

2019

Cliniques vétérinaires



DE L'ÉTAT DES LIEUX  
À LA PROSPECTIVE



# États de pro

Ompl  
Observatoire des métiers  
dans les professions libérales

# L'OMPL



107 904  
entreprises



436 504  
salariés



82,86 %  
de femmes



17,14 %  
d'hommes

3 secteurs



Secteur cadre  
de vie-technique



Secteur  
juridique



Secteur  
santé

13 branches



Entreprises  
d'architecture



Études  
d'administrateurs  
et mandataires  
judiciaires



Cabinets  
dentaires



Entreprises  
d'économistes  
de la construction



Cabinets  
d'avocats



Laboratoires  
de biologie  
médicale  
extra hospitaliers



Entreprises  
d'experts  
en automobile



Offices de commissaires  
priseurs judiciaires et  
Sociétés de ventes  
volontaires



Cabinets  
médicaux



Cabinets  
de géomètres-experts,  
géomètres-topographes,  
photogrammètres et  
experts fonciers



Études d'huissiers  
de justice



Pharmacie  
d'officine



Cliniques  
vétérinaires



100  
études  
depuis 10 ans



30  
baromètres  
annuels



Des rencontres  
régionales et  
conférences  
thématiques



57  
articles  
de presse



## ÉDITO



### Explorer les futurs possibles

Cette étude prospective est le second volet de l'étude commandité par la CPNE-FP de la branche des cliniques vétérinaires. Principalement axée sur une analyse qualitative des évolutions à l'œuvre dans la branche, elle permet au-delà des statistiques une compréhension des changements qui s'opèrent. Elle met en évidence des entreprises au plus près des préoccupations sociétales actuelles qui se dotent des moyens nécessaires pour effectuer leur mutation. En effet, les cliniques vétérinaires sont confrontées non seulement à des évolutions réglementaires mais aussi à des évolutions technologiques et numériques. Réussir leur transition vers un autre modèle, plus expert, plus connecté, plus proche du client nécessite d'y associer tous les acteurs de l'entreprise et de valoriser chacun d'entre eux dans ses spécificités.

Outre les investissements matériels qui seront nécessaires, les investissements en termes de formation et d'accompagnement des salariés seront indispensables pour conforter la place indissociable des cliniques vétérinaires du système de santé pris au sens large.

C'est de ce point de vue que se placent les pistes explorées dans cette étude prospective. Pistes proposées à la réflexion des partenaires sociaux afin qu'ils puissent définir leur stratégie emploi-formation au regard des enjeux actuels et futurs. Celles-ci sont en cohérence avec les conclusions de l'étude Vefutur. La complémentarité des deux études, conduites d'une part par les partenaires sociaux et d'autre part par la profession, offre une opportunité de déterminer une stratégie partagée par l'ensemble des acteurs.

Observer, analyser, et proposer des pistes d'actions sont des missions de l'OMPL afin d'apporter aux partenaires sociaux des éléments d'analyse qualitatifs qui leur permettent de mûrir leurs décisions.

Partenaire privilégié de la CPNE-FP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle), l'OMPL met au service de tous les acteurs emploi formation les résultats de son expertise.

Bruno Pelletier  
Président

Marie-France Guthey  
Vice-présidente

# 100 études conduites depuis 2005



## 41 études statistiques

- Entreprises d'architecture (3)
- Entreprises d'économistes de la construction (4)
- Entreprises d'experts en automobile (3)
- Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (4)
- Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- Cabinets d'avocats (4)
- Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- Études d'huissiers de justice (2)
- Cabinets dentaires (4)
- Laboratoires de biologie médicale extra hospitaliers (3)
- Cabinets médicaux (3)
- Pharmacie d'officine (4)
- Cliniques vétérinaires (4)

## 20 études prospectives

- Entreprises d'économistes de la construction (2)
- Entreprises d'experts en automobile (1)
- Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (2)
- Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- Cabinets d'avocats (2)
- Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- Études d'huissiers de justice (2)
- Cabinets dentaires (2)
- Laboratoires de biologie médicale extra hospitaliers (1)
- Cabinets médicaux (1)
- Pharmacie d'officine (2)
- Cliniques vétérinaires (2)

## 18 études thématiques

- Trajectoires de construction de projets professionnels des étudiants vétérinaires et des auxiliaires (en cours)
- Application de la grille de classification : pharmacie d'officine (2017)
- Sous-traitance dans les cabinets d'avocats (2017)
- Chômage des pharmaciens adjoints (2015)
- Gardes et astreintes : cliniques vétérinaires (2015)
- Insertion professionnelle des salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ou période de professionnalisation : pharmacie d'officine (2015) cabinets dentaires (2014)
- Expertise automobile en Europe (2014)
- Emplois et trajectoires professionnelles : entreprises d'architecture, cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers, pharmacie d'officine (2010)
- Égalité professionnelle : laboratoires de biologie médicale extra hospitaliers, cabinets médicaux (2010)
- Séniors (2010)
- Turnover : pharmacie d'officine (2010), cabinets dentaires (2008)
- Plateforme emplois, compétences (2018)
- Construction des projets professionnels des salariés et ses cliniques vétérinaires (2017)

## 12 baromètres

- Baromètre OMPL (2005, 2016, 2017)
- Baromètres secteurs (2005, 2016, 2017)
- Baromètres branches (2005, 2016, 2017)
- Baromètres régionaux (2005, 2016, 2017)

## 8 études transverses

- Apprentissages informels (2017)
- Qualité de vie au travail (2014 et 2017)
- Entreprises libérales et territoires (2013 et 2018)
- L'emploi à temps partiel, choisi ou subi par les salariés? (2013)
- Chômage des salariés (2013)
- Qualité de l'emploi (2013)

# SOMMAIRE

06 Principaux enseignements

09 Étude initiée par la CPNE-FP des cliniques vétérinaires

11 Facteurs d'évolution impactant les cliniques vétérinaires

25 Évolutions attendues de l'emploi, des métiers et des compétences

43 Scenarii d'évolution à court et moyen terme

48 Propositions d'actions opérationnelles pour la branche

52 Annexes

56 Lexique

57 Notes

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

## SE TRANSFORMER POUR S'ADAPTER

Les métiers liés au soin vétérinaire sont toujours très attractifs en France : leurs effectifs ont progressé de 27 % entre 2008 et 2016 et le nombre d'entreprises de 5 %. Le chiffre d'affaires, quant à lui, a augmenté de 48 % entre 2008 et 2015. Cependant, résumer la branche uniquement à cette croissance occulterait les grandes évolutions qui l'impactent aujourd'hui. Multiples, elles sont autant d'ordre économique qu'organisationnel, social, culturel, salarial, etc.

## ► DE L'ÉTAT DES LIEUX

**Entreprises en voie de concentration et nouvelles attentes des salariés**

Depuis 2010, la directive services a rendu possible la création de structures de taille plus importante. Dans ce contexte, les emplois de vétérinaires salariés se sont développés. Cette tendance devrait se poursuivre car elle répond aux nouvelles attentes des vétérinaires. En effet, nombre d'entre eux privilégie le statut salarié au regard de la sécurité et de la liberté qu'il procure par rapport aux contraintes administratives qui peuvent accompagner l'exercice en libéral. Parfois ce choix précède la décision ultérieure d'opter pour le statut de professionnel libéral.

Parallèlement, la taille moyenne des structures vétérinaires a augmenté, tout comme le nombre de salariés. Ces derniers se caractérisent par un taux élevé d'emplois à temps partiel : 43 % en 2014.

**Tension sur les recrutements**

Les besoins en recrutements restent conséquents, notamment dans un contexte où le taux de turnover est notable et où les

« déserts vétérinaires » s'intensifient dans les zones rurales, à l'instar de ce qui existe en médecine humaine. Dans ce contexte, la fidélisation des salariés est et sera un enjeu essentiel pour la branche.

Enfin, dans des structures de plus en plus grandes, la gestion administrative, le management et la gestion des ressources humaines deviennent des sujets de formation incontournables pour la branche.

**Nouvelles formes de concurrence et nouveaux besoins des clients**

L'environnement des entreprises vétérinaires s'est transformé ces dernières années :

- nouvelles formes de concurrence (vente des médicaments et aliments animaliers par des pharmacies ou sur internet);
- nouveaux modes de pratique de la médecine vétérinaire, nouvelles médecines douces (ostéopathie animalière...);
- nouveaux services (téléconsultation, télé-expertise, télésurveillance médicale, téléassistance médicale...).

Ces transformations ont des impacts tant sur la pérennisation de l'activité économique des structures que sur leur offre de services. Cette dernière est fortement influencée par le changement majeur qui concerne l'ensemble du secteur tertiaire mondial : l'évolution de la relation client.

La qualité « d'expert sachant » est remise en cause. Les clients sont plus exigeants et présents. Ils attendent de leur vétérinaire « disponibilité et accessibilité », notamment en ligne. Renforcer sa visibilité sur internet et préserver sa notoriété deviennent des enjeux majeurs dans une branche qui est

encore relativement peu numérisée par rapport à d'autres pays européens, ou d'autres secteurs comme le commerce.

Concomitamment, les préoccupations en matière de bien-être animal s'affirment et les dépenses des ménages pour leurs animaux de compagnie s'accroissent.

Ces mutations favorisent le développement de nouveaux services mais impliquent aussi, et surtout, un mode de communication répondant aux nouvelles exigences des clients que ce soit en face-à-face, ou même en ligne. Enfin, les outils médicaux se numérisent (équipements de soins de haute technologie, généralisation du laboratoire connecté, développement d'outils numériques liés à la gestion de la structure vétérinaire) impactant largement les métiers et les compétences.

Parallèlement, une forme de désenchantement de certains salariés face à la transformation de leur métier et de son contexte est observable :

- les auxiliaires expriment de fortes attentes en termes de valorisation de leur métier;
- les vétérinaires semblent partager ce point de vue, et souffrir pour certains d'une forme de décalage entre le « métier rêvé » et le « métier exercé ». Cela se traduit par un accroissement du taux de vétérinaires qui quittent la profession de plus en plus jeune.

## ► À LA PROSPECTIVE

Le secteur vétérinaire est confronté à de fortes évolutions, qui ont des répercussions sur les entreprises et sur les métiers. Certaines tendances à l'œuvre devraient se poursuivre dans les prochaines années.

**Adaptation de l'organisation des entreprises**

Les structures de taille importante devraient continuer à recruter du personnel dédié à des tâches de gestion, tandis que la spécialisation des vétérinaires sur certaines

activités (médicales, gestionnaires, managériales...) ou spécialités médicales (dentisterie, orthopédie, NAC...) devrait se confirmer pour faire face à la concurrence de nouveaux acteurs. L'augmentation générale de la taille des structures impactera les processus de management, qui se renforceront.

Les plus petites structures pourraient, pour certaines, s'orienter vers une mise en réseau pour minimiser leurs coûts et rendre possible la mutualisation des gardes, tandis que des chaînes de cliniques vétérinaires pourraient se développer. De nouvelles prestations (médecines douces, télé-médecine, réservation en ligne, etc.) et de nouveaux produits feront évoluer la répartition des temps de travail entre les différentes activités des cliniques. De façon plus prospective, le numérique pourrait imprégner les cliniques plus massivement, que ce soit au niveau des équipements médicaux (télé-médecine, intelligence artificielle et assistance au diagnostic, animal connecté...) ou des équipements de gestion des entreprises. In fine, ces évolutions conduiront à de nouveaux besoins en matière d'organisation et de compétences pour les entreprises.

Parallèlement, le nombre de petites structures indépendantes devrait continuer à se réduire.

Certains éléments ne devraient, en revanche, que très faiblement évoluer à court terme : la répartition générale des tâches dans les cliniques, la prédominance des tâches médico-chirurgicales pour les vétérinaires, la polyvalence des auxiliaires dans les petites et moyennes structures, ainsi que la forte part de salariés à temps partiel.

**Mutation des métiers et des compétences**

L'activité des vétérinaires devra prendre en compte les transformations technologiques et sociétales en cours. Plusieurs évolutions se dessinent :

- intégration de nouvelles technologies et techniques de soin dans l'activité médicale;



- développement de la spécialisation ;
- accroissement des compétences en relation client, pour faire face aux nouvelles attentes et pratiques de ces derniers.
- renforcement de l'activité de management et de gestion d'entreprise, en particulier dans les structures de taille moyenne à importante.

Ces évolutions mobiliseront les capacités de flexibilité et d'adaptation des vétérinaires. Elles nécessiteront un recours régulier à la formation continue pour intégrer au quotidien ces nouvelles activités et compétences. Dans le cas des auxiliaires, la polyvalence, qui caractérise aujourd'hui leur métier, devrait se confirmer car les nouvelles tâches liées au numérique et à la gestion des réseaux sociaux leur sont souvent dévolues. De plus, étant donné la demande croissante des clients en actes vétérinaires et les difficultés à pourvoir des postes sur ce métier, leurs activités liées aux soins devraient progresser. Par ailleurs, dans les plus grandes structures, certains pourraient se voir confier des tâches de management des équipes auxiliaires, voire de gestion de l'entreprise.



### ► ENJEUX D'EMPLOI ET DE RESSOURCES HUMAINES

La branche se retrouve donc confrontée à trois enjeux majeurs.

#### Attirer et fidéliser les salariés

Le premier d'entre eux est de faire face aux difficultés de recrutement de vétérinaires salariés et au turnover des auxiliaires. La question de la fidélisation recouvre à la fois la question de la diversité des activités exercées, des conditions de travail, des salaires et de la reconnaissance, tant en interne que par les clients, du métier et des tâches effectuées.

#### Faire évoluer l'offre de services

Ensuite, l'usage croissant du numérique par les clients, le renforcement de l'attention au bien-être animal, l'évolution du paysage concurrentiel ou encore la recherche par les clients de services complémentaires pour leurs animaux sont quelques exemples illustrant la nécessité pour les cliniques vétérinaires de faire évoluer leur offre de services. Or, les cliniques vétérinaires et les salariés ne sont pas tous préparés à ces changements et doivent adapter leurs organisations et leurs compétences.

#### Mettre la relation client au cœur de la stratégie de développement

Enfin, le relationnel avec les clients ressort comme un axe d'amélioration prioritaire dans la branche. 55 % des auxiliaires et 100 % des vétérinaires salariés estiment que la relation client sera une compétence déterminante à développer dans le futur.

## ÉTUDE INITIÉE PAR LA CPNE-FP DES CLINIQUES VÉTÉRINAIRES

### FINALITÉS ET PILOTAGE

Cette étude, constitue la seconde partie de l'étude prospective de branche. Sa finalité est d'apporter des éléments d'observation, d'analyse et de prospective qui serviront :

- à la branche, dans l'élaboration de sa politique emploi-formation et en particulier de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- aux entreprises, pour disposer d'un regard extérieur sur l'évolution des entreprises, des emplois et des compétences ;
- aux salariés pour mieux appréhender leur évolution et leur mobilité professionnelles.

### ► ÉTUDE CO-PILOTÉE PAR LA CPNE-FP ET L'OMPL

Ce travail résulte d'une demande de la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNE-FP) de la branche cliniques vétérinaires adressée

à l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales (OMPL).

- L'OMPL est le financeur de cette étude. Il est l'observatoire prospectif duquel relève la branche des cliniques vétérinaires. Il a une mission de production d'études sur les enjeux emploi-formation, notamment pour l'accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels ;
- La CPNE-FP a assumé la responsabilité du co-pilotage de cette étude. Elle joue un rôle clé pour l'appropriation et l'exploitation par la branche, ses entreprises et ses salariés, des analyses proposées dans le rapport ;
- Kuy-Lab a été choisi pour mettre en œuvre et animer la démarche d'étude.



### SOURCES DES DONNÉES

#### ► PÉRIMÈTRE D'ANALYSE

Le terme « Branche » désignera dans la suite de ce document les salariés et entreprises couverts par les deux Conventions Collectives Nationales des entreprises vétérinaires (IDCC 01875) et des Vétérinaires praticiens salariés (IDCC 02564). Le code APE concerné est le 7500Z. « La Branche » désigne donc uniquement les entreprises employeuses. L'estimation des effectifs de la branche est réalisée à partir du rapprochement de différentes sources : Actalians, baromètre OMPL, Eurostat, Insee DADS,

enquête SNVEL (Syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral).

#### ► CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS

Les caractéristiques des salariés (profil, conditions d'emploi, rémunération) proviennent de plusieurs sources : Actalians, EEC, Enquête Emploi 2016, Insee DADS, Insee Recensement de population, collaboration Pôle Emploi et SNVEL sur les statistiques chômage, Atlas démographique de la profession vétérinaire 2017.

### ► PRATIQUES DE FORMATION

Les données exploitées sont issues des fichiers d'Actalians, qui présentent le détail des caractéristiques des formations suivies par les salariés de la branche et financées par l'OPCA (thématiques, métier du salarié, type de contrat...), pour les entreprises relevant de son périmètre géographique (France métropolitaine et Corse).

L'analyse des données statistiques a été enrichie par :

- 57 entretiens avec des vétérinaires, auxiliaires ou experts évoluant dans le secteur vétérinaire, en individuel ou en groupe de travail ;
- 2 visites de congrès ;

- une large analyse documentaire intégrant entre autres :
  - Atlas démographique de la profession vétérinaire 2017,
  - INSEE,
  - Eurostat,
  - Synthèses Veifutur,
  - Rapport Véterra ;
- Un sondage en ligne auprès des vétérinaires et des auxiliaires, ayant recueilli plus de 2 000 réponses.



## FACTEURS D'ÉVOLUTION IMPACTANT LES CLINIQUES VÉTÉRINAIRES

### FACTEURS D'ÉVOLUTION ET ENJEUX

L'activité et l'environnement des cliniques vétérinaires font face depuis plusieurs années à de nombreuses tendances d'évolution, tant sociodémographiques que technologiques ou réglementaires. Chacun de

ces facteurs d'évolution fait émerger des enjeux nouveaux pour les cliniques vétérinaires et leurs salariés, constituant autant de défis pour les années qui viennent.

Facteurs d'évolution	Enjeux pour les structures vétérinaires
Fragilisation économique des structures vétérinaires	<b>Pérenniser l'activité économique des cliniques vétérinaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir le chiffre d'affaires des cliniques et préserver leur rentabilité pour garantir la qualité des soins.</li> <li>• Faire évoluer le modèle économique des structures vétérinaires en favorisant des sources de revenus complémentaires aux soins médico-chirurgicaux.</li> </ul>
Développement d'un corpus juridique favorisant l'apparition de nouvelles structures	<b>Permettre le développement de nouvelles structures tout en garantissant la qualité et la continuité des soins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faire face à la baisse de l'offre de soins en zone rurale grâce à la mise en réseau.</li> </ul>
Nouvelles attentes professionnelles	<b>Faire évoluer le fonctionnement de la clinique vétérinaire et de ses équipes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les attentes, en termes de parcours professionnels, des salariés de la branche (lieux de travail, carrières et statuts, chômage...) et leurs aspirations professionnelles (spécialisations, statuts, partage vie professionnelle et vie privée...) pour pouvoir y répondre.</li> <li>• Proposer des conditions de travail en accord avec les attentes des entreprises et des salariés.</li> </ul>
Adaptation des activités traditionnelles	<b>Proposer de nouveaux services et développer l'offre de soins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer les compétences des salariés des cliniques pour qu'ils soient plus à même de répondre à l'évolution des attentes clients (marketing, logistique, gestion commerciale...).</li> <li>• Encourager la spécialisation de certains salariés pour mieux répondre aux attentes des clients.</li> </ul>
Développement de nouveaux comportements de la part des clients	<b>Repenser la relation client et adapter les compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les compétences de gestion de la relation clients des salariés de la branche.</li> <li>• Suivre en continu les évolutions des attentes clients et accompagner les salariés par la formation pour qu'ils puissent y répondre.</li> </ul>
Digitalisation des outils professionnels	<b>Adapter l'organisation et les compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter de nouvelles technologies et s'y former pour améliorer la qualité des soins.</li> <li>• Renforcer la visibilité des cliniques sur internet et préserver leur notoriété.</li> <li>• Intéresser ses collaborateurs et/ou son personnel à ces technologies et les y former.</li> </ul>



## FRAGILISATION ÉCONOMIQUE DES STRUCTURES VÉTÉRINAIRES

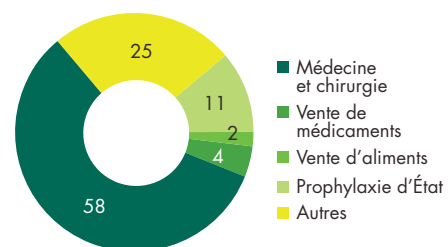
### ► REVENU MOYEN DES VÉTÉRINAIRES LIBÉRAUX EN BAISSÉ

Le chiffre d'affaires total des entreprises françaises d'activité vétérinaire (employeuses ou non) a augmenté de 43 % entre 2008 et 2015, alors que l'excédent brut d'exploitation n'a progressé que de 23 % (source Eurostat).

Parallèlement, le revenu moyen des vétérinaires libéraux tend à baisser ces dernières années, ce qui constitue une inquiétude pour eux. Entre 2015 et 2016, la CARPV (Caisse Autonome de retraite et prévoyance des vétérinaires) constate une baisse des revenus de 1,53 %.

### ► VENTE EN LIGNE DE MÉDICAMENTS ET D'ALIMENTS VÉTÉRINAIRES

#### ④ Répartition de l'activité des structures vétérinaires (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018

Les clients sont mieux informés des prix du marché des médicaments du fait de la vente en ligne. Cela oblige les vétérinaires à justifier leurs écarts de prix par la valeur ajoutée de leurs prestations : conseil et accompagnement.

En conséquence, les vétérinaires se trouvent face à la nécessité de mieux valoriser leurs prestations de conseil. Initialement, ils

pratiquaient des honoraires faibles compensés par une marge élevée sur la vente de médicaments. Ils doivent aujourd'hui, réfléchir à la valorisation des prestations de conseil (alimentation, soins quotidiens, choix d'un animal, techniques de prévention d'une maladie...) en plus des prestations de soins.

Parallèlement, depuis le plan Écoantibio 2012-2016, qui insistait sur la réduction des prescriptions antibiotiques pour les animaux (recommandation en accord avec celles de l'OIE, de l'OMS, de la FAO et des instances européennes), celles-ci ont baissé de 36,6 % selon l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail). Les vétérinaires se sont effectivement saisis de cette problématique, pour une baisse très supérieure à celle de 25 % initialement prévue.

Les incertitudes sur l'éventuelle libéralisation de la vente des médicaments impactent principalement les vétérinaires ruraux, pour qui elle représente traditionnellement une part importante du chiffre d'affaires. Cette hypothèse est prise très au sérieux par la profession. 10 % des jeunes vétérinaires, ayant répondu à l'enquête VetFutur de 2017 sur l'avenir de la profession, la citent comme un risque majeur. L'exonération d'ordonnance pour l'achat de certains médicaments impliquerait un manque à gagner pour la profession, certains clients pouvant ne plus aller chez le vétérinaire.

### ► HAUSSE DE LA CONCURRENCE EXTRA-PROFESSIONNELLE

La concurrence extra-professionnelle sera à questionner dans les prochaines années. En effet, l'absence d'un système de remboursement des soins peut rendre plus fréquent le recours à d'autres professionnels,

notamment pour des soins de « médecine douce » pour animaux (ostéopathie animale par exemple...).

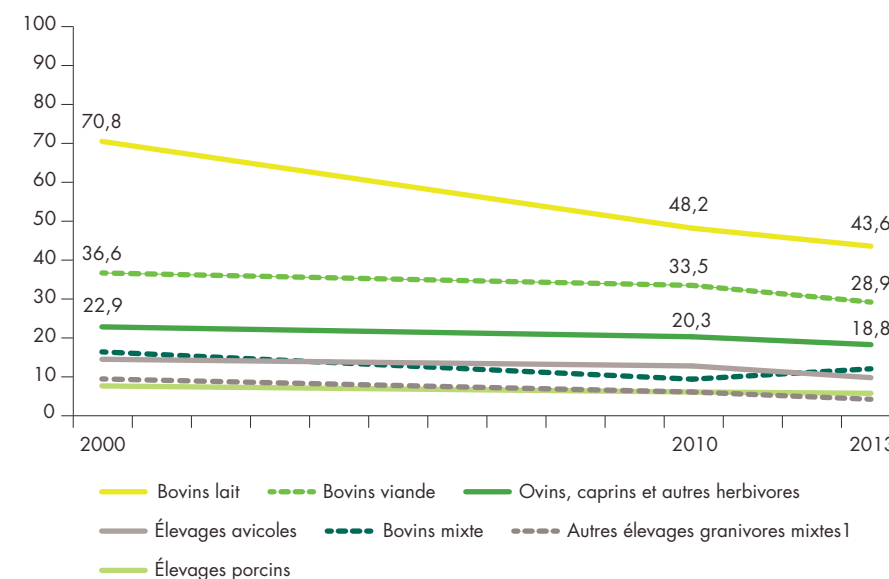
### ► CRISE DE L'ACTIVITÉ DE VÉTÉRINAIRE RURAL

La demande d'actes vétérinaires en rurale est très impactée par :

- les difficultés économiques (crise du lait, prix imposés par l'agroalimentaire, nouvelles pratiques alimentaires) du secteur de l'agriculture et la tertiarisation de l'économie (baisse continue du nombre d'éleveurs) ;
- la montée en compétences des éleveurs sur les gestes curatifs et l'évolution de leurs attentes en termes de transmission de savoir-faire vétérinaires.

Les agriculteurs font moins appel aux vétérinaires pour les soins courants et à faible risque. En conséquence, l'activité « animaux de rente » est passée de 31 % de l'activité des vétérinaires en 2009 à seulement 22 % en moins de 10 ans. Le développement de réseaux spécialisés de ventes de médicaments, notamment sur internet, peut inciter certains éleveurs à se tourner vers ces nouveaux modes de commercialisation et à réaliser eux-mêmes l'administration des soins de base sur leurs animaux.

#### ④ Évolution du nombre d'exploitations agricoles animalières (taille moyenne et grande)



Source : INSEE, Exploitation agricoles 2016

123 000 exploitations agricoles animalières en 2013.  
178 000 en 2000.

## CORPUS JURIDIQUE FAVORISANT L'APPARITION DE NOUVELLES STRUCTURES

### ► NOUVEAUX TYPES D'ÉTABLISSEMENTS AVEC LA DIRECTIVE SERVICES

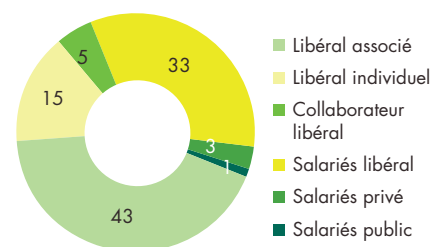
La directive services de 2006 (transposée en droit français par le décret n° 2010-780 le 8 juillet 2010) a fait craindre une déréglementation de la profession. Elle supprimait notamment la limitation à trois professionnels par société d'exercice libéral (DPE) et la règle de l'unicité du mode d'exercice de la profession vétérinaire. Par-là, elle ouvrait la voie à des établissements de taille plus importante et à des réseaux. Ainsi, elle remettait en cause la structuration traditionnelle du secteur : le vétérinaire exerçant seul ou avec un nombre réduit d'associés alors que le statut de collaborateur libéral venait d'être créé par la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 (article 18). La loi DDADUE, quant à elle, a ouvert en 2013 la participation au capital social des sociétés professionnelles vétérinaires à hauteur de 49 % à des tiers, allant une nouvelle fois vers plus de libéralisation des structures.

Un peu moins d'une décennie plus tard, le constat n'est pas à une mutation totale. Même si le nombre de vétérinaires exerçant en tant que professionnel libéral a baissé, ils restent toujours majoritaires.

De plus, la profession reste fortement réglementée : les animaux de compagnie ont été reconnus officiellement comme des êtres sensibles en droit français par le nouvel article 515-14 du Code Civil en 2015 ; l'arrêt du Conseil d'État (10 juillet 2017) clinique vétérinaire de la lézarde confirme quant à lui l'interdiction de l'exercice de la profession dans un seul but lucratif et renforce le pouvoir disciplinaire de l'Ordre Professionnel des Vétérinaires pour conserver l'image et l'honorabilité de la profession ; l'article L. 243-3 du Code rural et de

la pêche maritime insiste enfin sur l'impossibilité pour les auxiliaires de procéder à des actes de soins sur les animaux.

### ④ Répartition des vétérinaires inscrits à l'Ordre par statut d'exercice (%)



Source : Ordre des vétérinaires, données au 31/12 des années 2016 et 2017

### ► STRUCTURES PROPOSANT DE NOUVELLES ORGANISATIONS

La création d'établissements vétérinaires de taille importante, par regroupement notamment, peut être une réponse à certaines obligations, comme la permanence et la continuité de soins, telle qu'elle figure dans l'article R. 242-48 du Code rural et de la pêche maritime (2015), en partageant notamment les gardes.

L'exercice en réseau permet de mutualiser les achats de matériel, alors que les besoins augmentent : équipement pour la radiographie, l'anesthésie, la chirurgie... Dans ce type d'établissement, les tâches ne faisant pas partie du cœur de métier des vétérinaires comme la comptabilité/fiscalité, la gestion des ressources humaines (contrats de travail, fiches de paie), les négociations avec les laboratoires, les achats de matériel, etc. peuvent dès lors être confiées à des postes dédiés. Cette organisation répondrait à la volonté de limiter cette charge de travail non médical et de remettre le soin aux animaux au cœur du métier.

## DIFFICULTÉS À COUVRIR LES BESOINS MALGRÉ LA HAUSSE DU NOMBRE DE VÉTÉRINAIRES

### ► CROISSANCE DU NOMBRE DE VÉTÉRINAIRES DIPLÔMÉS

En cinq ans, le nombre de vétérinaires inscrits au tableau de l'Ordre progresse de 11 % avec 1 982 nouveaux diplômés (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire). 44 % des vétérinaires ont moins de 40 ans. Environ 40 % des nouveaux diplômés sont issus d'écoles vétérinaires étrangères (Belgique et Espagne principalement).

### ► FÉMINISATION DE LA PROFESSION

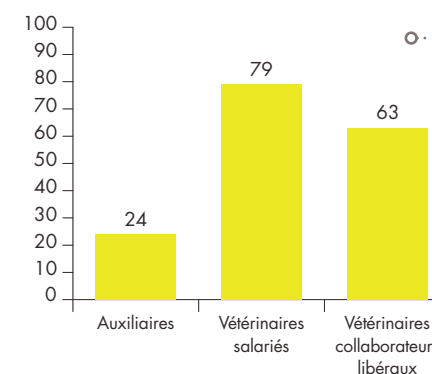
Parmi les nouveaux inscrits à l'Ordre des vétérinaires, les femmes sont de plus en plus nombreuses (+ 7,25 % entre 2011 et 2016 selon l'Observatoire national démographique de la profession vétérinaire). D'ailleurs, les femmes représentent 73,21 % des primo inscrits à l'Ordre en 2016. Aujourd'hui la parité est atteinte, mais à l'avenir le nombre de femmes vétérinaires devrait dépasser le nombre d'hommes.

L'arrivée des nouvelles générations et la féminisation de la profession s'accompagnent de nouvelles attentes : salariat, équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée...

### ► ATTIRER ET FIDÉLISER, DEUX DIFFICULTÉS MAJEURES

De nombreux employeurs expliquent avoir des difficultés à recruter des vétérinaires salariés. Le nombre de départs de l'Ordre est en augmentation tendancielle depuis 2010 (1,5 % des effectifs en 2010, 4 % en 2016). Les hommes quittent majoritairement la profession vers 60 ans, alors que le départ des femmes intervient, à 38 ans en moyenne. Une part significative des vétérinaires qui ne souhaitent plus exercer en clinique reste toutefois dans le secteur et rejoint des laboratoires ou des entreprises agroalimentaires par exemple.

### ④ Part des employeurs rencontrant des difficultés de recrutement sur les métiers suivants (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 - 458 répondants

### ► URBANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET « DÉSERTS MÉDICAUX »

Les difficultés de recrutement sont particulièrement accrues dans les cliniques rurales. En effet, à l'instar d'autres professions libérales de la santé, les vétérinaires sont concernés par la problématique des « déserts médicaux » (8 % des Français vivraient dans un « désert médical » selon la DRESS). Trois causes sont principalement à l'origine de cette désertification :

- tertiarisation de l'économie et des emplois ;
- urbanisation de la société et prédominance des modes de vie urbains ;
- mauvaise image de la profession de vétérinaire rural qui nuit à son attractivité (conditions d'exercice difficiles au niveau des horaires/gardes à réaliser, actes de soin physiques, environnement masculin, craintes par rapport aux difficultés financières que rencontrent les éleveurs...).

En l'absence de *numerus clausus* d'installation, la liberté d'installation est de mise entraînant une présence déséquilibrée des structures vétérinaires sur l'ensemble du territoire.



24 % des vétérinaires rencontrent des difficultés pour le recrutement d'un auxiliaire.

« On a connu une très forte féminisation. Les jeunes véto aujourd'hui sont des femmes, qui ont des conjoints... C'est difficile d'aller s'installer n'importe où s'il n'y a pas de travail pour l'autre. » (vétérinaire)

« On a peu de candidats pour être vétérinaire salarié en rurale. Pour eux, c'est un peu le tiers-monde ! On passe par les congrès de vétérinaires ruraux, les annonces sur *La Dépêche*, les écoles, Facebook... On est content quand on trouve quelqu'un. » (vétérinaire employeur)



~ 20 % turnover important chez les auxiliaires en 2014 (baromètre OMPL).





## RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES STRUCTURES VÉTÉRINAIRES

### ► DYNAMIQUE DE RECRUTEMENT POSITIVE ET SENTIMENT DE TENSION

#### Auxiliaires dans 93 % des cliniques

42 % des employeurs, ayant répondu au sondage, envisagent de recruter au moins un auxiliaire d'ici 2020 dans le cadre d'une création de poste. Plus la structure emploie de salariés, plus elle envisage de recruter des auxiliaires dans les deux ans.

#### Vétérinaires salariés dans plus de deux cliniques sur trois

Les structures employeuses, ayant répondu au sondage, comptent, en moyenne, 2,1 vétérinaires salariés.

35 % d'entre elles envisagent de créer au moins un poste de vétérinaire salarié d'ici 2020. Les entreprises de plus de 10 salariés sont plus dynamiques en matière de recrutement puisque plus de 40 % devraient embaucher d'ici 2020.

L'effectif de vétérinaires salariés des structures d'un à deux salariés devrait quasiment doubler dans les deux ans.

30 % environ des structures de plus de six salariés prévoient en parallèle de supprimer des postes de vétérinaires salariés. Une partie de ces suppressions devrait se traduire par un changement de statut du vétérinaire concerné, passage de vétérinaire salarié à collaborateur libéral, mais cette part est difficile à estimer.

#### Vétérinaires en collaboration libérale dans 38 % des cliniques

Les structures répondantes comptent en moyenne 1,8 vétérinaires collaborateurs libéraux.

23 % d'entre elles envisagent de créer au moins un poste de collaborateur libéral d'ici 2020. La majorité des projets de recrutement est à l'initiative des structures employant plus de quatre salariés, mais plus d'un quart des entreprises envisageant de recruter emploie un à deux salariés.

#### Tensions au recrutement à prévoir pour les vétérinaires

L'exploitation des données du sondage et des données statistiques disponibles permet d'élaborer certaines hypothèses sur les postes à pourvoir d'ici 2020 (estimation du modèle prospectif KYU Lab).

Vétérinaires salariés : l'effectif global devrait augmenter d'environ 8 % en deux ans, soit entre 500 et 600 créations de postes.

Les entreprises devraient également avoir besoin d'environ 150 collaborateurs libéraux de plus (17 % de croissance), ce qui porte les besoins en recrutement à environ 700 à 800 vétérinaires d'ici 2020 hors postes d'associés libéraux. Une part des créations de postes de collaborateurs libéraux (non quantifiable avec les données disponibles) devrait résulter d'un changement de statut d'un salarié, ce qui peut légèrement diminuer les besoins en recrutement.

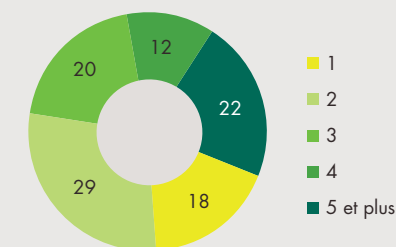
Quant aux intentions d'association, elles ajouteraient une demande de 350 à 450 vétérinaires libéraux sur la période (+ 3 % à 4 % de l'effectif actuel).

Les promotions à venir de vétérinaires (en moyenne 745 nouveaux inscrits à l'ordre par an sur les 10 dernières années), diplômées de France ou d'ailleurs, devraient à peine couvrir ces besoins d'un point de vue quantitatif. Près de 80 % des employeurs disent rencontrer des difficultés à recruter des vétérinaires salariés et les tensions ne devraient pas s'apaiser à court terme.

Concernant les auxiliaires et les autres métiers non vétérinaires, l'effectif devrait croître d'un peu moins de 5 % et les besoins devraient tourner autour de 600 à 700 créations de postes.

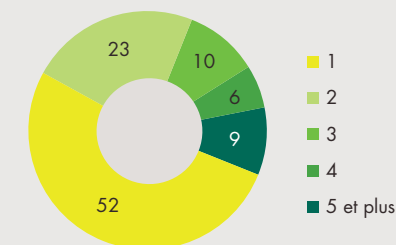


#### ④ Nombre d'auxiliaires par structure (%)



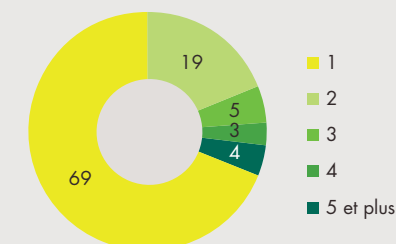
Source : Sondage KYU Lab 2018 – 401 répondants libéraux

#### ④ Nombre de vétérinaires salariés par structure (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 – 351 répondants libéraux

#### ④ Nombre de vétérinaires collaborateurs libéraux par structure (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 – 401 répondants libéraux



Estimation des besoins  
en recrutement d'ici 2020

600 à 700 postes  
d'auxiliaires.

500 à 600 postes  
de vétérinaires salariés.



## NOUVELLES ATTENTES PROFESSIONNELLES

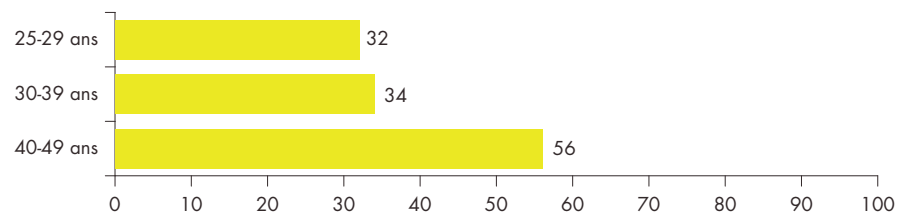
### ► NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE VÉTÉRINAIRES ATTIRÉES PAR LE SALARIAT

Si les jeunes vétérinaires s'installent moins dans des structures rurales, il est également notable qu'ils cherchent moins à devenir libéraux. Ils sont plus attirés par les structures employant déjà plusieurs salariés ou fonctionnant en réseau car elles leur proposent

des conditions de travail correspondant mieux à leurs attentes, notamment une certaine forme de sécurité et de liberté.

Cela conduit, entre autres, les jeunes professionnels à opter pour des contrats moins engageants et à privilégier le salariat ou la collaboration libérale (ces deux statuts représentent 40 % des nouveaux adhérents à la Caisse de retraite et de prévoyance des vétérinaires).

### 📊 Part des vétérinaires salariés souhaitant le rester dans les cinq ans



Source: Sondage KYU Lab 2018 - 262 répondants

### ► CONCILIATION VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

Parallèlement, les nouveaux vétérinaires accordent davantage d'importance à leur qualité de vie et à leur environnement de travail. En effet, comme le montre l'enquête de VetFuturs France réalisée à l'été 2017 auprès des jeunes diplômés, si l'expertise du métier et sa technicité sont des valeurs toujours très fortes (volonté de se présenter comme des « acteurs de l'amélioration du bien-être animal et de la santé publique »), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est une aspiration qui s'affirme, contrairement « à l'engagement sans compter ». Les gardes très régulières et les horaires de travail extensibles ne sont plus considérés comme inéluctables.

Les attentes des plus jeunes sont différentes de celles de leurs aînés, ce qui peut produire des incompréhensions entre générations, et

nuire aux projets de recrutement des structures.

### ► PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ ET DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

Les préoccupations des jeunes vétérinaires évoluent également, bien-être animal et biodiversité (soigner la faune sauvage par exemple) constituent de nouvelles ambitions dans le travail.

### ► VALORISATION DU MÉTIER D'AUXILIAIRE

Les auxiliaires également regardent leur métier d'un œil plus critique. Leur fonction intermédiaire et polyvalente, recouvrant parfois moins le soin animal que les activités de gestion et de nettoyage, semble générer, chez certains, une remise en question de leur poste et notamment du salaire qui y est associé. De plus, la loi encadre très fermement la réalisation d'actes de soins par des

non vétérinaires. L'échelon 5 (ASV) représente le niveau maximum de la convention collective. Les possibilités limitées d'évolution, notamment dans les petites structures, peuvent à terme engendrer de la lassitude et un abandon du métier.

Les auxiliaires font souvent référence aux conditions d'exercice professionnel appliquées dans certains pays, vers lesquelles

ils souhaiteraient voir leur métier évoluer. Le Royaume-Uni notamment, où les vet nurses, équivalents des auxiliaires français, ont la possibilité de réaliser certains actes médicaux (administration de médicaments, réalisation d'anesthésies...) est souvent cité. La délégation de tâches sur ce type d'actes, considéré comme valorisant, améliorerait l'image du métier et le niveau de compétences, voire la rémunération.

## ADAPTATION DES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES : DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES ACTIVITÉS

### ► ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS SOCIAUX DE LA POPULATION

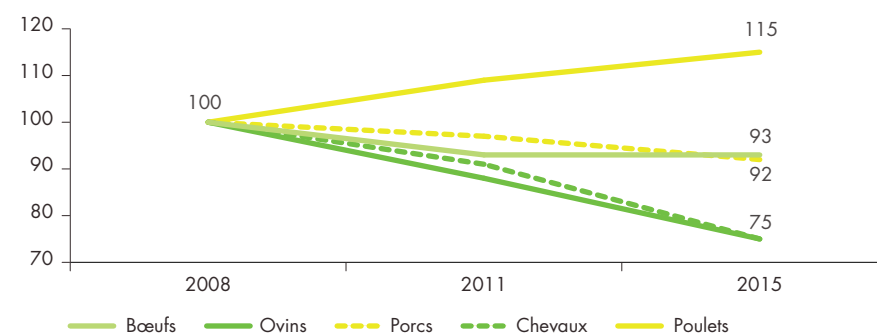
Les trois dernières décennies ont été marquées par des changements importants dans le rapport des Français à l'animal, notamment dans leur consommation de viandes. En effet, selon une enquête CCAF (Crédoc 2016), 23 % des adultes de 15 ans et plus déclarent avoir limité leur consommation de viande en 2015.

Ces évolutions sont dues à plusieurs facteurs, tels que le coût économique et écologique (déforestation, consommation d'eau,

gaz à effet de serre...) de ces denrées, l'évolution du rapport à l'animal (préoccupation de son bien-être), etc. et amènent certains consommateurs, généralement des individus jeunes provenant de milieux aisés ou cultivés, à adopter de nouvelles pratiques alimentaires.

Si la majorité des Français reste omnivore, les comportements alimentaires évoluent et peuvent impacter toute la filière agroalimentaire. En effet, une consommation réduite de viandes se traduira mécaniquement par une réduction de la taille des cheptels et une baisse de l'activité des vétérinaires ruraux.

### 📊 Évolution des achats de viandes déclarés par les ménages (Base 100 en 2008)



Source: FranceAgriMer d'après Kantar World Panel, 2016



La montée en puissance du végétarisme engendre également des évolutions dans le choix de l'animal de compagnie: plutôt un animal végétarien comme le lapin, qu'un animal carnivore.

### ► MEILLEURE PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

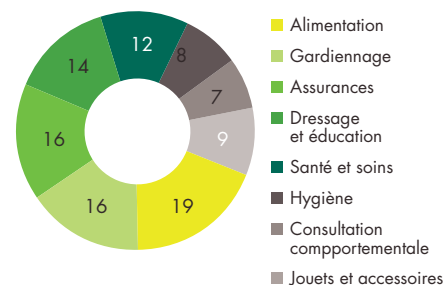
La protection de l'animal a été renforcée ces dernières années dans la loi, que ce soit dans le droit européen (TFUE) ou dans le droit français (entre autres, le nouvel article 515-14 du Code civil). Néanmoins, 66 % des Français estiment que les « peines prononcées pour mauvais traitements, abandons, sévices graves ou atteintes à la vie ou à l'intégrité de l'animal » ne sont plutôt pas ou pas du tout appliquées. Si cet élément ne permet pas de juger de l'application de la loi, il met néanmoins en valeur l'attachement des Français au bien-être animal. L'Eurobaromètre spécial 442 de novembre/décembre 2015 en fait également état, puisque selon celui-ci « les deux tiers des Français considèrent qu'il est très important de protéger le bien-être des animaux d'élevage et 36 % pensent que c'est "plutôt important" ». De même, selon l'enquête Ifop de 2018 « *Le Français et le bien-être animal* », 86 % des Français seraient favorables à l'interdiction de l'élevage intensif (62 % tout à fait favorables).

### ► HAUSSE DES DÉPENSES POUR LES ANIMAUX DE COMPAGNIE

Les Français augmentent les dépenses relatives à leurs animaux de compagnie. Pour près de 63 millions d'animaux de compagnie, les Français dépensent 4,5 milliards d'euros (dont 1,5 Mds€ pour l'achat d'animaux).

Si l'alimentation est le premier poste du budget consacré aux animaux, les dépenses liées à la santé et aux soins ont progressé de 72 % au cours de la dernière décennie et atteignent 12 % du budget (source Santé Vet).

### 📊 Budget annuel des dépenses pour un animal de compagnie en France (2016, %)



Source : Statistica

### ► HAUSSE ET DIVERSIFICATION DE L'ACTIVITÉ CANINE

En 2016, un foyer français sur deux possède un animal domestique (toutes espèces confondues) pour un total de 63 millions d'animaux domestiques. Les chats constituent la deuxième population (après les poissons). Une hausse considérable de leur nombre est constatée depuis 10 ans.

Parallèlement, le statut de l'animal évolue de plus en plus vers celui d'un « membre de la famille ». Les attentes des clients pour leurs animaux sont en conséquence plus pointues en termes de qualité de soins et de services offerts (service de type hospitalier, disponible 24 h/24 et 7j/7...).

Le marché du bien-être animal se développe également (garde d'animaux, thérapies comportementales...) et peut devenir un concurrent pour les entreprises de la branche.

De son côté, le marché de l'assurance animale, reste encore peu développé en France – contrairement à d'autres pays comme la Grande-Bretagne (40 % des animaux y sont assurés) ou la Suède (60 %) où l'assurance en général est plus courante. Certaines mutuelles affirment croître de 25 % par an, cette croissance est à suivre afin d'en tirer les conséquences pour

la branche. Le potentiel de croissance des assurances impacte directement la branche, puisque la moitié des salariés exerce dans des cliniques canines, les plus concernées par le développement de l'assurance animale. Ce développement permettrait sans doute aux propriétaires de financer des opérations chirurgicales coûteuses, qu'ils ne pourraient sinon pas se permettre.

### ► AUGMENTATION PRÉVISIBLE DE LA SPÉCIALISATION

Enfin, dans un cadre où les attentes des professionnels et des clients évoluent, les spécialisations semblent de plus en plus recherchées, soit au sens de l'approfondissement d'une compétence spécifique par la formation, soit par l'obtention du titre de vétérinaire spécialiste. Cette tendance existe depuis une vingtaine d'années, mais s'est accélérée il y a peu. Elle est néanmoins largement plus répandue dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne.

La spécialisation devrait se développer également dans un contexte où des structures de taille importante gagnent du terrain. Celle-ci devenant un atout pour elles alors que dans les cliniques plus réduites en taille, la polyvalence est de mise. De plus, investir dans l'achat de matériel spécialisé suppose des capacités financières conséquentes ce qui est plus à la portée des grandes cliniques.

## NOUVEAUX COMPORTEMENTS DES CLIENTS

### ► CLIENTS PLUS EXIGEANTS ET PLUS PRÉSENTS

Les vétérinaires, comme la majorité des métiers en contact direct avec la clientèle (commerce, santé humaine...) sont impactés par le développement d'Internet et en particulier, des réseaux sociaux. Il est désormais simple pour les clients de s'exprimer sur les

Il est également possible de penser que le développement de nouvelles technologies de soins et les progrès médicaux seront des facteurs contribuant au développement de structures de tailles importantes ou de réseaux pour amortir les investissements.

L'augmentation progressive du nombre de CHV, qui intègrent au moins deux vétérinaires spécialistes, peut aller dans le sens d'une augmentation tendancielle du nombre de ces praticiens.

Enfin, l'appétence grandissante des étudiants pour la spécialisation est constatée par les employeurs et les enseignants, un élément accentué par l'apparition de doubles cursus « vétérinaires – grandes écoles d'ingénieurs » formant des étudiants attirés par la recherche et le challenge intellectuel.

### Top cinq des compétences à développer en priorité par les vétérinaires salariés selon les employeurs

1. Gestion de la relation client
2. Imagerie médicale
3. Nouveaux Animaux de Compagnie
4. Gestion des urgences
5. Médecines complémentaires

Source : Sondage KYU Lab 2018 – 243 répondants

Trois priorités concernent l'approfondissement d'une technique liée à la pratique médicale et la technologie.



En 10 ans  
3,5 millions de chats  
pour 13,5 millions d'individus.  
1,7 million de chiens  
pour 7,5 millions d'individus

Source : FACCO/KANTAR TNS 2016

« Aujourd'hui, les clients sont des consommateurs. Il faut expliquer le pourquoi, le comment... Avant on ne questionnait pas le vétérinaire. Il avait raison. »

« Ceux qui ne se mettent pas au numérique sont absents et auront moins de visibilité que d'autres. Tout le monde y est donc ça ne fait rien d'y être, mais ne pas y être ça fait beaucoup. La profession est obligée de s'y coller sous peine de ne plus exister. »



répondre à leurs questions et de maîtriser l'information diffusée sur la clinique sur Internet. D'une certaine façon, la fin de « l'expert sachant » semble se profiler au profit d'une horizontalisation de la relation client.

Le développement d'Internet induit dès lors de nouvelles problématiques, comme la gestion des avis clients en ligne (e-réputation). En effet, cette nouvelle proximité est parfois mal vécue, notamment lorsque les avis sont négatifs car ils peuvent avoir des répercussions sur l'activité des entreprises (augmentation ou baisse de la fréquentation de la clinique suite à un bon/mauvais avis).

### ► NOUVELLES OFFRES DE SERVICES ATTENDUES

Les attentes des clients s'orientent vers une offre de services numérisés (prise de rendez-vous en ligne...), mais aussi vers une prise en charge plus diversifiée de la santé des animaux : soins préventifs (vaccins...) ou paramédicaux (phytothérapie...) qui sont encore peu développés. Il s'agit pour le vétérinaire d'envisager son action de façon plus large : santé, environnement (qualité de l'eau, de l'air, résidus, biodiversité...).

À l'ère du numérique, les services digitaux proposés par certains secteurs deviennent des standards pour la clientèle des vétérinaires, tout comme pour celles d'autres libéraux. Elle utilise Internet pour trouver des informations, mais aussi des professionnels pouvant répondre à leurs besoins. Ainsi, être référencé sur Internet est désormais incontournable pour les

cliniques car c'est un vecteur de visibilité. Des services se sont développés pour les clients, par exemple :

- gestion de la relation client et des prestations vétérinaires en ligne (réservation en ligne, textos de rappels des vaccins...) pour répondre au besoin de proximité et aux habitudes de consommation de services en ligne intégrées par les clients ;
- télémedecine (téléconsultation, télé-expertise, télésurveillance médicale, téléassistance médicale) pour répondre aux besoins de permanence des soins, notamment dans les bassins à faible densité de population vétérinaire. L'Académie des vétérinaires (organisation à vocation consultative) a d'ailleurs donné son opinion sur la déontologie à appliquer à ces nouvelles pratiques et a contribué à la réflexion Vefuturs sur ce thème.

### ► RETARD SUR L'UTILISATION COMMERCIALE DU NUMÉRIQUE

Une étude européenne de Vetspanel, qui a interrogé en 2016 plusieurs milliers de vétérinaires sur leurs pratiques, a constaté qu'en France, 31 % des cliniques approchent leurs clients via les réseaux sociaux (moyen d'approche le plus déclaré selon Vetspanel) contre 60 % des cliniques européennes et 83 % des cliniques britanniques. De même, 11 % des cliniques françaises utilisent les mails et 44 % leur site internet, contre respectivement 27 % et 59 % en Europe et 42 % et 74 % en Grande-Bretagne. Il existe donc un net décalage entre les pratiques françaises déclarées et les pratiques européennes.

## NUMÉRISATION DES OUTILS PROFESSIONNELS

### ► ÉQUIPEMENTS DE SOINS DE HAUTE TECHNOLOGIE

De nouvelles technologies liées à la santé se répandent, notamment dans les centres hospitaliers vétérinaires :

- scanners, échographies et imageries ;
- matériels de chirurgie, dont chirurgie magnétique, prothèses en métal fabriquées en 3D (très prospectif), etc. ;
- solutions plus prospectives, telles la robotisation, l'intelligence artificielle, les puces à ADM, les nanotechnologies, biotechnologies...

### ► GÉNÉRALISATION DU LABORATOIRE CONNECTÉ

Les industriels conçoivent de plus en plus des machines d'analyses médicales connectées au logiciel de gestion interne de la clinique. Celles-ci limitent les erreurs de saisie et font gagner du temps en offrant la possibilité d'internaliser les résultats, de suivre facilement une évolution, de générer des commandes à distance... Elles permettent également des gains de place. La connectivité entre les machines techniques et les logiciels de gestion est également une vraie tendance.

### ► DÉVELOPPEMENT D'OUTILS NUMÉRIQUES LIÉS À LA GESTION

Les nouvelles technologies ne concernent pas seulement les soins, mais aussi la gestion interne de la clinique (cloud, gestion des commandes, des prestations et de la comptabilité, mémos vocaux qui peuvent se transformer en textes, statistiques) ou de sa clientèle (suivi des attentes clients par sondage, applications mobiles pour propriétaires, carnet de santé électronique...). Ces outils ont de nombreuses applications, parfois même personnalisables (exemples : ClubVetGmVet, MyVetApps, Vetocom, Vetup,

Vokare...). Certains de ces outils peuvent être connectés aux matériels d'analyses médicales des vétérinaires pour internaliser et transmettre les résultats de façon plus fiable et rapide.

Selon ceux qui l'ont adopté, le numérique permet des gains de productivité : les commandes sont réalisées plus rapidement, la gestion des paiements est clarifiée et les impayés moins nombreux. Le numérique permet de proposer des prix plus compétitifs, en particuliers sur les médicaments grâce à des plateformes d'achat en ligne (achats en gros, par exemple sur ClubVet Shop). Autant d'éléments qui offrent des clés aux vétérinaires pour réagir à la concurrence de pure players spécialisés dans l'alimentation animale de qualité, ou qui proposent des médicaments de base.

La gestion des fonctions support fait également l'objet d'une numérisation. Selon leur taille, les cliniques s'équipent de logiciels de gestion comptable, de gestion des ressources humaines, de gestion des achats... Ces solutions, utilisées à la fois par les vétérinaires et les auxiliaires, font appel à de nouvelles compétences.

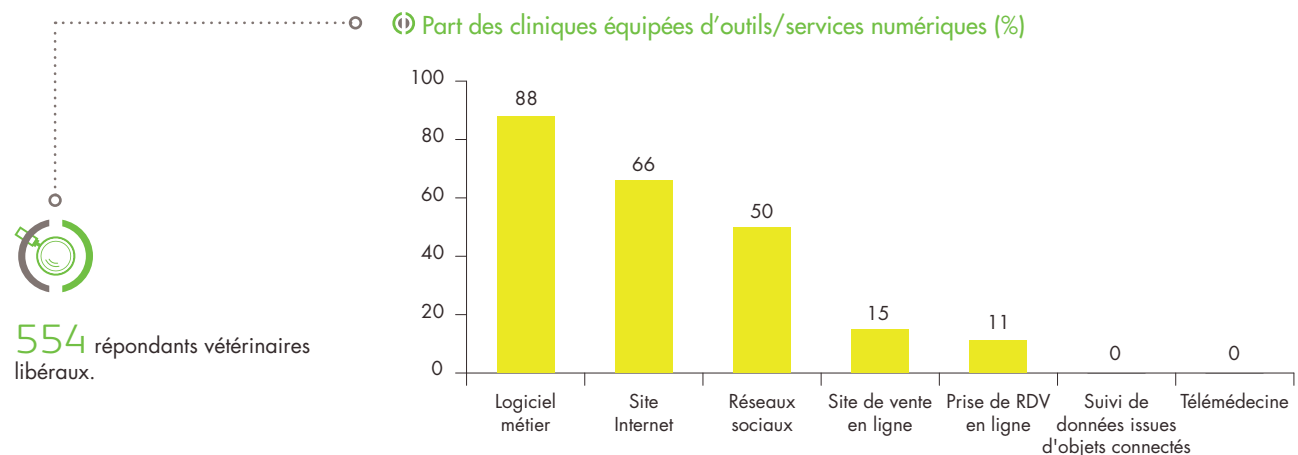
### ► NOUVELLES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

Avec le développement de nouvelles technologies, de nouvelles obligations légales devraient concerner les structures vétérinaires, notamment sur :

- l'obligation d'utiliser un logiciel de gestion, de comptabilité ou un système de caisse certifié (loi n° 2013-1117 du 6 décembre 2013 contre la fraude à la TVA.);
- la protection des données clients (règlement européen RGPD n° 2016/679, applicable depuis le 25 mai 2018).



De nouvelles technologies mesurant des paramètres biologiques des animaux se développent (capteurs des chaleurs dans les élevages par exemple...) et certains professionnels intuent que le recueil et le traitement de données biologiques sur les patients pourraient se généraliser et qu'ils doivent donc s'y préparer.



554 répondants vétérinaires libéraux.

Source: Sondage KYU Lab 2018  
Le sondage ayant été administré par e-mail et sur les réseaux sociaux, un biais positif peut exister.



## ÉVOLUTIONS ATTENDUES DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

### FOCUS RÉGLEMENTAIRE

#### ► QUE RETENIR DES RÉGLEMENTATIONS?

##### Trois principes européens directeurs

- Bien-être animal.
- Toute mesure doit être justifiée, proportionnée et non discriminatoire.
- Accès et mobilité dans la profession au sein de l'UE (Union Européenne).

##### Deux thèmes réglementaires présents en droit français

- Nouvelles possibilités d'organisation du travail et du capital.
- Règles spécifiques sur l'exercice de la profession (l'interdiction pour les auxiliaires de réaliser des actes de soin est toujours d'actualité).

#### ► IMPACTS DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

##### L'emploi

La reconnaissance automatique des diplômes de vétérinaire et la libre installation des professionnels dans l'espace européen étaient susceptibles d'entraîner une hausse de la mobilité des vétérinaires. Il semble néanmoins que les vétérinaires formés en France quittent peu le pays suite à leurs études. Par contre, la Belgique a choisi de durcir l'accès à ses formations aux étudiants étrangers, pour valoriser de futurs vétérinaires natifs du pays, qui auraient plus de chances d'y exercer. Le but de ce durcissement était d'éviter le départ à l'étranger des personnes formées en Belgique. Les écoles belges devaient par ailleurs préserver leur ratio entre étudiants et enseignants

sous peine de perdre leur accréditation. Les diplômés hors UE doivent faire valider leurs diplômes par un examen national en France.

Les tensions au recrutement palpables aujourd'hui ne semblent pas devoir être résolues par le nombre de nouveaux diplômés, quelle que soit leur origine, et aucune évolution inverse n'est prévue pour les prochaines années.

##### Les métiers et les activités

La suppression de la limitation de trois vétérinaires par société d'exercice libéral, de la règle de l'unicité du mode d'exercice de la profession et l'ouverture du capital social à des tiers extérieurs à la profession auraient pu entraîner :

- la constitution de plus grandes cliniques vétérinaires, concurrentielles du fait des économies d'échelles et des nouveaux services qu'elles pourraient proposer ;
- l'arrivée d'investisseurs aux profils nouveaux et une hausse des investissements dans des cliniques.

Avec le recul, il apparaît que si la taille des structures a augmenté, elle reste le plus souvent inférieure à 10 salariés et les grandes cliniques vétérinaires sont encore minoritaires. Par ailleurs, il semblerait que le monopole des vétérinaires sur la prescription d'ordonnances se maintienne en France.

La profession vétérinaire a vocation à rester réglementée. Le rôle de l'Ordre professionnel des vétérinaires a été une nouvelle fois confirmé par l'arrêt du Conseil d'État (10 juillet 2017) nommé Clinique vétérinaire de la



\* Secteur : tous les actifs du secteur vétérinaire, salariés et libéraux.

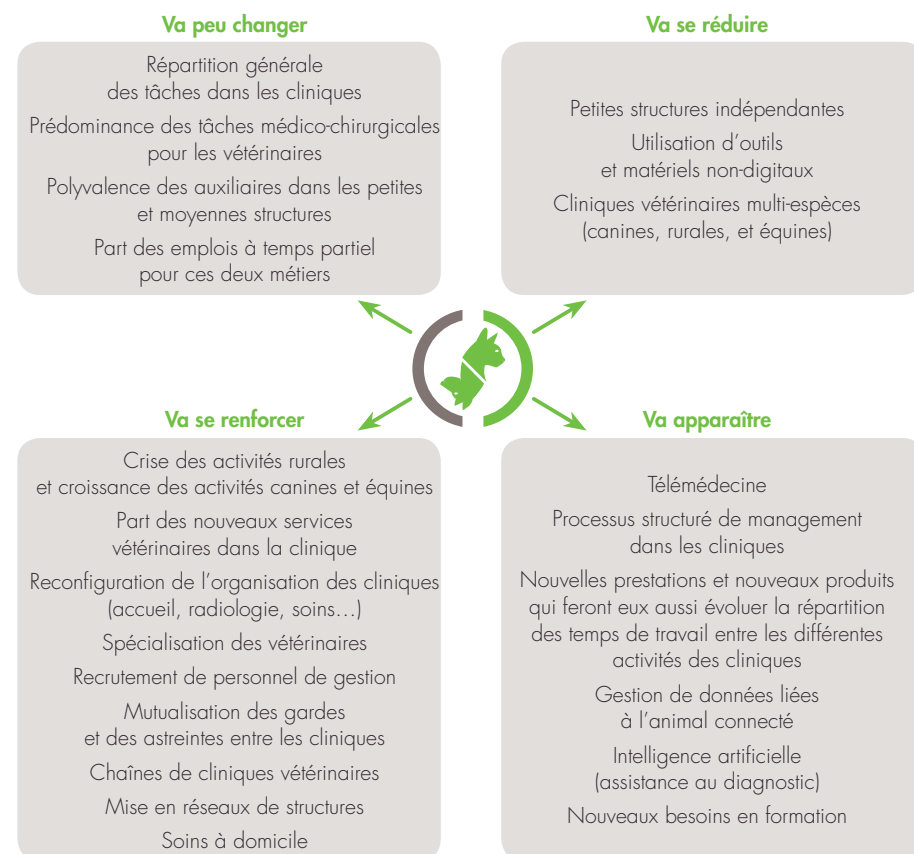
Lézarde. Dans cette logique, l'Ordre continuera à avoir un droit de regard sur les vétérinaires embauchés par les cliniques et le bail des locaux dédiés à l'activité. Après huit réformes du Code rural et de la pêche maritime (depuis 2011) et au regard des principes de précaution et d'habilitation professionnelle, la question de l'habilitation des auxiliaires à procéder à des actes de soins n'a pas été traitée. Toutefois, au vu des changements observés dans d'autres pays, il est probable que ce point évolue dans les prochaines années.

### ► LES COMPÉTENCES

Au regard des principes de bien-être animal et de précaution, le vétérinaire peut aujourd'hui être appelé à exercer ses compétences d'expertise animale et sanitaire et à développer, outre son rôle de soignant des animaux, son rôle de consultant dans l'agroalimentaire ou dans l'élevage.

La Commission Européenne, dans sa communication du 19/01/2012, explique vouloir mettre en place une régulation plus contraignante et/ou sectorielle sur le bien-être animal. Par exemple, dans le cas de la régulation de la mise à mort dans les abattoirs, cela pourrait augmenter l'importance de l'expertise vétérinaire de même dans la gestion de la maltraitance animale.

## FOCUS SUR LA CLINIQUE VÉTÉRINAIRE DE DEMAIN



### ► LA CLINIQUE VÉTÉRINAIRE DE DEMAIN

#### Tous types de structures

##### Va PEU CHANGER

- **Qu'importent les évolutions des prochaines années, la répartition des tâches dans les cliniques vétérinaires devrait rester, dans ses grandes lignes, relativement similaire**

Elle devrait toujours reposer sur la réalisation des soins par les vétérinaires (tâches cœur de métier) et une forte polyvalence (aide aux soins, gestion, relation client...) des auxiliaires. De plus, une large partie des effectifs reste incompressible, le soin des animaux nécessitant des examens physiques.

- **Il est probable que les emplois à temps partiel soient toujours autant recherchés, qu'importe le métier concerné.**

##### Va SE RENFORCER

- **La crise des activités rurales et la croissance de la médecine vétérinaire canine et équine, portée par la demande client**

Ces évolutions pourront amener des cliniques ou des praticiens à privilégier les activités porteuses pour répondre à la demande (restructuration de l'activité d'une clinique mixte ou changement d'activité pour une clinique rurale).

- **L'évolution de la répartition des temps de travail entre les différentes activités dans la clinique**

Les besoins des clients changent et les services/produits proposés évoluent en conséquence. Il en résulte une nécessaire réorganisation des temps de travail pour pouvoir les intégrer. Par exemple, privilégier la relation client au détriment d'autres tâches.

- **Les mutations dans l'agencement de l'espace des cliniques**

Ces mutations peuvent être liées à une nouvelle prestation ou à l'acquisition de nouveaux matériels techniques/numériques. Dans les deux cas, la question de

l'optimisation de l'espace se pose et peut conduire à un réagencement de la clinique pour que chaque activité soit menée de la façon la plus fluide et organisée possible.

- **La rationalisation des gardes et des astreintes entre les cliniques, ainsi que l'intégration à un réseau**

Les difficultés connues en rurale et les attentes des professionnels en termes d'équilibre vie professionnelle et vie privée plaident pour un renforcement de la mise en réseau des cliniques et de la mutualisation des systèmes de gardes et d'astreintes.

- **La place du numérique dans les cliniques**

##### Va APPARAÎTRE

- **Les évolutions technologiques et les attentes de plus en plus pointues des clients, de nouveaux soins/produits vont faire évoluer la répartition des temps de travail entre les différentes activités des cliniques**

Il peut s'agir de nouveaux types de soins (physiothérapie, rééducation, thérapie laser, animal connecté...) d'examen complémentaires... Les ventes additionnelles (ex. : objets connectés.) pourraient également s'amplifier. Enfin, s'il existe des incertitudes sur la rapidité de développement de la télé médecine, le soin d'un animal nécessitant en général une consultation, l'envoi automatique de résultats d'examen aux propriétaires pourrait se généraliser.

- **Les nouvelles compétences qui émergent feront évoluer les besoins en formation des salariés.**

##### Va SE RÉDUIRE

- **Les petites structures et les vétérinaires seuls dans leur clinique**
- **L'utilisation d'outils et matériels non-numériques.**

Il est par exemple possible d'intuire que les radios analogiques seront remplacées par des radios numériques et que l'utilisation des outils numériques va s'accroître...



**Structures de taille moyenne à grande****Va SE RENFORCER**

- **Spécialisation médico-chirurgicale des vétérinaires**

Tout d'abord, la spécialisation des vétérinaires est plus présente dans les grandes structures qui recherchent des profils experts sur certains types d'animaux (chevaux, NACs...) ou sur certains types de médecine (cardiologie, neurologie, dermatologie, etc.) pour répondre aux demandes de leurs clients.

De plus, la spécialisation permet de mieux rationaliser l'utilisation des espaces de la clinique (les salles) et l'organisation des activités, pour un fonctionnement optimal. Par exemple, positionner les actes d'ostéopathie sur un même créneau horaire et dans un même lieu permettra de ne mobiliser qu'une seule salle et d'y entreposer le matériel adéquat.

Enfin, la spécialisation permet aussi de répondre aux nouvelles attentes des vétérinaires qui souhaitent se focaliser sur des activités précises. Ces activités peuvent être de nature médicale ou managériale, en fonction des préférences du vétérinaire.

- **Gestion administrative des cabinets par des personnels spécialisés dans le domaine**

La hausse de la taille des structures vétérinaires implique davantage de tâches administratives/support (prises de rendez-vous, paiement des prestations, gestion des paies, des plannings, comptabilité, gestion des ressources humaines...). Dans les petites structures, ces tâches sont, la plupart du temps, réalisées par l'auxiliaire vétérinaire, voire directement par le vétérinaire. Mais les grandes structures peuvent chercher à recruter une personne dédiée à ces activités (par exemple, un professionnel ayant réalisé sa formation sur l'un des sujets précédemment cité) ou à détacher un salarié de la clinique de façon permanente sur ce type de sujets (vétérinaire ou auxiliaire).

- **Soins à domicile**

Les cliniques vétérinaires sont régulièrement sollicitées par leurs clients pour des soins à domicile, ce qui pourrait conduire au développement de ce service dans l'avenir. Mais, ce sujet reste pour le moment embryonnaire et aucune initiative n'est encore à l'ordre du jour. De plus, le cadre organisationnel et législatif (pour les auxiliaires) d'une telle offre serait à déterminer.

**Va APPARAÎTRE**

- **Développement de processus structurés de management**

En dehors des activités déjà citées, il s'agit principalement de compétences de management auxquelles il faudra former les salariés et les employeurs.

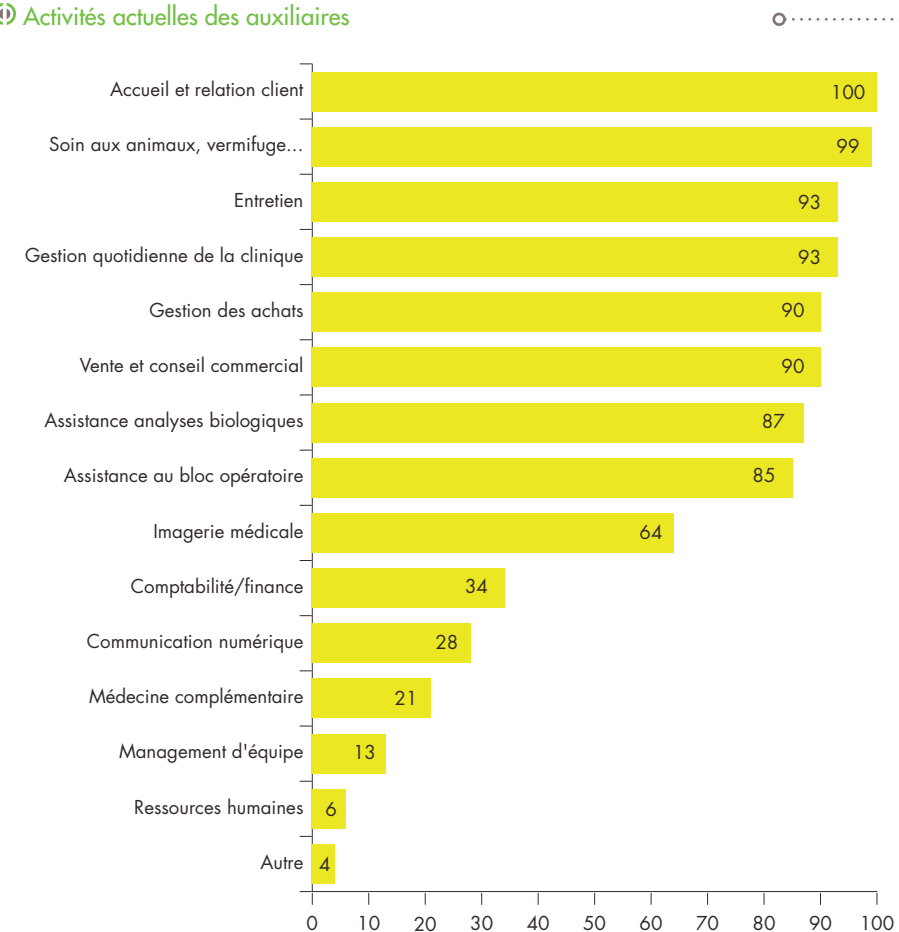
- **Potentiellement, création de chaînes de cliniques vétérinaires**

La législation française impose que les structures vétérinaires soient détenues à plus de 50 % par des vétérinaires exerçant dans la structure, or la création d'une chaîne nécessite des investissements importants. Par ailleurs, historiquement, les petites structures sont plus nombreuses. Pourtant, le modèle nordique (chaînes) fait des émules et de nombreux professionnels marquent de l'intérêt pour ce dernier. Cela pourrait avoir des conséquences sur :

- l'organisation des chaînes de cliniques vétérinaires (les activités support pourraient être centralisées et les cliniques pourraient se concentrer sur des tâches médicales);

- les actes de soins proposés, les établissements pourraient se spécialiser sur certains actes (ce qui aurait des conséquences sur leur organisation et sur les compétences des salariés, qui seraient dès lors plus spécialisés), du fait de la centralisation de certains matériels, dans certaines cliniques;

- les attentes des cliniques en termes de rentabilité: les chaînes auraient probablement plus d'attentes à ce sujet.

**ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES****► LES AUXILIAIRES****📍 Activités actuelles des auxiliaires**

Source : Sondage KYU Lab 2018 - 879 répondants auxiliaires

La grande polyvalence du métier d'auxiliaire vétérinaire est confirmée par les réponses au sondage. Outre le suivi des animaux hospitalisés, l'accueil et la gestion quotidienne de la clinique sont à leur charge, et l'auxiliaire s'avère un acteur clé dans les missions commerciales.

Leur implication très régulière dans les actes de soins est également évidente pour une grande majorité. Près de neuf auxiliaires sur 10 assistent le vétérinaire dans ses actes

chirurgicaux ou d'analyse, et plus de la moitié s'occupe également de l'imagerie médicale. Peu d'auxiliaires assurent des fonctions de management, et environ un quart a en charge la communication de la clinique. Le titre ou le diplôme ne modifient pas le contenu de l'activité professionnelle. Les missions confiées aux ASV (Auxiliaires Spécialisés Vétérinaires détentrices du titre ASV dispensé par le GIPSA) et aux autres auxiliaires, avec ou sans diplôme



Clé de lecture : part des auxiliaires effectuant les activités citées régulièrement.

**93 %** des auxiliaires vétérinaires s'occupent régulièrement de l'entretien de la clinique.



**7 %** des structures vétérinaires répondantes n'ont pas d'auxiliaire.

**77 %** en ont au moins deux.

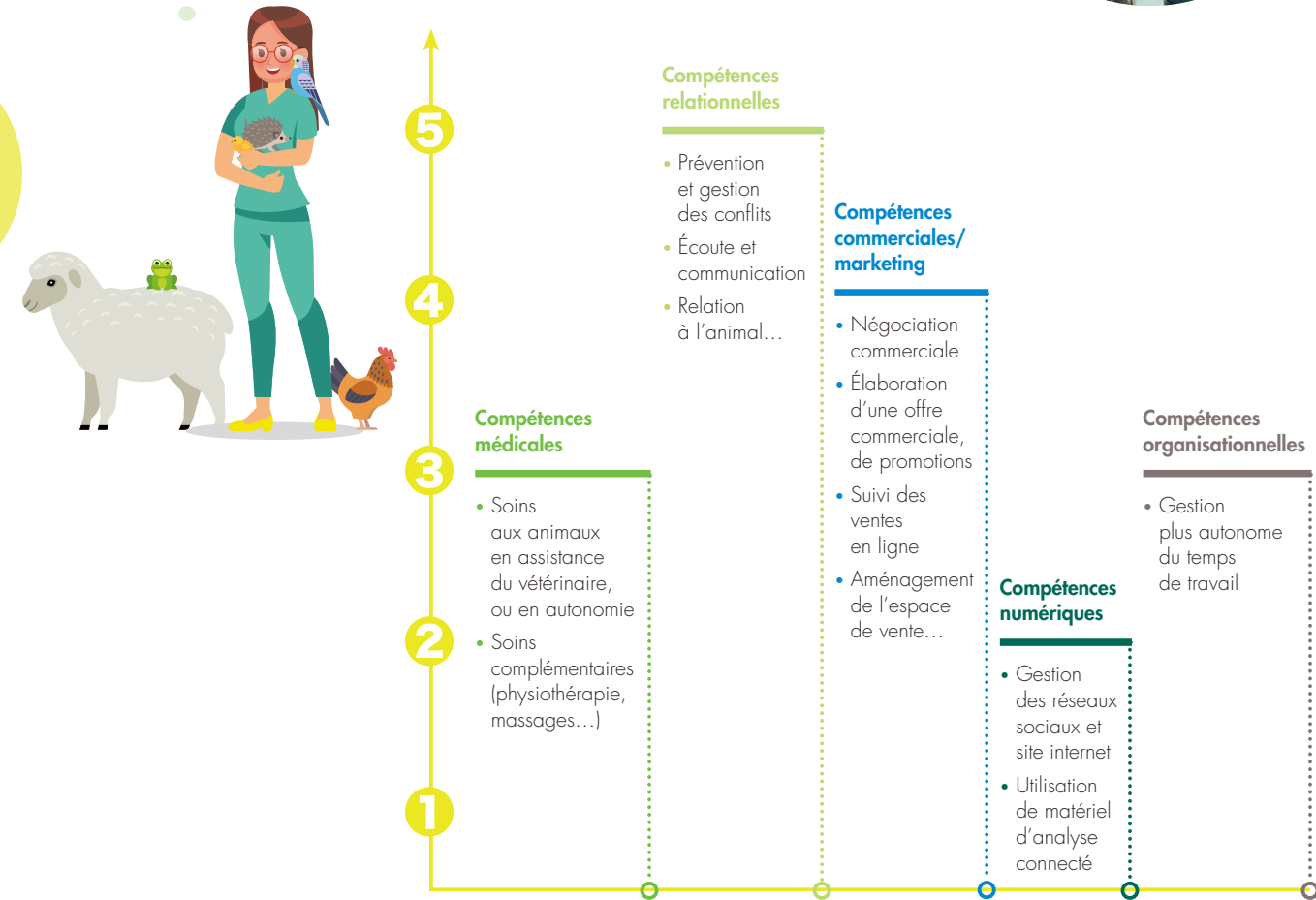
semblent relativement similaires. Les auxiliaires n'ayant aucun diplôme ou titre font un peu moins de gestion administrative de type comptabilité, mais l'absence de titre n'apparaît pas être un frein pour les activités

de soins ou d'assistance au bloc. Les ASV sont néanmoins un peu plus nombreuses à effectuer des missions d'assistance au bloc (87 % *versus* en moyenne 81 % pour les autres auxiliaires).

- + Commercial
- + Assistant de direction
- + Empathique
- + Expert en technique de soins
- + Connecté



④ Hiérarchisation des compétences à développer



Impact des facteurs d'évolution sur le métier d'auxiliaire

	Niveau d'impact sur la transformation du métier
Fragilisation économique des structures vétérinaires	● ● ●
Apparition d'un corps juridique qui favorise l'apparition de nouvelles structures	● ● ●
Difficultés à couvrir les besoins malgré la hausse du nombre de vétérinaires	● ● ●
Nouvelles attentes professionnelles	● ● ●
Adaptation des activités traditionnelles	● ● ●
Développement de nouveaux comportements de la part des clients	● ● ●
Numérisation des outils professionnels	● ● ●

Emploi

Le métier d'auxiliaire, métier particulièrement féminin et souvent exercé à temps partiel, génère un sentiment de désillusion et de lassitude chez bon nombre des salariés rencontrés au cours de cette étude.

- Revalorisation du métier: les revalorisations du métier, financière et statutaire, sont des revendications récurrentes. Certains auxiliaires sont dans l'attente de la création d'un nouvel échelon ou d'un nouveau métier qui permettrait une reconnaissance du travail médical effectué.
- Passerelles interbranches: dans un contexte de rapprochement des branches, la question des passerelles possibles (recrutements, formation, montée en compétences...) avec le métier d'aide-soignant et d'autres métiers médicaux/paramédicaux ou non est posée.

Activités

Les évolutions présentées impactent le métier d'auxiliaire à différents niveaux.

- Un métier toujours polyvalent: les auxiliaires vétérinaires sont très polyvalentes. Pour rappel, elles réalisent des tâches qui vont du rangement/nettoyage à l'assistance aux soins des vétérinaires, en passant par la nourriture des animaux, l'intendance, la vente et l'accueil de la

clientèle. Cette polyvalence est souvent plus forte dans les petites structures où un nombre réduit d'auxiliaires (un, deux...) est chargé d'effectuer toutes les tâches déléguées par les vétérinaires.

- Évolution de la relation client pour les auxiliaires: ils sont le premier contact du client avec la clinique. Avec le développement d'internet (réseaux en ligne/application mobiles et prise de rendez-vous en ligne par exemple), la relation client peut devenir plus impersonnelle. Souvent, les auxiliaires sont chargés de la gestion de ces réseaux et du site Internet de la clinique.
- Renforcement de l'activité vente de produits: dans les cliniques développant leur offre de services (nouveaux aliments, médecine douce et préventive), l'auxiliaire doit être en mesure de comprendre, présenter et vendre les nouveaux services proposés par les cliniques et d'accompagner le développement de la structure ce qui appelle un renforcement des stratégies de vente des services et des médicaments.
- Évolution des activités liées à la gestion: de nouveaux outils de gestion informatisés devraient se généraliser dans les cliniques. Les auxiliaires réalisant très fréquemment les tâches de gestion/suivi, ils devront donc apprendre à utiliser ces nouveaux outils.





- Délégation de certains actes de soins : la question de la réalisation d'actes de soins par d'autres professionnels que les vétérinaires se pose. À l'heure actuelle, si cela est toujours interdit (art. L. 243-3 du Code rural et de la pêche maritime), la notion « d'actes de soins » n'est néanmoins pas clairement définie. Ainsi, des auxiliaires vétérinaires sont souvent amenées à réaliser des soins dans certaines structures. C'est notamment le cas des auxiliaires des grandes structures qui peuvent être plus spécialisées dans les activités médicales (préparation préopératoire, surveillance anesthésique, suivi postopératoire, vaccins, soins dentaires...), tandis que les auxiliaires des structures plus petites restent très polyvalentes. La question de pouvoir réaliser des actes de soins est au cœur des préoccupations des auxiliaires rencontrées au cours de cette étude.

### Compétences

Il arrive que les vétérinaires et les auxiliaires effectuent les mêmes activités. Toutefois, les compétences mobilisées en front et middle office (polyvalence, relation client et gestion administrative) font partie du cœur de métier des auxiliaires.

- Compétences en relation client (front office)

#### Compétences relationnelles :

- accueillir et conseiller le client ;
- convaincre de la pertinence de son conseil ;
- gérer les conflits et prendre du recul ;
- adapter son comportement à la dimension émotionnelle de la relation à l'animal de compagnie ou la dimension économique des animaux de rente ;
- concourir à la bonne réputation de sa clinique ;
- renforcer ses capacités en merchandising et vente, notamment en ventes additionnelles (aliments...)

#### Compétences numériques

- maîtriser les codes du web ;
- présenter son entreprise sur les réseaux sociaux (informations adéquates, vocabulaire...);
- communiquer sur les événements ayant lieu dans l'entreprise et fidéliser/attirer de nouveaux clients ;
- interagir avec les internautes (répondre à des commentaires web, qu'ils soient positifs ou non...);
- gérer de nouvelles formes de relation client (relances sms, rdv pris en ligne)...

- Compétences en gestion administrative (middle office)

- utiliser les nouveaux outils, notamment les outils numériques ;
- anticiper les besoins de la clinique dans le suivi des stocks, la passation des commandes de matériels et de médicaments auprès des fournisseurs ;
- appliquer la politique commerciale (fidélisation, argumentaires de vente, merchandising...).

- Compétences en management

- former ses collègues à l'utilisation des outils/machines ;
- gérer une équipe, notamment dans les grandes structures ;
- former les nouveaux arrivants à leur métier (lui montrer les principales activités à mener)...

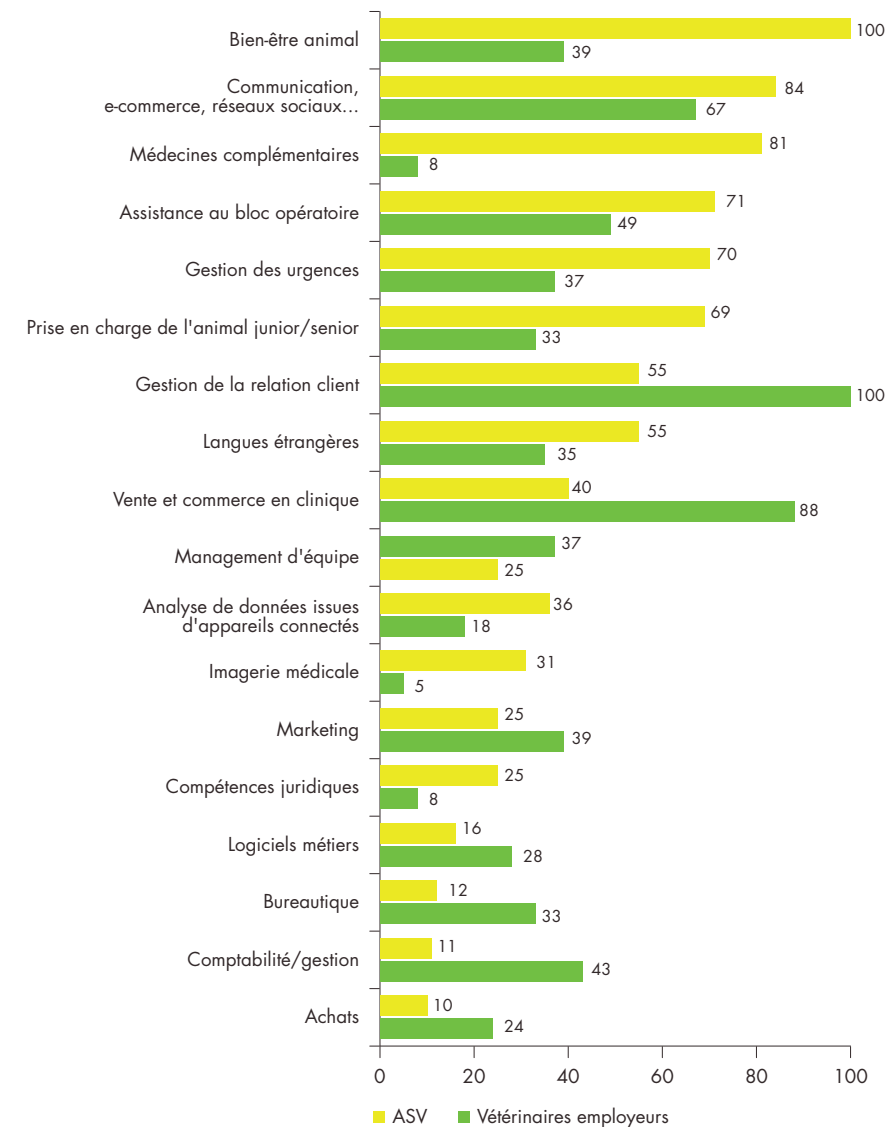
- Compétences médicales (back-office)

Certaines compétences seront à renforcer ou à acquérir en fonction des spécificités des structures employeuses.

- En transverse, la polyvalence est toujours essentielle qu'importe le type de structure, même si la spécialisation des auxiliaires sur certaines tâches et donc certaines compétences est plus forte dans les grandes structures type CHV. Cette polyvalence implique certains savoir-être comme la capacité à être autonome, curieux, organisé, ouvert au changement...



### ④ Comparaison des compétences à développer en priorité selon les auxiliaires et selon les employeurs (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018

### Tendances d'évolution

Les auxiliaires sont surtout sensibles aux évolutions de l'approche de l'animal en matière de soins et à la nécessité de s'y former. Une large majorité prend en compte l'évolution de la place de l'animal et l'essor

des médecines complémentaires. Les missions d'assistance et de soins sont perçues comme devant se renforcer. La numérisation des structures vétérinaires et ce qu'elle implique au niveau du métier d'auxiliaire



Répondants  
629 auxiliaires  
285 vétérinaires employeurs



100 % des auxiliaires pensent que le « bien-être animal » est une compétence à développer prioritairement.  
39 % des vétérinaires employeurs partagent ce point de vue.

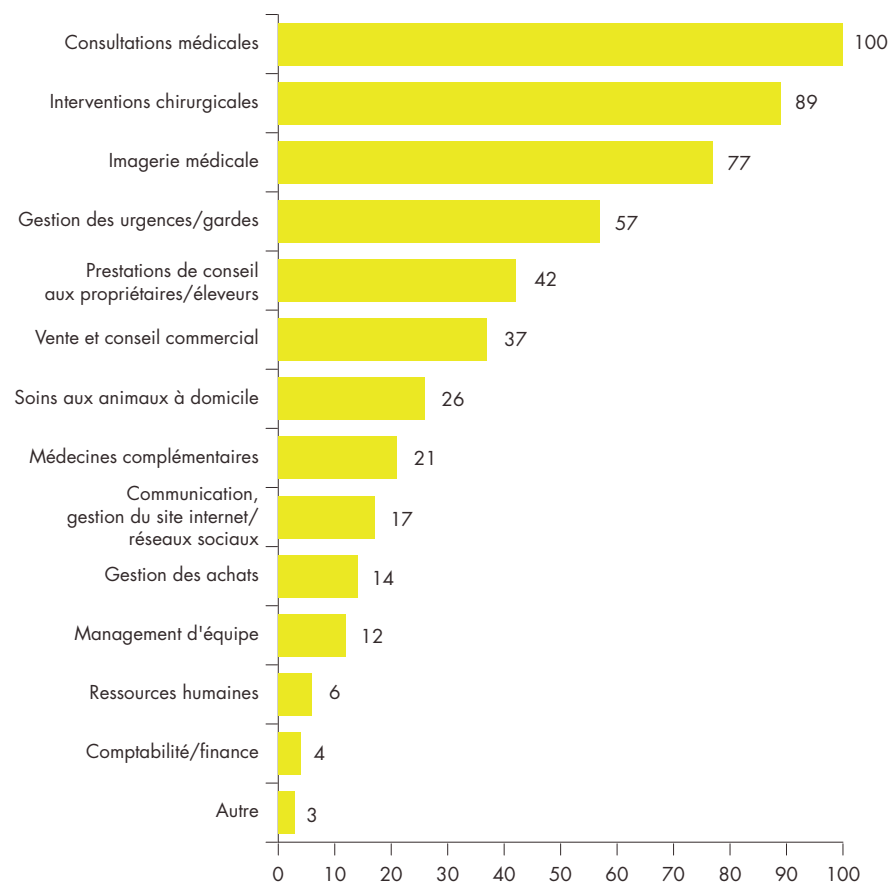
est également bien placée dans les compétences à développer. Les vétérinaires employeurs partagent la conviction que les auxiliaires devraient à terme prendre en charge la communication de la structure.

La perception des évolutions du métier d'auxiliaire diverge entre les salariés et les employeurs sur le point de la gestion interne de la clinique et des missions commerciales. Les vétérinaires employeurs attendent manifestement de leurs auxiliaires plus de soutien sur les tâches administratives. Ils placent la compétence comptabilité/gestion dans le top cinq des compétences à développer

par les auxiliaires. Quant aux compétences commerciales, (vente, marketing, achats...) elles devraient être largement valorisées par les structures vétérinaires dans les années qui viennent, ce dont les auxiliaires ont peut-être moins conscience. Les compétences en relation client, si elles existent déjà devraient elles aussi progresser. Les besoins affirmés des vétérinaires employeurs en matière de compétences de gestion et de relation client, ainsi que d'assistance au bloc peuvent plaider pour une spécialisation progressive des équipes dans les années qui viennent.

► LES VÉTÉRINAIRES SALARIÉS

① Activités actuelles des vétérinaires salariés (%)



Source: Sondage KYU Lab 2018

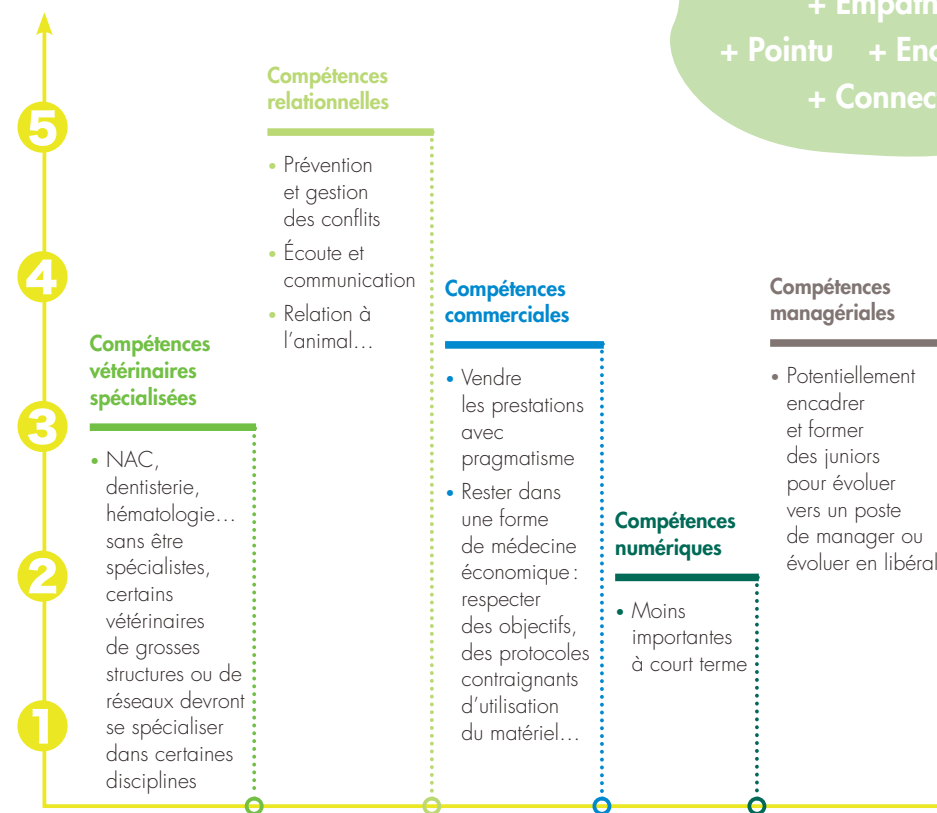
253 répondants.

Clé de lecture : part des vétérinaires salariés effectuant les activités citées régulièrement

68 % des structures vétérinaires répondantes ont au moins un vétérinaire salarié. La durée d'expérience moyenne des vétérinaires salariés est d'un peu plus de huit ans. Sans surprise, leur travail quotidien tourne essentiellement autour du soin et des activités connexes. Les activités de gestion de la clinique (management, communication...) font beaucoup plus rarement partie de leurs missions régulières, sans pour autant en être exclues. Près de la moitié d'entre eux (48 %) travaille dans une structure qui assure elle-même ses gardes ou les mutualise (30 %). Ils peuvent donc être sollicités pour en faire. Il existe néanmoins des disparités dans le poids de certaines activités selon que la structure employeuse est à dominante rurale

ou canine: plus d'un tiers des vétérinaires salariés est chargé du conseil commercial (42 % des salariés dans les structures à dominante rurale, versus 35 % pour les structures canines). Le conseil aux propriétaires/éleveurs est également beaucoup plus répandu chez les salariés des cliniques à dominante rurale. En revanche, ceux-ci effectuent moins fréquemment des missions de gestion que ceux qui travaillent dans des structures essentiellement canines (6 % seulement s'occupent de management alors qu'ils sont en moyenne 15 % dans les structures à dominante canine, 3 % versus 7 % s'occupent de RH). Ces salariés utilisent nettement moins l'imagerie médicale et les médecines complémentaires.

② Hiérarchisation des compétences à développer





Impact des facteurs d'évolution sur le métier de vétérinaire salarié	Niveau d'impact sur la transformation du métier
Fragilisation économique des structures vétérinaires	● ● ●
Apparition d'un corps juridique qui favorise l'apparition de nouvelles structures	● ● ●
Difficultés à couvrir les besoins malgré la hausse du nombre de vétérinaires	● ● ●
Nouvelles attentes professionnelles	● ● ●
Adaptation des activités traditionnelles	● ● ●
Développement de nouveaux comportements de la part des clients	● ● ●
Numérisation des outils professionnels	● ● ●

### Emploi

Le développement de structures plus grandes et les aspirations des jeunes professionnels pour le salariat font croître les besoins en recrutement de vétérinaires salariés. Le salariat augmentant au détriment de l'exercice libéral, les tensions déjà perceptibles sur ce statut risquent de s'accroître pour plusieurs raisons :

- la recherche, par les plus jeunes vétérinaires, d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle peut entraîner une augmentation des besoins en recrutement pour assurer la bonne organisation de la clinique ;
- certaines cliniques rencontrent des problèmes d'attractivité, en particulier les cliniques rurales et de petite taille car les jeunes tendent à privilégier les cliniques de taille moyenne à importante et les grands centres urbains ;
- la plus grande volatilité des vétérinaires qui changent de clinique, voire de métier, au cours de leur carrière.

Le métier de vétérinaire salarié évoluant, il est possible d'intuire que les profils recherchés par les cliniques intégreront progressivement les nouvelles compétences identifiées à la page suivante. 79 % des

employeurs rencontrent des difficultés de recrutement de vétérinaires salariés et 63 % pour les collaborateurs libéraux

### Activités

Si le secteur vétérinaire connaît des évolutions importantes, l'activité de vétérinaire salarié reste principalement centrée sur les tâches cœur de métier quelle que soit la structure concernée.

- La relation client : les vétérinaires, salariés ou non, sont aussi amenés à développer la relation client que ce soit en face-à-face (explication du soin, conseil au client...) ou en ligne (visibilité, gestion de sa e-réputation...). Certains experts du secteur expliquent que la relation client a changé ces dix dernières années faisant passer le vétérinaire d'un statut « d'expert sachant » à un statut où il est parfois challengé par ses clients (client qui pense avoir trouvé le bon diagnostic sur internet...). La gestion de clients difficiles en face-à-face ou en ligne devient une composante du métier de vétérinaire. Par ailleurs, les vétérinaires salariés peuvent être amenés à piloter ou copiloter la présence en ligne de la clinique à travers par exemple le référencement en ligne, les réseaux sociaux et le suivi des commentaires clients.

- Utilisation d'appareils complexes : l'activité connaît aussi des progrès technologiques. Il est dès lors important pour les vétérinaires, salariés ou non, de maîtriser l'utilisation de nouveaux matériels perfectionnés pour soigner au mieux les patients (ex. : appareils d'imagerie médicale), même si certaines de ces technologies, du fait de leurs coûts (pour les cliniques mais aussi pour les clients), restent peu développées.
- Activités de soins spécialisés : la spécialisation des vétérinaires se développe. Certains vétérinaires ont acquis par la pratique et/ou des actions complémentaires de formation des compétences sur certaines tâches médicales, sans qu'elles soient forcément sanctionnées par un diplôme. En parallèle, d'autres professionnels choisissent de se spécialiser sur certains actes pour des raisons d'efficacité et d'organisation de la clinique (ex. : spécialisation sur la chirurgie de l'œil).
- Offre de nouveaux services (ostéopathie, massages pour animaux, psychologie animale...) : celle-ci pourrait également se déployer pour répondre aux nouvelles attentes de la clientèle et éviter qu'elle se tourne vers des concurrents (ex. : comportementaliste canin).
- Management, gestion et veille : les vétérinaires salariés peuvent se voir confier des tâches de management (gestion des plannings, des activités de chacun...), de gestion (ressources humaines, administrative et financière de la structure...) ou de veille (réglementaire, concurrentielle...). Cela intervient notamment si la structure et l'équipe sont de taille importante. Le métier de certains vétérinaires pourrait évoluer vers de la gestion d'entreprise, même si cela est moins courant pour les vétérinaires salariés. Néanmoins, certaines structures sont dotées de postes administratifs pour gérer ce type d'obligations, qui sont de plus en plus importantes pour les cliniques.

### Compétences

Au regard des principales évolutions de l'activité précédemment citées, et en dehors des compétences liées au domaine médical (perfectionnement des compétences de soins, utilisation des nouvelles technologies, voire spécialisation) qui restent primordiales dans l'exercice du métier et sont le principal poste de formation des vétérinaires salariés, trois grands types de compétences se renforcent :

- Compétences en relation client

#### En clinique :

- conseiller le client ;
- gérer les conflits et prendre du recul ;
- mettre en valeur ses conseils et leur valeur ajoutée par rapport à d'autres cliniques/réseaux ;
- transmettre son savoir-faire (éleveurs, clients déjà informés sur les soins/médicaments) ;
- adapter son comportement à la dimension émotionnelle de la relation à l'animal de compagnie ou la dimension économique des animaux de rente ;

#### Sur le web (compétences numériques) :

- maîtriser les codes du web ;
- présenter son entreprise sur les réseaux sociaux (informations adéquates, vocabulaire...) ;
- communiquer sur les événements ayant lieu dans l'entreprise et fidéliser/attirer de nouveaux clients ;
- interagir avec les internautes (répondre à des commentaires web, qu'ils soient positifs ou non...)...

- Compétences en nouvelles technologies
  - analyser des données issues d'appareils connectés ;
  - utiliser de nouveaux outils/machines ;
  - former ses collaborateurs à l'utilisation des outils/machines dont on connaît l'utilisation.
- Compétences en gestion d'entreprise (compétences plus rarement demandées)



**Management :**

- gérer le recrutement de collaborateurs ;
- développer de nouveaux processus (en radioprotection par exemple) ;
- animer une équipe ;
- travailler en réseau avec des confrères

**Commerce et marketing :**

- définir une politique commerciale (stratégie commerciale, e-commerce, PLV...)
- analyser des données commerciales, marketing...

**Gestion administrative, financière et comptable :**

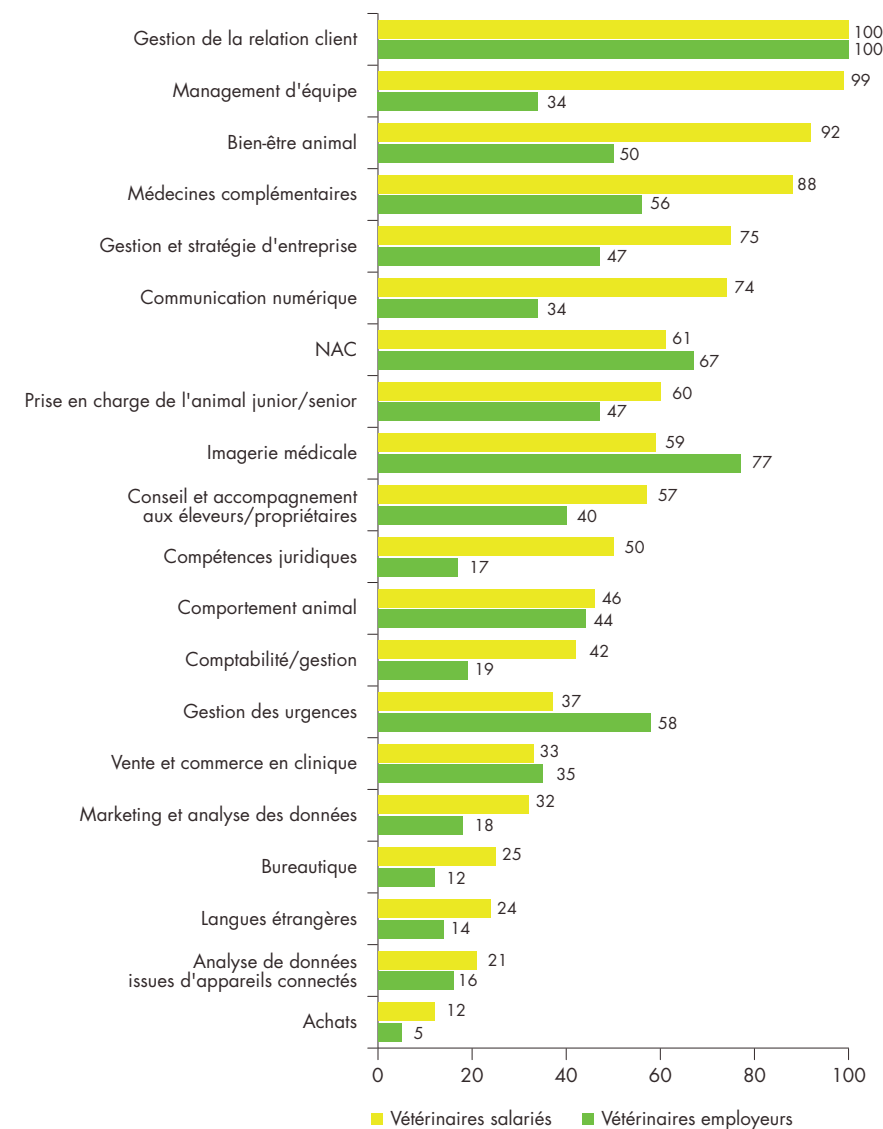
- assurer la gestion des stocks et des approvisionnements ;
- assurer la gestion comptable et financière ;
- utiliser les nouveaux outils numériques de gestion, de vente, de communication etc.

**Veille :**

- réaliser une veille sur les évolutions réglementaires et/ou de la concurrence...

**Tendances d'évolution**

- Les vétérinaires salariés comme les libéraux semblent avoir bien cerné les enjeux actuels de la profession au niveau relationnel. Les vétérinaires ont notamment bien conscience de la nécessité de progresser dans les interactions avec les propriétaires. Ils intègrent également l'évolution dans la manière d'appréhender le soin, avec une meilleure prise en compte du bien-être animal et de ses spécificités (NAC, junior). La gestion d'entreprise est en bonne place, y compris du point de vue des employeurs : le rôle de chef d'entreprise liée au métier de vétérinaire semble devenue évidente.
- En revanche, un décalage de point de vue apparaît dans la perception du management d'équipe. Les vétérinaires salariés semblent avoir intégré la nécessité d'adapter leurs compétences relationnelles y compris au niveau du management d'équipe. Les employeurs ne semblent pas partager ce point de vue. Les priorités des employeurs tournent autour du soin et de la technique (imagerie, gestion des urgences) et traduisent une certaine vision du poste de vétérinaire salarié. Les employeurs soulignent la nécessité de gagner en confiance en soi et en son jugement, sans solliciter trop d'examen complémentaires.
- Les enjeux liés au numérique et à la communication semblent en revanche mieux appréhendés par les salariés : deux vétérinaires salariés sur trois ont bien pris conscience de l'importance de la communication digitale, qui intègre leur top cinq des compétences à maîtriser pour demain. Les vétérinaires libéraux, en revanche, ne considèrent pas cet élément comme prioritaire pour les années qui viennent.

**Comparaison des compétences à développer en priorité selon les vétérinaires salariés et selon les employeurs (%)**

Source : Sondage KYU Lab 2018

**Répondants**

161 vétérinaires salariés.

243 vétérinaires employeurs.



100 % des auxiliaires vétérinaires salariés pensent que la « gestion de la relation client » est une compétence à développer prioritairement.

100 % des vétérinaires employeurs partagent ce point de vue.

« Il faudrait savoir pratiquer la médecine sans 10000 examens complémentaires, travailler l'empathie et savoir se protéger soi-même, ce serait déjà un bon début. »



### ► AUTRES MÉTIERS

18 % des structures vétérinaires répondantes emploient du personnel autre que vétérinaire ou auxiliaire. 1,3 salarié exerçant un métier support par entreprise vétérinaire en moyenne, pour les 18 % qui en emploient. 7 % des structures vétérinaires répondantes envisagent d'embaucher un ou plusieurs métiers supports d'ici 2020. Si précisé, il s'agit de personnel d'entretien (Source : sondage KYU Lab 2018 – 502 vétérinaires libéraux répondants).

Exemples de métiers présents dans les cliniques vétérinaires (hors auxiliaires et vétérinaires) :

- personnel d'entretien et/ou de maintenance
- responsable administratif et financier, comptable
- responsable des ressources humaines
- encadrant/manager
- métiers dédiés à une technique ou un soin spécifique

### Impacts sur les autres métiers des cliniques vétérinaires

#### Emploi

L'emploi dans ces métiers devrait progresser avec le développement de structures de taille plus importante.

#### Activités

La principale activité est la gestion administrative de la clinique. Il s'agit du traitement administratif de dossiers, du suivi des paiements des consultations, de la transmission d'informations à l'échelle de la clinique, de la coordination des plannings des équipes... Ces activités sont généralement gérées informatiquement. Ces métiers ont également comme activité l'accueil physique et téléphonique des clients.

### Compétences

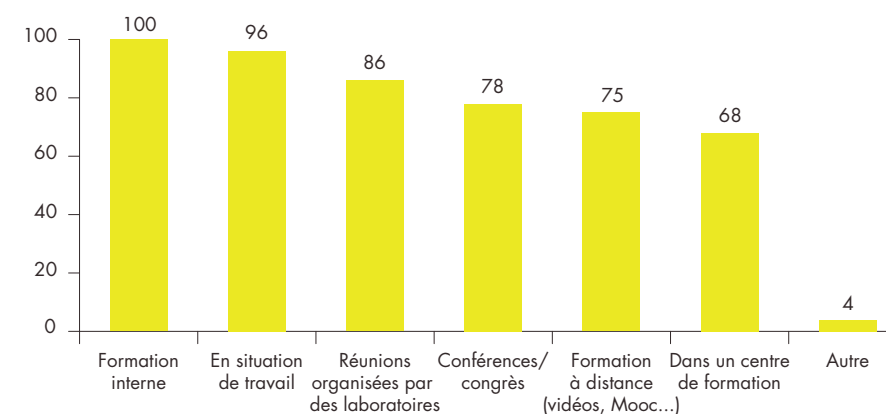
#### Gestion :

- Maîtriser les nouveaux outils mis à disposition, notamment les outils numériques.
- Anticiper les besoins de la clinique dans le suivi des stocks et les approvisionnements.
- En clinique :
  - accueillir et conseiller le client ;
  - gérer les conflits et prendre du recul ;
  - adapter sa relation client à la dimension émotionnelle de la relation du client à son animal de compagnie ;
  - gérer une équipe, notamment dans les grandes structures ;
  - appliquer la politique commerciale (application d'actions de fidélité, argumentaires de vente, merchandising...)
- Sur le web (compétences numériques) :
  - maîtriser les codes du web et présenter son entreprise sur les réseaux sociaux
  - maîtriser des logiciels informatiques de bureautique et de traitement comptable et fiscal.
  - communiquer sur les événements ayant lieu dans l'entreprise et fidéliser/attirer de nouveaux clients ;
  - interagir avec les internautes (répondre à des commentaires web, qu'ils soient positifs ou non...);
  - gérer de nouvelles formes de relation client (relances SMS, RDV pris en ligne)...

## MOYENS ENVISAGÉS POUR FORMER LES ÉQUIPES

### ► RECOURS À LA FORMATION EXTERNE LIMITÉ

#### Modalités envisagées pour développer les compétences des salariés (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 – 339 répondants libéraux



100 % des employeurs pensent développer les compétences de leurs salariés par la formation interne.

La formation interne est prépondérante dans l'évolution des compétences des salariés des structures vétérinaires

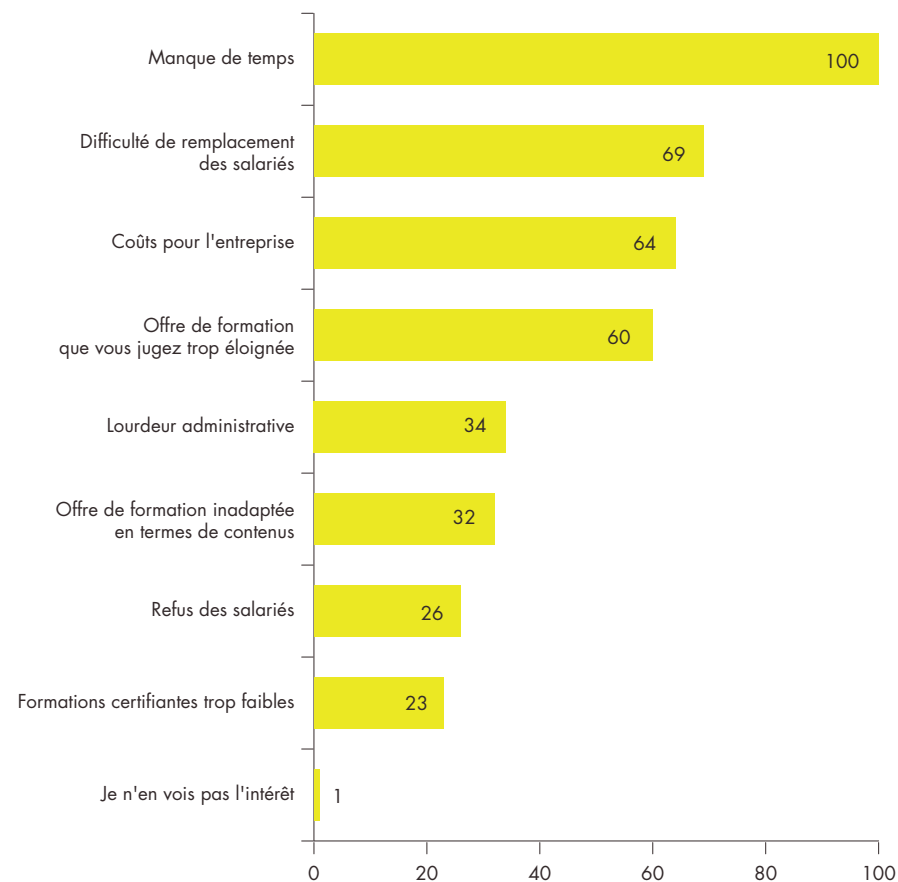
Les interventions des laboratoires et la participation à des congrès tiennent une place importante dans la formation continue et/ou l'adaptation des compétences des vétérinaires. En effet, leur coût est réduit et l'organisation de telles sessions pour les salariés est facile.

Les freins à la formation sont relativement classiques pour des structures libérales et de petite taille.

Les formations dispensées par un organisme de formation ne concernent qu'un peu plus de deux salariés sur trois. La nécessité de trouver des alternatives organisationnelles pour remplacer un salarié absent limite le recours à la formation. Un quart des employeurs a également le sentiment que leurs salariés ne sont pas demandeurs de formation.



## ④ Freins à la formation énoncés par les employeurs (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 – 339 répondants libéraux



## SCENARII D'ÉVOLUTION À COURT ET MOYEN TERME

## SCÉNARIO D'ÉVOLUTION PROBABLE

Dans le cas probable où il n'y aurait pas d'élément marquant une rupture dans le contexte actuel, les évolutions détectées continueront à impacter progressivement la branche.

Le nombre de structures vétérinaires devrait à moyen terme diminuer, sans impact réel sur l'effectif salarié, les petits cabinets se structurant en réseaux ou se regroupant. L'augmentation de la taille moyenne des structures devrait en conséquence se poursuivre.

- Les contraintes des gardes et de la gestion d'entreprise devraient favoriser l'association au détriment de l'exercice individuel.
- Les pôles de santé de taille importante pourraient se multiplier, portés par l'augmentation progressive du nombre de vétérinaires ayant le titre de spécialistes et des praticiens spécialisés.

La part de vétérinaires salariés devrait continuer à croître légèrement, malgré la popularité du statut de collaborateur libéral

- Renforcement probable des contraintes réglementaires sur les entreprises, retardant encore l'installation en libéral, voire accentuant l'attractivité du salariat chez les vétérinaires.
- Attentes assumées d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, équilibre perçu comme meilleur dans le cadre du salariat.
- Augmentation progressive de la taille des structures vétérinaires, obligeant à un certain recours au salariat ou à la collaboration libérale pour faire croître les équipes

rapidement (l'association d'autres vétérinaires étant plus longue à mettre en œuvre et la sélection plus difficile).

Le recrutement de vétérinaires salariés devrait rester difficile à court terme, impactant le métier d'auxiliaire qui devient de plus en plus qualifié

- Pas de changement attendu dans le nombre des écoles vétérinaires françaises, ni dans la politique de formation des pays d'Europe dont sont diplômés certains vétérinaires. Le nombre moyen actuel de nouveaux inscrits à l'ordre devrait à peine suffire à couvrir les besoins.
- Les conditions de travail dans les structures s'améliorent légèrement grâce à une certaine prise de conscience des employeurs et à l'organisation des gardes. Les auxiliaires assument de plus en plus le rôle de soutien dans les actes de soin ou au niveau administratif, mais la charge de travail reste conséquente, et les possibilités d'évolution limitées. Les changements de métier sont donc fréquents.

Le métier d'auxiliaire vétérinaire devrait conserver sa popularité, notamment grâce aux parcours qualifiants mis en place par la branche. Le nombre d'entrants dans le métier limite les conséquences du fort turnover, qui ne devrait pas s'atténuer.

- Les tâches de gestion et communication s'ajoutent aux autres tâches, mais les possibilités d'évolution restent limitées. Beaucoup d'auxiliaires expérimentés devraient à terme quitter le secteur.



L'offre de soins et de services des structures vétérinaires devrait se diversifier, intégrant progressivement des prestations de conseil, d'assistance, de médecine complémentaire, de télémédecine... mais aussi du e-commerce.

Au final: un modèle économique traditionnel qui tombe clairement en désuétude, au profit d'une économie de services et d'une entreprise plus grande, plus capitaliste, plus employeuse, plus diversifiée, plus connectée.

## ÉLÉMENTS DE RUPTURE POSSIBLES

Probabilité à court/moyen terme



### ► FIN DE L'INTERDICTION DE LA DÉLÉGATION D'ACTES DE SOINS

Le statut actuel de l'auxiliaire vétérinaire est modifié, intégrant la possibilité de réaliser un certain nombre d'actes de soins, sous la responsabilité du vétérinaire ou en toute autonomie, à l'image des infirmiers

Des éléments complémentaires créant une forme de rupture peuvent « perturber » le scénario attendu. Ces éléments peuvent tous se produire en totalité ou simplement partiellement, et se cumuler entre eux. Quatre éléments de rupture ont été privilégiés en fonction de leur pertinence et de la probabilité de leur occurrence dans les cinq ans qui viennent.

en médecine humaine, ou des vet' nurses anglaises.

### Évolution nécessaire à l'occurrence de cet élément

La modification de l'article L. 243-3 du Code rural et de la pêche maritime.

### Ⓜ Impact sur les structures vétérinaires

Activités et organisation	Métiers	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiellement: des consultations à plus forte valeur ajoutée dans la journée pour le vétérinaire, une partie pouvant être déléguée à l'auxiliaire.</li> <li>Spécialisation totale ou par jour des équipes d'auxiliaires entre le soin et la gestion quotidienne de la clinique.</li> </ul>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p>Le référentiel de compétences intègre ouvertement certaines activités de soin. Le métier devient plus centré sur le soin pour certains auxiliaires.</p> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p>Le métier peut se concentrer sur le diagnostic et la chirurgie et intégrer moins de petits actes de soins ou de suivi.</p>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser les soins vétérinaires autorisés</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer avec les vétérinaires au bloc et en dehors du bloc sur la réalisation de ces actes.</li> <li>Communiquer avec les propriétaires, savoir les informer des actes réalisés ou à réaliser.</li> </ul> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déléguer et encadrer les nouveaux soins réalisés par les auxiliaires.</li> <li>Assurer la formation des auxiliaires en interne.</li> </ul>

\* N.B.: la réforme de la formation professionnelle encore en cours n'est pas prise en compte dans ce scénario, son application exacte n'étant pas encore complètement connue

### ► FIN DE LA RÉGLEMENTATION DU CAPITAL DES STRUCTURES

Les structures vétérinaires peuvent être détenues à plus de 50 % par des actionnaires non vétérinaires, ouvrant la possibilité à des fonds d'investissement spécialisés dans la gestion de cliniques, mais aussi à des CHV, de racheter des cliniques vétérinaires et de structurer des réseaux d'enseignes. Ces réseaux sont administrés par une structure centrale et incluent une politique normée de formation, de recrutement, de services... mais aussi des exigences de rentabilité accrues. Le secteur avance donc à deux vitesses, entre les cliniques appartenant à un réseau, et les structures qui restent indépendantes. La part du salariat des vétérinaires

augmente. Le maillage du territoire en cliniques vétérinaires se transforme un peu plus, les réseaux regroupant parfois géographiquement les activités au sein de grosses structures avec plusieurs établissements proposant de nombreux services et employant parfois plusieurs dizaines de salariés. Les consultations se structurent entre médecine de proximité (actes ne nécessitant pas de chirurgie) et recours aux centres hospitaliers (chirurgie, imagerie...).

### Évolution nécessaire à l'occurrence de cet élément

L'amendement de la loi 2013-619 du 16 juillet 2013, dite DDADUE constitue un élément nécessaire à l'occurrence de ce scénario.

Probabilité à court/moyen terme



### Ⓜ Impact sur les structures vétérinaires

Activités et organisation	Métiers	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation interne de certaines structures est normalisée, les fonctions supports sont mutualisées et parfois décentralisées. Elles intègrent des responsables marketing et communication.</li> <li>La gestion RH est également confiée au réseau: la formation continue peut aussi être gérée en partie en interne (la réforme de la formation professionnelle devrait faciliter cette configuration).</li> <li>Les activités sont plus diversifiées, l'apport en capital permettant de proposer plus de services aux clients ou d'acheter un équipement de pointe.</li> </ul>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p>Le métier se spécialise sur le soin et l'assistance au vétérinaire. Les fonctions de gestion et accueil sont mutualisées, voire décentralisées ou sous-traitées</p> <p>Les structures étant plus grosses, les responsabilités sont redistribuées au sein des équipes, avec l'apparition de postes d'encadrement intermédiaire</p> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p>Le métier évolue vers plus de spécialisation, les équipes étant plus nombreuses et la formation plus fréquente et accessible</p> <p>Les fonctions d'encadrement, de formation ou de gestion deviennent accessibles, y compris en tant que salarié</p> <p>En revanche, on note moins de liberté de choix dans la pratique des soins (choix du médicament, du protocole de soin...) et le suivi/reporting des actes prennent de plus en plus de place.</p>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser du matériel de pointe.</li> <li>Travailler avec de nombreux vétérinaires différents.</li> <li>Respecter des protocoles de soins définis.</li> </ul> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler en équipe avec d'autres vétérinaires de spécialités différentes.</li> <li>Respecter des protocoles de consultation et soin normés.</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se spécialiser sur certaines disciplines médicales.</li> <li>Assurer le reporting de ses actes de soin.</li> </ul>

Probabilité à  
court/moyen terme

### ► ÉLÉMENT 3 : CROISSANCE DE L'OFFRE DE SOINS RÉALISÉE PAR DES NON-VÉTÉRINAIRES

Le manque de vétérinaires dans certaines zones géographiques, les nouvelles pré-occupations environnementales et vis-à-vis des animaux de compagnie, la croissance de l'offre de services dans le domaine du soin... entraînent la multiplication des pratiques liées au soin animal non encadrées directement par des vétérinaires (physiothérapie, comportement, diététique, voire médication alternative...). Une partie du soin à l'animal échappe potentiellement aux entreprises vétérinaires. À plus long terme,

certains services aujourd'hui anecdotiques deviennent des prérequis. Le développement des assurances animales peut également permettre aux propriétaires de dégager des fonds pour des prestations de soins complémentaires. Des métiers liés au bien-être animal dans les élevages apparaissent et prennent de l'ampleur.

#### Évolution nécessaire à l'occurrence de cet élément

L'amélioration de la reconnaissance des médecines complémentaires en tant que disciplines à part entière et l'évolution du code rural et de la pêche maritime.

#### 📌 Impact sur les structures vétérinaires

Activités et organisation	Métiers	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>Émergence d'une nouvelle concurrence qui fait évoluer les standards de l'offre.</li> <li>Intégration de nouveaux services, impliquant des recrutements supplémentaires, y compris de non vétérinaires. La formation aux spécificités du secteur peut devenir nécessaire en conséquence.</li> <li>Diversification plus importante du personnel des cliniques et de leurs compétences.</li> <li>Intégration d'associés non vétérinaires mais pratiquant des activités liées au soin animal, au capital de certaines cliniques.</li> <li>Création de franchises rattachées à une clinique, centralisant les soins « paravétérinaires » ou réorganisation de cliniques en réseaux/partage des compétences pour proposer ces nouveaux services.</li> </ul>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p>En clinique, les nouvelles activités incombent en partie aux auxiliaires, dont le métier se diversifie encore.</p> <p>La spécialisation dans certaines activités s'accroît.</p> <p>Les auxiliaires peuvent à terme pratiquer en libéral certaines de ces activités, en individuel, ou en s'associant (à des vétérinaires ou autres fonctions).</p> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p>La notion de médecine vétérinaire s'élargit à une dimension plus holistique, intégrant de nouvelles activités et ouvrant de nouvelles perspectives d'évolution. Certains vétérinaires peuvent même choisir une des nouvelles disciplines paravétérinaires pour évoluer.</p> <p>Les vétérinaires salariés ou libéraux doivent apprendre à travailler en collaboration avec d'autres praticiens non vétérinaires (éleveurs, comportementalistes, physiothérapeutes, diététiciens...).</p> <p>La notion de conseil en soin animal devenant une discipline à part entière, la valorisation des conseils peut se faire plus facilement.</p>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer une entreprise libérale, pour les concernés : comptabilité, RH, communication...</li> <li>Réaliser de nouvelles activités et pratiques.</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter et valoriser de nouvelles offres de soin et services.</li> </ul> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en compte les indications des nouveaux praticiens dans les diagnostics et le soin.</li> <li>Intégrer de nouveaux partenaires dans l'optimisation du protocole de soin.</li> <li>Réaliser de nouvelles activités et pratiques.</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter et valoriser de nouvelles offres de soin et services.</li> <li>Communiquer avec les propriétaires qui font appel à ce type de pratiques.</li> </ul>

Probabilité à  
court/moyen terme

### ► FORTE ACCÉLÉRATION DE LA TÉLÉMÉDECINE ET DU SUIVI À DISTANCE

Le manque de vétérinaires dans certaines zones géographiques, les attentes de spécialisation et les avancées technologiques rapides entraînent l'apparition d'outils de diagnostic assistés à distance, voire de suivi de la santé animale par voie connectée. À cela s'ajoute la hausse progressive des tarifs vétérinaires en France, l'ensemble provoquant une recherche de solutions alternatives de la part de certains propriétaires : les plateformes de télémédecine vétérinaire se développent en France ou en offshore, et proposent des pré-consultations voire des consultations moins chères qu'en cabinet vétérinaire et sans rendez-vous, pour les animaux de compagnie et de rente.

Les bonnes performances de l'assistance au diagnostic pourraient impliquer que des non vétérinaires formés (auxiliaires ou techniciens en santé animale) assurent ces téléconsultations sous la supervision d'un vétérinaire. La montée en puissance des assurances animales peut également leur donner les moyens de proposer elles-mêmes ce type de services.

#### Évolutions nécessaires à l'occurrence de cet élément

- Autorisation de la dissociation examen physique/prescription médicamenteuse pour certaines pathologies.
- Présence de plateformes de télémédecine dans des pays où le diplôme de vétérinaire est reconnu en France.

#### 📌 Impact sur les structures vétérinaires

Activités et organisation	Métiers	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail régulier via des appareils connectés, donc nécessité de mettre en place un lieu dédié au sein des cliniques.</li> <li>Organisation de créneaux de téléconsultation pour les vétérinaires salariés ou libéraux.</li> <li>Collaboration virtuelle régulière via un échange des données reçues avec des vétérinaires spécialistes ou spécialisés.</li> <li>Augmentation probable de la cadence de consultation sur les créneaux connectés.</li> <li>Du temps dégagé pour les auxiliaires pendant le temps de la téléconsultation, où ils ne sont a priori pas nécessaires.</li> </ul>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p>Le métier évolue en partie vers une fonction d'analyste de données (diagnostic assisté et suivi de données issues des colliers/capteurs connectés).</p> <p>L'auxiliaire peut également assurer la programmation et la maintenance d'appareils connectés.</p> <p>Les consultations à distance dégagent du temps aux auxiliaires pour assurer des prestations de soins complémentaires ou la gestion de la clinique.</p> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p>Le développement de la télémédecine fait évoluer le métier vers plus d'analyse et de suivi de données, favorisant en parallèle l'intuition et l'esprit critique face aux conclusions du système de diagnostic ou de l'auxiliaire.</p> <p>Le protocole de consultation doit s'adapter au format virtuel, nécessitant des supports et un mode de communication différents.</p> <p>Les plateformes traitant souvent les cas les plus faciles, la complexité des consultations en face-à-face augmente et la chirurgie prend une place prépondérante.</p> <p>Le métier devient plus collaboratif, la transmission des données à un spécialiste étant plus facile.</p>	<p><b>Auxiliaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser des données de suivi de santé et de diagnostic.</li> <li>Décoder un problème à partir de données chiffrées.</li> <li>Communiquer avec le vétérinaire sur l'analyse de données.</li> <li>Pour certains : assurer des consultations de soins ou de conseil à distance.</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un protocole d'alerte des propriétaires/éleveurs concernés par un problème de santé : communiquer et informer.</li> <li>Assister le vétérinaire au bloc.</li> </ul> <p><b>Vétérinaires</b></p> <p><b>Nouvelles compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer avec les propriétaires pour établir un diagnostic à distance : poser les bonnes questions, faire faire les bons gestes...</li> <li>Analyser des données de suivi de santé et de diagnostic : déceler un problème à partir de données chiffrées.</li> <li>Établir et respecter des protocoles de contrôle des données reçues/analysées par l'auxiliaire.</li> </ul> <p><b>Compétences à approfondir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer avec ses pairs plus spécialisés pour résoudre un cas complexe.</li> </ul>



## PISTES D' ACTIONS OPÉRATIONNELLES

### TROIS GRANDS ENJEUX POUR DES ACTIONS OPÉRATIONNELLES

#### Enjeu A Enrayer les départs anticipés de la branche et fidéliser les salariés

Donner envie aux salariés de continuer à travailler dans la branche.

#### Enjeu B Accompagner les salariés dans l'évolution de l'offre des cliniques

Impliquer les salariés dans la redéfinition de l'offre des cliniques et les aider à adapter leurs compétences.

#### Enjeu C Faire évoluer en profondeur la gestion de la relation client

Aider les salariés à mieux interagir avec les clients pour une relation apaisée et constructive, qui répond mieux à leurs attentes.

Chacun de ces enjeux a été exploré pour déterminer des pistes d'action, pouvant être menées par la branche, le SNVEL ou d'autres acteurs du secteur vétérinaire.

Les pistes d'action résultent d'un travail d'analyse de KYU Lab, largement nourri par les entretiens réalisés, la réflexion menée par un groupe de travail réunissant sept auxiliaires et cinq vétérinaires libéraux et salariés, de régions et pratiques différentes.



#### Enjeux/constats

#### A Enrayer les départs anticipés de la branche et fidéliser les salariés

##### Constat

Tensions sur le recrutement de vétérinaires salariés et turnover important chez les auxiliaires, générant des problématiques de formation des nouveaux arrivants et parfois de surcharge de travail.

Le problème de fidélisation est lié à divers aspects du métier pour lesquels les salariés expriment notamment un grand besoin de reconnaissance voire de valorisation.

#### Actions relevant de la CPNE/Actions relevant d'autres acteurs (SNVEL, Conseil de l'Ordre, Apform, ENV)

##### Faire évoluer la communication et la gestion d'équipe dans les cliniques vétérinaires

- Inscrire dans les priorités de formations définies par la branche, au niveau de l'OPCO :
  - les actions centrées sur le management et la communication interne, à destination des salariés en situation de management, en ciblant prioritairement les plus petites structures ;
  - les actions sur la communication avec la hiérarchie : trouver sa place, faire des suggestions constructives, argumenter pour arriver à un accord salarial ou sur les conditions de travail...
- Réaliser une campagne de sensibilisation des employeurs sur l'importance du management et la fidélisation des salariés. Par exemple une infographie indiquant le coût financier et humain, pour l'entreprise (recrutement) et la branche (coût des formations initiales), de la souffrance ou de l'ennui au travail.
- Inciter les structures vétérinaires à proposer de véritables plans de formation, pour augmenter leur attractivité auprès des candidats.

##### Proposer des actions pour favoriser la revalorisation salariale, permettant à la fois d'agir à court terme sur le revenu des salariés, mais aussi à plus long terme en augmentant le volume de prestations de la clinique voire en les revalorisant

- Mener une réflexion sur des alternatives valorisantes et attractives à une augmentation salariale (intéressement ou développement des services et ventes, prise en charge d'activités sportives, tarifs négociés pour certains loisirs, soirée d'entreprise...) et détailler leur mise en place possible dans une plaquette ou un e-mail à diffuser largement aux cliniques employeuses.
- Conduire une réflexion sur la possibilité de créer un comité d'entreprise de branche.

##### Ouvrir les possibles en termes d'évolution professionnelle

- Communiquer largement la cartographie des métiers de l'OMPL pour faire connaître les métiers d'évolution possibles pour les vétérinaires et les auxiliaires, dans la branche ou en dehors.
- Faciliter les mobilités interbranches entre différentes professions libérales ou non et mener une réflexion interbranche sur ce point pour en définir les conditions (notamment par l'étude des équivalences et passerelles possibles entre qualifications).
- Communiquer à une large échelle sur des bilans de compétences permettant d'évoluer au sein de la branche.

##### Proposer des conditions de travail plus en accord avec les attentes des salariés

Réfléchir à l'évolution possible des gardes de nuit pour les vétérinaires salariés (rémunération, conditions...).

##### Augmenter la fréquence et la durée des contacts avec le milieu professionnel et ses réalités au cours de la formation initiale des vétérinaires

- Composer un « groupe pilote volontaire » de quelques structures vétérinaires, d'une classe préparatoire et d'une école vétérinaire pour engager une démarche de test :
  - élaborer les conditions de mise en place d'un stage obligatoire en clinique vétérinaire en classe préparatoire, notamment en gestion quotidienne de clinique (accueil, communication, assistance au vétérinaire...);
  - généraliser les stages tutorés de dernière année mis en place par le SNVEL.
- Ajouter un entretien de motivation et de personnalité avec un coefficient important lors du concours d'entrée aux ENV afin d'affiner la sélection et de réduire le turnover dû au désenchantement des jeunes vétérinaires.
- Généraliser les interventions de professionnels en classe préparatoire, et en école y inclure notamment des témoignages rendant compte de la complémentarité du travail entre les vétérinaires et les auxiliaires.

##### Proposer des parcours professionnels attractifs aux salariés (vétérinaires et auxiliaires) afin de les valoriser

- Favoriser et faciliter le mécénat de compétences entre des cliniques volontaires et des fondations ou associations qui peuvent proposer des expériences enrichissantes ou valorisantes aux salariés des cliniques (soin à la faune sauvage, amélioration de la condition animale...).
- Valoriser les entreprises particulièrement investies dans la formation de leurs équipes, l'accueil et l'insertion durable d'apprentis ASV au sein des équipes, les employeurs reconnus comme maîtres d'apprentissages qualifiés.

##### Initier une plateforme de mutualisation entre les cliniques

Construire une plateforme virtuelle de rencontres entre cliniques qui voudraient partager des gardes, mutualiser des compétences, les emplois du temps, le matériel...

## Enjeux/constats

## Actions relevant de la CPNE/Actions relevant d'autres acteurs (SNVEL, Conseil de l'Ordre, Apform, ENV)

**B****Accompagner les salariés dans l'évolution de l'offre des cliniques****Constat**

L'usage croissant du numérique par les clients, le renforcement de l'attention au bien-être animal, l'évolution du paysage concurrentiel ou encore la recherche par les clients de services complémentaires pour leurs animaux illustrent la nécessité pour les cliniques vétérinaires de faire évoluer leur offre. Or, les cliniques vétérinaires et les salariés ne sont pas tous préparés à ces évolutions et doivent adapter leurs organisations et leurs compétences.

**Accompagner les salariés des cliniques dans la transition numérique et l'intégration des nouvelles attentes client**

- 1 Mutualiser des actions d'accompagnement et de sensibilisation des salariés à la transition numérique avec d'autres branches médicales aux problématiques similaires (ex. : pharmacie d'officine, cabinets médicaux).
- 2 Réaliser une étude d'opportunité sur la mise en place et les conditions de réalisation de formations à la télémedecine pour les salariés. Et en définir, le cas échéant, le cahier des charges.
- 3 Proposer à l'OPCO la formalisation d'un guide de cas concrets de cliniques ayant mis en place des usages innovants en matière de numérique (boutique en ligne, prise de RDV en ligne, logiciel de gestion intégré...) déclinés sur plusieurs supports : vidéos témoignage, dossier complet, podcast...
- 4 Initier un partenariat avec le SNVEL pour un prix national de la clinique digitale (avec des déclinaisons rural, canin, équin, mixte...) impliquant les salariés, afin de promouvoir des initiatives exemplaires en matière d'intégration du numérique.

**Accentuer la sensibilisation des vétérinaires salariés à l'importance du développement économique et renforcer les compétences en vente et conseil des équipes**

- 1 Organiser un séminaire annuel à destination des vétérinaires salariés et des auxiliaires sur le développement économique avec des témoignages de professionnels, des restitutions d'études de marché et des présentations de solutions.
- 2 Renforcer la communication sur les formations ayant pour thème : techniques de vente, argumentation, e-commerce, SAV... afin de renforcer les compétences en vente des salariés (particulièrement les auxiliaires).
- 3 Faire mieux connaître l'offre de formations modulaires et à distance pour favoriser les départs en formation en écourtant les temps d'absence.

**Mettre en place un dispositif de diagnostic commercial à destination des cliniques vétérinaires**

- 1 Concevoir et mettre en ligne un outil d'auto-diagnostic de maturité commerciale, à destination des dirigeants de cliniques. Celui-ci devra notamment aborder les moyens commerciaux à déployer, les compétences commerciales du personnel de la clinique et l'ambition à moyen terme de la clinique.

Grâce à l'outil, identifier les entreprises ayant les plus grands besoins d'évolution et proposer un accompagnement personnalisé allant du fléchage vers les formations appropriées à l'intervention d'un consultant dans la clinique.

- 2 Concevoir des outils et une méthodologie de diagnostic du développement commercial sur des formats courts (1 à 2 jours) réalisés par des consultants, suivis ensuite, si l'entreprise le désire, d'une période d'accompagnement des salariés et des employeurs. Ce dispositif devra nécessairement aborder un volet compétences des salariés de la clinique.
- 3 Informer largement les cliniques sur le dispositif mis en place par Actalians : Boostez la performance de votre entreprise qui propose un accompagnement au management socio-économique des entreprises libérales.

## Enjeux/constats

## Actions relevant de la CPNE/Actions relevant d'autres acteurs (SNVEL, Conseil de l'Ordre, Apform, ENV)

**C****Faire évoluer en profondeur la gestion de la relation client dans les cliniques vétérinaires****Constat**

55 % des auxiliaires et 100 % des vétérinaires salariés estiment que la relation client sera une compétence importante à développer dans le futur.

**Structurer une démarche globale de montée en compétences des salariés vétérinaires sur la gestion de la relation client**

- 1 Inciter APFORM/GIPSA à renforcer pour les qualifications de la branche, les pédagogies innovantes axées sur l'interactif, le digital, la formation à distance afin d'augmenter le nombre de diplômés, faciliter les départs en formation et réduire les coûts liés à la formation.
- 2 Faire connaître plus largement les formations sur les compétences liées à la relation client proposées par APFORM et notamment le CQP Conseiller en clientèle vétérinaire, et mettre en lumière leur valeur ajoutée.

**Diversifier les actions et les supports de sensibilisation et de formation aux « bonnes pratiques » de la relation client**

- 1 Utiliser le guide "Développer les programmes de prévention" rédigé pour les modules d'APForm pour sensibiliser les cliniques à large échelle à l'importance de la relation client.
- 2 Mettre ce guide à disposition sur les sites de l'OMPL, du SNVEL et des associations d'auxiliaires vétérinaires. Eventuellement, réaliser de courtes vidéos reprenant les sujets traités dans le guide pour rendre ce dernier plus interactif et les publier sur le site de l'OMPL ou sur une chaîne Youtube dédiée.
- 3 Communiquer auprès des cliniques intéressées sur les bases d'un parcours d'accompagnement vers une démarche qualité.



## ANNEXES

## TABLEAU DES ENTRETIENS RÉALISÉS

## ► VÉTÉRINAIRES, LIBÉRAUX OU SALARIÉS

Professionnel	Structure	Poste
Béatrice PROFIT	Cl. vétérinaire (CA)	Salariée
Caroline DABAS	Cl. vétérinaire – Vétro Entraide	Libérale
Charles JOHANSEN	Cl. vétérinaire (CA)	Salarié
Dejan MARINKOV	Cl. vétérinaire (CA)	Libéral
Émilie MÉNARD	Cl. vétérinaire (mixte, EQ)	Salariée
François BAECKEROOT	Cl. vétérinaire (CA)	Libéral
Hélène ROCQUES	Cl. vétérinaire (CA)	Salariée
Jean Matthieu RICARD	Cl. Vétérinaire	Salarié
Jean-Philippe CORLOUER	CHV Frégis	Responsable du service cardiologie/associé
Marc SPIZZO	Cl. vétérinaire (mixte)	Libéral
Maeva LEMOULE	CHV Pommery	Libérale
Pierre-Marie CADOT	Cl. vétérinaire (mixte)	Vetfuturs- Libéral
Robin PERRIN	Cl. vétérinaire (CA)	Salarié
Sylvia MASSON	Cl. vétérinaire (CA)	Libérale - comportementaliste



## ► AUXILIAIRES VÉTÉRINAIRES

Professionnel	Structure
Angéline BOUDIER	Cl. Vétérinaire
Anne-Solène JOLY	Cl. Vétérinaire (RU)
Adeline ROUDIER	Cl. vétérinaire (CA)
Carolane RAFFAELE	Cl. Vétérinaire (mixte)
Carole VANBARLINGHEM	Cl. vétérinaire (CA)
Caroline SCHMITT	Cl. vétérinaire (CA)
Chloé VELEINE	CHV Frégis
Delphine PIERRET-RICHARD	Cl. vétérinaire (CA)
Floriane MILLER	Cl. Vétérinaire (mixte)
Jessy MARTINELLI	Cl. Vétérinaire (mixte)
Marion FOULONGNE	Cl. Vétérinaire (RU)
Marion VONGKORAD	Advetia (mixte)
Morgane VARELA	Cl. Vétérinaire (mixte) GIPSA
Nicolas JULLIARD	Cl. Vétérinaire (mixte)
Sophie LEGRAND	Cl. vétérinaire (CA)
Stéphanie GRIGORIAN	Cl. vétérinaire (CA)

## ► VÉTÉRINAIRES SPÉCIALISTES

Professionnel	Structure	Poste
Eric BOMASSI	CHV Cordeliers	Responsable du service cardiologie/Spécialiste Cardiologie
Gilles DUPRÉ	Faculté des sciences vétérinaires de Vienne (Autriche)	Directeur/Spécialiste Chirurgie
Minh HUYNH	CHV Frégis	Responsable du service NAC/Spécialiste médecine zoologique

## ► EXPERTS COMMERCIAL-MARKETING

Professionnel	Structure	Poste
François LECOIN	VetOne	Directeur de développement
Grégory SANTANER	Vetnetwork	Vétérinaire -consultant
Guy POUJOL	Vokare	Chef d'entreprise
Philippe MOREAU	Médiproduction	Chef d'entreprise

► INSTITUTIONNELS/AUTRES

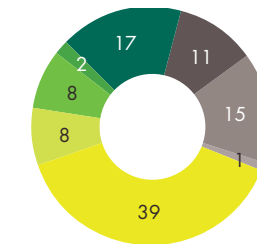
Professionnel	Structure	Poste
Alice de BOYER des ROCHES	Vétagrosup	Maître de conférences
Anne-Marie LEBIS	ASV info	Administratrice
Bruno PELLETIER	OMPL- SNVEL	Président
Bruno QUEMADA	UNSA	Responsable syndical
Christel BOSC	Vétagrosup	Maître de conférences
Claude LAUGIER	APFORM/SNVEL	Président
Dorothée LEDOUX	Vétagrosup	Maître de conférences
Fabien GUIMBRETIERE	FGA CFDT	Responsable syndical
Françoise BUSSIERAS	SNVEL	Administratrice
Frédéric DESANDRIEUX	APFORM	Directeur général
Gilles DESERT	CARPV	Président
Jacques GUERIN	CNOV	Président
Jérôme FRASSON	SNVEL	Administrateur
Laurent PERRIN	SNVEL	Secrétaire général
Luc MOUNIER	Vétagrosup	Directeur des formations
Lucie GOUTTENOIRE	Vétagrosup	Maître de conférences
Marie- Anne ARCANGIOLI	Vétagrosup	Maître de conférences
Michèle COLIN	APFORM	Directrice Ingénierie Formation
Pierre BUISSON	SNVEL	Président
Sylvain DERNAT	INRA	Ingénieur d'études

PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE

Le sondage réalisé par le cabinet a permis de rassembler plus de 2000 réponses et la population interrogée est globalement représentative de la branche. Néanmoins deux légers biais sont à prendre en compte

- Les salariés des très petites structures (1 à 2 salariés) sont sous représentés (la part de la branche est de 15 % versus 6 % pour le sondage) au profit des entreprises de 10 à 19 salariés.
- Chez les vétérinaires, la tranche d'âge 30-39 ans est très surreprésentée, qu'ils soient salariés ou libéraux.
- A contrario, les répondants auxiliaires sont un peu plus jeunes que la moyenne de la branche.

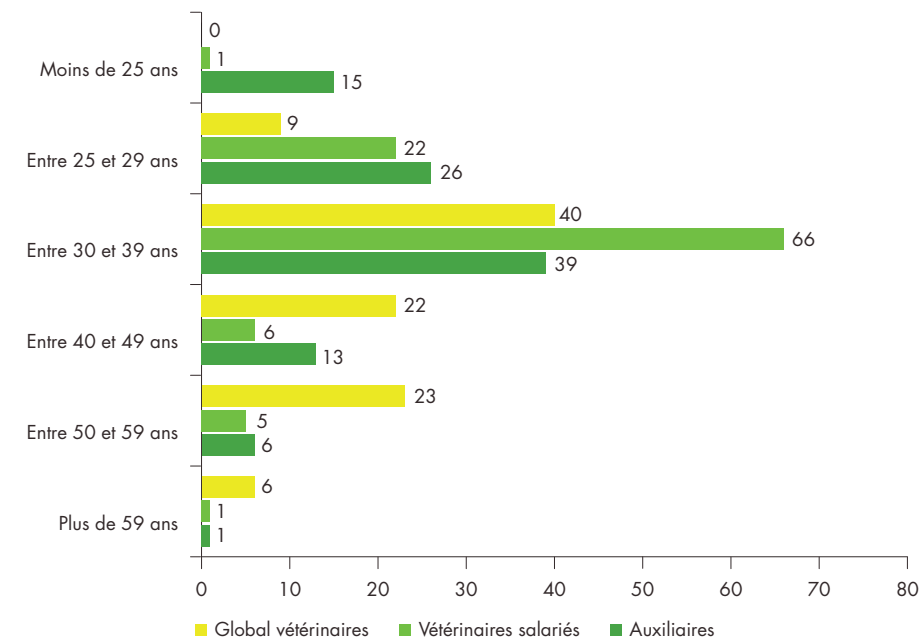
📊 Métier des répondants (%)



- Auxiliaire spécialisé vétérinaire (ASV) diplômé GIPSA
- Mixte à dominante canine
- Rurale pure
- Mixte à dominante rurale
- Équine pure
- Mixte à dominante équine
- Production organisée/industrielle
- Autres activités

Source : Sondage KYU Lab 2018 – 2000 répondants

📊 Tranche d'âge des répondants (%)



Source : Sondage KYU Lab 2018 – 2000 répondants



## LEXIQUE



**Actaliens** : OPCA des professions libérales, des établissements de l'hospitalisation privée et de l'enseignement privé  
**AFVAC** : Association française des vétérinaires pour animaux de compagnie  
**ANSES** : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail  
**ASV** : Auxiliaire spécialisé vétérinaire  
**AVQ** : Auxiliaire vétérinaire qualifié  
**CA** : activité canine  
**CARPV** : Caisse autonome de retraite et prévoyance des vétérinaires  
**CDD** : Contrat à durée déterminée  
**CDI** : Contrat à durée indéterminée  
**CHV** : Centres hospitaliers vétérinaires  
**Cl** : clinique  
**CPNE-FP** : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle  
**CSP** : Catégorie socioprofessionnelle  
**DADS** : Déclaration annuelle des données sociales  
**DADS** : Déclaration annuelle des données sociales  
**DCASPL** : Direction des entreprises commerciales, artisanales, de services et des professions libérales

**DGE** : Direction générale des entreprises  
**EQ** : activité équine  
**FAO** : Food and Agriculture Organization of the United Nations  
**GIPSA** : Groupement d'intérêt public formation santé animale et auxiliaire vétérinaire  
**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
**INSEE** : Institut national de la statistique et des études économiques  
**NAC** : Nouveaux animaux de compagnie  
**OIE** : World Organisation for Animal Health  
**OMPL** : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales  
**OMS** : Organisation mondiale de la santé  
**OPCO** : Opérateurs de compétences  
**RGPD** : Règlement général sur la protection des données  
**RU** : activité rurale  
**SNVEL** : Syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral  
**TFUE** : Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne  
**UE** : Union Européenne

## NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# L'OMPL, UN OUTIL PARITAIRE

au service des entreprises libérales, employeurs et salariés

L'OMPL est né de l'accord du 28 février 2005 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des salariés des professions libérales conclu entre le syndicat représentant des employeurs l'UNAPL (Union nationale des professions libérales) et les confédérations des cinq syndicats représentant des salariés CFDT (Confédération française démocratique du travail), CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres), CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), CGT (Confédération générale des travailleurs), CGT-FO (Confédération générale du travail - Force ouvrière).

