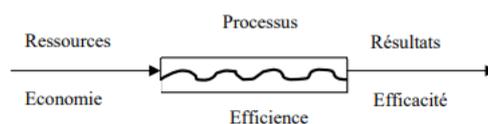


Figure 13 : La performance (d'après Bouquin, 2004)

L'économie consiste à se procurer des ressources à moindre coût, l'efficacité à maximiser la quantité de produits ou de services obtenus à partir d'une quantité

donnée de ressources et l'efficacité à réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Par exemple, la rentabilité (rapport bénéfice sur capitaux investis) et la productivité (rapport entre le volume obtenu et le volume consommé) sont des indicateurs d'efficience. Cependant, cette définition de la performance pose quelques problèmes : il est compliqué de mesurer l'efficacité à cause de la difficulté à identifier les objectifs et à obtenir un consensus face à la diversité de ces objectifs. En effet, les nombreux objectifs d'une organisation n'ont pas le même degré d'importance et peuvent devenir contradictoires. Un autre problème soulevé est la mesure de l'efficience pour les métiers de services, car il est difficile d'établir un lien entre moyens et résultats (Renaud & Berland, 2010). Cette vision de la performance, uniquement financière est remise en cause depuis de nombreuses années, car uniquement viable à court terme. Pour mesurer la performance, il est bénéfique d'utiliser aussi des indicateurs non financiers, qui ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme des entreprises (Johnson & Kaplan, 1987).

De nos jours, on tend vers une approche plus globale de la notion de performance (Figure 14), avec la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette nouvelle approche englobe donc un pôle social et environnemental. Bien que le pôle environnemental soit également très important, nous nous focaliserons plutôt sur le côté social de la performance globale. En effet, la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle sont plus liées à la performance sociale qu'à la performance environnementale (Renaud & Berland, 2010).



La performance économique et la performance sociale semblent indissociables. Une étude menée par Edmans (2012), a montré que les entreprises avec un taux élevé de satisfaction au travail tendent à avoir de meilleures performances financières, ce qui augmente la valeur de l'entreprise. La satisfaction des employés conduit à une productivité accrue, une meilleure rétention du personnel et donc une réduction des coûts liés au *turnover*. Les pratiques qui favorisent le bien-être du personnel contribuent à la satisfaction des employés en créant un environnement de travail positif et, par conséquent, augmentent la valeur de l'entreprise. Ainsi, les actions qui visent à favoriser le bien-être et la satisfaction des employés ne sont pas seulement bénéfiques pour eux, mais aussi pour la valeur de l'entreprise.

Plusieurs études se sont également penchées sur la question du lien entre bonheur et succès. Les résultats de ces études montrent que le succès est un facteur de bonheur, mais aussi que les personnes heureuses ont tendances à être plus productives, plus créatives et plus performantes dans leur travail. L'augmentation de la créativité permet d'améliorer la résolution de problèmes. Le bonheur est également associé à des interactions sociales plus harmonieuses, à une meilleure santé physique et mentale, à une augmentation de la motivation et de l'engagement des salariés et une meilleure adaptation face aux changements et au stress. Favoriser le bien-être des employés et un environnement de travail sain et équilibré conduit donc à une meilleure performance de l'organisation en général (Lyubomirsky et al., 2005). Il est ainsi bénéfique pour toute entreprise de cultiver les émotions positives au sein de son personnel au maximum. En effet, cela favorise la productivité globale, les bonnes relations entre les employés et une meilleure santé. Si les salariés sont en meilleure santé, il y a également moins d'arrêts maladie et donc moins de frais liés à la gestion de ces derniers. Cela crée un cercle vertueux : un climat agréable et favorable au sein de l'équipe augmente le bonheur et le bien-être du personnel, ce qui augmente la productivité de l'entreprise et la qualité des interactions, ce qui a un effet bénéfique sur l'ambiance et donc augmente encore le bien-être.

L'étude Gallup *State of the Global Workplace*, sortie en 2017, de son côté, montre qu'il y a une corrélation positive entre le bien-être au travail et l'engagement des salariés. Or, l'engagement des équipes a aussi pour effet d'augmenter la productivité, la rentabilité, la satisfaction client et la rétention des employés. Là encore,

cela nous montre l'importance pour les entreprises d'investir dans le bien-être de ses employés pour favoriser la performance.

Un rapport de l'agence européenne Eurofound (2015) a également mis en évidence la relation entre satisfaction au travail et performance des entreprises dans les pays d'Europe (Figure 15). On voit sur le graphique, qu'en moyenne, les entreprises avec les performances les plus importantes se trouvent dans les pays où le bien-être au travail est plus élevé (Senik, 2020).

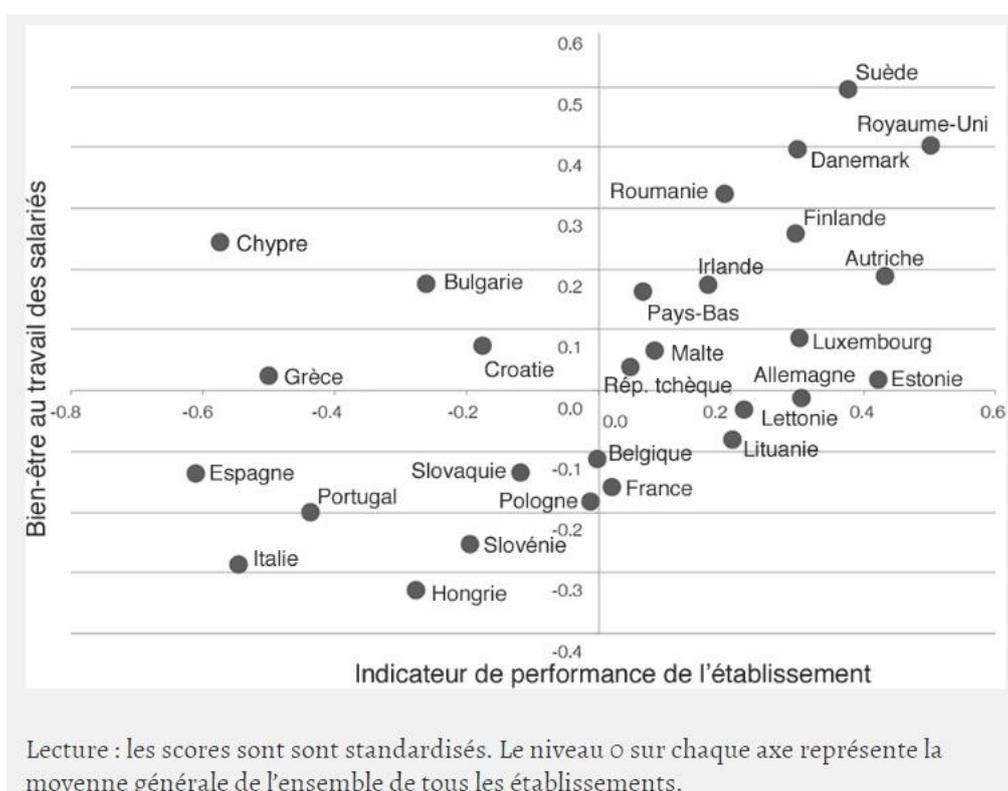


Figure 15 : Satisfaction au travail et performance des entreprises en Europe  
(Source : Eurofound, 2015)

Ainsi, nous voyons bien le lien entre performance économique et performance sociale et le fait que la seconde a un grand impact sur la première. Pour obtenir les meilleures performances financières possibles, une entreprise ne doit pas seulement produire au maximum de ses capacités à moindre coût, mais doit aussi prendre soin de ses ressources humaines. Favoriser le bien-être et la satisfaction au travail de ses employés est primordial pour obtenir une performance pérenne. *A fortiori* lors d'une fusion, pendant laquelle les employés ont tendance à être plus stressés, déboussolés et inquiets par rapport au changement. Les pratiques pour améliorer le bien-être des

salariés sont à mettre en place le plus tôt possible, surtout en sein des entreprises qui envisagent une fusion. Cela permettra, en plus d'obtenir une nouvelle structure avec une bonne performance globale dès sa création, d'avoir un personnel dans un meilleur état d'esprit par rapport à la fusion, moins sujet au stress et plus enclin à accepter le changement.

Pour pouvoir mettre en place ces pratiques, encore faut-il connaître les facteurs qui influencent la performance sociale. C'est ce que nous étudierons dans la prochaine partie.

### *c. Leviers de performance sociale*

Pour pouvoir augmenter la performance sociale, il faut identifier les facteurs et les leviers sur lesquels on peut avoir un impact. L'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT) a identifié les principaux indicateurs de la performance sociale (Sutter, 2015) :

- Le climat social, qui représente la satisfaction générale des salariés vis-à-vis de leur employeur
- L'exposition aux stressseurs organisationnels et sociaux
- La qualité managériale, qui mesure la façon dont les collaborateurs perçoivent leurs managers
- La gouvernance sociale, qui évalue les relations sociales entre dirigeants, managers et collaborateurs et leur capacité à travailler ensemble
- Le moral au travail, qui est représentatif de l'état d'esprit des salariés quant à leur avenir professionnel
- Le sens du travail, la manière dont le travail fait sens au quotidien
- L'implication
- La représentation sociale du travail et la valeur travail associée, qui est la façon dont les employés perçoivent leur travail

Pour chacun de ces indicateurs, il existe des facteurs pouvant l'améliorer ou le détériorer. Ces facteurs sont présentés dans le tableau ci-après (Tableau II).

Tableau II : Leviers de performance sociale et de bien-être au travail (d'après l'OVAT)

Indicateur	Ce qui améliore	Ce qui détériore
<b>Climat social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le but des activités</li> <li>- L'entente entre anciens et nouveaux</li> <li>- Connaître le rôle des supérieurs hiérarchiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas avoir son mot à dire quant au fonctionnement et à l'organisation du travail</li> <li>- Les contradictions et contre-ordres</li> <li>- L'éloignement des centres de décision</li> </ul>
<b>Exposition au stress</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'autonomie</li> <li>- Les relations clients</li> <li>- Le fait d'avoir les compétences requises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pression</li> <li>- Les faibles perspectives d'évolution</li> <li>- L'agressivité</li> </ul>
<b>Qualité managériale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le but des activités</li> <li>- Connaître le rôle des supérieurs hiérarchiques</li> <li>- Le respect des managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les directives contradictoires et contre-ordres</li> <li>- L'évolution professionnelle et sa promotion par le supérieur hiérarchique</li> <li>- L'existence de clans entre catégories de salariés.</li> </ul>
<b>Gouvernance sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect des managers vis-à-vis à de leurs collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'éloignement des centres de décision</li> <li>- L'existence de clans parmi les salariés ;</li> <li>- L'intérêt insuffisant des représentants du personnel quant aux problèmes des salariés</li> </ul>
<b>Moral des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entente entre nouveaux et anciens</li> <li>- L'attachement à l'entreprise</li> <li>- Le plaisir éprouvé au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence de clans parmi les salariés</li> <li>- La possibilité de licenciements dans le contexte de l'entreprise.</li> </ul>

<b>Sens du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'autonomie</li> <li>- Connaître le but des activités</li> <li>- Les relations avec les clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les directives contradictoires et contre-ordres</li> <li>- L'éloignement des centres de décisions</li> <li>- La faiblesse des perspectives d'évolution</li> </ul>
<b>Valeur travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement</li> <li>- Épanouissement</li> <li>- Intéressant</li> <li>- Plaisir</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Compétence</li> <li>- Efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression</li> <li>- Stress</li> <li>- Manque de reconnaissance</li> <li>- Fatigue</li> </ul>

Les travaux de l'OVAT ont également identifié les principaux facteurs de risque pour la performance sociale générale : le sentiment de non reconnaissance, le manque de latitude d'action, le manque d'autonomie, la surcharge ou sous-charge de travail. Les principaux facteurs de protection sont quant à eux : l'intérêt et le sens du travail, le soutien social et l'implication.

Ainsi, les managers peuvent utiliser ces différents éléments pour augmenter la performance sociale et le bien-être des employés.

Les résultats de l'étude Gallup (2017) rejoignent ceux des recherches de l'OVAT. Ils montrent que l'engagement est corrélé positivement au bien-être des employés. Pour favoriser le bien-être, les organisations ont donc tout intérêt à maximiser l'engagement. Les principaux facteurs qui favorisent l'engagement sont : la perception d'un sens dans le travail, des opportunités de développement des compétences et d'évolution constantes, l'autonomie et les responsabilités, le partage des valeurs et de la culture organisationnelle, la qualité du management avec une bonne communication et de la reconnaissance envers les collaborateurs.

Cette étude montre par ailleurs, qu'en Europe de l'Ouest, seulement 10 % des salariés se sentent activement engagés dans leur entreprise, 71 % ne se sentent pas engagés et pas spécialement attachés à leur entreprise et 19 % sont activement

désengagés et malheureux au travail (Gallup, 2017). Or, le désengagement des employés peut avoir de nombreuses conséquences négatives pour l'organisation (Aubert & de Gaulejac, 1991) :

- **Une baisse de la productivité.** Les employés désengagés sont moins motivés à fournir des efforts supplémentaires ou à s'investir pleinement dans leur travail, ce qui peut affecter la productivité globale de l'entreprise.
- **Un *turnover* élevé.** Les employés qui ne se sentent pas impliqués dans leur travail ou qui sont constamment sous pression peuvent finir par quitter l'entreprise, augmentant ainsi le taux de *turnover* et les coûts associés à la gestion des talents.
- **Un climat organisationnel détérioré.** Le désengagement peut également se répercuter sur le climat organisationnel, créant un environnement de travail où les employés sont moins enclins à collaborer ou à innover.

Les managers ont donc un travail important à effectuer pour obtenir un meilleur taux d'engagement de la part du personnel.

Les leviers d'amélioration de la performance sociale sont donc nombreux. Obtenir une structure performante après une fusion, passe nécessairement par une bonne gestion des ressources humaines et un management de qualité (communication, disponibilité, reconnaissance).

Mais la quête de performance extrême a des impacts négatifs tant pour les individus que pour les organisations. Elle peut avoir des coûts psychologiques tels que le stress, le *burn-out* et l'épuisement mental, ainsi que des coûts financiers liés aux investissements massifs dans des programmes et outils de performance. Cette recherche continue de l'excellence peut, paradoxalement, nuire à l'innovation et à la créativité, mettant en évidence les dérives d'une pression excessive pour atteindre des résultats optimaux (Aubert & de Gaulejac, 1991).

Cependant, bien que les fusions soient perçues comme des moyens d'atteindre une meilleure performance, elles comportent également des risques non négligeables d'échec.

#### 4. Les causes d'échec des fusions organisationnelles

Un grand nombre de fusions échouent, c'est pourquoi une évaluation prudente et réaliste des bénéfices et des défis est essentielle pour garantir le succès de ces opérations à long terme.

Le taux d'échec des fusions, c'est-à-dire l'absence d'attente des gains attendus, est estimé entre 50 % et 70 % selon les sources (KPMG, McKinsey). La pression concurrentielle peut inciter les entreprises à agir trop rapidement pour fusionner, sans une évaluation approfondie des cibles ou une planification adéquate de l'intégration (Meeks & Meeks, 2022).

Une des principales causes d'échec des fusions organisationnelles est la mauvaise gestion des ressources humaines et des différences culturelles entre les entreprises fusionnées (Ibrahimi & Taghzouti, 2014). L'intégration des cultures d'entreprise est souvent un défi majeur : les employés peuvent résister à adopter de nouvelles pratiques ou à évoluer dans un environnement organisationnel différent, ce qui peut entraîner des conflits, une baisse de motivation et un taux de *turnover* élevé. Les différences culturelles, si elles ne sont pas correctement gérées, peuvent créer des tensions internes, nuire à la collaboration et diminuer l'efficacité opérationnelle. Lorsqu'une entreprise fusionne avec une autre, il ne s'agit pas seulement d'intégrer des systèmes et des opérations, mais aussi de réconcilier deux ensembles de valeurs, normes et comportements. Ces différences culturelles peuvent se manifester à tous les niveaux : de la manière dont les décisions sont prises, aux styles de communication, en passant par la gestion des employés et des conflits (Marks & Mirvis, 2011).

Une autre cause d'échec des fusions réside dans la mauvaise évaluation des synergies. L'optimisme excessif lors des négociations peut conduire à une surestimation des synergies potentielles, qu'elles soient financières ou opérationnelles, et à une sous-évaluation des défis d'intégration. Cela se traduit souvent par des coûts d'intégration plus élevés que prévu et des gains inférieurs aux attentes. De plus, une concentration excessive sur la réalisation des synergies peut amener les entreprises à négliger d'autres aspects importants de la gestion de la fusion, tels que le bien-être des employés et la culture organisationnelle. Une approche déséquilibrée peut compromettre la réussite globale de la fusion. En parallèle, la

pression concurrentielle pousse parfois les entreprises à agir rapidement, sans une planification stratégique adéquate, ce qui peut compromettre la réussite de l'opération (Meeks & Meeks, 2022).

Les dirigeants d'entreprises peuvent souffrir d'un excès de confiance quant à leur capacité à mener à bien une fusion ou une acquisition. L'optimisme exacerbé peut conduire à une mauvaise évaluation des risques ou à une surestimation des synergies potentielles. Ce biais psychologique les pousse à conclure des transactions en sous-estimant les défis d'intégration (Meeks & Meeks, 2022).

La gestion du changement, quant à elle, est cruciale, mais souvent négligée. Lors d'une fusion, les employés peuvent se sentir mal informés ou abandonnés, ce qui génère de l'incertitude, du stress et une baisse de productivité. Les fusions impliquent souvent des changements importants dans les structures organisationnelles, les systèmes de gestion et les processus de prise de décision. Ces changements peuvent entraîner une résistance, car les employés craignent pour leur avenir, que ce soit en termes de sécurité d'emploi, de rôle ou d'opportunités de carrière. Une communication claire et transparente est essentielle pour réduire ces effets négatifs. Le manque de préparation aux transitions et l'absence d'un accompagnement adéquat des employés peuvent mener à des pertes de talents clés, compromettant ainsi les synergies attendues (Marks & Mirvis, 2011).

En outre, une mauvaise adaptation stratégique peut être un obstacle. Parfois, les entreprises poursuivent des fusions ou acquisitions qui ne s'alignent pas avec leur stratégie principale, diluant ainsi leur vision stratégique et affaiblissant leur compétitivité (Meeks & Meeks, 2022).

En conclusion, même si les aspects humains sont souvent négligés au cours des fusions, ils jouent un rôle essentiel dans leur succès. C'est pourquoi il est nécessaire de s'intéresser à l'importance des ressources humaines dans les fusions, ainsi qu'à la culture organisationnelle, car ce sont des facteurs qui favorisent l'intégration.

### III. L'importance des ressources humaines dans une fusion organisationnelle

Avant de voir le rôle des ressources humaines lors de fusions, il convient de s'intéresser au rôle et à l'importance des ressources humaines dans une organisation en général.

#### 1. Importance des ressources humaines dans une organisation

Les ressources humaines jouent un rôle primordial dans la performance et l'excellence des organisations, c'est pourquoi il ne faut pas les négliger. Dans leur ouvrage *Le prix de l'excellence* (1982), Peters et Waterman mettent en lumière l'importance cruciale des employés dans la réussite des entreprises performantes. L'un des principes centraux qu'ils défendent est la "productivité grâce aux personnes", qui repose sur la capacité des organisations à impliquer et motiver leurs employés à tous les niveaux. Cette implication se traduit par une gestion participative, où les salariés sont encouragés à prendre des initiatives, collaborer et innover. Le respect, la confiance mutuelle et la délégation d'autorité deviennent alors des leviers essentiels pour améliorer la productivité (Peters & Waterman, 1982). En reconnaissant que ce sont les individus qui façonnent la réussite d'une organisation, les entreprises favorisent un climat de confiance propice à l'initiative et à l'engagement.

Peters et Waterman insistent également sur l'importance de l'autonomie des employés, soulignant que les entreprises performantes encouragent une culture d'entrepreneuriat interne. En donnant aux employés la liberté de prendre des décisions et d'agir sans devoir systématiquement se conformer à une hiérarchie rigide, les organisations favorisent l'innovation et stimulent la créativité. Cette autonomie crée un sentiment d'appropriation et d'engagement plus fort chez les salariés, leur permettant de contribuer activement à la réussite collective (Peters & Waterman, 1982).

Le respect des individus est une autre composante clé de cette approche centrée sur l'humain. Les auteurs soutiennent que les entreprises qui placent l'humain au cœur de leur organisation créent un environnement propice à la confiance, à la prise d'initiative et à la créativité. Les dirigeants doivent donc écouter activement leurs équipes, reconnaître leurs efforts et les impliquer dans les processus décisionnels,

garantissant ainsi une meilleure cohésion et une efficacité accrue (Peters & Waterman, 1982).

Enfin, l'investissement dans les ressources humaines est primordial pour assurer le succès à long terme. Les entreprises les plus performantes investissent dans la formation continue, le bien-être et la satisfaction de leurs employés. Cet investissement permet de fidéliser les talents, de développer une expertise interne et de renforcer la culture d'entreprise. Plutôt que de considérer les employés comme des ressources temporaires, ces entreprises créent des carrières durables, encourageant ainsi la loyauté et un fort engagement envers l'organisation (Peters & Waterman, 1982).

En somme, ces principes démontrent que la réussite des entreprises repose sur une gestion qui valorise, respecte et développe ses employés, créant ainsi un environnement propice à l'innovation, à l'engagement et à la productivité et donc que les employés sont la ressource la plus précieuse d'une entreprise.

Cependant, une fusion représente un énorme changement pour les employés et n'est pas sans les affecter.

## 2. Les effets d'une fusion sur les ressources humaines

Les fusions et acquisitions peuvent générer un large éventail d'émotions chez les employés, allant de l'excitation et de l'espoir à l'anxiété et à la peur. Il est nécessaire de comprendre ces émotions et de prendre en compte leur impact sur le moral et la productivité des employés (Reed et al., 2007).

Le plus souvent, les fusions représentent une source majeure de stress et de perturbation pour les employés, notamment en raison de l'incertitude et de l'instabilité qu'elles induisent. Ce climat de doute est alimenté par la peur de perdre son emploi ou son rôle dans l'organisation (Lakhdhar & Zaddem, 2008). En effet, ces processus visent généralement à réaliser des économies d'échelle, ce qui se traduit fréquemment par des suppressions de postes, exacerbant la méfiance des salariés. Cette incertitude peut provoquer une perte de motivation généralisée et des départs de talents clés, surtout si les managers échouent à rassurer et à obtenir l'adhésion au projet (Schweiger et Walsh, 1990).

L'impact psychologique d'une fusion sur les employés va au-delà de la simple peur du licenciement. Le changement organisationnel peut provoquer une véritable crise d'identité, dans laquelle les employés se sentent déstabilisés par la transformation de l'organisation et perçoivent une remise en question de leur propre identité professionnelle. Ce phénomène, appelé stress fusionnel, résulte d'une perturbation de l'équilibre collectif et individuel et est exacerbé par la perte de repères, l'incertitude quant à l'avenir, et l'intégration dans un environnement nouveau (Gombault, 2002). Ainsi, les employés peuvent se sentir dévalorisés, voire invisibles, dans la nouvelle configuration organisationnelle, ce qui affecte négativement leur motivation et leur engagement (Marks et Mirvis, 2011).

Les fusions sont également souvent accompagnées de rumeurs et d'un manque de communication claire, créant un sentiment de méfiance. Ce manque d'information alimente les incertitudes et les rumeurs, renforçant le sentiment d'injustice parmi les employés. Un manque de communication proactive sur les changements à venir, tels que les impacts sur les rôles, les salaires ou les perspectives de carrière, contribue à cette situation. Les employés peuvent alors ressentir un désengagement et une baisse de motivation, ce qui compromet la performance globale de l'organisation post-fusion (Meeks & Meeks, 2022).

Par ailleurs, l'anxiété générée par une fusion peut perturber les dynamiques d'équipe, créant des tensions interpersonnelles dues à la réorganisation des rôles et à l'arrivée de nouveaux collègues. Ces bouleversements nuisent à la collaboration et à la cohésion des équipes, affectant leur productivité. L'accroissement des charges de travail pendant la période d'intégration, souvent associé à des délais serrés et à des exigences accrues, accentue le stress des employés, augmentant ainsi le risque d'épuisement professionnel. Ce phénomène conduit non seulement à une baisse de la productivité, mais également à une augmentation du *turnover*, avec des talents clés quittant l'entreprise pour échapper à un environnement de travail stressant. Cette perte de talents peut avoir un impact significatif sur la capacité de l'organisation à réussir sa fusion (Marks et Mirvis, 2011).

Pour atténuer les effets négatifs de fusions, il est indispensable d'avoir une communication transparente, mais aussi une gestion des talents et des compétences, ainsi qu'une gestion de l'intégration.

### 3. La gestion de l'intégration et des talents

#### *a. La gestion de l'intégration*

Dans le cadre d'une fusion, il est crucial pour les entreprises de gérer efficacement l'intégration des employés dans la nouvelle structure. La réussite de ce processus repose sur la mise en place de mécanismes adaptés qui permettent de maintenir la motivation et l'engagement des équipes, tout en assurant une transition harmonieuse. De plus en plus d'entreprises choisissent d'annoncer l'absence de licenciements pour rassurer leurs salariés, tout en ayant recours à d'autres techniques de réduction des effectifs, telles que la mobilité interne ou les départs à la retraite anticipés (Bancel & Duval-Hamel, 2008). Cependant, ces pratiques, bien qu'utiles à court terme, ne suffisent pas à garantir la réussite d'une fusion. Pour atteindre les objectifs stratégiques, une attention particulière doit être accordée à l'intégration culturelle et sociale des équipes.

L'intégration des employés dans la nouvelle organisation est un facteur clé de succès pour les entreprises fusionnées. L'intégration consiste à « faire grandir ensemble » deux entités, souvent différentes voire concurrentes, en une seule entité unie. Ce processus ne doit pas être négligé, car il contribue à la création d'une culture commune et à la réduction des conflits internes qui peuvent survenir en raison de la perte de repères des employés. Pour faciliter cette transition, il est recommandé d'organiser des événements fédérateurs et de créer des groupes de travail, permettant ainsi aux employés des deux entreprises de collaborer et de partager leurs perspectives. La gestion des relations sociales doit être prioritaire, car le climat social dans la nouvelle structure sera en grande partie hérité des deux sociétés précédentes (Bancel & Duval-Hamel, 2008).

#### *b. La gestion des talents et des compétences*

Un autre aspect essentiel à la réussite d'une fusion réside dans la gestion des ressources humaines. L'investissement dans les employés, à travers la formation et des programmes de développement professionnel, est crucial pour maintenir la productivité et l'engagement. Les entreprises doivent non seulement fidéliser les talents clés, mais aussi offrir des perspectives d'évolution pour renforcer la stabilité et la performance organisationnelle. Un manque d'attention à ces aspects peut entraîner

des départs massifs et priver l'entreprise des ressources humaines critiques nécessaires à la réalisation des objectifs post-fusion. De plus, des mécanismes de rétention doivent être mis en place, tels que des incitations financières ou non financières, pour s'assurer que les employés essentiels se sentent valorisés et restent engagés dans le projet commun. Pour cela, il est nécessaire d'identifier ces talents-clés au préalable (Meeks & Meeks, 2022). Pour réussir à retenir les employés clés, il est crucial de comprendre leurs besoins et leurs préoccupations. Pour cela, il est recommandé de mener des entretiens ou des enquêtes pour recueillir des informations sur ce qui motive ces employés et ce qui pourrait les inciter à quitter l'entreprise. Cela permet d'anticiper les risques de départ et d'adapter les stratégies de rétention (Reed et al., 2007).

L'importance de la communication tout au long du processus d'intégration ne doit pas être sous-estimée. Une communication claire et transparente permet de réduire l'incertitude et l'anxiété des employés, deux éléments souvent à l'origine de désengagement et de baisse de productivité (Marks & Mirvis, 2011). En outre, une gestion adéquate des ressources humaines contribue à maintenir la motivation et à prévenir les départs liés à l'insécurité ou à la frustration. L'accompagnement des employés par des programmes de formation continue et des outils de gestion du changement, aide les équipes à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle, tout en renforçant leur engagement (Meeks & Meeks, 2022).

L'implication des employés dans le processus d'intégration est essentielle pour atteindre les objectifs de la fusion ; car les employés comprennent les opérations quotidiennes et jouent un rôle vital dans la mise en œuvre des changements nécessaires. De plus, impliquer les équipes dans les discussions et les décisions relatives aux changements structurels, culturels ou opérationnels favorise un sentiment de propriété et d'engagement. Il peut également être intéressant de mettre en place des enquêtes régulières et des forums de discussion pour recueillir les impressions des employés sur le processus d'intégration et les changements organisationnels. Ces retours peuvent fournir des informations précieuses sur l'acceptation des changements et les domaines à améliorer (Reed et al., 2007).

Ainsi, pour qu'une fusion soit réussie, les entreprises doivent accorder une attention particulière aux dimensions humaines et organisationnelles. La

reconnaissance des efforts et des contributions des employés tout au long du processus d'intégration joue un rôle crucial dans la consolidation d'une nouvelle culture d'entreprise. La gestion de cette nouvelle culture d'entreprise et de l'intégration culturelle est indispensable à la réussite d'une fusion.

## **IV. L'importance de la culture organisationnelle dans une fusion**

La culture organisationnelle, ou culture d'entreprise, joue un rôle fondamental au sein des organisations. Elle est encore plus importante lors des fusions, car à cette occasion deux cultures différentes se rencontrent et il faut réussir à gérer le choc culturel. Mais tout d'abord, il convient de définir ce qu'est la culture organisationnelle et son rôle. Nous nous intéresserons ensuite au choc des cultures induit par une fusion et la création d'une nouvelle culture qui en découle.

### **1. Définition de la culture organisationnelle**

Nous étudierons la culture organisationnelle selon le cadre théorique d'Edgar Schein, pionnier de l'étude de la culture organisationnelle. Selon lui : « La culture d'un groupe peut être définie comme l'apprentissage partagé accumulé par ce groupe alors qu'il résout ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. [...] Cet apprentissage accumulé est un modèle ou un système de croyances, de valeurs et de normes comportementales qui finissent par être considérées comme allant de soi, comme des hypothèses de base et qui finissent par disparaître de la conscience. » (Schein, 2016). Ainsi, la culture vient de l'internalisation de ce qui a bien fonctionné pour une entreprise, qui a permis de résoudre un problème. La culture organisationnelle est donc la résultante d'un apprentissage commun et d'une histoire partagée. Si une manière de faire a été un succès, cela devient un acquis et est appris aux nouveaux membres du groupe. Ainsi, chaque entreprise a une culture propre, qu'elle développe petit à petit depuis sa création. Plus l'entreprise existe depuis longtemps, plus elle est susceptible d'avoir une culture forte et internalisée. Mais la force de la culture dépend aussi de la stabilité des membres et de l'intensité émotionnelle des apprentissages et de l'histoire commune de la société.

Il y a différents niveaux dans une culture organisationnelle, selon le modèle de Schein (2016), avec différents degrés de visibilité depuis l'extérieur. Il y a 3 niveaux,

du plus visible au moins visible : les artéfacts, les valeurs et croyances et les hypothèses fondamentales (Figure 16).

- Les artéfacts sont constitués de toutes les choses visibles par une personne venant visiter l'entreprise : le nom, le logo, l'architecture de l'environnement, le langage, la technologie, le style, les créations artistiques, la manière de s'habiller, les rituels observables, les routines, les chartes organisationnelles sur le fonctionnement de l'organisation, mais aussi le climat. Ce sont des éléments faciles à observer mais difficiles à analyser. Il ne faut pas essayer d'interpréter une culture uniquement à partir des artéfacts. Il convient de se questionner sur la raison derrière ces artéfacts visibles : pourquoi on fait les choses comme cela et pas autrement. Cela permet de passer à la strate inférieure : les valeurs et les croyances.
- Les valeurs et les croyances sont la résultante de l'histoire et de l'expérience du groupe. Par exemple, si quelqu'un a fait une proposition et que ça a fonctionné, cela devient une valeur. Les valeurs sont conscientes et exprimées explicitement. Cependant, il faut faire la différence entre les valeurs réelles et les valeurs idéales. Les valeurs réelles sont des valeurs correspondant aux postulats fondamentaux et qui guident la performance. Si une valeur a un sens pour le groupe mais n'est pas corrélée à l'efficacité, alors cette valeur est une valeur idéale mais pas une valeur réelle. Les valeurs idéales sont des aspirations pour le futur.
- Les hypothèses fondamentales définissent la façon d'agir ou de réagir du groupe, en fonction de telle ou telle situation. Lorsqu'une solution marche plusieurs fois pour résoudre un problème, elle est tenue pour acquise, avec un niveau de consensus élevé. Il devient inconcevable d'agir autrement, cela devient donc un postulat fondamental. Les hypothèses fondamentales sont partagées par tous, renforçant l'identité de l'entreprise et créant un sentiment d'appartenance fort.

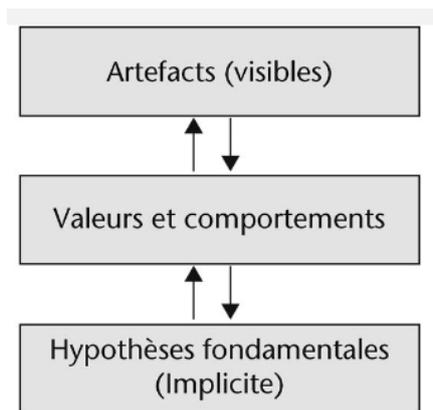


Figure 16 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle  
(Source : Autissier et al., 2022)

La culture organisationnelle est donc une composante très importante des entreprises. Elle est internalisée par tout le groupe et est transmise aux nouveaux arrivants lors de leur intégration. C'est la socialisation organisationnelle, concept étudié notamment par Argyris, qui correspond au processus par lequel est enseigné à un nouvel individu les aspects formels et informels de l'organisation (Lacaze, 2007). C'est donc le moyen par lequel les nouveaux employés apprennent la culture organisationnelle et s'en imprègnent. La manière dont est effectuée la socialisation et l'intégration dépend de la culture de l'entreprise. La socialisation organisationnelle est effectuée en plusieurs étapes (Lacaze, 2007) :

- « La socialisation anticipée », qui correspond à la période avant l'entrée dans l'organisation. L'individu arrive avec ses propres valeurs, influencées par sa formation initiale. Il a un aperçu de la culture via la communication de l'entreprise et le processus de recrutement.
- « L'intégration », qui a lieu au moment de l'entrée dans l'organisation. C'est à ce moment-là qu'il y a un apprentissage du fonctionnement de l'entreprise. La façon dont les nouveaux membres sont accueillis est fortement influencée par la culture et les traditions.
- « Le management de son rôle » : dès l'arrivée dans l'organisation, l'individu doit résoudre des conflits liés à sa position dans la société et des conflits potentiels entre sa vie professionnelle et privée.

Plus le processus de socialisation est poussé, plus le nouveau membre aura un sentiment d'appartenance à l'organisation, une adhésion forte à la culture de l'entreprise et plus la fusion représentera un choc et une impression de perte d'identité.

La culture organisationnelle a donc un rôle très important dans la vie au sein des entreprises ; c'est elle qui fait que chaque entreprise est différente.

## 2. Rôle de la culture organisationnelle

La culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la performance et l'excellence organisationnelle, en particulier lorsqu'elle est solidement ancrée dans des valeurs claires et partagées. Une culture d'entreprise bien définie contribue non seulement à l'adaptation et à la résilience en période de changement, mais elle est aussi un élément clé de la durabilité et du succès à long terme d'une organisation. Les valeurs partagées au sein d'une entreprise créent un sentiment d'identité et de cohésion parmi les employés, les reliant autour d'une mission commune et renforçant ainsi leur engagement (Aubert et de Gaulejac, 1991).

L'alignement des valeurs fondamentales avec la mission et la vision de l'organisation est essentiel pour garantir une cohérence stratégique. Cette cohérence aide à orienter la prise de décision à tous les niveaux, en offrant une direction claire et des repères qui guident les actions des employés. Lorsque les valeurs d'une entreprise sont en adéquation avec les aspirations personnelles des employés, cela stimule leur motivation et les encourage à investir davantage dans leur travail, ce qui augmente la productivité et la satisfaction professionnelle. Cette corrélation entre les valeurs de l'organisation et celles des employés renforce leur engagement émotionnel envers l'entreprise (Peters & Waterman, 1982).

Les entreprises qui possèdent une culture organisationnelle forte ont souvent une bonne réputation et une image de marque positive. Elles sont perçues comme des employeurs de choix, ce qui les aide à attirer et fidéliser des talents de qualité. Les employés sont plus enclins à rester au sein d'une organisation qui défend des principes éthiques et responsables, créant ainsi une fidélité accrue. De plus, cette réputation attire également les clients et partenaires, qui sont de plus en plus sensibles aux engagements sociaux et éthiques des entreprises avec lesquelles ils collaborent (Peters & Waterman, 1982).

Il est également primordial de diffuser une vision commune à travers toute l'organisation. Les entreprises les plus performantes cultivent des valeurs partagées qui orientent toutes les actions et décisions, créant ainsi une identité collective forte et un sens de la mission. Cela rend les employés fiers de leur travail, et ils perçoivent leur contribution comme faisant partie d'un projet plus grand que leur simple rôle individuel. Cette identification aux objectifs de l'entreprise renforce la coopération et l'implication des individus, éléments cruciaux pour atteindre l'excellence organisationnelle (Peters & Waterman, 1982).

Il est constaté que les entreprises qui réussissent tendent à simplifier leur culture d'entreprise en se concentrant sur leur cœur de métier. Elles évitent de se disperser dans des projets trop complexes ou éloignés de leur expertise principale. En se concentrant sur ce qu'elles font le mieux, tout en simplifiant leurs processus internes, elles parviennent à maximiser l'efficacité et à garantir une clarté dans l'atteinte de leurs objectifs. Les employés ont tous les mêmes objectifs, clairs et précis (Peters & Waterman, 1982).

L'attachement aux valeurs fondamentales contribue également à établir une culture d'entreprise forte et positive, un environnement dans lequel les employés se sentent respectés, valorisés et engagés. Cela favorise non seulement la coopération entre les équipes, mais aussi une gestion plus fluide des conflits. En effet, lorsque des divergences ou des désaccords surviennent, les valeurs communes servent de cadre de référence pour résoudre les problèmes de manière constructive et cohérente. Ainsi, les conflits internes ne deviennent pas des obstacles à la performance, mais sont gérés efficacement grâce à une ancre commune : les valeurs.

En période de crise ou de changement, les valeurs fondamentales jouent un rôle crucial dans la résilience organisationnelle. Elles offrent une boussole qui guide les employés à travers l'incertitude, en leur procurant un sentiment de stabilité et de continuité. Les entreprises dotées d'une culture forte sont souvent mieux préparées à faire face aux défis, car leurs employés restent alignés sur une vision commune malgré les perturbations externes (Peters & Waterman, 1982).

Lors d'une fusion, il y a rencontre entre deux cultures organisationnelles différentes et cela aboutit le plus souvent à un choc culturel.

### 3. Le choc culturel

Les différences culturelles sont toujours délicates à gérer pour les managers lors de l'intégration au cours d'une fusion. Comme le soulignent Bancel et Duval-Hamel (2008), « plus la culture d'entreprise est forte, plus la phase d'intégration sera compliquée » et : « Il est délicat de comprendre les cultures, de définir les niveaux d'intégration et de les mettre en œuvre et, quoi qu'on fasse lors d'une fusion, il y a toujours un choc culturel. ». En effet, chaque entreprise possède sa propre culture, composée d'artéfacts, de valeurs et d'hypothèses fondamentales, qui ne se superposent pas nécessairement à celles d'une autre entreprise. Cette diversité peut provoquer un choc culturel, une réalité fréquente lors des fusions, surtout lorsque les cultures organisationnelles sont très différentes, par exemple entre une entreprise hiérarchisée et une organisation plus décentralisée ou informelle (Marks & Mirvis, 2011).

Le choc culturel est souvent sous-estimé par les dirigeants, qui se concentrent principalement sur les aspects financiers et opérationnels des fusions, négligeant la gestion des différences culturelles. Cela peut entraîner des conséquences graves, comme une désintégration du capital social et une baisse de la motivation des employés. Ces derniers peuvent se sentir désorientés, particulièrement s'ils s'identifient fortement à leur culture d'origine et ont du mal à s'adapter à la nouvelle structure organisationnelle. La résistance des employés à la nouvelle culture peut alors devenir un obstacle majeur à la réussite de l'intégration. Elle se traduit souvent par une diminution de la productivité, une perte de motivation et un taux élevé de départs volontaires (Meeks & Meeks, 2022).

Les différences culturelles entre entreprises peuvent également affecter la collaboration et l'innovation. Si les employés d'une entreprise ne s'identifient pas aux valeurs ou aux méthodes de travail de l'autre organisation, cela complique la coopération et nuit aux synergies recherchées. L'imposition d'une des deux cultures des entreprises fusionnées ou d'une nouvelle culture peut provoquer des sentiments d'injustice et de perte d'identité professionnelle chez les employés. Ce phénomène est souvent à l'origine d'un désengagement progressif des employés, affectant ainsi la productivité et la performance de la nouvelle organisation (Marks & Mirvis, 2011).

Pour réussir l'intégration culturelle lors d'une fusion, il est impératif de reconnaître et de gérer de manière proactive les différences de cultures. Les entreprises qui planifient soigneusement l'harmonisation des cultures ou la création d'une nouvelle culture partagée maximisent leurs chances de succès. Il est nécessaire de développer un plan d'intégration qui tient compte des différences culturelles et favorise une transition fluide. Ce processus nécessite une reconnaissance dès le départ des différences en matière de leadership, de gestion des ressources humaines et de styles de décision. Faute de quoi, les conflits internes risquent d'émerger, compromettant la collaboration et la performance post-fusion (Reed et al., 2007).

En conclusion, les différences culturelles entre les entreprises fusionnées représentent un défi majeur dans les fusions. Si elles ne sont pas gérées avec soin, elles peuvent compromettre la réalisation des synergies escomptées et entraîner des pertes en termes de motivation, de collaboration et d'innovation. Une approche qui met l'accent sur la compréhension et l'harmonisation des cultures, est indispensable pour assurer une intégration réussie. Les entreprises doivent alors réfléchir à la création d'une nouvelle culture d'entreprise qui satisfera le plus grand nombre.

#### 4. Création d'une nouvelle culture

Lors d'une fusion, trois options s'offrent aux entreprises en matière de culture : soit les cultures restent séparées, soit l'une d'elles domine, soit une nouvelle culture hybride émerge, construite à partir des éléments des deux cultures originelles (Schein, 2016). Il est crucial d'identifier les modes de fonctionnement officiels et cachés des deux organisations dès le début du processus de fusion, afin de comprendre les différences culturelles et anticiper les éventuels points de tension. Il est essentiel d'évaluer les cultures des deux organisations avant la fusion, afin de mieux anticiper les défis culturels et de comprendre les opportunités d'intégration. Une telle évaluation aide à identifier les valeurs, les croyances et les pratiques de travail des deux entreprises, permettant ainsi aux dirigeants d'élaborer une stratégie d'harmonisation efficace (Meeks & Meeks, 2022).

Plutôt que d'imposer une uniformité totale, il est souvent plus judicieux de maintenir certains éléments des deux cultures, en mettant en avant les aspects compatibles ou complémentaires. Une approche plus nuancée permet non seulement

de respecter les identités culturelles des deux entités, mais aussi de tirer parti des forces de chaque organisation pour créer une nouvelle culture partagée. Les dirigeants jouent ici un rôle central : ils doivent incarner les valeurs de la nouvelle organisation et guider les employés à travers la transition. Un leadership fort et participatif est indispensable pour stabiliser l'entreprise et renforcer l'engagement des équipes pendant cette phase critique (Meeks & Meeks, 2022).

La planification en amont de l'intégration culturelle est essentielle. Cela implique de comprendre les similitudes et les différences entre les deux cultures, puis de concevoir des initiatives visant à harmoniser ces éléments. Parmi ces initiatives, on peut inclure des programmes de formation, des communications transparentes et des ateliers permettant aux employés d'échanger sur leurs valeurs et leurs préoccupations. Ces actions favorisent la collaboration et l'engagement des employés dans la création d'une nouvelle culture organisationnelle (Reed et al., 2007).

Il est également recommandé d'organiser des activités de *team building* et des événements sociaux pour encourager les interactions entre les équipes des deux entreprises. Ces moments informels renforcent les liens entre les employés et aident à instaurer un sentiment d'appartenance à une culture commune. En parallèle, la promotion de projets collaboratifs peut également être un levier puissant pour rapprocher les équipes et valoriser la diversité des pratiques des deux entreprises (Reed et al., 2007).

Enfin, l'intégration culturelle ne se fait pas du jour au lendemain. Ce processus doit être ajusté en permanence, en fonction des *feedbacks* des employés et des résultats observés. Les dirigeants doivent suivre de près l'impact de leurs efforts, adapter leur stratégie en fonction de l'évolution de l'organisation et s'assurer que la nouvelle culture reste pertinente et inclusive. En définitive, c'est par une gestion proactive et continue de la culture d'entreprise que les organisations peuvent réussir à surmonter les défis culturels inhérents à une fusion (Marks & Mirvis, 2011).

Pour favoriser la réussite de l'intégration, il est nécessaire d'accompagner les employés au cours du changement que représente une fusion. Pour ne pas être préjudiciable à l'entreprise, le changement se doit d'être géré et non subit. Une fusion

se prépare en amont, et pas seulement du côté technique, mais surtout du point de vue des ressources humaines.

## V. La gestion du changement

### 1. Conduite du changement

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, les fusions représentent un grand changement. Elles entraînent souvent des modifications importantes dans les rôles, les responsabilités et les processus. Or, le changement est quelque chose qui fait peur, car il représente une prise de risque : on sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on gagne. Des craintes liées à l'incertitude ou à la perception que les changements menacent la sécurité de leur emploi ou leur identité professionnelle peuvent apparaître. Cela peut entraîner une perte de motivation des collaborateurs. Le changement nécessite un temps d'adaptation, et il y a quasiment toujours une perte de productivité au moment du changement, appelée « la vallée du désespoir » (Figure 17) (Autissier & Moutot, 2016).

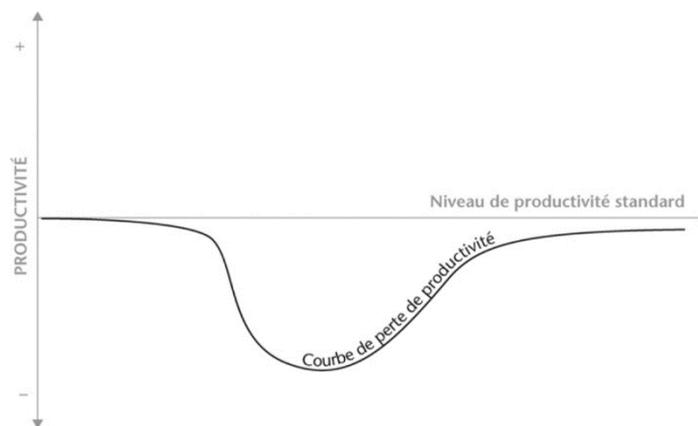


Figure 17 : Vallée du désespoir  
(Source : Autissier & Moutot, 2016)

Les craintes des employés sont fortement susceptibles d'entraîner des résistances au changement, que l'entreprise doit réussir à lever. Ces résistances et le temps d'adaptation peuvent engendrer des coûts additionnels pour l'entreprise (Aubert et de Gaulejac, 1991).

La conduite du changement va permettre de diminuer les résistances, de limiter le temps d'adaptation et de préparer les salariés au changement, pour les accompagner au mieux.

Un des principaux modèles de conduite du changement est celui de Kurt Lewin (1951), qui est toujours repris actuellement par de nombreux auteurs. Selon Lewin, le changement à lieu en 3 phases :

- Le dégel (ou décristallisation) : le groupe abandonne progressivement ses modes de fonctionnement, pensée et comportement, ses habitudes.
- Le mouvement (adaptation) : la perception se modifie, les points de vue évoluent et de nouveaux comportements apparaissent.
- Le regel (ou recristallisation) : mise en place d'un nouvel état d'équilibre.

Le nouvel état d'équilibre est en fait la résultante de forces contradictoires. Pour faciliter le changement, on peut intervenir sur ces forces. Soit renforcer les forces du changement (qui vont dans le sens voulu), soit diminuer les forces qui s'opposent au changement. L'idéal est de diminuer les forces restrictives, car si on intensifie les forces du changement, il y a un risque que les forces opposées au changement s'intensifient également (Figure 18) (Autissier et al., 2018).

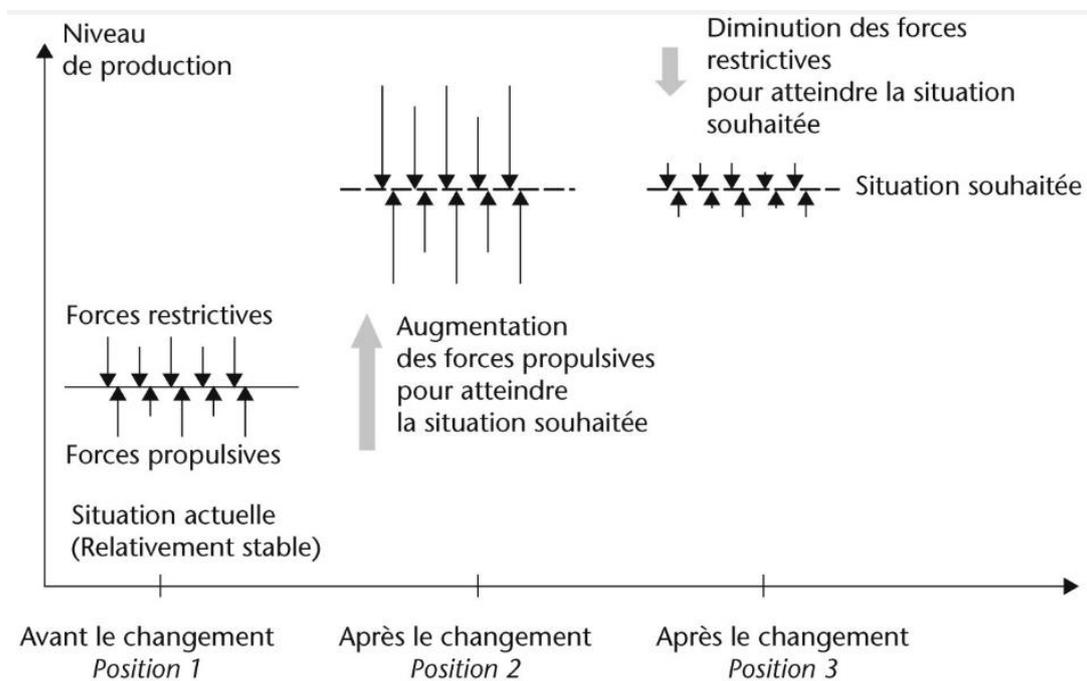


Figure 18 : Évolution des forces du groupe au cours du processus de changement (Source : Autissier et al., 2018; d'après Lewin, 1951)

Il est donc nécessaire de convaincre les parties prenantes de l'intérêt du changement pour lever les résistances. Cette démarche ne passe pas par la contrainte mais par la persuasion, grâce à un argumentaire adapté et une bonne communication. Pour obtenir l'adhésion au changement, il faut d'abord identifier les acteurs concernés et clés. Vient ensuite la construction d'un argumentaire en faveur du changement, axé sur les explications et la nécessité du changement. Cet argumentaire doit être transmis grâce à de bons moyens de communication, notamment en privilégiant les interactions et grâce à des relais au sein de l'organisation. Le discours pour le changement et son déploiement sont nécessaires lors des phases de dégel et de mouvement, pour limiter les résistances (Autissier et al., 2022).

Pour diminuer les résistances au changement, des programmes d'accompagnement des employés peuvent être mis en place, comprenant par exemple des formations, des ateliers ou des services de gestion du stress. Un accompagnement personnalisé peut aussi être organisé pour les employés clés. Les dirigeants doivent être visibles et accessibles tout au long du processus de changement, pour pouvoir rassurer les équipes (Meeks & Meeks, 2022). Ils doivent être disponibles pour répondre aux préoccupations des employés. Cela peut passer par des discussions individuelles ou des sessions de questions-réponses pour éclaircir les malentendus (Reed et al., 2007). Un leadership fort fait partie des clés de réussite du processus de fusion. Un leadership défaillant ou distant peut entraîner un sentiment de désorientation parmi les employés, qui ne savent pas vers qui se tourner pour obtenir des réponses ou des orientations claires.

Pour minimiser les impacts négatifs du changement, il est essentiel de renforcer l'engagement des parties prenantes, notamment en impliquant activement les employés dans le processus. Impliquer les employés dans la définition de la nouvelle organisation permet d'augmenter leur engagement et leur adhésion au projet de fusion. La création d'équipes mixtes entre les deux organisations facilite la cohésion et l'adhésion aux nouvelles normes et pratiques. Elle assure une meilleure compréhension des opérations et des cultures des deux parties.

Pour gérer au mieux le changement, il est donc recommandé d'élaborer un plan de gestion du changement qui inclut des objectifs clairs, des étapes d'exécution, et

des ressources nécessaires pour accompagner le processus. Cependant, une stratégie de changement bien conçue doit également prévoir des scénarios de risque et des plans d'urgence en cas de complications imprévues. Cela doit être un processus flexible et adaptable. Les entreprises doivent être prêtes à ajuster leurs stratégies en fonction des retours d'information des employés et des résultats de l'intégration. La capacité à s'adapter est cruciale pour surmonter les obstacles imprévus (Reed et al., 2007). De plus, la rapidité des changements post-fusion doit être bien calibrée : des transformations trop rapides risquent de déstabiliser les équipes, tandis que des ajustements trop lents peuvent engendrer frustration et incertitude, réduisant ainsi la motivation et la productivité (Meeks & Meeks, 2022).

Ainsi, la gestion du changement, lorsqu'elle est bien orchestrée, permet de diminuer les résistances, d'améliorer l'adhésion des collaborateurs, et d'optimiser la performance post-fusion (Figure 19). Ce processus nécessite une planification stratégique, des programmes d'accompagnement personnalisés, mais surtout une communication claire et continue sur laquelle repose une bonne conduite du changement (Autissier & Moutot, 2016).

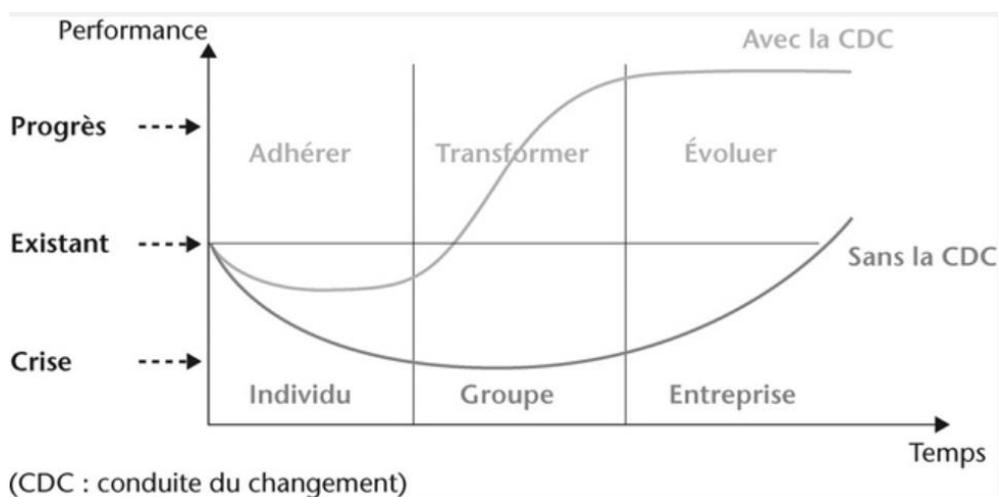


Figure 19 : la courbe en S de la conduite du changement  
(Source : Autissier et Moutot, 2016)

## 2. Importance d'une communication claire

La communication joue un rôle crucial dans la gestion du changement, en particulier lors de fusions. En effet, moins il y a de communication, plus il y a

d'incertitudes autour du projet et donc de rumeurs et de stress pour les employés. Il faut donner des informations cohérentes, pour donner du sens au projet, valoriser l'image de la nouvelle société, restaurer la confiance et faire adhérer au changement (Bancel & Duval-Hamel, 2008). L'un des principaux défis dans la gestion des fusions réside dans la capacité des dirigeants à fournir une communication cohérente et compréhensible à l'ensemble des parties prenantes.

La communication est vectrice d'informations, mais doit être adaptée au contexte : majorité d'adhésion ou de résistance au projet, public et nombre de personnes concernés. Il ne suffit pas de dire quelque chose pour que cela soit compris par l'interlocuteur. Il faut faire attention à ne pas tomber dans les principaux pièges de la communication qui sont (Autissier & Moutot, 2016) :

- L'utilisation d'un langage non partagé entre l'émetteur et le récepteur, lié à des différences de vocabulaire et de références. Il est nécessaire d'adapter son langage en fonction de son interlocuteur.
- Une mauvaise formalisation, à cause de supports non adaptés ou peu clairs. Les supports doivent être construits de telle sorte qu'il soit facile de capter les informations transmises.
- L'utilisation d'arguments bloquants. Le recours à des arguments en opposition avec l'identité des destinataires est à proscrire.
- Un surplus d'informations, qui noie les informations primordiales pour le destinataire et peu le rendre confus.
- Les injonctions paradoxales, qui laissent le récepteur faire des choix et peuvent le placer dans une position embarrassante.

La communication doit donc être claire et il faut s'assurer que le receveur de l'information l'a bien comprise. Il faut aussi s'assurer que l'information a bien été reçue en premier lieu. Cette communication doit inclure les raisons de la fusion, les objectifs recherchés, et les bénéfices attendus pour les deux parties. Une communication bien articulée dès le départ peut contribuer à rassurer les employés et les parties prenantes.

Il est recommandé d'utiliser une variété de canaux de communication pour atteindre efficacement toutes les parties prenantes. Cela peut inclure des réunions en personne, des courriels, des bulletins d'information, des plateformes intranet, et même

des réseaux sociaux d'entreprise. Une approche multicanale assure que l'information atteint tous les employés, indépendamment de leur emplacement ou de leur fonction.

La fréquence de la communication est également un facteur clé. Il est conseillé de fournir des mises à jour régulières pour tenir tout le monde informé des développements récents et des étapes à venir. Une communication continue montre l'engagement de l'entreprise à informer et à impliquer ses employés tout au long du processus d'intégration. Partager des informations sur les progrès de l'intégration, les décisions prises et les défis rencontrés permet de maintenir la confiance des employés. Une transparence accrue aide à prévenir les rumeurs et les malentendus, qui peuvent créer des tensions internes (Reed et al., 2007).

La communication ne doit pas se limiter à la transmission d'informations factuelles, mais doit également prendre en compte les aspects émotionnels. Lors d'une fusion, les employés perdent leurs repères. Une communication unidirectionnelle peut créer un sentiment d'exclusion chez les employés, qui peuvent avoir l'impression que leurs voix ne sont pas entendues. Il est donc essentiel d'instaurer une communication ouverte, bidirectionnelle, qui permette aux employés de s'exprimer et de poser des questions. Les dirigeants doivent répondre régulièrement aux préoccupations exprimées et corriger les malentendus avant qu'ils ne se transforment en sources de méfiance.

Un autre problème majeur est l'incohérence des messages provenant des différentes parties prenantes de l'organisation. Souvent, les informations transmises par les dirigeants ne sont pas bien alignées, ou elles varient en fonction des niveaux hiérarchiques. Lorsque des informations contradictoires sont communiquées par différents dirigeants ou départements, cela peut semer la confusion et l'inquiétude parmi les employés. Les messages incohérents peuvent également éroder la crédibilité des dirigeants, rendant difficile la gestion des attentes des employés. Une coordination entre les dirigeants est donc essentielle pour garantir que les messages diffusés sont cohérents et alignés. Cela nécessite des réunions régulières entre les leaders de chaque entreprise pour discuter des messages clés (Marks & Mirvis, 2011).

La qualité de la communication est donc primordiale pour une bonne conduite du changement. Elle permet réduire les incertitudes, mais aussi de renforcer l'engagement des employés et de favoriser une transition harmonieuse vers la

nouvelle organisation. La conduite du changement est donc un levier de productivité, qui va permettre d'obtenir une organisation plus performante, ce qui est un des objectifs d'une fusion.

### Conclusion de la partie 1 :

Les données bibliographiques fournissent des informations précieuses, qui éclairent l'importance de l'étude des fusions dans le contexte vétérinaire et l'ampleur des défis que cela représente.

L'augmentation de la demande de soins vétérinaires de qualité et poussés, la recherche d'une meilleure qualité de vie de la part des vétérinaires et le développement des groupes de cliniques sont à l'origine de l'émergence de structures de plus en plus grandes. Cela conduit nécessairement à une augmentation des fusions dans le secteur vétérinaire, puisque les fusions sont un moyen rapide d'accroître la taille des structures.

Mais ces fusions ne sont pas sans difficultés. En effet, elles représentent des défis pour les entreprises, notamment dans la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle. Ces dernières sont des composantes clés pour le bon fonctionnement des organisations, et elles sont bouleversées par le changement que représente les fusions. Une mauvaise gestion des ressources humaines et de la culture peut entraîner un échec de l'atteinte des objectifs de la fusion.

Pour atteindre les objectifs des fusions, dont la quête d'une performance accrue, un accompagnement du changement est indispensable. Principalement pour assurer une bonne intégration et diminuer les résistances de la part des employés.

Mais maintenant que la théorie a été étudié, il est intéressant d'aller voir comment cela peut se passer directement en pratique, sur le terrain. Pour cela, une étude a été réalisée dans une clinique vétérinaire en préparatif de fusion avec une deuxième structure. Cette étude sera étudiée dans la seconde partie.

# PARTIE 2

## ÉTUDE DE TERRAIN

L'étude de terrain a eu lieu lors d'un stage de trois mois, effectué dans le cadre d'un Master en Management Sectoriel, programme Management et Communication en Établissements de Soins Vétérinaires (MC-ESV). Ce stage a eu lieu dans une clinique ayant pour projet de fusionner avec une autre structure et de s'installer dans le même bâtiment, début 2025. Cela m'a permis d'observer sur le terrain un vrai contexte de fusion et d'être immergée dans la vie de la clinique pour voir comment cette fusion était vécue de l'intérieur par l'équipe.

Dans cette deuxième partie, nous présenterons d'abord le terrain, notamment le contexte de fusion et les deux structures qui en sont à l'origine. Nous étudierons ensuite la méthodologie de collecte de données et les résultats obtenus. Cette partie reprend une partie de mon travail de mémoire réalisé pour la validation du Master : Préparation d'une fusion organisationnelle en vue de la création d'une structure performante (Mc Carthy, 2024).

### I. Présentation du terrain

Pour présenter le terrain, nous verrons tout d'abord le contexte dans lequel cette fusion a été décidée puis nous présenterons plus précisément les deux cliniques. Nous appellerons la clinique dans laquelle la majeure partie du stage a été effectuée : clinique A, et l'autre structure : clinique B.

#### 1. Présentation du contexte

Ce projet de fusion est né de la volonté de deux cliniques de la même ville d'emménager dans un même bâtiment, beaucoup plus grand que les bâtiments actuels. Les discussions autour de cette fusion ont commencé fin 2019, début 2020 suite à des échanges entre les équipes d'associés des deux structures. Les discussions ne se sont pas faites en une seule fois. L'idée a plusieurs fois avancé puis reculé. Le sujet de la fusion a été abordé pour la première fois par la clinique B, qui souhaitait réfléchir à un projet commun avec la seconde clinique. Mais des tensions ont vu le jour entre les équipes d'associés de cette époque, et le projet a été mis de

côté. Le sujet a été de nouveau évoqué lorsque deux des trois associés de la structure A ont quitté la clinique. En parallèle, deux associés issus chacun d'une clinique se sont mis en couple. Cela a relancé le projet et a fait tomber certaines barrières et craintes des équipes. Le projet a donc été officiellement lancé en 2022, avec les 4 associés de la structure A et les 3 associés de la structure B à ce moment-là.

L'objectif de cette fusion était avant tout d'emménager dans un plus grand bâtiment, plus moderne. La clinique B voulait déménager car leurs locaux étaient vieillissants et la clinique A manquait de place et voulait développer son pôle rural. Après discussions, les deux équipes d'associés se sont mises d'accord sur le fait que ça serait dommage que deux nouveaux bâtiments se construisent dans la même ville, alors qu'ils pouvaient faire une plus grande clinique ensemble, avec plusieurs pôles **(Erreur ! Source du renvoi introuvable.)**. Le but affiché par les associés était « de mutualiser les compétences, d'optimiser certaines tâches de RH, de comptabilité, d'optimiser notre système de garde ». Le deuxième objectif était de mettre en commun du matériel que chacune des cliniques ne pouvait pas forcément s'offrir individuellement. Ce projet de fusion leur a également permis de s'affranchir du côté concurrentiel de leur relation. Depuis un peu plus d'une année, les gardes de canine de semaine sont partagées entre les deux cliniques. Chaque structure prend donc toutes ses urgences et celles de l'autre structure une semaine sur deux. Ce système de mutualisation des gardes aurait pu être plus compliqué à mettre en place sans le projet de fusion.



Figure 20 : Localisation des structures actuelles et du nouveau bâtiment  
(Source : Mc Carthy Clémence)

Le projet était déjà lancé, mais il a été facilité par l'appartenance des deux cliniques au même groupe. Ce groupe a été créé à l'origine par des associés de la structure B, qui l'ont présenté aux associés de la structure A. Cette dernière a rejoint le groupe il y a environ deux ans. L'équipe d'associés a été séduite par la « facilité d'organisation » que cela offrait, permettant aux associés de se décharger de certaines lourdeurs administratives ou de gestion qui leur prenait du temps. Le côté réseau leur permet également d'envoyer des membres de l'équipe se former dans d'autres structures facilement. Les associés ont choisi ce groupe car ils estiment que c'est « celui où probablement on a le plus de liberté, d'autonomie de gestion au sein de notre structure », « Le but n'est pas de calquer d'une clinique à une autre le mode de fonctionnement, mais c'est que chacun garde un peu son ADN ». Ils espèrent que cela ne changera pas. Le fait d'appartenir à un groupe permet aussi de débloquer des fonds plus importants, ce qui a facilité la mise en place de la fusion.

Mais, au fur et à mesure de la construction du projet, les équipes d'associés se sont rendues compte que leurs attentes concernant la fusion n'étaient pas les mêmes,

qu'ils avaient des visions différentes. Deux associés de la structure B voulaient créer une entreprise à part dans les locaux, ce qui ne convenait pas aux autres. Ces deux associés ont donc décidé de quitter la fusion, alors que les démarches étaient déjà en cours, courant 2023. Cette décision aurait pu remettre en question tout le projet, mais finalement cela l'a juste retardé. En effet, l'emménagement dans les nouveaux locaux était initialement prévu début 2024 et il est maintenant programmé pour début 2025.

A ce jour, les travaux du nouveau bâtiment sont bien avancés et il reste six associés dans la fusion : cinq associés de la structure A, puisqu'une salariée s'est associée en cours de projet, et une seule associée de la structure B. Le nouveau bâtiment fait environ 2000m<sup>2</sup> et sera divisé en trois pôles : un pôle de médecine canine (Figure 21), à la fois généraliste et référée, un pôle d'urgences ouvert 24h sur 24 et un pôle de médecine rurale. L'infrastructure est également pensée pour améliorer le confort de l'équipe avec un étage qui accueillera plusieurs bureaux, un studio et des chambres, une grande salle de repos et une terrasse couverte.



Figure 21 : Projection de la nouvelle clinique (Source : Ploma Architecture)

Une visite de chantier a eu lieu fin juin 2024 avec les équipes des deux structures. Un évènement pour permettre aux deux groupes de mieux se connaître a également été organisé début juillet.

Maintenant que le contexte a été expliqué, nous allons présenter plus précisément les deux cliniques qui vont fusionner.

## 2. Présentation de la clinique A

La structure A est une clinique vétérinaire avec cinq associés. Un qui s'est associé en 2010, avec deux autres associés à l'époque (qui ne sont plus dans la structure à ce jour), trois qui se sont associés en 2021 et une qui s'est associée début 2024. La clinique a une activité mixte : à la fois canine généraliste, rurale et équine. En rurale l'activité est à 50% allaitante et 50% laitière. La clinique possède deux bâtiments : un principal en ville et une plus petite structure annexe dans un village à une vingtaine de kilomètres.

En tout, dix vétérinaires sont dispatchés entre les deux structures et alternent entre les deux : les cinq associés, quatre salariés et un collaborateur libéral. Parmi ces vétérinaires, deux font uniquement de la canine et les autres ont une activité mixte (avec des proportions de rurale variables). Le site principal emploie huit auxiliaires spécialisées vétérinaires (ASV) et le site secondaire en compte quatre, dont les rôles principaux sont de gérer l'accueil des clients, participer aux soins des animaux et aider en chirurgie (préparer les animaux, faire l'asepsie, stériliser les instruments, faire seconde main en chirurgie au besoin). Les ASV sont polyvalentes et alternent entre les différents pôles en fonction des jours. La structure a également une assistante de direction, spécialisée dans la comptabilité, qui s'occupe notamment de gérer les plannings, le versement des salaires, *etc.* Elle participe aussi aux entretiens d'embauche et aux entretiens individuels.

Des petites réunions hebdomadaires ont lieu à la clinique le mercredi, avec toutes les personnes présentes sur place ce jour. Tout au long de la semaine, dès que quelqu'un pense à une suggestion, il peut la mettre sur un papier dans la boîte à idées et cette suggestion sera discutée à la réunion suivante. Un compte-rendu est écrit à la main sur un cahier par une personne présente. Une photo du compte-rendu est envoyée à l'ensemble des membres de l'équipe via le groupe WhatsApp, qui est le moyen de communication privilégié au sein de la clinique. Plusieurs conversations WhatsApp regroupant plus ou moins de personnes permettent d'échanger sur différents sujets. Il y a par exemple une conversation avec toute l'équipe, une avec uniquement les vétérinaires pour les transferts de cas, une pour la pratique rurale avec les vétérinaires mixtes et les ASV, une avec tous les associés pour les discussions de gestion, *etc.* En plus de la réunion d'équipe, les associés ont aussi une réunion

hebdomadaire entre eux pour discuter de la gestion de la clinique. Une grosse réunion avec toute l'équipe est organisée quatre fois par an dans l'idéal, parfois moins. La présentation du projet de fusion a eu lieu lors de l'une de ces grosses réunions d'équipe, en 2022. *A priori*, toute l'équipe de la structure A sera présente dans la nouvelle clinique.

Pour la cohésion d'équipes, des évènements plus festifs sont également organisés au cours de l'année : au moins un évènement où toute l'équipe est invitée en fin d'année (autour des fêtes de Noël) et un évènement estival.

Pour la communication externe, la clinique possède un site internet moderne refait récemment et des comptes Facebook et Instagram. Les réseaux sociaux sont gérés par une ASV à laquelle cette tâche est dévolue, qui alimente régulièrement le contenu des comptes.

Des entretiens individuels d'une durée d'une heure sont organisés au minimum une fois par an. Ils sont guidés par une trame, répétable, qui sert de base d'une année sur l'autre. Généralement, deux associés et l'assistante de direction sont présents. L'objectif est de faire un point sur le déroulement de l'année écoulée, les tâches attribuées, la possibilité de déléguer de nouvelles responsabilités, les formations souhaitées et les objectifs pour l'année à venir. Les formations sont encouragées mais pas obligatoires, soit demandées par les salariés, soit suggérées par les employeurs. Dès qu'une formation est demandée, elle est quasiment toujours acceptée.

### 3. Présentation de la clinique B

La structure B est une clinique vétérinaire avec trois associés. Deux qui se sont associés en 2013, avec d'autres associés qui sont retraités à ce jour, et une qui s'est associée en 2022. La clinique a une activité canine uniquement, majoritairement généraliste mais aussi une activité référée, notamment en orthopédie, cancérologie et ophtalmologie. La clinique possède un scanner, ce qui lui permet de faire de l'imagerie de pointe. En plus du bâtiment principal en ville, une plus petite structure annexe est située dans un village à une dizaine de kilomètres.

En plus des trois vétérinaires associés, il y a sept vétérinaires salariés. Certains vétérinaires travaillent uniquement sur le site principal, d'autres uniquement sur le site annexe et cinq vétérinaires alternent entre les deux sites en fonction des besoins. C'est

le même fonctionnement de répartition entre les sites pour les auxiliaires spécialisés vétérinaires (ASV), qui sont au nombre de 15. Certaines ASV ne font que de l'accueil, d'autres sont spécialisées en chirurgie ou en chenil et les autres sont polyvalentes et alternent entre les différents postes en fonction des jours et des besoins. Une assistante de direction, spécialisée en ressources humaines, complète l'équipe.

Depuis que deux des associés ont décidé de quitter le projet de fusion, l'organisation est devenue plus compliquée. Les associés, qui faisaient déjà peu de réunions entre eux, ne communiquent quasiment plus et ne font pas de réunions. L'assistante de direction fait office d'intermédiaire. Les réunions d'équipes sont également très rares, espacées de plus de six mois. Il n'y a pas non plus d'entretiens individuels annuels pour tout le personnel systématiquement. La communication interne est également compliquée, elle passe par un tableau d'affichage ou des mails. Mais il n'y a pas de conversation regroupant tous les membres de la clinique pour communiquer et avoir des échanges entre toute l'équipe. Les interactions ont lieu en direct, mais les messages ne sont donc pas forcément communiqués à tout le monde. Pour la communication externe, la clinique a un site internet mais pas de réseaux sociaux.

Pour la cohésion d'équipe, des évènements sont organisés, notamment un repas au moment des fêtes de fin d'année et des apéritifs ou pots d'anniversaire ponctuellement.

Pour l'instant, les deux associés qui quittent la clinique n'ont pas communiqué sur un autre projet de leur côté, donc tous les membres de l'équipe ne savent pas s'ils vont rejoindre la fusion ou le potentiel projet des autres associés.

Le Tableau III dresse un récapitulatif des effectifs de deux cliniques.

Après cette présentation du terrain, nous allons nous pencher sur la méthodologie utilisée pour la collecte de données et l'obtention des résultats.

Tableau III : Tableau récapitulatif des effectifs des deux cliniques  
(Source : Mc Carthy Clémence)

	Clinique A	Clinique B
<b>Nombres de personnes qui y travaillent</b>	22	25
<b>Activité</b>	Mixte: canine généraliste, rurale, équine	Canine généraliste et référée
<b>Nombre d'associés</b>	5	3
<b>Nombre d'associés dans la future clinique</b>	5	1
<b>Nombre de vétérinaires salariés</b>	4	7
<b>Nombre de collaborateurs libéraux</b>	1	0
<b>Nombre d'Auxiliaires Spécialisées Vétérinaires</b>	8 (sur site principal) + 4 (site secondaire)	15 (roulement sur les deux sites)
<b>Assistante de direction (et rôle)</b>	1 (orientée comptabilité)	1 (orientée GRH)

## II. Matériel et méthodes

Pour cette analyse de terrain, plusieurs méthodes ont été utilisées pour récolter des données : l'observation participante, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. Ce sont des méthodes d'étude qualitative. Contrairement à l'étude quantitative, l'étude qualitative ne cherche pas à mesurer. Elle consiste la plupart du temps à recueillir des données verbales (orales ou écrites) ou observer des comportements (Aubin-Auger et al., 2008). Cette méthode est à privilégier lorsque l'on étudie des facteurs difficiles à mesurer objectivement (Tchankam et al., 2020). Elle est adaptée pour comprendre et analyser la réalité telle qu'elle est perçue par les acteurs. Elle est donc parfaitement appropriée pour notre étude de cas d'une fusion sur le terrain, pour appréhender la manière dont celle-ci est vécue par les différentes parties prenantes.

## 1. Observation participante

L'observation participante consiste en l'observation directe des comportements et des interactions d'individus dans leur environnement quotidien, par un chercheur (Tétreault, 2014). Ce dernier doit s'intégrer le plus possible et devenir un membre à part entière du groupe. Cela signifie participer aux activités et à la vie du groupe (Marchal, 2016). Le but est d'étudier de l'intérieur des phénomènes sociaux difficilement mesurables autrement et de les décrire. L'observation participante est adaptée à notre cas, car le stage est propice à l'immersion dans l'environnement quotidien et que les phénomènes observés ne sont pas facilement quantifiables. L'observation participante doit avoir lieu dans une unité d'étude délimitable, dans notre cas c'est la clinique vétérinaire. Ce type d'observation est surtout adapté à l'étude de petits groupes ou organisations, ce qui est le cas de la structure étudiée. Pour enrichir la quantité et la qualité des données, il est préférable que le chercheur passe assez de temps sur le terrain, il faut donc un temps d'observation minimal de quelques semaines à quelques mois (Bourgeois, 2021). Pour cette étude, douze semaines ont été passées dans la structure en observation participante. Préalablement à cette période, douze semaines de stage avaient déjà été réalisées dans cette structure, ce qui a permis une intégration facilitée et la mise en place d'une confiance mutuelle avec l'équipe. La liberté de circulation au sein de l'unité d'étude était totale et ne perturbait pas le quotidien professionnel des membres de l'équipe.

Au cours de l'observation, il faut toujours rester alerte et curieux (Bourgeois, 2021).

Pour obtenir et retenir le maximum de données observées sur le terrain, il est nécessaire de prendre des notes de terrain. Cela permet ensuite de les analyser dans leur ensemble. Il existe plusieurs types de notes :

- Les notes pragmatiques, qui décrivent le déroulement du travail de terrain
- Les notes descriptives, qui rendent compte des situations observées *a priori*.
- Les notes théoriques ou analytiques, qui esquissent une première interprétation des phénomènes
- Le journal de bord, dans lequel l'observateur livre ses propres impressions et sentiments. Il permet d'objectiver la subjectivité, afin que celle-ci ne nuise pas au recul de l'observateur.

Ces notes sont prises au jour le jour, pas nécessairement en direct mais au moins recopiées en fin de journée, pour retenir les informations. L'observation participante est donc une méthode qui apporte de nombreuses informations, mais il faut faire attention à ne pas tomber dans les différents pièges qu'elle peut présenter, qui sont (Bourgeois, 2021) :

- Faire preuve d'une attention trop sélective, se concentrer sur certains acteurs ou certaines interactions plutôt que d'autres.
- Ignorer qu'on observe à travers des filtres, qu'on arrive sur le terrain avec des *a priori*.
- Avoir des interactions toujours avec les mêmes contacts et ne pas étendre son réseau au maximum.
- Conclure trop rapidement à une saturation des données.

Pour limiter les pièges et les biais, notamment de subjectivité et d'ethnocentrisme (projection de sa propre culture sur l'autre), il faut essayer d'adapter la position la plus neutre possible et faire des choix judicieux quant à ce qui doit être pris en compte. De plus, une présence prolongée sur le terrain permet de diminuer ses préjugés et d'avoir une perception plus juste de l'objet d'étude (Bourgeois, 2021).

Une fois que les données sont récoltées, il faut ensuite les analyser et les interpréter. Les données doivent être triées et classées en fonction de leur contenu. Ensuite, l'analyse se fait en confrontant les données obtenues aux hypothèses, élaborées à partir de la littérature.

En plus de l'observation participante, d'autres méthodes de collecte de données ont été utilisées pour compléter les résultats et enrichir l'analyse. Nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse documentaire.

## 2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire est une autre méthode d'étude qualitative utilisée en sciences sociales. Elle consiste en l'extraction de données à partir de documents imprimés ou électroniques. Elle se différencie de la revue de littérature par le type de documents étudiés. Les documents qui peuvent être l'objet d'une analyse documentaire sont, par exemple, des articles de presse spécialisée ou non, des

discours, des dossiers administratifs, des comptes-rendus de réunion, des sites web ou toute forme de communication écrite. L'objectif de l'analyse est de faire ressortir la signification et déterminer les tendances retrouvées dans l'ensemble des documents recensés ; mais aussi de corroborer les données obtenues à partir de sources différentes. Ainsi, même si certains documents reflètent un point de vue particulier et subjectif, la triangulation avec les autres documents et autres données collectées permet de confirmer des éléments d'analyse. Cette méthode présente l'avantage d'être plus facile et plus rapide à mettre en place que les techniques d'observation participante ou d'entretiens. Elle permet également d'obtenir des données précises, notamment des noms exacts, des références ou des descriptions d'évènements.

Cette démarche est adaptée à notre étude, puisqu'un certain nombre de documents sont accessibles concernant les cliniques vétérinaires : bilans, comptes-rendus, journaux, réseaux sociaux, *etc.* Ces documents permettent d'apporter des informations complémentaires aux données d'observation ou aux données orales. Cela peut fournir des informations antérieures à la présence sur le terrain et montrer des points de vue différents et extérieurs à la structure, qui peuvent être intéressants.

La démarche de l'analyse documentaire s'effectue en plusieurs étapes :

- La constitution et l'organisation du corpus : il faut sélectionner les documents d'intérêts en fonction de la pertinence par rapport au sujet, l'authenticité et la crédibilité, la précision et le fait que le document soit plus ou moins complet. Il n'y a pas de nombre précis de documents à insérer dans le corpus.
- L'échantillonnage, qui consiste à sélectionner une partie des documents à analyser, en s'assurant que les documents conservés sont représentatifs de l'ensemble des documents du corpus.
- L'extraction des données qualitatives.
- L'analyse du contenu.

Comme pour l'observation participante, certains pièges sont à éviter. Il faut éviter de généraliser trop rapidement dès qu'on décèle une tendance, d'attribuer plus de poids à certains écrits qu'à d'autres et de se laisser influencer par ses expériences personnelles. Un moyen d'éviter ces pièges est la triangulation des données avec celles obtenues par d'autres méthodes comme l'entretien (Bourgeois, 2021). La

méthode de l'entretien est d'ailleurs celle que nous allons étudier dans la prochaine partie.

### 3. Entretiens semi-directifs

L'entretien est un échange dans lequel une personne A obtient une information d'une personne B (provenant de la biographie de B), produit à l'initiative de A et de la recherche (et donc de son représentant B) (Labov & Fanshel, 1977). Il existe plusieurs types d'entretiens, selon le degré de structuration : les entretiens directifs, semi-directifs ou libres. Dans notre cas nous utiliserons l'entretien semi-directif. Il est guidé par un plan d'entretien, mais ce dernier n'est pas figé. Ce type d'entretien est approprié lorsque l'on souhaite approfondir un domaine circonscrit et explorer les hypothèses sans qu'elles soient définitives (Sauvayre, 2021). Cela est pertinent dans notre étude, car des hypothèses ont déjà été établies grâce à la revue de littérature, mais elles ne sont pas figées. Cette méthode permet de garder une certaine liberté dans l'analyse. De plus, c'est une méthode idéale pour l'étude de groupes restreints, donc adaptée à l'étude de cliniques vétérinaires qui ne sont pas des grandes entreprises.

L'entretien semi-directif doit être animé de façon souple, pour aborder les thèmes souhaités tout en laissant l'interviewé s'exprimer librement, aller où il veut. L'entretien va à la recherche des questions des acteurs eux-mêmes, fait appel à leur point de vue, leur expérience, leur logique. Il est donc pertinent pour analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et pour mettre en évidence les systèmes de valeur (Blanchet & Gotman, 2007). Ainsi, son utilisation est adaptée à notre étude, puisque nous souhaitons notamment approfondir le sujet de la culture d'entreprise. Les objectifs de l'entretien sont :

- L'explicitation de l'univers de l'autre, qui permet de clarifier les sentiments, les pensées, les craintes, les espoirs, *etc.* de l'interlocuteur.
- La compréhension du monde de l'autre, de son mode de fonctionnement, de ses comportements, de sa culture et ce qui sous-tend ses actions.
- L'apprentissage de la conception du monde de l'enquêté, pour qui l'entretien est un moyen de structurer sa pensée.

- L'émancipation de l'interviewé. Les questions abordées permettent à la personne d'approfondir certains thèmes, entraîner une réflexion et stimuler des prises de conscience (Bourgeois, 2021).

L'intérêt d'un entretien est qu'il est plus facile d'en interpréter les réponses et de donner du sens grâce à la discussion que pour un questionnaire, par exemple. Il fait produire un discours qui n'est pas fabriqué par la question. Il permet de faire apparaître les processus sous-jacents, la logique qui sous-tend les actions, le fonctionnement.

Dans notre étude, l'entretien est utilisé à usage principal : les résultats sont confrontés aux hypothèses élaborées grâce à la bibliographie. Les résultats obtenus par observation participante et analyse documentaire viennent compléter les résultats des entretiens.

La démarche des entretiens semi-directifs s'effectue en plusieurs étapes. D'abord il faut préparer l'enquête. Il faut définir la population, c'est-à-dire sélectionner les personnes à interroger et l'expliquer. L'idéal est de rechercher un maximum de diversification, tout en limitant le nombre d'entretiens en fonction des moyens dont on dispose. De plus, trop d'entretiens réalisés pourraient entraîner une surcharge de travail sans permettre d'obtenir plus d'informations.

Pour l'établissement du corpus, après discussion avec mon enseignante référente, nous avons conclu que l'idéal serait de réaliser entre 12 et 15 entretiens pour obtenir les données souhaitées. En effet, trop peu d'entretiens ne permettent pas forcément de couvrir tous les aspects du sujet et de fournir les informations nécessaires. Mais faire beaucoup d'entretiens représente aussi une contrainte de temps et une surcharge de travail.

Le choix a été fait de réaliser plus d'entretiens avec des ASV, puisque ce sont elles qui seront le plus amenées à collaborer ensemble dans la nouvelle structure. En effet, les vétérinaires discutent ensemble sur les cas, se réfèrent des cas, et s'entraident si besoin, mais ils effectuent la plupart du temps leur travail seul, que ça soit en chirurgie ou en consultation. Alors que les assistantes travaillent la plupart du temps à plusieurs et doivent se répartir les tâches. De plus, lors de mon stage, j'ai remarqué que les assistantes semblaient être les plus stressées et inquiètes à propos de la fusion. Il m'a donc semblé important de les interroger en majorité.

Ainsi, huit entretiens ont été réalisés avec des ASV, quatre de chaque clinique. Le choix des ASV à interroger a été fait surtout en fonction des disponibilités de chacun, mais aussi dans le but d'obtenir une certaine diversité. Différents types de profils ont été interviewés : assistantes polyvalentes, assistantes de chirurgie, assistantes d'accueil mais aussi assistante uniquement de canine ou de canine et rurale. Un panel large d'ancienneté était aussi représenté : de 20 ans d'ancienneté à six mois.

Pour les vétérinaires, le choix a été fait d'interroger deux vétérinaires salariés de chaque clinique et un vétérinaire associé de chaque clinique. En effet, comme précisé plus haut, les vétérinaires semblaient moins inquiets et perturbés par la fusion. L'avis des salariés étant celui recherché en priorité, ils ont été interrogés en plus grand nombre. Mais il apparaissait quand même important d'avoir des avis d'associés pour avoir un autre point de vue, voir si leur perception correspondait à celle de leur personnel et éclairer l'ensemble des autres entretiens. Le questionnaire d'entretien a été un peu modifié pour les vétérinaires associés, puisque la perspective n'est pas la même. Les questions sur la fusion étaient plus tournées vers les objectifs de la fusion et les difficultés rencontrées.

Les vétérinaires interrogés ont été choisis en fonction des disponibilités et des profils. Dans la clinique A, il y avait seulement quatre vétérinaires salariés dont une en congé maternité, donc les options étaient plus limitées. Pour la clinique B, les vétérinaires salariés étaient plus nombreux mais n'étaient pas nécessairement disponibles au moment des entretiens, donc les vétérinaires interrogés n'ont pas été sélectionnés sur des critères précis. Pour la sélection des vétérinaires associés interviewés, cela a été plus simple. Il n'y a qu'une seule associée de la clinique B qui rejoint le projet de fusion. Quant à la clinique A, il y a cinq vétérinaires associés et c'est l'associé le plus ancien qui a été interrogé, pour son plus grand recul sur la vie de la clinique et l'origine du projet notamment.

En amont des entrevues, il est intéressant de préparer un guide d'entretien. Ce guide est une traduction des hypothèses de recherche en questions d'étude. Plus la connaissance du terrain est faible, moins le guide sera structuré et inversement (Blanchet & Gotman, 2007). Dans le cas de cette enquête, l'entretien est à usage principal et le domaine étudié n'est pas inconnu, donc nous utilisons un guide d'entretien structuré. Ce guide n'a pas pour vocation d'être suivi à la lettre, avec les

questions posées toujours de la même façon et dans le même ordre, mais il permet de s'assurer d'aborder les thèmes souhaités et de disposer des données requises pour pouvoir les analyser ultérieurement. Il ne doit pas être utilisé de manière trop rigide et ne doit pas empêcher le chercheur de regarder la personne interrogée et de l'écouter attentivement (Sauvayre, 2021). Le guide d'entretien réalisé pour cette enquête est consultable en annexe (ANNEXE 1 : Guide d'entretien).

Il y a ensuite eu la réalisation des entretiens. Les entretiens ont eu lieu au mois de juin 2024. Les motifs de l'entretien ont été expliqués dès le début de l'entretien ; et la confidentialité a été garantie. Les entretiens ont été enregistrés pour pouvoir être retranscrits. Il a fallu réussir à instaurer un climat de confiance. Lors d'un entretien, l'interviewer doit être patient et bienveillant mais sans juger ni influencer sur l'interviewé. Il peut intervenir pour aider l'interviewé à parler, approfondir certains points, demander des explications complémentaires ou évoquer des sujets oubliés. Il doit toujours faire preuve d'une neutralité bienveillante, c'est-à-dire être à la fois proche et distant.

Enfin, il faut analyser les discours obtenus. Pour cela, il est nécessaire de retranscrire les entretiens à l'écrit. Pour cette étude, le choix a été fait d'utiliser une analyse thématique, pour faire ressortir les thèmes abordés lors des différents entretiens. Une première analyse, dite verticale, consiste à relire quelques entretiens d'une même catégorie pour identifier les thèmes et sous-thèmes abordés. En classant ces thèmes et sous-thèmes, on obtient une grille d'analyse thématique. Dans un second temps, on effectue une analyse horizontale, c'est-à-dire que l'on relit tous les entretiens pour classer les énoncés correspondants au thème dans la grille (Blanchet & Gotman, 2007). Ces verbatims font office de preuve pour illustrer les résultats. La grille d'analyse de cette enquête est visible en annexe (ANNEXE 2 : Grille d'analyse thématique).

### **III. Résultats**

À présent que nous avons présenté la méthodologie, nous pouvons présenter les résultats obtenus. La méthode d'étude principale est celle des entretiens, c'est pourquoi les résultats des entretiens sont plus développés. Mais l'observation participante et l'analyse documentaire permettent de compléter les résultats et d'avoir une triangulation. Nous aborderons d'abord les résultats de l'observation participante, puis ceux de l'analyse documentaire, et enfin ceux des entretiens semi-directifs.

## 1. Résultats de l'observation participante

L'observation participante a été réalisée quasiment exclusivement dans la clinique A, qui était la structure d'accueil du stage. La clinique B a été visitée à plusieurs reprises, donc quelques observations ont quand même pu y être effectuées.

Les principaux éléments qui ressortent de l'observation participante sont :

- **Une bonne ambiance générale et une cohésion.**

L'ambiance est globalement très bonne avec une bonne entente générale, beaucoup d'échanges de blagues. L'équipe a une bonne cohésion, il y a beaucoup d'entraide, quelqu'un est quasiment toujours disponible pour aider. Si jamais il y a le moindre problème, il y a toujours quelqu'un de joignable. Cela est valable pour tout le monde, mais en particulier pour les nouveaux arrivants, qui peuvent être moins sûrs d'eux. Cette cohésion est entretenue par les événements organisés au cours de l'année. Cette année une soirée festive a été organisée en décembre, avec un *laser game* et un *bowling* offerts à toute l'équipe (y compris moi), dans une ambiance bonne enfant. Un autre événement convivial a eu lieu au début de l'été (Figure 22).

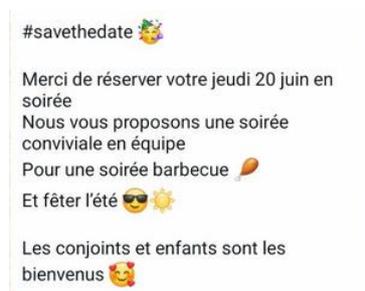


Figure 22 : Invitation à un événement sur le groupe WhatsApp de la clinique (Source : Mc Carthy Clémence)

- **Quelques tensions ponctuelles**

Il y a, malgré tout, des tensions au sein de l'équipe de temps en temps. Les ASV sont souvent plus tendues et agacées lorsqu'elles sont d'accueil, ce qui se ressent. Quand l'activité est intense et qu'il y a beaucoup de travail, il y a également plus de nervosité et d'énervement perceptibles. Des remarques ou critiques peuvent être émises sur certaines personnes qui ne travaillent pas assez ou pas assez vite (selon d'autres). La charge de travail est très fluctuante en fonction des jours.

- **Les clients, une source de stress**

Les clients difficiles représentent une grande source de stress, en particulier pour les assistantes. En effet, certains clients se permettent de leur dire des choses désagréables et d'être irrespectueux avec elles, alors qu'ils ne disent rien devant le vétérinaire. Ce manque de considération est parfois pesant pour les ASV, surtout lorsqu'elles ne sont pas forcément soutenues par leurs managers devant les clients.

- **Un très bon accueil**

L'accueil reçu dans la clinique a été très bon, j'ai été très bien accompagnée. Il y avait des apéritifs régulièrement. Cependant cette impression peut être biaisée par le fait que j'effectuais un tutorat, j'étais donc là pour me former et non travailler. Mais l'accueil fait à la nouvelle employée qui est arrivée pendant ma période d'observation a été sympathique. Elle a pu avoir une période d'observation et d'adaptation. Une discussion avec une vétérinaire dans la voiture en rurale m'a également appris qu'elle avait pu suivre les vétérinaires sur le terrain avant de commencer les visites toute seule. Il y a donc une réelle volonté d'accompagnement, même si c'est parfois plus compliqué, par manque de temps.

- **Des locaux actuels non satisfaisants**

Des plaintes ont été émises régulièrement quant à la taille des locaux actuels, jugés trop petits : pas assez de place en salle préparatoire, pas assez de salles de consultation, une même pièce qui faisait office de bureau des associés, bureau de rurale et salle de réunions. Des remarques relatives à l'impatience d'emménager dans les nouveaux locaux ont souvent été exprimées.

- **Quelques problèmes d'organisation**

Le problème de l'organisation des plannings des vétérinaires a été soulevé. Les ASV ne sachant pas toujours combien de temps attribuer à un créneau (20 ou 40 minutes), il a été décidé de passer exclusivement à des créneaux de 20 minutes et de garder les animaux pour les rendre plus tard lorsqu'il est nécessaire de faire des examens complémentaires. Cette manière de faire n'a pas été validée par tous les vétérinaires, car elle implique de se dégager du temps pour faire les examens plus tard, ce qui n'est pas toujours facile, et de mettre des créneaux pour rendre les

animaux. Ce problème d'organisation n'a donc pas encore été résolu et des aménagements restent à prévoir.

- **Une communication importante mais un surplus d'informations**

Le moyen de communication privilégié au sein de la clinique est les groupes WhatsApp, ce qui permet de communiquer avec l'ensemble de l'équipe en même temps. Mais il est parfois difficile de s'y retrouver et de poster dans les bons groupes, à cause de leur nombre important. De plus, beaucoup de messages sont postés donc il n'est pas facile de tout lire et tout retenir. Les informations mineures et majeures passent par le même canal, ce qui peut poser parfois des problèmes de communication.

- **Difficultés de recrutement de vétérinaires canins**

La clinique n'a pas eu de difficultés à recruter des vétérinaires mixtes, enclins à faire de la rurale mais a plus de difficultés à recruter des vétérinaires pratiquant uniquement la canine. Actuellement, seulement deux vétérinaires ont une activité exclusivement canine, dont une ancienne vétérinaire mixte.

- **Des patrons disponibles mais différents**

Les associés essaient de se rendre disponible au maximum pour les salariés, et il y en a toujours au moins un joignable à tout instant. Même s'ils sont moins disponibles, car occupés à gérer l'organisation de la fusion. Cependant, ils privilégient parfois les clients par rapport à leur personnel. C'est-à-dire qu'ils ne soutiennent pas forcément leurs employés en face des clients. Tous les associés n'ont pas la même manière de manager, et il n'est pas toujours aisé de savoir à qui s'adresser. Il n'y a pas de référent ressources humaines clairement identifié.

- **Des réunions régulières, pas toujours positives**

Les réunions hebdomadaires organisées le mercredi sont l'occasion de faire un point régulier sur l'organisation. Mais toute l'équipe n'est pas présente et elles portent plus souvent sur les problèmes que sur les solutions. Il y a un manque de *feedbacks* positifs.

- **Des formations internes régulières**

Des formations sont organisées ponctuellement entre midi et deux, avec repas offert. Le thème est proposé et tous ceux intéressés peuvent venir, mais il n'y a aucune

obligation. Cela permet de mettre à jour quelques points de connaissances, sans avoir besoin de se déplacer.

- **Une bonne ambiance dans la structure B, mais parfois pesante**

Lors des visites de la structure B, il y avait à première vue une bonne ambiance et une convivialité. La première fois, quelqu'un avait fait des financiers et des collègues buvaient un café ensemble. Cependant, la date à laquelle je suis venue à la clinique a été planifiée pour que les associés qui ont quitté la fusion ne soient pas présents ce jour-là, pour qu'il n'y ait pas de tensions. L'assistante de direction s'est confiée sur l'ambiance parfois pesante à cause de la division, le manque de communication entre les associés et l'ignorance d'un potentiel autre projet qui fait que les assistantes sont dans le flou sur l'avenir. Malgré tout, l'équipe semblait efficace et l'ambiance n'était pas pesante lors de mes visites. J'ai été bien accueillie. L'ASV d'accueil semblait enthousiaste de voir une nouvelle personne de la clinique A, et d'apprendre à connaître plus l'autre équipe.

- **Une visite de chantier avec les deux équipes**

Une visite de chantier a eu lieu fin juin, réunissant les deux équipes, mais il n'y a pas eu beaucoup de contact entre elles. Sauf les associés, qui ont essayé de discuter avec des membres des deux équipes. L'appréhension de devoir travailler avec des nouvelles personnes a été évoquée plusieurs fois lors de l'observation, en particulier par les ASV, car elles devront travailler en plus étroite collaboration.

L'observation participante a été une grande source d'informations, qui vont permettre de compléter celles obtenues par les autres méthodes.

## 2. Résultats de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire a été assez succincte, pour pouvoir se concentrer sur la réalisation des entretiens et leur analyse, qui est la méthode principale. Elle repose majoritairement sur l'étude d'articles de presse locale et de presse professionnelle, des sites et réseaux sociaux des cliniques, des annonces de recrutement et des comptes-rendus de réunions.

Les points marquants de cette analyse sont :

- **Mise en valeur de la bonne ambiance, de l'entraide et de l'accompagnement dans les annonces de recrutement**

Les annonces de recrutement mettent en avant la bonne ambiance et la cohésion : « Tu as envie de te former dans une clinique où règne la bonne ambiance ? », « Bonne ambiance de travail », « Nous sommes une équipe soudée », « Le travail en équipe est privilégié », « Chez nous, on privilégie le travail d'équipe dans une ambiance conviviale : l'écoute et l'entraide sont présentes au quotidien. » (Annonces de recrutement sur Facebook). Les cliniques ont bien compris l'importance d'afficher une culture d'entreprise positive pour recruter. La presse professionnelle évoque également ce sujet : « la culture d'entreprise est un élément indispensable pour recruter, et plus encore pour fidéliser ses collaborateurs » (*La semaine vétérinaire*, n°1996). Les annonces mettent également l'accent sur l'accompagnement, la bienveillance et la formation : « tout en étant entouré(e) d'une équipe bienveillante et dynamique », « Tu sors de l'école ? Aucun problème, nous savons ce que c'est de se former », « Équipe jeune, dynamique, favorisant l'épanouissement personnel et le travail en équipe ; l'entraide et la formation. », « Tu feras partie d'une équipe de vétérinaires généralistes, avec un soutien au quotidien et tu n'exerceras jamais seul ». Des articles professionnels abordent aussi ce sujet de l'intégration : « Un soin tout particulier doit être pris lors de l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe [...]. Recruter n'est qu'une petite partie de la phase de recrutement, il faut prendre soin d'intégrer et d'être disponible pour tout nouvel entrant. Cela passe par un accompagnement à la prise en main des processus en place, si besoin de la formation » (*La semaine vétérinaire*, n°1959).

- **Mise en avant du développement de compétences et de la qualité des services**

Une importance particulière est accordée à la qualité des équipements, des compétences et des services : « Équipés d'un large plateau technique, nous investissons sans cesse pour offrir à nos clients un vaste choix de services ! », « Notre équipe est d'ailleurs en cours de spécialisation » (annonces de recrutement), technologie de pointe et savoir-faire mis en avant sur le site internet.

- **Des valeurs affichées**

Les sites internet mettent aussi en avant les valeurs affichées des entreprises (Figure 23 et Figure 24), plus ou moins clairement.

## Nos valeurs

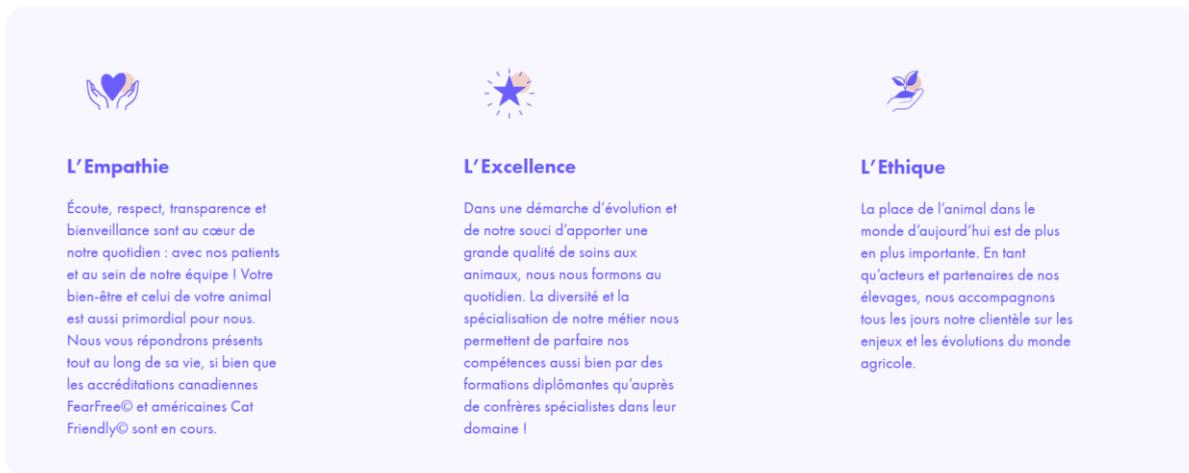


Figure 23 : Valeurs affichées de la clinique A (Source : site internet de la clinique A)

Notre équipe dynamique et professionnelle vous accueille et est à l'écoute de toutes vos préoccupations concernant vos animaux. Tous nos collaborateurs sont régulièrement formés et initiés aux dernières techniques et connaissances, de sorte d'offrir à vos compagnons une médecine et une chirurgie au plus près des avancées scientifiques.

Figure 24 : Valeurs affichées de la clinique B (Source : site internet de la clinique B)

- **Des objectifs de fusion annoncés : améliorer la qualité de service, l'organisation en mettant en commun les compétences et les moyens**

Dans la presse locale, la fusion est expliquée par une volonté d'optimiser les compétences et l'organisation, pour offrir une meilleure qualité de soins : « Aujourd'hui, on ne pratique qu'à domicile [la rurale], avec une moins bonne qualité de soins. Là, on sera sur place pour les soigner et pour assurer une surveillance post-opératoire », « Les deux cliniques, qui fonctionnent avec une vingtaine de vétérinaires et une trentaine d'assistantes, ont choisi de mettre en commun l'investissement et les compétences pour améliorer l'accueil des animaux et la qualité des soins » (*Le progrès*, presse locale), « Cette fusion permettra notamment une meilleure prise en charge des soins » (presse locale). La fusion permettra aussi de diminuer la charge de travail des vétérinaires : « jusqu'à présent on faisait nos gardes en plus de la journée de boulot » (*Le progrès*, presse locale).

- **Des comptes-rendus de réunion orientés sur ce qui est mal fait**

Un compte-rendu est écrit et transmis à chaque réunion de la clinique A. Il y en a donc environ un par semaine, sauf lorsqu'il n'y a pas d'associé ou trop de travail le mercredi matin. Les comptes-rendus sont souvent assez courts, et les points qu'ils abordent sont la plupart du temps des choses auxquelles il faut faire attention ou ne pas faire, et non des points positifs (exemple en Figure 25).

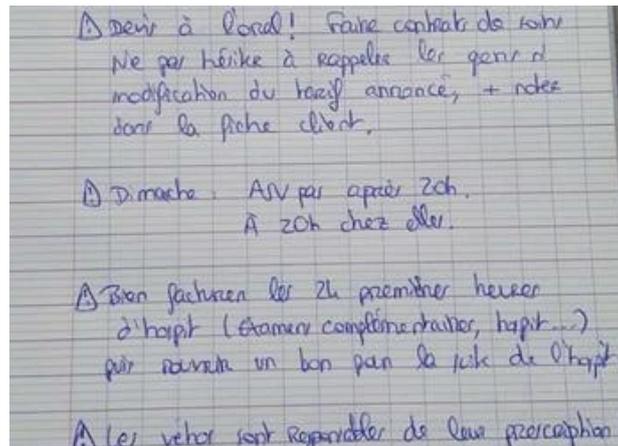


Figure 25 : Extrait de compte-rendu de réunion  
(Source : Mc Carthy Clémence)

L'analyse documentaire permet d'avoir un aperçu de la culture des deux entreprises et des motifs de la fusion. Mais elle ne fournit pas des résultats suffisants. Ces résultats seront complétés par ceux des entretiens semi-directifs, méthode de recherche principale.

### 3. Résultats des entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été source d'énormément d'informations. Nous allons essayer dans cette partie d'en faire ressortir les principaux résultats.

- **Une bonne ambiance et une intégration facile, mais compliquée par le manque de temps actuellement**

Globalement, dans les deux équipes, ce qui ressort est une bonne ambiance générale, à la fois pour les ASV et les vétérinaires : « on rigole, c'est vraiment bonne ambiance », « très bonne ambiance générale », « il y a quand même une bonne ambiance », « Il n'y a pas du tout de soucis au niveau de l'ambiance, ça parle bien, ça discute bien, ça rigole bien » et une bonne cohésion d'équipe : « on a vraiment une bonne osmose entre nous, entre collègues », « On est une équipe qui est assez soudée ». Lors de leur arrivée dans la clinique, l'intégration a été plutôt facile et rapide

: « je me suis intégrée très facilement », « Quand il y a des nouvelles qui arrivent, on sent qu'elles sont contentes d'être là et qu'elles sont bien intégrées. », « moi j'ai été super bien accueillie »; avec un accompagnement au début la plupart du temps : « Ils ont pris les temps de me montrer comment ça fonctionnait ». Mais pour les derniers arrivés, le manque de temps de leurs collègues implique parfois un manque d'accompagnement, ce qui est regretté à la fois par les nouveaux : « les filles elles n'ont pas forcément le temps de t'expliquer toute la journée quel protocole faire », « Du coup c'est vrai que pour les nouvelles des fois on est un peu largué », mais aussi par les anciens : « On a moins de temps aussi et on est tout le temps à droite à gauche [...] je pense qu'il faudrait qu'on fasse des efforts là-dessus », « Qu'on ait un peu plus de temps de les former ».

- **Des tensions ponctuelles**

Malgré cela, de temps en temps, des conflits et tensions peuvent apparaître. Pour un des vétérinaires, ils ont plus souvent lieu chez les assistantes : « il y a beaucoup d'histoires au sein des ASV ». Pour une des ASV, cela dépend surtout de l'humeur des vétérinaires : « Si nos vétos sont saoulés, au bout d'un moment, nous, ça va nous saouler. ». Dans la structure B, la division est également source de tensions : « on sent que dans l'équipe, ça tend un peu », « ça peut forcément créer des conflits de part et d'autre », « C'est juste l'ambiance entre les patrons, ça s'est dégradé. ». Mais les tensions peuvent aussi apparaître dans les moments stressants : « il y a des jours où c'est la tension par rapport à des chirurgies un peu compliquées ».

- **Des sources de stress multiples : charge de travail, clients difficiles, diversité de méthodes de travail, gardes, manque de confiance en soi**

Une des principales sources de stress, à la fois pour les vétérinaires et les ASV, est la quantité de travail : « Les sources de stress c'est un peu quand on est dans le rush des fois ou des imprévus », « Ou alors quand on a un très gros planning et qu'on sait que ça ne va pas rentrer dans la journée, on sait que ça va les stresser. », « Le seul point noir c'est les plannings qui des fois sont chauds à tenir et qu'il faut courir un peu partout ». À cela s'ajoute le stress de la gestion des clients, beaucoup plus important chez les assistantes que chez les vétérinaires : « Quand je suis d'accueil, c'est un peu plus stressant », « ce stress des clients », « quand on te gueule dessus, tu n'es pas bien ». De plus, les ASV doivent s'adapter aux différentes manières de

travailler des vétérinaires et ça n'est pas toujours facile : « c'est vraiment des façons de faire tellement éloignées, pour un même animal, qu'on a du mal à suivre », « Tu sais que quand tu vas bosser avec untel ou untel ça va être une journée différente que quand tu bosses avec une autre équipe », « Et du coup, ce n'est pas toujours facile. Il faut se dire, alors attends, celui-là, ça va être comme ça. ». Pour les vétérinaires, les autres sources de stress peuvent être les gardes : « C'est plus les gardes, les choses comme ça qui sont quand même sources de stress. », et le manque de confiance en soi, la peur de mal faire : « j'ai toujours la peur d'être passé à côté de quelque chose », « c'est ces choses-là qui me stressent, de pas trouver les réponses, de patauger sur un cas », « c'est plutôt la peur d'avoir mal fait, ou de pas trouver ce que l'animal il a. ».

- **Un problème majeur : le manque de communication et d'organisation**

Dans les deux structures, un des principaux problèmes soulevés est le manque de communication : « communication, toujours pareil : manque d'infos, manque de précision », « plus de communication [...] c'est vraiment le truc que j'ai remarqué qu'il manque », « je trouve qu'il y a un gros manque de communication ». Le manque d'organisation est également abordé : « le point noir, c'est plus l'organisation des fois », « il n'y a pas d'organisation. », « On n'est pas organisé. C'est brouillon ».

- **Un management apprécié dans la clinique A, grâce aux réunions régulières notamment. Mais un regret que les réunions soient majoritairement sources de reproches.**

Dans la clinique A, le management est apprécié dans l'ensemble : « Je trouve qu'on a des patrons qui sont vraiment top, très humains », « dès qu'il y a un souci, on leur en parle et ils essaient de régler le truc vite et au mieux ». Même si les salariés remarquent que les associés sont avant tout des vétérinaires : « mais on sent que c'est des véto ». Le fait d'organiser des réunions et leur fréquence est un point fort du management : « je trouve que la réunion hebdomadaire, c'est pas mal », « c'est vraiment cool de faire tous les mercredis matin des petites réunions ». Cependant, plusieurs employés trouvent dommage que cela soit surtout source de reproches : « tout le monde se plaint de ci, de ça. », « c'est un peu les doléances », « au final c'est plus tirer dans les pattes de tout le monde que faire avancer les choses », « mais ça fait trop de reproches plutôt que de choses bien » ; et qu'il y ait parfois trop

d'informations : « pendant les réunions t'as plein d'informations qui sont jetées comme ça [...] et après tu sais plus ». Pour les entretiens individuels, l'équipe est plutôt satisfaite : « je trouvais ça pas mal, de pouvoir parler sur ce qu'on ressent. », « ils essayent de s'organiser pour des entretiens. », mais certains suggèrent que l'idéal serait d'en faire plus : « faire un gros bilan par an et pourquoi pas un autre plus petit dans l'année je pense ce serait bien », « il faut qu'on ait un gros entretien individuel par an, et je pense un petit point en milieu d'année ça serait bien aussi ».

- **Des associés avec des façons différentes de manager**

Les associés n'ont pas tous la même manière de manager et ne donnent pas forcément les mêmes instructions; et cela est ressenti par les salariés : « il y en a qui gèrent plus ou moins bien le management », « Par rapport à tous les associés, le problème c'est qu'ils sont tellement tous différents », « ils sont différents, donc automatiquement chacun a sa façon de gérer. » « on n'a pas les mêmes sons de cloche de nos directives en fonction de qui est là », « on a beaucoup de patrons et ils sont pas forcément, on le ressent, tous en accord sur certaines choses ». Ce constat est retrouvé dans les deux équipes, aussi bien chez les ASV que chez les vétérinaires.

- **Un management à améliorer dans la clinique B, un manque de réunions et d'entretiens**

Dans la clinique B, la qualité du management est remise en question, notamment à cause d'un manque d'écoute : « au sein de tous nos patrons au global, effectivement, il n'y a pas de management. », « ils n'entendent pas ce qui ne va pas, et puis ils n'entendent pas les reproches. », « Je trouve que quand on fait des recommandations, ça ne bouge pas forcément sur des choses particulières. ». Là aussi, les différences de gestion entre associés sont soulevées : « ils sont trois différents. Donc automatiquement, chacun a sa façon de gérer. ». Certains salariés reconnaissent néanmoins « qu'ils essayent de faire au mieux ». L'équipe regrette le manque de réunions : « il n'y a jamais vraiment de réunions dans lesquelles toute l'équipe est impliquée. », « Je pense que ça serait bien, après, de refaire des réunions d'équipe. », « On devrait avoir des réunions de travail », « ça fait un petit moment qu'on n'en a pas eu »; et le manque d'entretiens individuels, surtout pour les ASV : « On pourrait le faire remonter en entretien annuel mais on n'en a pas. ». Du côté des vétérinaires, des entretiens sont organisés : « Et normalement, j'ai un entretien une fois par an. ».

- **La division dans la structure B a aggravé les difficultés de management et génère un climat d'inquiétude**

Les problèmes de management étaient présents depuis longtemps, mais ont été aggravés par la division entre les associés : « On les voyait jamais parler entre eux, ça communiquait pas vraiment », « Et depuis qu'ils sont séparés, c'est vrai qu'on n'a pas eu de réunion. », « c'est peut-être difficile qu'il y ait une cohésion avec les auxiliaires vétérinaires si, déjà, entre eux, ça ne va pas. », « mais ils sont forcément un peu en porte à faux avec nous aussi. », « Parce que là on voit qu'ils s'entendent plus ». Cette division est aussi source d'inquiétude, puisque les salariés ne savent pas si les associés qui ont quitté la fusion ont un autre projet en développement : « pour certains c'est une inquiétude de ne pas savoir si les autres ont un projet », « Je pense qu'ils ont un projet qui se déroule, mais qu'ils ne veulent pas trop dire. », « On ne sait pas. Donc du coup, on n'en sait pas plus. On ne peut pas nous donner une réponse », « C'est un peu le flou artistique avec les associés qui se séparent. ».

- **Une fusion avec des objectifs de synergie et d'amélioration des services**

Les objectifs de la fusion sont assez clairement exprimés par les associés : avoir des locaux neufs spacieux en commun, mutualiser les moyens et les compétences, offrir des meilleurs services et s'affranchir de la concurrence. « Eux avaient émis le souhait de déménager parce que leurs locaux étaient vieillissants. Nous, on avait le souhait de déménager parce qu'on manquait de place et qu'on avait la volonté de créer un pôle rural. Et du coup, on s'est dit que ça serait dommage de ne pas réfléchir à un projet commune », « Le but, c'était de mutualiser les compétences, d'optimiser certaines tâches de RH, de comptabilité, d'optimiser notre système de garde. », « Et l'autre objectif, c'était de mettre en commun du matériel et des compétences qu'on ne pouvait pas forcément s'offrir de part et d'autre. » « Et puis, quelque part, de s'affranchir aussi d'une certaine concurrence. », « donner une meilleure qualité de soin »

- **Un autre objectif : une meilleure gestion des gardes**

Les associés sont conscients que le rythme des gardes est soutenu et peut être éreintant : « soulager d'une organisation de garde qui aujourd'hui atteint le sommet de ce qu'on est supposé tolérer à faire dans une semaine de boulot, où on a déjà des grosses journées. » « Donc, si demain, on arrive à se soulager, c'est-à-dire

que soit on est de garde, vraiment de garde, mais on ne travaille pas la journée, soit on travaille la semaine. » La création d'un service d'urgence en continu a aussi pour but de décharger les vétérinaires généralistes des gardes en ayant des vétérinaires qui sont dédiés aux urgences.

- **L'appartenance à un même groupe**

Les deux cliniques appartiennent au même groupe, ce qui a facilité et encouragé la fusion : « c'était aussi pour nous un moyen, en faisant partie du même réseau que [la clinique B] de faciliter la fusion », « s'il n'y avait pas [le groupe], je ne sais pas où en serait le projet de fusion ». Malgré tout, les cliniques souhaitent garder leur libre arbitre et leur autonomie : « c'est encore, j'espère, celui où probablement on a le plus de liberté, d'autonomie de gestion au sein de notre structure ».

- **Deux entreprises avec des cultures différentes**

Actuellement, il y a une grande différence de culture entre les deux cliniques. Dans la clinique B, la plupart des personnes interrogées n'ont pas pu donner les valeurs de la clinique : « Les valeurs, je serais incapable de dire. », « Alors là, je sais pas du tout... », « non, je ne saurais vraiment pas dire. », « je pourrais pas répondre parce que là je sais plus ». Dans la clinique A, les valeurs qui ressortent sont : « qualité de soins », « esprit d'équipe », « entraide ». Même si les valeurs actuelles ne sont pas les mêmes, les deux équipes se rejoignent sur plusieurs valeurs qu'elles aimeraient retrouver dans la prochaine structure : « bien-être animal », « valeurs humaines », « bienveillance », « volonté de bien faire ».

- **Un projet de fusion appris par différentes sources**

Le projet de fusion a été appris différemment selon les personnes. Le personnel de la structure A qui était là au moment du lancement du projet l'a appris « lors d'une grosse réunion de clinique », et ceux qui sont arrivés après l'ont appris « lors de l'entretien d'embauche ». Dans la structure B, certains l'ont appris lors d'une réunion : « ils nous avaient fait une réunion à midi pour nous annoncer qu'ils avaient ce projet de fusion. », d'autres avant d'être embauchés : « le projet de fusion a été évoqué quand on avait fait les entretiens d'embauche ». Mais certains l'ont appris par des personnes extérieures à la clinique : « on l'a appris par les clients », « on nous a pas du tout annoncé le projet en amont, personne ne savait », « Sur le journal, il y a eu un article et c'est comme ça qu'on l'a appris. ».

- **Des réactions partagées, entre l'enthousiasme et les interrogations**

Mais dans les deux structures, cette annonce a provoqué des réactions mitigées. A la fois de l'enthousiasme : « Trop bien, super excitée », « De la joie, genre « wow trop bien c'est un truc de fou » », « J'étais contente, parce qu'il faut toujours évoluer » et à la fois une appréhension, notamment liée au changement : « Mais le changement ça fait toujours peur », « Mais j'étais mitigée entre l'excitation et me dire est-ce que c'est une bonne idée ? », « Au début, c'était de l'appréhension ». Cette fusion suscite beaucoup de questionnements : « tout le monde se pose des questions. », « On ne sait pas trop à quelle sauce on va être mangé », « Pour l'instant, il y a encore beaucoup de questions dans nos têtes », « Parce que plein de questions défilaient dans les têtes de tout le monde. ».

- **Des craintes liées au projet : peur du changement, de travailler avec de nouveaux collègues, de devenir une trop grosse structure, de ne pas trouver sa place.**

Et aussi de nombreuses craintes :

- Peur du changement et que ça ne soit plus comme avant : « Moi j'aime bien prendre le temps avec les gens. Et ça j'ai peur que ça ne soit plus possible, tu vois », « Ce que j'ai peur de perdre dans la future structure, de toute façon, c'est cet esprit d'équipe, cette cohésion qu'on a », « J'ai peur un petit peu de ne pas retrouver ma place, de ne pas oser la reprendre », « Qu'il n'y ait plus le truc petite entreprise sympa où tout le monde se connaît », « Ça fait peur d'aller dans un nouvel endroit », « c'est « ah bah du coup moi j'ai peur qu'on fasse plus ça », « ah bah du coup j'ai peur qu'on fasse plus ci » », « Je ne sais pas si l'ambiance sera aussi bonne qu'ici »
- Appréhension de travailler avec d'autres collègues : « étant donné qu'on va travailler avec une nouvelle équipe, le changement, ça fait peur », « Donc si là on doit se réhabituer à d'autres vétérinaires en plus, d'autres assistantes en plus, qui vont pas avoir les mêmes protocoles », « Bah moi je suis pas forcément à l'aise parce que je sais qu'il y aura plus de monde », « avec d'autres collègues, et j'ai peur que ce soit pas la même chose », « appréhension de retrouver une nouvelle équipe », « mais c'est que les deux équipes ne collent pas forcément sur tous les points, »

- Peur que la structure devienne une « usine » : « Il y a le fait éventuellement de finir comme une énorme structure. », « Que ça devienne un peu usine. » « mais on espère que ça ne deviendra pas l'usine. »
- Inquiétude de ne pas faire ce qui plaît : « J'ai un peu peur de ne pas être sur un poste que j'aime », « mes craintes par rapport à la fusion c'est justement d'être moins touche à tout. »
- Difficulté de projection dans le futur projet chez certains membres de la clinique B : « Alors pour l'instant je suis pas fan, faut voir », « Dans tous les cas, je sais que je serai toujours ASV. Mais où ? Je ne sais pas. », « Dans la nouvelle structure, je ne me projette pas. »
- **Des intérêts vus à la nouvelle structure : meilleures conditions de travail, perspectives d'évolutions, diversification des activités**

Mais il n'y a pas uniquement des craintes, les salariés voient quand même de nombreux côtés positifs à la fusion :

- Meilleure qualité de travail : « avoir du bon matériel et bosser dans de bonnes conditions. », « Une meilleure organisation. Des meilleurs locaux. Des meilleurs moyens pour bosser », « qui veut dire grosse structure, veut dire matériel, veut dire peut-être spécialité et truc cool à voir », « Un grand pôle, des nouveaux locaux, des grands locaux qui seront pratiques, utilisables, spacieux »
- Opportunité d'évolution : « une perspective d'évolution incroyable. Alors que nous en tant qu'ASV on n'en a pas vraiment », « une trop bonne opportunité d'évolution », « c'est une bonne opportunité en tant que jeune véto pour apprendre plein de trucs », « peut-être éventuellement faire un petit peu plus de ce qu'on aime »
- Développement de nouvelles activités : « je pense qu'on peut faire plein de belles choses. Développer plein de choses. », « D'avoir des spécialistes, du pôle physio qui va être super intéressant », « La curiosité de voir plein de nouvelles choses », « ça diversifie toujours les cas, ça permet aussi de travailler avec des gens qui ont une autre façon de travailler, qui ont une autre approche donc je trouve que ça permet toujours de nous nous enrichir », « Enfin il y a beaucoup de vétérinaires qui vont faire pas mal de choses finalement [...]. Donc

je pense qu'on va avoir pas mal de complémentarité vis-à-vis de tout ça donc ça, ce sera un gros plus. »

- **De nombreux leviers de motivation : augmentation des responsabilités, liberté d'organisation, reconnaissance, acquisition de nouvelles compétences, formations**

La fusion est donc vue comme une opportunité, un moyen de développer ses compétences et donc une source de motivation. Lors des entretiens, différents leviers de motivation ont été abordés :

- Avoir plus de responsabilités, notamment pour les ASV : « Moi, je sais que j'ai besoin d'objectifs pour être impliquée. », « Du coup, pour augmenter l'implication, je pense qu'il faudrait donner des tâches attitrées », « Peut-être avoir plus de responsabilités », « Mais moi j'ai plus de responsabilités et j'ai l'impression qu'on me fait quand même plus confiance qu'avant », « Le fait qu'on me sollicite, ça me motive plus »
- Pouvoir gérer son organisation, surtout chez les vétérinaires : « le fait de pouvoir quand même prendre le temps de pousser les cas comme il faut autant qu'on a envie », « on a quand même une bonne autonomie d'organisation », « Parce que le fait d'avoir une plutôt bonne flexibilité, au niveau des plannings, ça aide quand même »
- La reconnaissance/valorisation, surtout chez les assistantes : « c'est quand même hyper important de se sentir un minimum considéré », « La reconnaissance du travail », « mais je dirais peut-être la valorisation, la reconnaissance. », « il faut aussi être reconnaissant de ceux qui travaillent avec toi », « c'est d'avoir la reconnaissance, de se rendre compte que oui, on sert », « quand, par exemple, les vétos nous remercient pour un truc qu'on a fait [...] c'est que là, on se sent utile et que oui, notre travail sert à quelque chose. », « côté d'avoir la fierté, un peu, d'avoir fait quelque chose pour un animal, que peut-être quelqu'un aurait pas pu faire, »
- Le développement de nouvelles compétences : « moi en tant qu'assistante vraiment me diversifier dans ce que je pouvais faire », « j'aime le métier. Le fait d'être polyvalent », « mon travail me stimule dans le sens où je cherche toujours une solution à mon problème », « vraiment le fait de toujours voir des trucs un

peu nouveaux, moi, j'aime bien, ça me stimule. », « Quand tu te formes ça motive aussi à fond »

Ce développement de nouvelles compétences passe, entre autres, par des formations. Dans les deux cliniques, les formations sont accessibles assez facilement, aussi bien pour les vétérinaires que les ASV : « On peut vraiment se former, être au goût du jour. », « Enfin ça oui ils sont quand même très ouverts là-dessus, sur les formations si on les demande », « Et je n'ai vraiment pas eu à aller réclamer les formations », « Je pense que si je demandais, que oui, je pense qu'ils me laisseraient quand même. ». Certains aimeraient toutefois pouvoir en faire encore plus : « On manque de formations, il y a toujours des nouveautés, que ce soit en médecine ou en tout. », « Ça serait bien qu'on en fasse plus. ».

- **Une gestion de la mise en place de la fusion différente entre les deux structures, un manque de communication dans la structure B, un manque d'implication du personnel dans les deux cliniques**

Au cours de la mise en place de la fusion, la communication n'a pas été la même dans les deux cliniques. Dans la clinique A, plusieurs réunions ont été organisées : « On a eu quand même plein de réunions pour présenter le projet au fur et à mesure », « Et puis ils ont toujours été transparents vis-à-vis du projet donc dès qu'il y a eu des changements ils nous en ont parlé tout de suite » ; même si certains jugent que ce n'est pas suffisant : « on a quand même des réunions, même s'il n'y en a toujours pas assez à notre goût ». Alors que du côté de la clinique B, il y a eu peu de communication et de réunions : « Mais après, pas d'infos, mais vraiment aucune. », « Mais il n'y a jamais eu vraiment de réunion. », « Et depuis qu'ils sont séparés, c'est vrai qu'on n'a pas eu de réunion. ». Ce n'est pas vraiment un choix de l'associée restant dans la fusion, mais plutôt une conséquence de la division entre associés : « Je pense qu'avec la situation de non-dit dans la séparation de l'association, ça a compliqué la communication. Et j'aurais aimé pouvoir communiquer d'une façon complètement transparente depuis le début. ». Dans les deux structures, un manque d'implication est regretté, surtout de la part des ASV : « je pense que les ASV, on n'a pas été trop impliquées », « Donc j'avoue qu'ils ne nous ont pas trop demandé notre avis, à tout le monde [...] Et je trouvais ça dommage. », « Mais je pense qu'on aurait pu être un peu plus impliqués », « peut-être nous concerter un peu plus ».

- **Pas de baisse d'efficacité notable liée à l'annonce de la fusion**

Ni les associés, ni les membres du personnel n'ont remarqué de modification par rapport à l'efficacité de l'équipe depuis l'annonce de la fusion : « niveau efficacité du travail j'ai pas forcément l'impression que ça a changé quelque chose », « Est-ce que ça a modifié l'efficacité ? Je ne pense pas. ». Il n'y a pas eu de différences notables concernant les performances économiques non plus : « - Est-ce que tu as l'impression que l'annonce de la fusion a eu un effet sur les performances économiques ? - Non »

- **Un début de rapprochement tardif entre les deux équipes**

Une visite de chantier a été organisée fin juin et une soirée festive début juillet, ce qui a été plutôt bien accueilli par les équipes : « Donc je pense que ça va un peu nous rapprocher. », « c'est aussi pour permettre une première approche entre les deux équipes. », « ça va être bon enfant ». Cependant, certains regrettent que ça n'ait pas été fait plus tôt : « « Il a manqué des rencontres avec [clinique B] », « qu'il y ait plus de rapprochement entre les deux équipes. »

- **Pas de réduction d'effectifs**

Tous les salariés qui souhaitent rejoindre la future structure sont les bienvenus, il n'y a pas d'objectif de réduction d'effectifs : « tout le monde peut venir dans la nouvelle clinique, s'il le souhaite ».

### Conclusion du chapitre 2 :

L'étude de terrain nous a donc permis d'obtenir un grand nombre de résultats, notamment grâce à la réalisation d'entretiens. Nous avons vu les actuelles différences entre les deux cliniques, au niveau de l'organisation et de la culture; les problèmes qui peuvent exister dans les deux structures, les points à améliorer, mais aussi les convergences; les points de vue sur la fusion. Dans la partie suivante, nous allons confronter les résultats aux données de la revue de littérature, pour voir s'il y a une cohérence. Cette étude nous permettra ensuite de donner des préconisations sur les choses à mettre en place dans une structure après fusion, pour qu'elle soit la plus performante possible.

## IV. Discussion

Dans cette dernière partie, nous nous pencherons tout d'abord sur la comparaison entre les résultats obtenus dans la partie précédente et les données bibliographiques de la première partie. Dans un second temps, nous nous servirons de toute cette étude pour émettre des préconisations quant à la gestion d'une fusion.

### 1. Confrontation des résultats et de la littérature

A présent que nous avons obtenu des résultats grâce aux méthodes de collecte de données, nous pouvons les confronter avec la revue de littérature, pour voir les points de concordance et éventuellement des points de divergences.

#### *a. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur le contexte vétérinaire*

Les cliniques sont conscientes de la demande croissante de soins vétérinaires de qualité et du besoin de développer ses services pour répondre aux besoins de la clinique, et c'est d'ailleurs l'une des raisons de la fusion.

Cependant, contrairement à ce qui ressort des données de l'Atlas démographique de la profession vétérinaire du CNOV 2024, la clinique A n'a pas eu de problèmes à recruter des vétérinaires souhaitant pratiquer une activité rurale. Le recrutement de vétérinaires canins est en revanche plus compliquée dans cette zone plutôt rurale, confirmant cette fois les données de l'Ordre. La création de cette structure plus grande, avec de nombreux outils technologiques est aussi un moyen d'attirer des vétérinaires canins de la nouvelle génération, qui sont à la recherche de structures bien développées avec de nombreux moyens.

Pour correspondre aux nouveaux besoins des vétérinaires, la mise en place d'un service dédié aux urgences et donc la diminution des astreintes est un moyen d'alléger la charge de travail et d'améliorer ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Enfin, la fusion a été grandement facilitée par l'appartenance à un même groupes de cliniques. Ce qui tend à montrer que les groupes se développent en France et qu'ils ont de plus gros moyens que les cliniques indépendantes, ce qui leur permet de faire de plus gros investissements.

### *b. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur les fusions organisationnelles*

La littérature nous dit que les fusions sont réalisées dans la poursuite de différents objectifs, notamment le développement de nouvelles activités et nouvelles compétences, un gain de synergie, une adaptation au secteur, une augmentation du pouvoir de négociation et une limitation de la concurrence (Bancel & Duval-Hamel, 2008 ; Meier & Schier, 2019 ; Meeks & Meeks, 2022). La plupart de ces éléments sont retrouvés dans la justification de la fusion, puisque l'analyse documentaire nous a montré que la fusion résultait d'une volonté de mettre en commun les compétences et les moyens et développer de nouvelles activités, pour s'adapter à la demande du secteur. Ces explications sont reprises dans les entretiens avec les associés, qui y ajoutent la diminution de la concurrence et l'allègement de la charge de travail et des gardes. Le pouvoir de négociation n'est cependant pas évoqué. Le fait que deux des associés soient en couple ait renforcé la décision de fusion montre aussi que les intentions personnelles des dirigeants jouent un rôle dans les décisions de fusion (Bancel & Duval-Hamel, 2008).

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la notion de performance est prépondérante dans les objectifs d'une fusion organisationnelle. Cette notion est globale et regroupe la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Nous avons choisi de nous focaliser principalement sur la performance sociale, comme c'est celle qui est le plus facilement influencée par le management et la gestion, que nous avons montré le lien entre performance économique et performance sociale (Edmans, 2012 ; Lyubomirsky et al., 2005) et que c'est celle qui concerne les ressources humaines, auxquelles nous nous intéressons. A partir de notre étude de deux cliniques, il est difficile de confirmer ou infirmer le lien entre taux de satisfaction au travail et performances financières de l'entreprise, c'est pourquoi nous partons du postulat qu'ils sont corrélés positivement, comme montré dans les études citées précédemment. Nous comparons plutôt les indicateurs et les facteurs de performance sociale de l'OVAT avec ceux déduits des résultats. Pour rappel, selon l'OVAT (2014), les indicateurs de performance sociale sont : climat social, exposition aux stressors organisationnels, qualité managériale, gouvernance sociale, moral au travail, sens du travail, implication et représentation sociale du travail. Et les principaux facteurs qui menacent la performance sociale sont : le sentiment de

non reconnaissance, le manque de latitude d'action, le manque d'autonomie et la surcharge ou sous-charge de travail. Les principaux facteurs qui protègent la performance sociale sont quant à eux : l'intérêt et le sens du travail, le soutien social et l'implication (Figure 26 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Le détail des facteurs qui influencent les indicateurs de performance sociale peut être retrouvé dans le Tableau II.



Figure 26 : Facteurs de risque et de protection de la performance sociale (Source : OVAT, 2014)

Les résultats nous montrent l'importance de la bonne ambiance et de la cohésion au sein des équipes dans la satisfaction au travail des employés. Le fait d'avoir une bonne entente entraîne un bien-être au travail, les salariés sont à l'aise et peuvent être plus concentrés sur leurs tâches. La bonne ambiance est source de plaisir au travail et influence positivement le moral des employés (OVAT, 2014). Cela leur donne aussi envie de rester dans la structure. Entretenir cette bonne ambiance est nécessaire et passe par l'organisation d'évènements conviviaux. Cependant, des tensions peuvent apparaître, notamment à cause d'une grosse quantité de travail. De plus, la surcharge de travail est aussi évoquée comme source de stress, de fatigue et de pression, ce qui impacte négativement la satisfaction des employés. Cela est en accord avec la littérature, qui a montré que la surcharge de travail représentait un

risque pour la performance sociale. Une autre source de stress souvent citée est la relation avec les clients difficiles, qui peuvent se montrer agressifs. Et la dernière source principalement évoquée est la peur de mal faire, le manque de confiance en soi. Ces éléments rejoignent les données bibliographiques, qui évoquent l'agressivité et l'impression d'avoir un manque de compétences requises comme sources de stress organisationnels (OVAT, 2014).

La qualité du management joue également un rôle important dans la performance sociale, ce qui rejoint une fois encore les données de littérature. Le management, notamment dans la clinique A, est apprécié parce que les managers paraissent accessibles, disponibles et qu'ils respectent leurs collaborateurs. Cependant, le fait que tous les associés n'aient pas la même manière de manager et qu'ils ne donnent pas tous les mêmes directives est un point négatif. Les directives contradictoires et contre-ordres sont effectivement perçues comme des faiblesses de management. Il est également nécessaire que le rôle des supérieurs hiérarchiques soit bien défini (OVAT, 2014). Dans la clinique B, les tensions entre les associés et donc le manque de communication entre eux est également vu comme une erreur de management. Un autre élément négatif du management qui a été évoqué lors des entretiens est le manque de soutien ponctuel des dirigeants envers leurs salariés face à certains clients. Ce sentiment est revenu principalement chez les ASV. Cela a un impact négatif sur la satisfaction au travail, puisque les employés ont l'impression de ne pas être respectés et reconnus à leur juste valeur. A contrario, le fait de recevoir de la reconnaissance est une grande source de satisfaction et de motivation au travail (Gallup, 2017). La valorisation et la reconnaissance du travail sont citées par la majorité des assistantes comme facteurs d'augmentation de leur satisfaction et de leur implication. Les salariés de la clinique A se plaignent également du manque de choses positives évoquées lors des réunions : on dit ce qui n'est pas bien mais on ne dit pas assez ce qui est bien. Cela montre bien que le manque de reconnaissance représente un risque pour la performance sociale (OVAT, 2014). Accorder plus de responsabilités et déléguer plus de tâches fait aussi parti des éléments qui motivent les collaborateurs. Cela montre la confiance qu'on leur accorde. Avoir des attributions supplémentaires permet aussi de rendre le travail plus intéressant et donc de donner du sens à son travail et s'impliquer plus. Cela protège la performance sociale. Les salariés acquièrent plus d'autonomie, peuvent prendre plus de décisions et ont une meilleure latitude

d'action. Lorsque les employés sont plus autonomie, ils peuvent également mieux gérer leur organisation, ce qui impact positivement le climat social (OVAT, 2014).

Le développement de nouvelles compétences est également un levier de motivation et de satisfaction important rapporté lors des entretiens. Le fait d'augmenter ses compétences permet de diminuer le stress car cela augmente la confiance en soi et l'intérêt pour le travail car il y a une diversification des savoirs. Cela permet aussi d'augmenter le plaisir éprouvé au travail (OVAT, 2014). Pour les personnes interrogées, le développement de nouvelles compétences passe par des formations externes mais aussi par de la formation sur le terrain, grâce aux autres membres de l'équipe. La pédagogie et l'accompagnement lors de l'intégration d'un nouvel arrivant sont très importants. L'acquisition de nouvelles compétences est source de performance sociale, tout comme le développement de nouvelles activités au sein de la future structure, car ce développement va permettre de rendre le travail plus intéressant et donc augmenter l'intérêt que les salariés lui portent.

Un autre point positif de la fusion abordé lors des entretiens est la perspective d'évolution, surtout pour les assistantes qui n'ont pas beaucoup d'opportunités d'évolution. Cela n'a pas été mentionné comme une source de stress, comme on le retrouve dans les données de l'OVAT, mais plutôt comme un fort levier de motivation. Le fait de changer de structure va leur permettre d'évoluer dans leur carrière, de rendre leur travail plus intéressant et donc d'augmenter le sens du travail. Cette opportunité d'évolution est donc un élément d'amélioration de la performance sociale dans la future structure.

Le dernier intérêt principal de la fusion réside dans l'amélioration des conditions de travail. Ces dernières jouent un rôle important dans la satisfaction au travail et la performance sociale, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre (Reynaud, 2003). Le fait d'avoir des nouveaux locaux, plus spacieux, plus agréables et plus pratiques est vu comme un moyen d'épanouissement au travail, en le rendant plus intéressant et plus agréable. De meilleures conditions de travail permettent d'augmenter le bien-être au travail et donc la performance globale de l'entreprise.

La comparaison entre les résultats et la revue de littérature nous a permis de montrer que, globalement, les facteurs qui jouent sur la performance sociale sont communs à tout le monde, et qu'ils concordent avec la littérature.

### *c. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur l'importance des ressources humaines lors d'une fusion*

Comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente, respecter ses employés, leur faire confiance et leur donner de l'autonomie sont des moyens d'augmenter la performance sociale, mais aussi d'augmenter la productivité (Peters & Waterman, 1982). Cela a été confirmé lors des entretiens.

Un autre point qui rejoint les données bibliographiques est la perte de repères et le stress que peuvent ressentir les salariés lors d'une fusion (Lakhdhar & Zaddem, 2008 ; Reed et al., 2007). En effet, lors des entretiens, de nombreuses interrogations et craintes ont été soulevées : peur que ça ne soit plus comme avant, de ne pas retrouver sa place, de perdre le côté familial de l'entreprise et donc son identité même, appréhension de travailler avec une autre équipe. Ainsi, on voit bien que les fusions sont des crises à gérer et que le changement fait peur. Cependant, la littérature évoque aussi une réduction quasiment systématique des effectifs lors d'une fusion (Bancel et Duval-Hamel, 2008), ce qui n'est pas du tout le cas ici. Tout le monde aura une place dans la future clinique, et de nouveaux postes seront même à pourvoir. Il n'y aura donc pas d'économies d'échelles réalisées sur le personnel. Mais par ailleurs, aucun moyen de rétention des talents clés n'a véritablement été mis en place contrairement à ce qui est conseillé par la littérature (Meeks & Meeks, 2022). Dans ce cas, cela ne s'est pas avéré nécessaire, car les employés ont un fort attachement à leur clinique et n'envisagent pas de partir.

De plus, les fusions ne sont pas uniquement sources de stress, mais aussi d'excitation et d'enthousiasme, car elles offrent des perspectives d'évolution (Reed et al., 2007). Dans la littérature, c'est malgré tout le stress des fusions qui est surtout mis en avant, alors que dans le cas présent la fusion est perçue aussi comme une opportunité, rare dans le secteur vétérinaire, surtout pour les ASV.

Contrairement à ce que l'on retrouve dans la littérature (Marks & Mirvis, 2011), il n'y a pas eu de baisse de productivité après l'annonce de la fusion. Les équipes n'ont pas ressenti de diminution de l'efficacité et il n'y a pas eu de répercussions sur le chiffre d'affaires. Il est actuellement impossible de prévoir l'impact sur la productivité de la fusion effective.

Cependant, même s'il n'y a pas eu de baisse de productivité, les employés regrettent quand même de ne pas avoir été plus impliqués dans le processus. Cela aurait favorisé leur engagement et leur sentiment d'appartenance au projet (Reed et al., 2007).

*d. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur l'importance de la culture organisationnelle lors d'une fusion*

Les deux structures ont des cultures différentes ; comme Schein (2016) l'explique, chaque entreprise a sa culture propre. Les deux organisations ont des artefacts visibles, des valeurs et des croyances et des postulats fondamentaux. Bien que les deux entreprises travaillent dans le même domaine, elles expriment leurs valeurs de manière différente. Elles n'ont pas exactement les mêmes valeurs affichées. Cependant, selon Schein, les valeurs sont conscientes et exprimées clairement, alors que dans la structure B la plupart des membres ne savent pas exprimer ces valeurs. Tout le monde n'est pas capable de définir la culture de son organisation, ce qui n'empêche pas d'en avoir une. Cette absence de connaissance des valeurs peut même être vue comme faisant partie de la culture de l'entreprise. Les membres de l'équipe ont malgré tout un attachement fort à leur structure. Lorsqu'ils sont interrogés, ils parlent tous d'une bonne ambiance, d'une cohésion au sein de l'équipe avec de l'entraide, de l'envie d'avancer ensemble et d'une vision collective globalement partagée. Ils ont des automatismes de fonctionnement communs. Ces automatismes sont d'ailleurs transmis aux nouveaux arrivants.

Cependant, on constate que l'entreprise qui semble avoir la culture la mieux définie et la plus forte, la clinique A, semble moins affectée par le changement. Cela va dans le sens de l'hypothèse qui considère que les organisations à plus forte culture sont plus résilientes et adaptables face aux changements, car les salariés restent alignés sur une vision commune (Peters & Waterman, 1982).

Les cliniques sont conscientes de l'importance de véhiculer une culture d'entreprise positive, c'est pourquoi elles mettent de plus en plus en avant leur culture organisationnelle bienveillante dans les annonces de recrutement, afin d'attirer de nouveaux talents.

L'intégration et la socialisation organisationnelle sont également mises en avant. Toutes les personnes interrogées se rappellent de leur intégration et expriment

l'importance d'être accompagné à ce moment-là. Lorsque le nouvel arrivant a l'impression d'être bien accueilli, qu'on lui explique ce qu'il doit faire et comment, il se sent mieux au sein de l'équipe et s'attache plus rapidement à la structure (Lacaze, 2007). Il trouve sa place plus rapidement. Une bonne intégration donne envie de rester. Si l'on a été bien accueilli, cela donne aussi envie de bien accueillir les nouveaux arrivants et de leur transmettre la culture de l'organisation. Le fait de devoir repasser par la phase d'intégration et de socialisation peut faire peur. Certains salariés ont en effet souligné le fait qu'ils avaient peur de ne pas retrouver leur place dans la nouvelle structure. La manière dont la socialisation est faite n'est pas exactement la même dans les deux entreprises, il faudra donc créer une nouvelle manière de faire, issue du croisement de celles actuelles. Cela pourrait être favorisé par un rapprochement des deux équipes.

Dans les bonnes pratiques de la fusion, il est indiqué qu'il faut essayer de mettre en place un processus de vie commune durant le fusionnement, en mettant en place des événements sociaux et fédérateurs par exemple (Bancel & Duval-Hamel, 2008). Ce processus est en train d'être mis en place avec la visite de chantier et l'évènement festif début juillet. Mais plusieurs personnes regrettent que cela n'ait pas eu lieu plus tôt. Là encore, cela montre que la gestion des relations sociales et de l'intégration doit être étudiée le plus tôt possible pour que la fusion se passe au mieux.

#### *e. Confrontation des résultats avec les données bibliographiques sur la gestion du changement*

Cela montre bien l'importance cruciale de la communication. Dans les deux structures, le problème du manque de communication est revenu. Tout le monde estime qu'il faut plus de communication pour améliorer la vie au sein de l'équipe. Moins les informations circulent, plus il y a de rumeurs et d'incertitude (Meeks & Meeks, 2022). Un surplus d'informations peut également nuire à la communication, puisque cela noie les informations primordiales au milieu d'informations moins importantes et rend confus les récepteurs de l'information. Comme cela peut être le cas lors des réunions dans la structure A. La communication est déjà primordiale pour la gestion d'une entreprise mais elle revêt une importance encore plus grande lors d'une fusion, car elle permet de motiver les collaborateurs et les faire adhérer au projet. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, une bonne communication fait partie intégrante de la conduite du changement, elle permet de convaincre de l'intérêt du

changement, de préparer au mieux les salariés et de diminuer les résistances (Autissier & Moutot, 2016). Notre cas illustre bien l'importance de la conduite du changement. Dans la clinique A, des réunions ont eu lieu régulièrement depuis le début du projet pour informer les salariés de l'avancement, alors que dans la clinique B, il y a très peu d'informations officielles et le projet de fusion a été appris par certains via le journal ou des clients. Résultat : les salariés de la structure B sont plus inquiets et se posent plus de questions que ceux de la structure A. Ils ne savent pas exactement ce qu'ils vont devenir et ont plus de mal à se projeter dans nouvelle structure, là où les salariés de la clinique A sont convaincus par le projet, même si cela ne les empêche pas de se poser encore beaucoup de questions. Ainsi, nous voyons bien qu'une conduite du changement lors d'une fusion est bénéfique et qu'elle permet réellement de diminuer les résistances face au changement et de mettre les employés dans de meilleures dispositions quant à la fusion.

La communication doit être ouverte et bidirectionnelle, c'est-à-dire que les employés doivent pouvoir faire des retours à leur managers. Pour cela, il est nécessaire que ces derniers soient disponibles et à l'écoute (Marks & Mirvis, 2011). Cela est donc plus compliqué dans la clinique B, puisqu'une seule des associés est impliquée dans le projet et que la situation est tendue.

Une communication claire et cohérente de la part des associés est également primordiale. Les associés doivent se mettre d'accord sur les directives à donner et être sur la même longueur d'onde, sinon cela peut perturber les employés et faire perdre de la crédibilité aux dirigeants (Marks & Mirvis, 2011). Dans les deux cliniques, les salariés regrettent que les associés n'aient pas tous le même discours et qu'il faille s'adapter à chacun. Cela est vrai dans la gestion de la fusion mais également dans la gestion de la clinique en général.

Enfin, pour que le changement ait le moins d'impact possible, il faut que les employés soient impliqués dans le processus. Cela permet de renforcer leur engagement et leur adhésion au projet (Reed et al., 2007). Dans la situation étudiée, quelques efforts ont été fait pour impliquer les employés, mais pas assez au goût de ces derniers. Cette implication leur aurait permis de mieux se projeter dans la future clinique.

Dans le cadre du stage de mémoire, en se servant de tous les éléments de la littérature, ainsi que ceux obtenus dans l'étude de terrain, nous avons pu dresser une liste de préconisations pour faciliter le bon déroulement de la fusion, spécifiquement dans le cas étudié (McCarthy, 2024). Cette liste de préconisations nous a permis de mettre en avant des recommandations utiles pour toutes les structures réalisant une fusion, pour une gestion optimale des facteurs humains lors d'une telle opération.

## 2. Préconisations

L'ensemble de l'étude nous permet de dégager des préconisations de différents types : des préconisations humaines et culturelles, organisationnelles et managériales. Ces préconisations ont pour but de limiter les impacts négatifs des fusions sur l'équipe et le fonctionnement de la clinique.

### *a. Préconisations humaines et culturelles*

Pour relever les défis liés aux ressources humaines et à la culture organisationnelle lors d'une fusion, il faut se focaliser sur ces points en amont de la fusion et continuer à s'en préoccuper après. Les préconisations humaines et culturelles qui ressortent de l'étude sont les suivantes :

- Mettre en place un rapprochement entre les deux équipes le plus tôt possible. Il est primordial de les faire se rencontrer et se côtoyer. Cela peut passer par des événements conviviaux dans un cadre extérieur ou des apéritifs organisés entre cliniques. Ce type d'évènements permet aux employés de se connaître en dehors du travail, d'être plus à l'aise pour travailler ensemble et donc de diminuer l'appréhension liée au changement de collègues. Cela peut aussi passer par des formations réunissant les deux équipes, autant les vétérinaires que les ASV.
- Organiser des réunions pour présenter le projet et répondre aux questions, pour que les deux équipes se sentent impliquées ensemble, qu'elles se rassemblent autour du projet. Il faut maximiser la communication pour limiter les inquiétudes. Faire des points réguliers avec les équipes, pendant lesquels chacun peut poser des questions librement, et les associés répondent du mieux qu'ils peuvent. Les questions peuvent éventuellement être déposées à l'avance dans

une boîte. Cela permettrait de limiter le développement de rumeurs et de craintes.

- Demander l'avis du personnel clairement, pour que tout le monde se sente impliqué dans le projet. Les décisions ne doivent pas toutes être unilatérales, il faut qu'il y ait des échanges, afin que les employés se sentent engagés dans le projet. Pour rassembler les différents avis, un questionnaire identique pour les deux équipes peut être rempli, pour qu'elles puissent exprimer ce qui leur plaît et ce qui leur déplaît dans leur structure actuelle, au niveau de l'organisation notamment. Ainsi, cela permettrait d'identifier les différences de fonctionnement entre les structures et de garder le meilleur.
- Créer des groupes de travail sur différents sujets, en complément du questionnaire. Ces groupes se composeraient de membres des deux cliniques, qui pourraient réfléchir ensemble sur des sujets donnés. Par exemple, un groupe pourrait être composé d'ASV d'accueil pour réfléchir à la meilleure façon de gérer le téléphone, la position dans laquelle installer le comptoir (basse ou haute, pour que les assistantes soient en position assise ou debout) et les bornes d'accueil, la gestion du planning. Un autre groupe pourrait rassembler les ASV de chirurgies pour l'organisation du rangement des instruments, la mise en place des meubles, l'organisation des plannings de chirurgie et des blocs opératoires. Un autre groupe pourrait être fait pour l'organisation du pôle rural, etc. Cela permet à la fois de rapprocher les équipes en les faisant travailler ensemble, d'impliquer les employés et de créer une nouvelle structure qui corresponde au *maximum* de personnes et qui soit optimisée.
- Prévoir des entretiens individuels en amont de la fusion, pour connaître les attentes et les volontés de chacun dans l'attribution de ses tâches dans la nouvelle clinique. Cela permettrait d'établir des listes de candidats par poste et de placer les salariés à des postes qui leur plaisent vraiment. Mettre en place ce type d'entretiens peut être assez chronophage, donc il faut les organiser assez tôt dans le projet, pour avoir du temps à accorder à tout le personnel.
- Réfléchir aux valeurs autour desquelles les deux équipes vont se rassembler et auxquelles elles vont adhérer, pour commencer à bâtir la culture de la future clinique. Le début de la réflexion peut avoir lieu lors des réunions entre associés. Dans un second temps, il faut vérifier que l'équipe adhère à ces

valeurs. Cela peut passer par une réunion au cours de laquelle les valeurs seraient discutées, des suggestions seraient faites et les valeurs seraient validées par l'ensemble de l'équipe à la fin. Des ateliers permettant aux employés d'échanger sur leurs valeurs et leurs préoccupations peuvent être organisés. Il faut aussi penser aux valeurs affichées auprès des clients.

- Essayer de mettre en avant le positif, par exemple : des clients satisfaits d'une prise en charge, une chirurgie intéressante, des nouvelles compétences développées par quelqu'un, premier diagnostic d'un cas, *etc.* Cela peut passer par un panneau d'affichage où chacun peut afficher ou écrire des mots ou des publications sur les réseaux sociaux, entre autres. Cela permettrait de mettre plus en lumière les aspects positifs et de développer une culture de la positivité, améliorant ainsi le bien-être au travail des employés.
- Organiser des événements conviviaux pour la cohésion d'équipe, comme un repas de Noël ou un barbecue d'été, mais aussi des plus petits événements comme des apéritifs à la clinique, des pots d'anniversaires, des fêtes de naissance, *etc.*

### **Synthèse des préconisations humaines et culturelles :**

- Faire des réunions régulières sur l'avancement du projet
- Organiser des événements pour rapprocher les deux équipes avant la fusion effective
- Faire remplir un questionnaire aux deux équipes sur les points d'organisation à garder ou à améliorer
- Mettre en place des groupes de travail avec des membres des deux structures
- Faire des entretiens individuels, pour connaître les attendus de chacun
- Réfléchir aux valeurs de la nouvelle clinique et à la culture souhaitée avec toute l'équipe
- Mettre en avant le positif
- Organiser des événements conviviaux type apéritifs ou repas par exemple, même après la fusion

#### *b. Préconisations organisationnelles*

Pour une bonne gestion des facteurs humains, il faut également ajuster des éléments au niveau organisationnel, tels que :

- Mettre en place des temps d'échanges hebdomadaires, des sessions de questions-réponses, au début de la fusion, pour répondre aux interrogations et inquiétudes de chacun sur le déroulement de la fusion, les questions d'organisation, etc. Ces échanges peuvent également avoir lieu sous forme de discussions individuelles.

- Mettre en place des enquêtes régulières ou des forums de discussion pour recueillir les impressions des employés sur le processus d'intégration et les changements organisationnels. Cela permet d'ajuster le processus en fonction des *feedbacks* de l'équipe.
- En fonction de la taille de l'équipe, faire des réunions avec toute l'équipe entre tous les mois et tous les 3 mois. Éventuellement faire des petites réunions tous les mois et des réunions plus développées une fois par trimestre. Ces réunions doivent être préparées et le personnel prévenu assez longtemps en amont.
- Si la clinique a une activité mixte, mais que tous les vétérinaires et ASV ne sont pas mixtes, organiser des réunions par pôle, tous les mois dans l'idéal. Tous les associés n'ont pas besoin d'être présents pour ce genre de réunions. Des associés référents peuvent être désignés pour chaque pôle. Ces réunions doivent être préparées en amont également.
- Mettre en place des réunions par catégories de salariés tous les mois : faire des réunions séparées entre les vétérinaires et les ASV, car les problématiques de gestion ne sont pas identiques en fonction des métiers.
- Multiplier les canaux de communication. Si tous les types d'informations passent par le même canal, il peut être difficile de s'y retrouver entre les informations majeures et les informations de la vie courante. Avoir différents moyens de communication permet de faire passer les informations à tous le monde et de faire passer différents types d'informations. Des conversations de groupe sur les réseaux sociaux peuvent être utilisées pour faire passer les messages de la vie quotidienne. Mais pour transmettre les messages plus importants, concernant des changements organisationnels ou des dates à retenir par exemple, l'utilisation de mails ou de panneaux d'affichage est à privilégier. L'idéal est aussi de cibler les personnes concernées par les informations, et donc de ne pas envoyer les messages à toute l'équipe quand tout le monde n'est pas concerné.
- Mettre en place une communication externe sur le projet, pour informer les clients du projet et de son avancée. Il est important de rassurer les clients pour garder leur confiance. Cette communication peut passer par des articles dans la presse locale, des affichages dans la clinique et surtout les réseaux sociaux.

La visibilité et la réputation de la clinique vont dépendre en partie de cette communication externe.

- Dans les grosses structures (établissements comptant au moins 11 salariés), procéder à l'élection de délégués du personnel pour représenter les salariés, s'il n'y en a pas déjà, et organiser une réunion une fois par mois avec ces délégués.

Un exemple des différentes réunions pouvant être mises en place et leur fréquence est disponible Tableau IV.

Tableau IV : Exemple de types de réunions pouvant être mises en place et leur fréquence (Source : Mc Carthy Clémence)

<b>Réunions</b>		
<b>Type</b>	<b>Personnes présentes</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Point sur les questions relatives à la fusion</b>	Tous ceux qui le souhaitent	Hebdomadaire (au début de la mise en place de la fusion)
<b>Réunion de gestion</b>	Associés	Hebdomadaire (ou quinzomadaire)
<b>Réunion d'équipe</b>	Tout le monde	Trimestrielle
<b>Réunion par pôle</b>	Équipe de chaque secteur	Mensuelle
<b>Réunion par catégories</b>	Soit tous les vétérinaires, soit toutes les ASV	Mensuelle
<b>Point rapide hebdomadaire</b>	Personnes présentes par secteur le jour de la réunion	Hebdomadaire

### **Synthèse des préconisations organisationnelles :**

- Faire des réunions hebdomadaires pour répondre aux interrogations sur la fusion, au début de la mise en place
- Mettre en place des enquêtes régulières pour recevoir des feedbacks des employés
- Ajuster le processus d'intégration en fonction de ces feedbacks
- Faire des réunions par pôles, des réunions par catégories de salariés et des réunions avec l'ensemble de l'équipe
- Multiplier les canaux de communication
- Mettre en place une communication externe sur le projet
- Organiser l'élection de délégués du personnel

#### *c. Préconisations managériales*

Enfin, les managers ont un rôle prépondérant dans le bon déroulement de la fusion, à la fois en amont et en aval. Les préconisations managériales sont les suivantes :

- Faire des réunions d'associés régulièrement pour discuter de la gestion de la clinique. Une fréquence d'une fois par semaine ou au moins une fois toutes les deux semaines semble correcte. Ces réunions n'ont pas besoin d'être très longues, et peuvent se pencher sur seulement quelques points de gestion chaque semaine. Au cours de ces réunions les associés doivent se mettre d'accord sur les lignes directrices de la gestion et les messages clés à transmettre, pour pouvoir tous donner les mêmes directives et avoir la même vision face à leurs salariés.

- Se mettre d'accord sur la vision à moyen et long terme de l'avenir de la clinique. Pour qu'une fusion fonctionne, il est nécessaire que les associés aient la même vision pour le futur ou au moins qu'ils se mettent d'accord sur ce qu'il souhaite faire de leur projet. Il faut discuter de ce sujet en amont de la fusion effective, afin de ne pas avoir de mauvaises surprises et des tensions qui se créent quelques mois ou années plus tard.
- Afficher un leadership fort, pour renforcer l'engagement des employés et garder leur confiance. Cela permet aussi de montrer l'exemple et d'afficher la nouvelle culture organisationnelle. Mais pour autant, il faut que le leadership soit participatif et que les associés restent disponibles et accessibles.
- Répartir les tâches de gestion entre les associés, notamment la gestion des ressources humaines. Un ou deux responsables RH doivent être identifiés clairement parmi les associés, pour que les salariés sachent à qui se référer en cas de problème ou de réclamation.
- Multiplier les *feedbacks* au maximum est important. C'est l'occasion de faire un retour direct sur ce qui a été observé. Un *feedback* peut être positif ou négatif, il permet toujours d'apprendre et de se remettre en question, mais il faut une majorité de *feedbacks* positifs. Ces derniers renforcent le sentiment de reconnaissance de celui qui le reçoit. Il est aussi nécessaire de savoir accepter les *feedbacks*, et même en demander en tant que manager, notamment aux personnes en transition dans la clinique, comme les stagiaires ou les remplaçants. Cela permet d'avoir un point de vue extérieur sur la clinique et des axes d'amélioration possibles.
- Être reconnaissant envers son équipe et l'exprimer. Toujours soutenir les membres de son personnel en face des clients.
- Faire des entretiens individuels annuels, en utilisant une trame répétable chaque année. L'objectif de ces entretiens est de faire un bilan de l'année écoulée, de discuter sur les points à améliorer, d'échanger sur d'éventuels projets, idées ou suggestions et de définir des objectifs pour l'année à venir. Il serait idéal de faire au moins un plus petit point individuel une fois par an, pour voir si ce qui a été discuté en entretien a été mis en place, s'il y a des choses à

modifier, des retours à faire. En effet, il peut se passer beaucoup de choses en une année et un écart d'un an entre les entretiens peut sembler long.

- Déléguer et donner des responsabilités supplémentaires aux employés, ce qui va permettre de les motiver et de les valoriser. Cela peut justement avoir leur cours de entretiens. L'idéal est de trouver des tâches spécifiques à attribuer à chacun. Il faut faire attention à ne pas créer de jalousie et de tensions dues à l'attribution de ces responsabilités. Au cours des entretiens, il peut également être intéressant de sonder les motivations personnelles et professionnelles de chaque employé afin de favoriser ces motivations et de garder les salariés engagés dans leur travail.
- Mettre en avant les formations, en parler régulièrement aux salariés pour les inciter à développer leurs compétences. Ne pas refuser les formations demandées sans une excuse valable et ne pas favoriser certaines personnes par rapport à d'autres. Si possible, organiser des formations en interne en faisant venir des laboratoires ou même organiser des formations faites par un intervenant extérieur ou un membre de la clinique. Il faut aussi essayer de favoriser la formation directement sur le terrain, par exemple des vétérinaires ayant des domaines de compétences particuliers ou plus d'expériences qui partagent leur savoir avec le reste de l'équipe. Encourager les échanges au sein de l'équipe est primordial, notamment les échanges sur des cas cliniques ou des formations effectuées à l'extérieur de la clinique.
- Embaucher des secrétaires médicales ou des assistantes qui ne font que de l'accueil, dans le cas des cliniques où certaines ASV sont réticentes à faire de l'accueil, il peut être intéressant. En effet, cette partie du travail peut représenter un poids pour un certain nombre d'ASV. Cela permettrait aux ASV qui le souhaitent de se concentrer uniquement sur les soins, le chenil ou la chirurgie.
- Recruter assez de personnel pour que la charge de travail ne soit pas excessive. Comme le recrutement est compliqué, si ce n'est pas possible, il faut au moins essayer d'adapter les plannings pour éviter une surcharge de travail et donner les plannings bien en avance pour que tout le monde ait le temps de

s'organiser. L'idéal serait que les vétérinaires qui sont d'astreinte la nuit ne travaillent pas le jour suivant.

### **Synthèse des préconisations managériales :**

- Faire des réunions d'associés
- Se mettre d'accord sur la vision à moyen et long terme du projet
- Afficher un leadership fort
- Répartir les tâches de gestion entre les associés
- Multiplier les *feedbacks*, notamment les positifs
- Être reconnaissant et le montrer
- Faire un gros entretien individuel par an et au moins un petit point individuel annuel en plus
- Essayer d'attribuer des tâches attirées à chacun et déléguer
- Inciter le personnel à faire des formations
- Recruter des personnes dédiées à l'accueil
- Avoir un effectif assez important pour qu'il n'y ait pas de surcharge de travail, ou *a minima* adapter les plannings

La mise en place de toutes ces préconisations simultanément n'est pas aisée, et cela peut être fait progressivement. Certaines de ces préconisations sont à mettre en place en amont, d'autres au moment de la fusion effective et d'autres après la fusion. Ces recommandations ne sont pas exhaustives et à adapter à chaque cas, en fonction des équipes, de leur taille et des retours des employés.



# CONCLUSION

Les cliniques vétérinaires ont tendance à développer leurs activités et s'agrandir pour répondre aux exigences du contexte vétérinaire actuel. Et cela peut passer, entre autres, par des fusions organisationnelles. Cette étude nous a montré que cela représente de nombreux défis, particulièrement en termes de gestion des ressources humaines et de culture organisationnelle. Les fusions représentent toujours des crises qu'il faut gérer, notamment une crise pour les membres du personnel, qui perdent leurs repères.

Les objectifs des fusions sont, notamment, de mutualiser les moyens, de développer de nouvelles activités et de limiter la concurrence. Le but étant d'obtenir une entreprise plus performante que les deux entreprises originelles. Ce développement de performance passe par de bons résultats financiers, mais également une performance sociale à ne pas négliger. Elle passe également par une bonne gestion des ressources humaines, pour garder les employés engagés dans leur entreprise, et par une anticipation du choc culturel, inévitable lorsque deux structures fusionnent. Il est indispensable de faire adhérer son équipe au projet pour que la fusion se déroule dans les meilleures conditions possibles. Cette adhésion peut passer par une conduite du changement, avec une communication interne claire et cohérente.

L'étude sur le terrain de la fusion entre deux cliniques vétérinaires, en s'intégrant au sein de l'équipe dans l'une des cliniques, a permis de vivre une partie du processus de l'intérieur : les problèmes qui peuvent être rencontrés, les craintes et questionnements soulevés mais aussi l'impatience et la curiosité de découvrir quelque chose de nouveau. De nombreuses données ont ainsi pu être récoltées par différentes méthodes, notamment des entretiens avec les membres des deux équipes. Ces entretiens ont confirmé que les fusions étaient source de confusion pour les salariés et que le bien-être et la satisfaction au travail jouent un rôle dans la performance des employés. Cependant, les cliniques vétérinaires étant le plus souvent des petites ou moyennes entreprises, toutes les données de la littérature ne s'appliquent pas forcément dans leur cas.

L'analyse de toutes les données obtenues grâce à la littérature et à l'enquête sur le terrain a donné matière à faire des recommandations concrètes sur les éléments

qui peuvent être mis en place pour une gestion optimale des ressources humaines lors d'une fusion. Ces recommandations sont à la fois des recommandations humaines et culturelles directement, mais aussi organisationnelles et managériales. Les managers ont un rôle primordial à jouer dans le bon déroulement de la fusion, notamment en ayant une communication efficace et permanente. Les préconisations de cette étude ne sont pas exhaustives et n'ont pas pour vocation d'être suivies à la lettre, mais elles sont une piste de réflexion intéressante pour toute structure vétérinaire souhaitant se lancer dans une fusion organisationnelle, ou même pour les structures souhaitant améliorer leur performance.

Cependant, cette étude a été menée dans un contexte particulier, où la fusion n'était pas encore effective. Il pourrait être intéressant de mener une étude plus large sur plusieurs cliniques, à différents stades de la fusion, donc en incluant des cliniques qui ont déjà fusionné, pour voir ce qui a marché et ce qui est à améliorer.

# BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Editions du Seuil, 342p.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.M., Imbert, P. & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative [en ligne]. *Exercer.*, 19(84), pp. 142-145.  
Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/285158641\\_Introduction\\_a\\_la\\_recherche\\_qualitative](https://www.researchgate.net/publication/285158641_Introduction_a_la_recherche_qualitative) [consulté le 7 mai 2024]
- Autissier, D. & Moutot, J. (2016). Pourquoi faire de la conduite du changement ? [en ligne]. In : *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance*. Paris : Dunod, pp. 7-30. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/methode-de-conduite-du-changement--9782100754014-page-7?lang=fr> [consulté le 17 avril 2024]
- Autissier, D., Moutot, J., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2022). Le modèle de Lewin. In : *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris : Dunod, pp. 14-17. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement-et-de-la-transformation--9782100846047-page-14?lang=fr> [consulté le 17 avril 2024]
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Kurt Lewin [en ligne]. In : *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Malakoff : Dunod, pp. 147-155. Disponible sur : <https://shs-cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-147?lang=fr> [consulté le 17 avril 2024]
- Bancel, F. & Duval-Hamel, J. (2008). *Fusions d'entreprise : Comment les gérer, Comment les vivre* [en ligne]. Paris : Eyrolles, Éditions d'Organisation, 223 p. Disponible sur : <https://unr-ra-scholarvox-com.ezscd.univ-lyon3.fr/book/10294925#> [consulté le 16 avril 2024]
- Bourguignon A., *Performance et contrôle de gestion*. In : Colasse, B. (2000), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Paris : Economica, pp. 931-941.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Malakoff : Armand Colin, 126 p.
- Blanchot, F. & Meier, O. *Voyage au cœur de la croissance des organisations* [en ligne]. In : Meier, O. (dir) (2009), *Stratégies de croissance : Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne*. Paris : Dunod, pp. 1-8. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/strategies-de-croissance--9782100518807-page-1?lang=fr> [consulté le 16 avril 2024]
- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France, 508 p.
- Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la recherche des données* [en ligne]. Québec : Presses de l'Université du Québec, 564 p.
- Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires (2024). *Atlas démographique de la profession vétérinaire* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr> [consulté le 3 octobre 2024]

Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires (2024). L'exercice en société des associés vétérinaires [en ligne]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/je-suis-veterinaire/lexercice-en-societe-des-associes-veterinaires> [consulté le 11 octobre 2024]

Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires & Vétos-Entraide (2022). La santé au travail des vétérinaires : une recherche nationale [en ligne]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-06/Rapport%20Cnov%20et%20V%C3%A9tos%20Entraides%20VFinale%2013062022.pdf> [consulté le 3 octobre 2024]

Décret n° 2012-1392 du 11 décembre 2012 relatif aux sociétés de participations financières de profession libérale de vétérinaires. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026762349&categorieLien=id> [consulté le 11 octobre 2024]

Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 1–19.

Eurofound. (2015). European Working Conditions Survey. Rapport d'enquête. Luxembourg : Publications Office of the European Union.

FACCO & ODOXA. (2024). Baromètre FACCO-ODOXA. Disponible sur <https://www.facco.fr/chiffres-cles/les-chiffres-de-la-population-animale/> [consulté le 4 octobre 2024]

Faulx, D. Kurt Lewin et l'accompagnement du changement [en ligne]. In Carré, P. & Mayen (2019), P. Psychologies pour la formation. Paris : Dunod, pp. 37-54. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/psychologies-pour-la-formation--9782100788026-page-35?lang=fr> [consulté le 2 mai 2024]

Freyssinet, L. (2019). Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde – Focus sur les animaux de compagnie. Thèse de doctorat vétérinaire, Université Paul Sabatier, Toulouse, 102 p.

GALLUP. (2017). State of The Global Workplace [en ligne]. Rapport d'étude. New-York : Gallup Press. Disponible sur : [https://christine-donati.fr/wp-content/uploads/2021/06/State-of-the-Global-Workplace\\_Gallup-Report.pdf](https://christine-donati.fr/wp-content/uploads/2021/06/State-of-the-Global-Workplace_Gallup-Report.pdf) [consulté le 3 juin 2024]

Gombault A., (2002), Clinique d'une crise d'identité organisationnelle : l'adolescence du Grand Louvre. 11<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5 juin 2002, Paris, 26 p. Disponible sur : <https://www.strategie-aims.com/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/777-clinique-dune-crise-didentite-organisationnelle-ladolescence-du-grand-louvre/download> [consulté le 2 mai 2024]

Ibrahimi, M. & Taghzouti, A. (2014). Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexplicé [en ligne]. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102(3), pp. 99-116. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2014-3-page-99?lang=fr> [consulté le 16 avril 2024]

Johnson, H.T., Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*. Boston : Harvard Business School Press. 269 p.

- KPMG. (2023). Mergers & acquisitions : Operations. URL : <https://home.kpmg/ca/en/home/services/advisory/deal-advisory/operations-m-a.html> [consulté le 8 octobre 2024]
- Labov, W. & Fanshel, D. (1977). *The Therapeutic Discourse*. New-York : Academia Press, 392 p.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), pp. 9-24. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/revue-management-et-avenir-2007-4-page-9?lang=fr> [consulté le 23 avril 2024]
- Lakhdhar, L. & Zaddem, F. (2008). Fusion - acquisition : de la destruction à la création de la valeur. Rôle de la GRH dans l'intégration identitaire. *Humanisme et Entreprise*, 286(1), pp. 29-44. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-1-page-29?lang=fr&tab=texte-integral> [consulté le 2 mai 2024]
- Légifrance, Article L241-17 - Code rural et de la pêche maritime - [8 février 2023]. [en ligne]. [Consulté le 11 octobre 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006071367/LEGISCTA000006152413?init=true&page=1&query=Code+rural+et+de+la+p%C3%A0che+maritime+-+Article+L241-17&searchField=ALL&tab\\_selection=all&anchor=LEGIARTI000047110100#LEGIARTI000047110100](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071367/LEGISCTA000006152413?init=true&page=1&query=Code+rural+et+de+la+p%C3%A0che+maritime+-+Article+L241-17&searchField=ALL&tab_selection=all&anchor=LEGIARTI000047110100#LEGIARTI000047110100)
- Legros, G. (2016). Les fusions. In *Ingénierie financière : Fusions, acquisitions et autres restructurations des capitaux*. Paris : Dunod, pp. 67-84.
- Les Échos Études. (2024). Le marché des animaux de compagnie. Étude.
- Lewin, K., (1951), Décisions de groupe et changement social. In Levy S., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*. Paris : Dunod, pp. 498-519.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success ? [en ligne]. *Psychological Bulletin*, 131(6), pp. 803-855. Disponible sur : <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf> [consulté le 2 mai 2024]
- Marchal, H. Observation participante [en ligne]. In Zawieja, P. (2016), *Dictionnaire de la fatigue*. Genève : Librairie Droz, pp. 601-604. Disponible sur : <https://stm.cairn.info/dictionnaire-de-la-fatigue--9782600047135-page-601?lang=fr> [consulté le 16 avril 2024]
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 161-168. Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/226390131\\_Merge\\_Ahead\\_A\\_Research\\_Agenda\\_to\\_Increase\\_Merger\\_and\\_Acquisition\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/226390131_Merge_Ahead_A_Research_Agenda_to_Increase_Merger_and_Acquisition_Success) [consulté le 4 octobre 2024]
- Marmoz, F. (2019). Les fusions de sociétés. In *Fiches de Droit des sociétés - 3e édition: Rappels de cours et exercices corrigés*. Paris : Ellipses, pp.200-207. Disponible sur :

<https://droit-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/fiches-de-droit-des-societes-3e-edition--9782340035133-page-200?lang=fr> [consulté le 16 avril 2024]

McCarthy, C. (2024). Préparation d'une fusion organisationnelle en vue de la création d'une structure performante. Mémoire Master 2 en Management Sectoriel, programme MC-ESV. Lyon : IAE de Lyon, 91 p.

McKinsey & Company. (2004). Where mergers go wrong. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/where-mergers-go-wrong> [consulté le 8 octobre 2024]

Meeks, G., & Meeks, J. G. (2022). The merger mystery: Why spend ever more on mergers when so many fail? Cambridge, UK : Open Book Publishers, 182 p.

Meier, O. & Schier, G. (2019). Objectifs et motivations stratégiques. In Fusions. Acquisitions. Paris : Dunod, pp. 20-36. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/fusions-acquisitions--9782100796083-page-20?lang=fr> [consulté le 17 avril 2024]

OVAT. (2014). Résultats de l'étude nationale sur la performance sociale [en ligne]. Rapport d'enquête. Disponible sur : <https://ovat.fr/wp-content/uploads/2017/01/OVAT-2014.pdf> [consulté le 13 mai 2024]

Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). Le prix de l'excellence. Paris : InterEditions, 360 p.

Phylum. Consolidation des établissements de soins vétérinaires en France. URL : <https://www.phylum.fr/blog/consolidation-des-etablissements-de-soins-veterinaires-en-france> [consulté le 3 octobre 2024]

Reed, S. F., Lajoux, A. R., & Nesvold, H. P. (2007). The art of M & A : A merger acquisition buyout guide. New York : McGraw-Hill, 1100 p.

Renaud, A. & Berland, N. (2010). Mesure de la performance globale des entreprises [en ligne]. 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 23-25 mai 2007, Poitiers, 23 p. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00544875v1/document> [consulté le 13 mai 2024]

Reynaud, E. Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?. Journée de l'AIMS, Atelier développement durable, mai, 2003, ESSCA Angers.

Sauvayre, R. (2021). Initiation à l'entretien en sciences sociales [en ligne]. Paris : Armand Colin, 216 p. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836?lang=fr> [consulté le 23 mai 2024]

Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership [en ligne]. Hoboken : John Wiley & Sons, Incorporated, 441 p. Disponible sur : <https://ebookcentral-proquest-com.ezscd.univ-lyon3.fr/lib/jmlyon-ebooks/detail.action?docID=4766585#> [consulté le 16 avril 2024]

Schweiger D. & Walsh J., Mergers and acquisitions : an interdisciplinary view. In : Rowland K.M. & Ferris G.R. (1990), Research in personnel and human resource management. Greenwich : JAI Press, pp. 41-107.

Senik, C. (2020). Avant-propos. Le bien-être des travailleurs est-il source de productivité accrue ? [en ligne]. In Bien-être au travail : Ce qui compte. Paris : Presses de Sciences Po., pp.

11-17. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/bien-etre-au-travail--9782724625554-page-11?lang=fr> [consulté le 13 mai 2024]

Sutter, P.E. (2015). La performance sociale des entreprises [en ligne]. *Psychologues et Psychologies*, 238(2), pp. 14-18. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/revue-psychologues-et-psychologies-2015-2-page-014?lang=fr> [consulté le 13 mai 2024]

Tchankam, J., Ndoume Essingone, H. & Tchagang, E. Portée et limites de la recherche qualitative [en ligne]. In Soufyane F. & Peretti J.M. (2020), *Produire du savoir et de l'action : Le vade-mecum du dirigeant-chercheur*. Caen : EMS Editions, pp. 165-174. Disponible sur : <https://www-scholarvox-com.ezscd.univ-lyon3.fr/book/88882210> [consulté le 7 mai 2024]

Tétreault, S. (2014). Observation participante (*Participative observation*)[en ligne]. In *Guide pratique de recherche en réadaptation*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, pp. 317-325. Disponible sur : <https://stm-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/guide-pratique-de-recherche-en-readaptation--9782353272679-page-317?lang=fr> [consulté le 16 avril 2024]

Xerfi (2023). Les services vétérinaires. Rapport d'étude. URL : [www.Xerfi.com](http://www.Xerfi.com)



# ANNEXES

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

- Présentation du projet de mémoire et de l'objectif de l'entretien
  
- Intégration et socialisation organisationnelle :
  - Depuis quand êtes-vous dans cette clinique ? Pourquoi l'avoir choisie ?
  - Comment s'est passée votre intégration ? Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?
  - Pourquoi être resté ? Qu'est-ce qui vous plaît dans cette clinique ? Qu'est-ce qui vous déplaît ?
  - Quelles sont vos sources de motivation dans votre travail ?
  - Quelles sont les sources de stress ?
  - Comment évaluez-vous votre bien-être au travail ?
  - Sur une échelle de 1 à 10 quel est votre niveau de satisfaction au travail ? Qu'est-ce qui pourrait augmenter cette satisfaction ?
  - (Associés : à combien estimez-vous la satisfaction au travail de vos salariés ?)
  - Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre implication dans votre travail ? Qu'est-ce qui pourrait augmenter cette implication ?
  - Comment évaluez-vous la qualité du management de la clinique ? Quels sont les axes d'amélioration possibles ?
  
- Culture :
  - Quelles sont, selon vous, les valeurs de la clinique ? Quelles valeurs attendriez-vous dans la nouvelle structure ?
  - Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail ?
  - Quelles sont vos relations avec vos collègues à l'extérieur ?
  
- Fusion :
  - Quand avez-vous appris le projet de fusion ? Comment ?
  - Quel sentiment avez-vous éprouvé lorsque vous l'avez appris ?
  - Avec qui avez-vous eu des échanges à propos de la fusion ?
  - Quelles sont/étaient vos craintes par rapport à cette fusion ? Les choses positives ?
  - Avez-vous eu l'impression que cette annonce a eu une incidence sur l'ambiance/le climat à la clinique ? Sur l'efficacité de l'équipe ?
  - Qu'est-ce que vous auriez aimé qu'il y ait en plus au cours du projet, que vous n'avez pas eu ?
  - Quelle a été votre implication dans le projet ?
  - Comment vous projetez-vous dans le futur ?

- Fusion (Variante pour les associés) :
  - Quand est né ce projet de fusion ? Pourquoi ? (Quels objectifs ?) Comment ?
  - Quel sentiment avez-vous éprouvé lorsque vous avez pris cette décision ?
  - Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de la mise en place du projet ?
  - Quelles sont/étaient vos craintes par rapport à cette fusion ? Les choses positives ?
  - Avez-vous eu l'impression que cette annonce a eu une incidence sur l'ambiance/le climat à la clinique ? Sur l'efficacité de l'équipe ? Sur les performances économiques ? (CA, marge...)
  - Avec du recul, qu'est-ce que vous auriez pu faire autrement/mieux ?
  - Quelle a été votre implication dans le projet ? Chaque associé a-t-il un rôle particulier ?
  - Comment vous projetez-vous dans le futur ?

## ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE THEMATIQUE

Catégories	Verbatims
<b>Ambiance</b>	
Bonne ambiance	
Evènements	
Cohésion d'équipe	
Conflits/tensions	
<b>Intégration</b>	
Accueil	
Pédagogie/ Accompagnement	
<b>Conditions de travail</b>	
Tâches attribuées	
Matériel/locaux	
<b>Stress</b>	
Accueil / gestion du côté social, des clients	
Adaptation	
Charge de travail	
Organisation	
Doute	
<b>Motivations</b>	
Diversité et qualité du travail	
Compétences	
Objectifs / responsabilités	
Valorisation / Reconnaissance	
<b>Valeurs</b>	
Valeurs professionnelles	
Valeurs humaines	
Absence de valeurs	
<b>Communication</b>	
<b>Management</b>	
Disponibilité des managers	
Inégalité du management	
Qualité du management	
Réunions	
Entretiens individuels	
<b>Formation</b>	
Accès	
Formations internes	
Formations externes	
<b>Structures annexes</b>	
<b>Division dans la structure B</b>	
Manque d'informations sur le deuxième projet	

<b>Conséquences sur la vie de la clinique</b>	
<b>Différences entre les deux structures</b>	
<b>Fonctionnement/ambiance</b>	
<b>Circulation des informations</b>	
<b>Fusion</b>	
<b>Découverte du projet Et ressenti</b>	
<b>Répercussions sur l'équipe</b>	
<b>Mise en place</b>	
<b>Intérêts</b>	
<b>Craintes</b>	
<b>Questionnements</b>	
<b>Implication</b>	
<b>Avenir dans la nouvelle structure</b>	



# **Les défis que représente une fusion/pré-fusion du point de vue des ressources humaines et de la culture organisationnelle**

---

Auteur

---

MC CARTHY Clémence

Résumé

---

Le monde vétérinaire est actuellement en pleine évolution. Le marché est en croissance et les propriétaires d'animaux sont à la recherche de soins de plus en plus développés. En parallèle, il y a une pénurie de vétérinaires, et la nouvelle génération aspire à une meilleure qualité de vie. De plus, les groupements de cliniques vétérinaires connaissent un fort développement. En conséquence à ces différents changements, des cliniques de plus en plus grandes voient le jour. Cette croissance des structures peut passer, entre autres, par des fusions de cliniques vétérinaires.

Or, les fusions représentent souvent des défis pour les entreprises. De nombreuses fusions sont un échec, en grande partie à cause d'une mauvaise gestion des facteurs humains des organisations. Une fusion organisationnelle entraîne un bouleversement pour les ressources humaines et un choc des cultures d'entreprise. Il est donc important d'accompagner ces changements pour qu'ils ne nuisent pas à la productivité de la future structure.

Mais les structures vétérinaires sont des petites entreprises et ont des spécificités propres. C'est pourquoi une étude sur le terrain, dans une clinique en préparation de fusion, a été réalisée. Différentes méthodes d'étude qualitative ont été utilisées, pour voir l'effet de la fusion sur les équipes. L'ensemble de la bibliographie et des résultats de l'étude de terrain a permis de dégager des préconisations utiles à la gestion des ressources humaines et du choc culturel lors d'une fusion de structures vétérinaires.

Mots-clés

---

Management, Fusion organisationnelle, Ressources humaines, Culture d'entreprise

Jury

---

Président du jury : Pr **CADORÉ Jean-Luc**

Directeur de thèse : Mme **GLÉE-VERMANDE Catherine**

1er assesseur : Pr **CHABANNE Luc**

2ème assesseur : Dr **BENAMOU-SMITH Agnès**