



Open Archive TOULOUSE Archive Ouverte (OATAO)

OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible.

This is an author-deposited version published in : <http://oatao.univ-toulouse.fr/Eprints> ID : 19837

To cite this version :

Février, Lucie. *La comptabilisation du temps de travail du vétérinaire libéral : étude du "système de points"*. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse - ENVT, 2017, 100 p.

Any correspondance concerning this service should be sent to the repository administrator: staff-oatao@inp-toulouse.fr.

LA COMPTABILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DU VÉTÉRINAIRE LIBÉRAL : ÉTUDE DU « SYSTÈME DE POINTS »

THESE
pour obtenir le grade de
DOCTEUR VÉTÉRINAIRE

DIPLOME D'ÉTAT

*présentée et soutenue publiquement
devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse*

par

FEVRIER Lucie

Née, le 18 janvier 1989 à Aurillac (15)

Directeur de thèse : M. Pierre SANS

JURY

PRESIDENT :
M. Gérard CAMPISTRON

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :
M. Pierre SANS
M. Renaud MAILLARD

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

Répartition des Enseignants-Chercheurs par Département.

Mise à jour : 03/11/2017

DIRECTRICE : ISABELLE CHMITELIN

| ELEVAGE ET PRODUITS/SANTÉ PUBLIQUE VÉTÉRAIRE | SCIENCES BIOLOGIQUES ET FONCTIONNELLES | SCIENCES CLINIQUES DES ANIMAUX DE COMPAGNIE, DE SPORT ET DE LOISIRS |
|--|--|---|
| <p>Responsable : M. SANS</p> <p><u>ALIMENTATION ANIMALE :</u> M. ENJALBERT Francis, PR Mme PRIYMENKO Nathalie, MC Mme MEYNADIER Annabelle, MC</p> <p><u>EPIDEMIOLOGIE :</u> Mathilde PAUL, MC</p> <p><u>PARASITOLOGIE-ZOOLOGIE :</u> M. FRANC Michel, PR M. JACQUIET Philippe, PR M. LIENARD Emmanuel, MC Mme BOUHSIRA Emilie, MC</p> <p><u>HYGIÈNE ET INDUSTRIE DES ALIMENTS :</u> M. BRUGERE Hubert, PR M. BAILLY Jean-Denis, PR Mme BIBBAL Delphine, MC Mme COSTES Laura, AERC Mme DAVID Laure, MCC</p> <p><u>PATHOLOGIE DE LA REPRODUCTION :</u> M. BERTHELOT Xavier, PR M. BERGONIER Dominique, MC Mme CHASTANT-MAILLARD Sylvie, PR Mme HAGEN-PICARD Nicole, PR M. NOUVEL Laurent-Xavier, MC Mme MILA Hanna, MC</p> <p><u>PATHOLOGIE DES RUMINANTS :</u> M. SCHELCHER François, PR M. FOUCRAS Gilles, PR M. CORBIÈRE Fabien, MC M. MAILLARD Renaud, PR M. MEYER Gilles, PR</p> <p><u>PRODUCTION ET PATHOLOGIE AVIAIRE ET PORCINE :</u> Mme WARET-SZKUTA Agnès, MC M. JOUGLAR Jean-Yves, MC M. GUERIN Jean-Luc, PR M. LE LOC'H Guillaume, MC</p> <p><u>PRODUCTIONS ANIMALES AMÉLIORATION GÉNÉTIQUE ÉCONOMIE :</u> M. DUCOS Alain, PR M. SANS Pierre, PR M. RABOISSON Didier, MC</p> | <p>Responsable : Mme GAYRARD</p> <p><u>ANATOMIE :</u> M. MOGICATO Giovanni, MC M. LIGNEREUX Yves, PR Mme DEVIERS Alexandra, MC</p> <p><u>ANATOMIE PATHOLOGIQUE - HISTOLOGIE :</u> M. DELVERDIER Maxence, PR Mme LETRON-RAYMOND Isabelle, PR Mme BOURGES-ABELLA Nathalie, PR Mme LACROUX Caroline, PR M. GAIDE Nicolas, AERC</p> <p><u>BIOLOGIE MOLECULAIRE :</u> Mme BOUCLAINVILLE-CAMUS Christelle, MC</p> <p><u>MICROBIOLOGIE – IMMUNOLOGIE - MALADIES INFECTIEUSES :</u> M. MILON Alain, PR M. BERTAGNOLI Stéphane, PR M. VOLMER Romain, MC Mme BOULLIER Séverine, MC Mme DANIELS Hélène, MC</p> <p><u>BIOSTATISTIQUES :</u> M. CONCORDET Didier, PR M. LYAZRHI Faouzi, MC</p> <p><u>PHARMACIE-TOXICOLOGIE :</u> M. PETIT Claude, PR Mme CLAUW Martine, PR M. GUERRE Philippe, PR M. JAEG Philippe, MC</p> <p><u>PHYSIOLOGIE –PHARMACOLOGIE THERAPEUTIQUE :</u> M. BOUSQUET-MELOU Alain, PR Mme GAYRARD-TROY Véronique, PR Mme FERRAN Aude, MC M. LEFEBVRE Hervé, PR</p> <p><u>BIOCHIMIE :</u> Mme BENNIS-BRET Lydie, MC</p> <p><u>ANGLAIS :</u> M. SEVERAC Benoît, PLPA Mme MICHAUD Françoise, PCEA</p> | <p>Responsable : Mme CADIERGUES</p> <p><u>ANESTHESIOLOGIE</u> M. VERWAERDE Patrick, MC</p> <p><u>CHIRURGIE :</u> M. AUTEFAGE André, PR M. ASIMUS Erik, MC M. MATHON Didier, MC Mme MEYNAUD-COLLARD Patricia, MC Mme PALIERNE Sophie, MC</p> <p><u>MEDECINE INTERNE :</u> Mme DIQUELOU Armelle, MC M. DOSSIN Olivier, MC Mme LAVOUE Rachel, MC Mme GAILLARD-THOMAS Elodie, MCC</p> <p><u>OPHTALMOLOGIE :</u> M. DOUET Jean-Yves, MC</p> <p><u>DERMATOLOGIE :</u> Mme CADIERGUES Marie-Christine, PR</p> <p><u>IMAGERIE MEDICALE</u> M. CONCHOU Fabrice, MC</p> <p><u>BIOLOGIE MOLECULAIRE. :</u> Mme TRUMEL Catherine, PR</p> <p><u>PATHOLOGIE DES EQUIDES :</u> M. CUEVAS RAMOS Gabriel, MC Mme LALLEMAND Elodie, AERC</p> |

REMERCIEMENTS

A Monsieur le Professeur Gérard CAMPISTRON

Professeur des Universités

Praticien hospitalier

Physiologie – Hématologie

Qui nous a fait l'honneur d'accepter la présidence de notre jury de thèse

Homages respectueux

A Monsieur le Professeur Pierre SANS

Professeur de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Unité Productions Animales, Economie

Qui nous a encadré tout au long de ce travail

Sincères remerciements

A Monsieur le Professeur Renaud Maillard

Professeur de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Pathologie des Ruminants

Qui nous a fait l'honneur et la joie de participer à notre jury de thèse

Sincères remerciements

Au Docteur Françoise Bussiéras et l'ensemble du SNVEL, pour ce sujet de thèse passionnant au contact des praticiens.

A tous les vétérinaires qui ont répondu à nos enquêtes, merci de votre implication.

A mes parents, à ceux qui ont aidé à la rédaction de cette thèse et sa relecture et surtout à Julie, la clé de voute de ce travail, pour ton amitié et ton soutien inconditionnels, merci.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| TABLE DES ILLUSTRATIONS..... | 9 |
| TABLE DES ABREVIATIONS | 11 |
| INTRODUCTION..... | 13 |
| PARTIE 1 : LE TEMPS DE TRAVAIL ET SA COMPTABILISATION..... | 15 |
| I. Evolution démographique de la profession vétérinaire | 17 |
| A. Les vétérinaires, présents dans tous les secteurs..... | 17 |
| B. Démographie de la profession dans le secteur libéral..... | 18 |
| C. Evolution de la profession vétérinaire..... | 21 |
| 1. Impact de la féminisation | 21 |
| 2. Une nouvelle perception de la pratique vétérinaire | 22 |
| 3. Le vétérinaire praticien libéral : un chef d'entreprise..... | 22 |
| 4. Evolution de la clientèle | 23 |
| II. Notion de temps de travail | 25 |
| A. Travail et temps de travail | 25 |
| B. Temps de travail et rémunération des vétérinaires exerçant en structures libérales..... | 26 |
| 1. Salarié vétérinaire | 26 |
| 2. Vétérinaire libéral | 29 |
| 3. Vétérinaire collaborateur libéral | 33 |
| III. Vers une comptabilisation du temps de travail entre associés : le « système de points » | 35 |
| A. Pourquoi comptabiliser le temps de travail ?..... | 35 |
| B. Comptabilisation du temps de travail et rémunération chez les autres professionnels libéraux..... | 36 |
| C. Le « système de points » | 37 |
| PARTIE 2 : ENQUETE EXPLORATOIRE ET ENQUETE NATIONALE..... | 39 |
| I. Méthode..... | 41 |
| A. Enquête exploratoire | 41 |
| 1. Objectifs de l'enquête | 41 |
| 2. Canevas d'entretien | 41 |
| 3. Participants à l'enquête..... | 42 |
| B. Enquête nationale en ligne..... | 43 |
| 1. Objectifs de l'enquête | 43 |
| 2. Questionnaire..... | 43 |
| 3. Lancement de l'enquête..... | 43 |
| II. Résultats..... | 45 |
| A. Enquête exploratoire | 45 |
| 1. Caractérisation des structures ayant répondu..... | 45 |
| 2. Mise en place du « système de points » dans ces structures | 46 |
| 3. Etude des « systèmes de points » en place..... | 50 |
| 4. Utilisation faite de ces systèmes | 60 |
| 5. Avantages et inconvénients rapportés | 63 |
| B. Enquête nationale | 65 |
| 1. Réponse négative | 65 |
| 2. Réponse positive | 66 |

| | |
|--|----|
| PARTIE 3 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS EN VUE DE METTRE EN PLACE UN « SYSTEME DE POINTS » DANS SA PROPRE CLINIQUE..... | 67 |
| I. Discussion | 69 |
| A. Enquête exploratoire | 69 |
| B. Enquête en ligne | 69 |
| II. Recommandations en vue de la mise en place d'un « système de points » dans sa propre structure | 71 |
| A. Quand mettre en place un tel « système de points » dans sa structure ? | 71 |
| B. Comment mettre en place un « système de points » ? | 71 |
| 1. Mise en place concrète | 71 |
| C. Pourquoi introduire un « système de points » ? | 73 |
| 1. Avantages | 73 |
| 2. Inconvénients..... | 73 |
| 3. Rémunération découlant du « système de points » | 74 |
| 4. Support | 74 |
| 5. Evolution du système..... | 75 |
| CONCLUSION..... | 77 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 81 |
| ANNEXES | 85 |
| Annexe 1 : Canevas d'entretien | 87 |
| Annexe 2 : Appel à candidatures | 89 |
| Annexe 3 : Annonce sur le site vetofocus.fr | 91 |
| Annexe 4 : Questionnaire national | 93 |

TABLE DES ILLUSTRATIONS

| | |
|---|----|
| Figure 1 : La répartition des vétérinaires dans les secteurs privé et public au 31 décembre 2015 (39) | 18 |
| Figure 2 : Espèces traitées par les vétérinaires travaillant dans le secteur libéral au 31 décembre 2015 (39) | 19 |
| Figure 3 : Nouveaux inscrits par sexe à l'Ordre des Vétérinaires entre 1985 et 2015 (39) | 19 |
| Figure 4 : Répartition des vétérinaires hommes/femmes travaillant dans le secteur libéral en France au 31 décembre 2015 (39)..... | 20 |
| Figure 5 : Nombre d'associés dans les structures libérales au 31 décembre 2015 (39) | 21 |
| Figure 6 : Répartition des formes d'exercice choisies par les vétérinaires libéraux (39) | 33 |
| Figure 7 : Nombre d'associés dans les structures interrogées | 46 |
| Figure 8 : Origine des différents « systèmes de points » étudiés | 49 |
| | |
| Tableau 1 : Echelons applicables au salarié vétérinaire selon la Convention Collective et coefficients de la catégorie (28) | 27 |
| Tableau 2 : Salaires minimum conventionnels pour le contrat en heures au 1er janvier 2017 (source : vetojob.fr) | 28 |
| Tableau 3 : Salaires minimum conventionnels pour le forfait jour au 1er janvier 2017 (source : vetojob.fr)..... | 29 |
| Tableau 4 : Revenus et temps de travail annuel en heures des vétérinaires d'exercice libéral (36)..... | 30 |
| Tableau 5 : Comparaison des données hommes/femmes (36) | 31 |
| Tableau 6 : Comparatif des activités comptabilisées par les structures interrogées. | 51 |
| Tableau 7 : Exemple d'un des « barèmes de points » étudiés | 54 |
| Tableau 8 : Liste indicative des activités à prendre en compte dans un « système de points » | 72 |

TABLE DES ABREVIATIONS

CARPV : Caisse Autonome de Retraites et Prévoyance des Vétérinaires

CHV : Centre Hospitalier Vétérinaire

DEFV : Diplôme d'Etudes Fondamentales Vétérinaires

DESV : Diplôme d'Etudes Spécialisées Vétérinaires

ENV : Ecole Nationale Vétérinaire

ETP : Equivalent Temps Plein

GTV : Groupement Technique Vétérinaire

ISPV : Inspecteurs de la Santé Publique Vétérinaire

NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie

SCM : Société Civile de Moyens

SCP : Société Civile Professionnelle

SDF : Société De Fait

SEL : Société d'Exercice Libéral

SEP : Société en Participation

SNVEL : Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

INTRODUCTION

Depuis le début du vingtième siècle, la profession vétérinaire et tout particulièrement le secteur libéral sont en mutation : féminisation, développement du salariat vétérinaire, création du statut de collaborateur libéral, développement du temps partiel autant chez les salariés que chez les vétérinaires libéraux, augmentation de la taille des structures et développement des formes sociétaires en réseaux et des structures multi-sites. Traditionnellement, les vétérinaires d'une association travaillaient le même nombre de jours dans une année et équilibraient leurs gardes. Or, les vétérinaires libéraux cherchent de plus en plus de flexibilité dans leur emploi du temps. Les évolutions de la profession impliquent une adaptation afin de comptabiliser de manière satisfaisante le temps de travail, de façon à rémunérer de façon équitable les associés d'une structure. La présente thèse traite donc de la question de la comptabilisation du temps de travail entre associés dans les structures vétérinaires, comme support de la répartition des revenus.

Chaque structure vétérinaire met en place son propre système de comptabilisation du temps de travail. Une des alternatives consiste à convertir le temps de travail en unités, c'est ce qu'on nomme « système de points ».

Il n'existe actuellement aucune étude de ces « systèmes de points ». Les informations sur le sujet sont très peu nombreuses, et chaque structure vétérinaire mettant en place un « système de points » le fait à sa propre façon. Cette thèse est l'occasion de se pencher pour la première fois sur l'existence et la mise en place de « systèmes de points » au travers de deux enquêtes avec deux modes d'échantillonnage différents : dans un premier temps au travers d'une enquête exploratoire, puis via un questionnaire national. Grâce à ce travail, réalisé en collaboration avec les instances professionnelles vétérinaires, en particulier le

Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL), nous proposons des conseils et des pistes pour les structures vétérinaires qui souhaiteraient mettre en place ce genre de système de comptabilisation du temps de travail au sein de leur association.

PARTIE 1 : LE TEMPS DE TRAVAIL ET SA COMPTABILISATION

I. Evolution démographique de la profession vétérinaire

A. Les vétérinaires, présents dans tous les secteurs

En France, la formation des vétérinaires est dispensée par quatre Ecoles Nationales Vétérinaires en cinq années d'études. Ainsi, ces écoles fournissent en moyenne 548 nouveaux diplômés chaque année (12).

L'Atlas Démographique de la Profession Vétérinaire publié en 2016 par l'Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire réunit les données démographiques et les statistiques de la profession au 31 décembre 2015 (vétérinaires inscrits à l'Ordre) et au 31 décembre 2014 (données ISPV). Il fournit une image de la démographie de la profession vétérinaire en 2015 (figure 1) (39).

Dans le secteur privé, les vétérinaires sont majoritairement présents au sein de structures libérales (94,1%) et sont obligatoirement inscrits à l'Ordre des vétérinaires. Les vétérinaires salariés d'entreprises privées non libérales comme des entreprises agroalimentaires, pharmaceutiques, d'alimentation animale mais aussi des associations de protection animale, des zoos... ne représentent que 4,6% au total. Cependant, les salariés d'entreprises non libérales n'étant pas nécessairement inscrits à l'Ordre, ces chiffres sont sous-estimés.

Le secteur public regroupe les vétérinaires inspecteurs de la santé publique vétérinaire (903 en 2014), les vétérinaires contractuels des abattoirs, les vétérinaires enseignants-chercheurs (au sein des Ecoles Nationales Vétérinaires ou dans des établissements d'enseignement public), les vétérinaires des armées françaises et sapeurs-pompiers ainsi que les vétérinaires des centres de recherche publique et des collectivités territoriales.

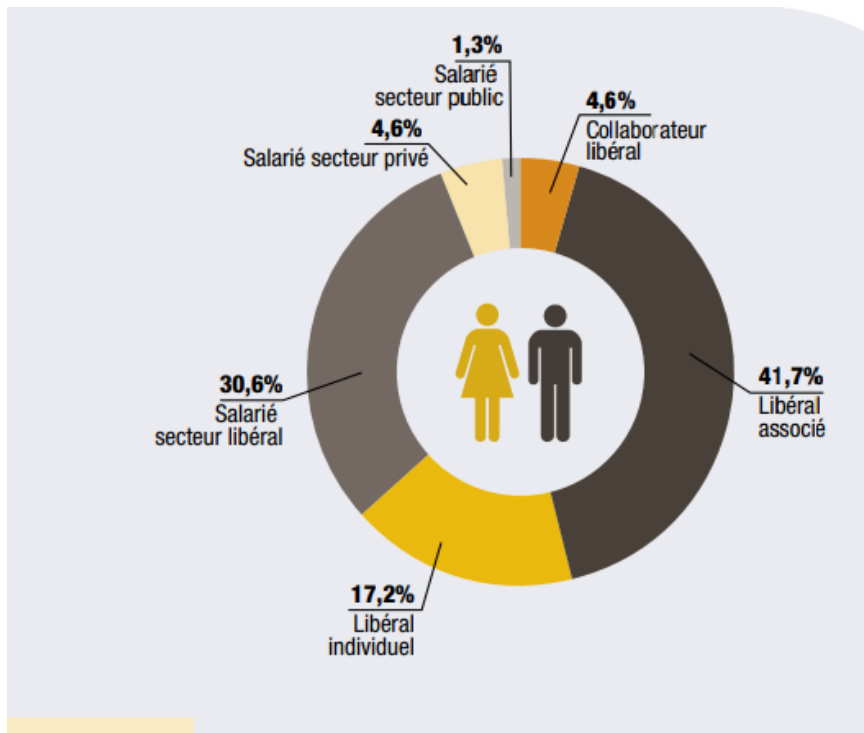


Figure 1 : La répartition des vétérinaires dans les secteurs privé et public au 31 décembre 2015 (39)

B. Démographie de la profession dans le secteur libéral

Au 31 décembre 2015, l'Atlas démographique de la profession vétérinaire recense 18 084 vétérinaires dans le secteur libéral, dont 48,56 % de femmes (âge moyen de 38,94 ans). L'âge moyen des hommes est de 48,19 ans.

Ces vétérinaires exercent pour 68,9% d'entre eux de manière exclusive ou prédominante la médecine et la chirurgie des animaux de compagnie (dite pratique canine), un chiffre en augmentation de 5,1% en 5 ans. Dans le même temps, le nombre de vétérinaires exerçant de manière exclusive ou prédominante la médecine et la chirurgie des animaux de rente (dite pratique rurale) diminue de 3,2%.

Les hommes et les femmes ne sont pas équitablement représentés dans ces secteurs d'activité (figure 2) : les femmes exercent à 78,5% dans des structures à prédominance canine et 12,6 % dans des structures à prédominance rurale, contre respectivement 59,9% et 32,4% pour les hommes.

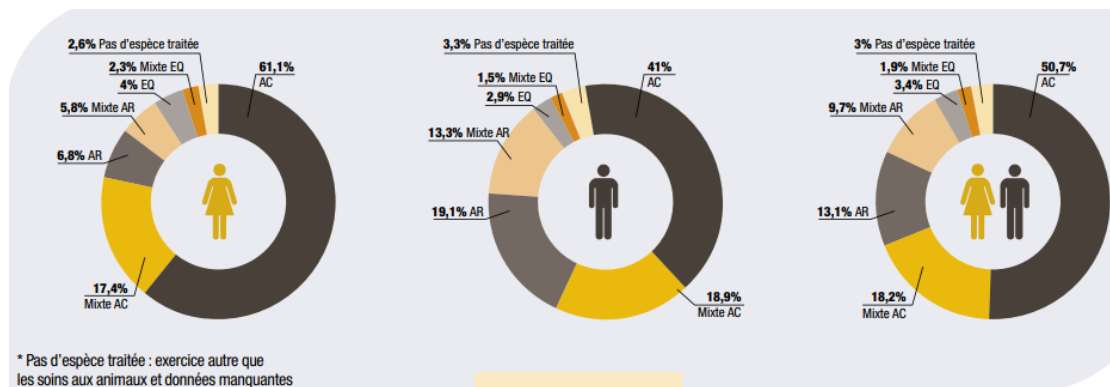


Figure 2 : Espèces traitées par les vétérinaires travaillant dans le secteur libéral au 31 décembre 2015 (39)

Quant à leur statut, les femmes exercent à 46,2% comme salariées (contre 15,9% pour les hommes) et 42,2% comme libérales (contre 74,8% pour les hommes). Les 11,6% restants (et 9,3% pour les hommes) étant collaboratrices libérales ou salariées du secteur privé ou public.

Par ailleurs, l'évolution des nouveaux inscrits à l'Ordre des vétérinaires montre une nette augmentation du pourcentage de femmes (figure 3), comme l'illustrent les promotions des Ecoles Vétérinaires composées pour la rentrée 2016 de 75% de femmes (48).

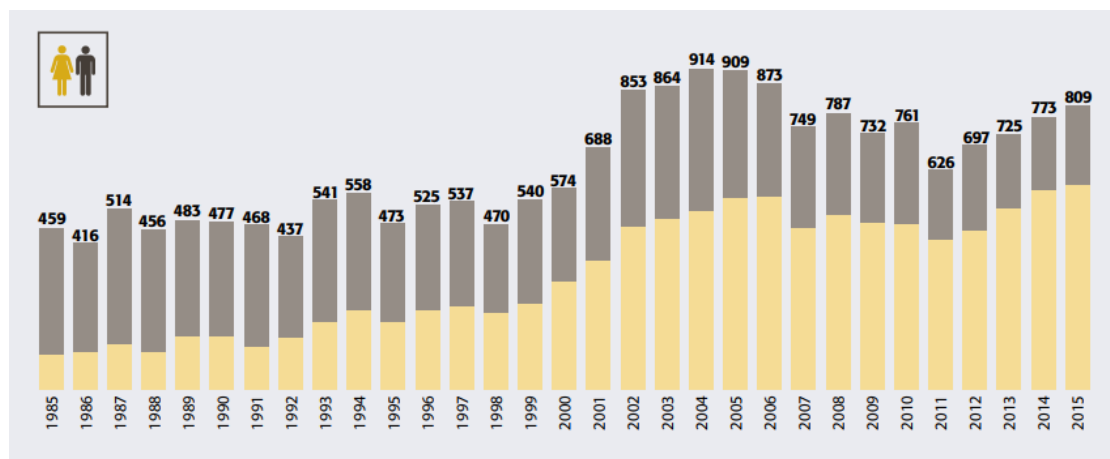


Figure 3 : Nouveaux inscrits par sexe à l'Ordre des Vétérinaires entre 1985 et 2015 (39)

La répartition géographique des hommes et des femmes exerçant dans le secteur privé libéral est hétérogène en France (figure 4) : les femmes sont majoritaires en Ile de France, Occitanie et Provence-Alpes Côte d'Azur (à laquelle est rattachée la Corse dans les statistiques de l'Ordre). Dans les autres régions, les hommes sont majoritaires.

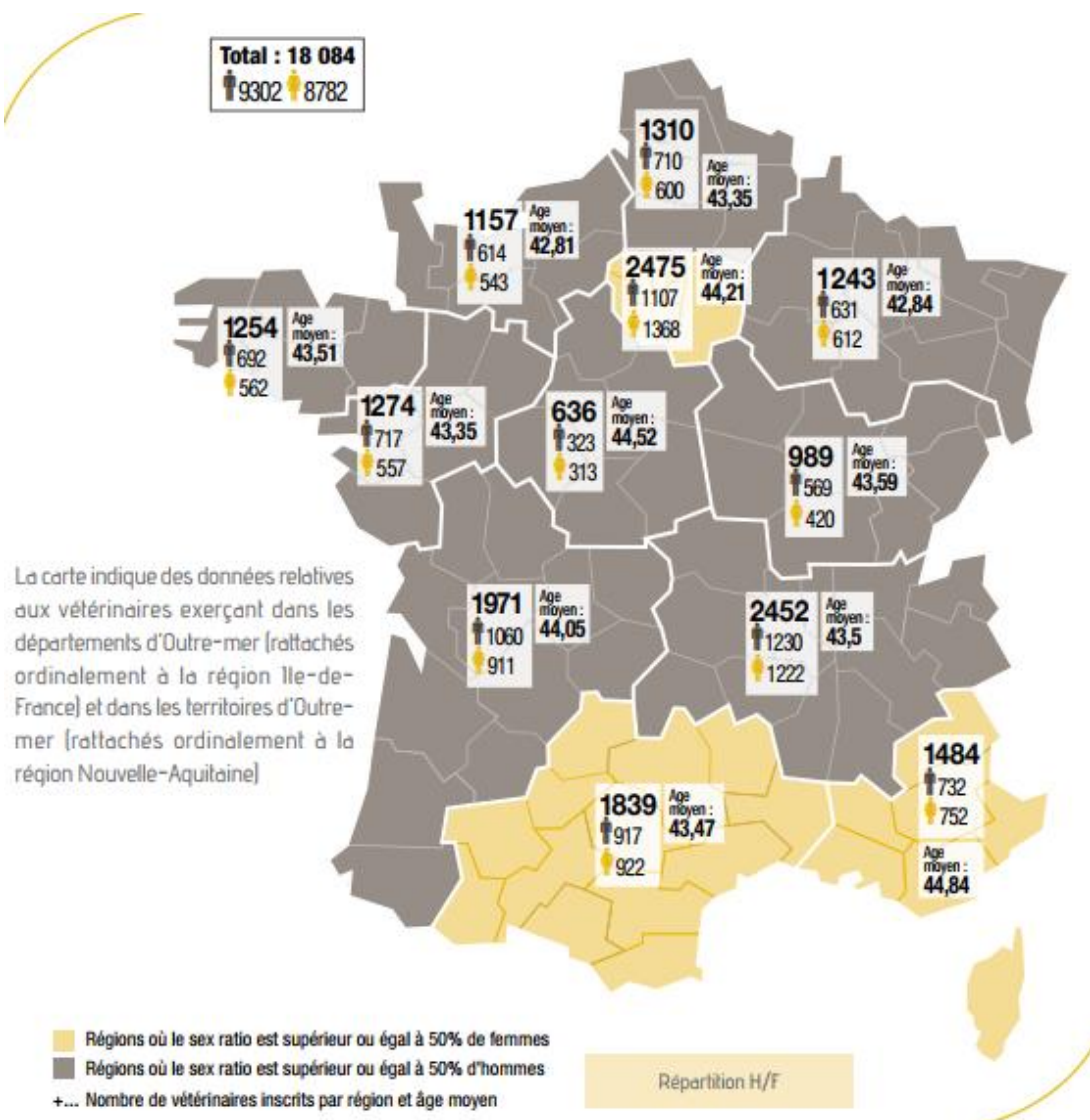


Figure 4 : Répartition des vétérinaires hommes/femmes travaillant dans le secteur libéral en France au 31 décembre 2015 (39)

Enfin, le pourcentage de vétérinaires salariés dans le secteur libéral est de 30,6% en 2015, soit une augmentation de 3,9% par rapport à 2010. Pour les libéraux, le nombre exerçant de façon individuelle a diminué de 3,7% en 5 ans, pour arriver à un chiffre de 17,9% (figure 5). Quant aux vétérinaires libéraux associés entre eux, la majorité appartient à des structures de deux associés. Plus le nombre d'associés augmente, moins on retrouve de structures concernées. Le nombre de structures vétérinaires individuelles diminue et les associations suivent la tendance inverse : les vétérinaires libéraux se regroupent et les associations de grande taille sont plus nombreuses.

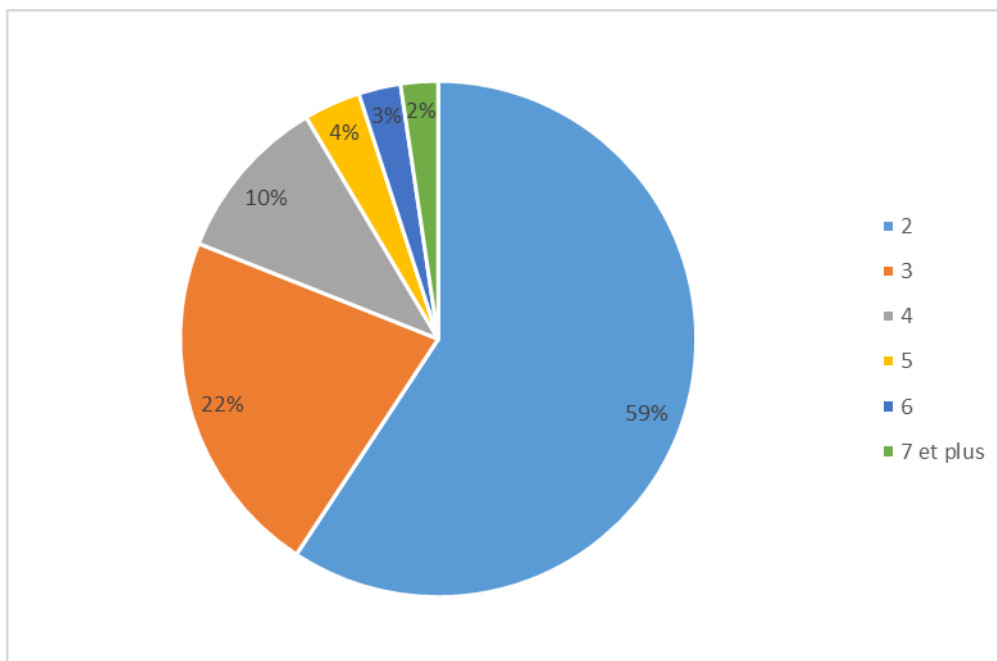


Figure 5 : Nombre d'associés dans les structures libérales au 31 décembre 2015 (39)

La profession évolue donc de manière générale vers une activité plus tournée vers les animaux de compagnie. Les structures comptant un seul vétérinaire sont en régression, tandis que le pourcentage de salariés dans ces structures libérales augmente. Le pourcentage de femmes vétérinaires dans le secteur libéral est en augmentation, celles-ci étant plus souvent salariées que les hommes.

C. Evolution de la profession vétérinaire

1. Impact de la féminisation

L'augmentation de la proportion de femmes parmi la population des vétérinaires a plusieurs conséquences (8). Près de 75% des salariés du secteur libéral sont des femmes, toutefois les âges d'installation, c'est-à-dire le passage du statut de salarié vétérinaire à celui de libéral, varient peu et sont similaires entre hommes et femmes (44) (6). Cela s'explique par le fait que le salariat vétérinaire est majoritairement exercé par des jeunes professionnels, parmi lesquels les femmes sont surreprésentées. Les résultats présentés par H. Charles montrent que les femmes choisissent le temps-partiel plus souvent (43% des femmes contre 18% des hommes actifs), sachant que 53% des salariés et 20% des libéraux travaillent à temps partiel, tout sexe confondu. La première raison évoquée pour le choix d'un temps-partiel est le souhait de consacrer plus de temps à leurs enfants pour les femmes, et de se dégager du temps libre pour les hommes (8). De plus les femmes

se tournent plus volontiers vers l'exercice de la profession en clientèle canine plutôt que mixte ou rurale (39).

2. Une nouvelle perception de la pratique vétérinaire

La profession vétérinaire est actuellement composée de trois grandes générations au sens sociologique qui se distinguent en particulier par leur façon d'envisager la notion de travail. (14)

Les baby-boomers correspondent aux vétérinaires âgés de plus de cinquante ans. Ils sont le plus souvent seuls ou associés, rarement salariés, et en fin de carrière lorsqu'ils travaillent encore. Cette génération comprend une majorité d'hommes, qui ont connu les années glorieuses de la profession vétérinaire. Toutefois, leurs carrières sont le fruit de nombreuses heures de travail, parfois au détriment de leur vie familiale.

La génération X correspond aux vétérinaires de 30 à 50 ans. Elle est marquée par une augmentation du nombre de femmes, qui trouvent leur place dans la sphère professionnelle. Le vétérinaire de la génération X souhaite travailler avec des collaborateurs et non plus seul, pour construire un projet commun au sein de la clinique. Il souhaite ainsi concilier vie familiale et vie professionnelle, ce qui correspond en sociologie à une régression de la sphère professionnelle.

Enfin la génération Y correspond aux vétérinaires qui arrivent actuellement sur le marché du travail. Eux aussi souhaitent concilier vie privée et vie professionnelle, et veulent travailler au sein d'un groupe. Cette génération a été marquée par l'arrivée des nouvelles technologies et se caractérise par l'augmentation des interactions, la rapidité des échanges et l'effacement des distances. Pour certains de ces vétérinaires la partie professionnelle n'est plus prépondérante et laisse place aux sphères familiale et personnelle, pour lesquelles il est nécessaire de dégager du temps.

3. Le vétérinaire praticien libéral : un chef d'entreprise

La profession vétérinaire est actuellement considérée comme une profession de services (30). Le vétérinaire libéral actuel n'est plus seulement un médecin des animaux, il est également chef d'entreprise. Pour 20% des vétérinaires ayant participé à l'étude rapportée par S. Padiolleau en 2009 (45), il s'agira même de la

fonction principale du vétérinaire de demain qui devra jongler entre la pratique et les compétences utiles à l'entreprise : comptabilité, ressources humaines, gestion du budget, management et marketing.

4. Evolution de la clientèle

En parallèle de l'évolution de la profession, les patients ont également évolué.

a. Clientèle canine

En 2010, 48% des foyers français possédaient au moins un animal de compagnie. Si les effectifs canins diminuent (en grande partie à cause des contraintes liées à la possession d'un chien), les effectifs de chats et de nouveaux animaux de compagnie (lagomorphes, rongeurs, furets) augmentent. Le vétérinaire a donc affaire à une population diversifiée, et encore sous-médicalisée (7).

Dans une enquête réalisée par Hill's en 2007, Taylor Nelson décrivait les attentes stratégiques du client face à son vétérinaire : l'accès à des consultations spécialisées, un plateau technique élaboré et moderne, une disponibilité 24h/24h, un service rapide sans attente, des salles d'attentes séparées et un personnel nombreux (11). Une enquête réalisée par le SNVEL en partenariat avec Bayer identifiait quatre profils de propriétaires de chiens et chats : les inconditionnels, passionnés et prêts à tout pour préserver la santé de leur animal, les responsables, qui font volontiers vacciner leurs animaux mais pour qui le vétérinaire n'est pas un référant, les dévoués, très engagés dans la santé de leur animal, et les indifférents, dont les animaux sont peu médicalisés (18). Face à un animal qui pour 95% des propriétaires fait partie intégrante de la famille, le vétérinaire est perçu comme un intervenant multiple de la santé animale, pouvant répondre à des questions aussi variées que l'alimentation, le sport, le choix de l'animal, les formalités en cas de voyage, ... (13)

Enfin le développement des assurances animales, encore peu présentes en France, permettrait de répondre en partie au « besoin de sécurité et de tranquillité » évoqué par 46,5% des clients (47). La souscription d'une assurance s'accompagne d'une augmentation du nombre de visites par an chez le vétérinaire ainsi que du panier moyen et a donc un impact sur le chiffre d'affaires du vétérinaire.

b. Clientèle rurale

De façon générale, on observe une faible évolution du nombre total de bovins en France depuis 1995 (15). Toutefois, il est à noter une diminution du nombre d'exploitations et une tendance à l'augmentation de la taille des cheptels (20). Le nombre de vaches laitières diminue, quand celui de vaches allaitantes augmente.

Les éleveurs sont de mieux en mieux formés, et de plus en plus compétents. Leur niveau d'attente est plus élevé. Le vétérinaire est appelé pour sa compétence technique puisque les interventions ponctuelles et les urgences représentent encore 60 à 80% des visites en clientèle rurale, mais il doit avoir une vision globale des maladies du troupeau et des plans de prévention (4). Les consultations sont moins fréquentes mais concernent souvent plusieurs animaux présentant des pathologies diverses et pour lesquelles l'éleveur a déjà mis en place un premier traitement.

Les vétérinaires ruraux, pour satisfaire les attentes techniques et économiques de leur clientèle, développent des offres de services axées sur la prévention (suivis de fécondité, plans de rationnement, audits mammites, ...). Ils valorisent ainsi leur statut de polytechniciens du monde animal tout en s'efforçant de se démarquer des autres acteurs du monde para-agricole (inséminateurs, contrôleurs laitiers).

Cette modification de la clientèle, tant canine et rurale, nécessite donc une évolution de l'offre proposée par les vétérinaires et a ainsi un impact sur leur organisation de travail.

II. Notion de temps de travail

A. Travail et temps de travail

Le travail est défini par « *l'activité de l'homme professionnelle et rémunérée, permettant la production de biens et services* » (9).

D'un point de vue juridique, le travail est défini par sa durée légale. Pour des salariés à temps complet, celle-ci est fixée en France à trente-cinq heures par semaine. Il s'agit de la durée de référence à partir de laquelle sont calculées les heures supplémentaires, qui sont les heures travaillées au-delà de cette valeur. Si le salarié est amené à faire des heures supplémentaires, il peut travailler au maximum quarante-huit heures par semaine : c'est la durée maximale hebdomadaire absolue. La durée maximale hebdomadaire moyenne, c'est-à-dire la durée de travail hebdomadaire calculée sur une période de douze semaines consécutives, ne peut quant à elle dépasser quarante-quatre heures.

Le temps de travail maximal quotidien ne peut excéder dix heures, sauf en cas de dérogation ou d'urgence (cas prévus par l'article L.3121-19 du Code du Travail (25)), et dans ces cas ne peut pas dépasser douze heures. Le salarié a un droit de repos minimal, qui est de onze heures de repos par jour, et vingt-quatre heures de repos ininterrompu par semaine.

Le salarié peut également travailler à temps partiel, c'est-à-dire pendant une durée inférieure à la durée de travail d'un salarié à temps plein. Dans ce cas-là, il doit travailler pendant une durée minimale inscrite dans son contrat. Il peut être amené à effectuer des heures complémentaires, c'est-à-dire à travailler en plus des heures minimales inscrites dans son contrat.

Enfin, les astreintes sont définies comme une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail ni à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. La période d'astreinte fait l'objet d'une contrepartie, sous forme de repos ou de compensation financière. En cas d'intervention, la durée de celle-ci est considérée comme un temps de travail effectif, avec une rémunération majorée (25).

B. Temps de travail et rémunération des vétérinaires exerçant en structures libérales

1. Salarié vétérinaire

Le travail des salariés vétérinaires du secteur libéral est régi par la « Convention Collective Nationale des Vétérinaires Salariés ». Il s'agit d'un pacte portant sur les conditions d'emploi et de travail (période d'essai, durée du travail, congés payés, niveaux de rémunération, garanties sociales, ...) qui vient en complément du contrat de travail. Ses termes priment automatiquement sur ceux du Code du Travail (24).

La convention collective donne le choix entre deux types de contrats pour le salariat vétérinaire, nommés le « contrat en heures » et le « forfait jour » (28). Celle-ci fixe également des échelons pour les vétérinaires, selon le niveau d'expérience de ceux-ci (tableau 1). La rémunération du salarié est déterminée par une valeur minimale du point (fixée par la Commission Nationale Paritaire), appliquée au coefficient de la catégorie.

Tableau 1 : Echelons applicables au salarié vétérinaire selon la Convention Collective et coefficients de la catégorie (28)

| ECHELON | STATUT | DEFINITION | COEFFICIENT |
|----------------|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | Etudiant non cadre | Etudiant A5 d'une ENV française, c'est-à-dire possédant le DEFV et autorisé à exercer jusqu'au 31 décembre de son année de sortie | 120 |
| 2 | Cadre débutant | Vétérinaire diplômé inscrit au tableau de l'Ordre, ayant moins de deux ans d'expérience professionnelle de cadre. | 150 |
| 3 | Cadre confirmé A | Vétérinaire diplômé inscrit au tableau de l'Ordre, ayant entre deux et quatre ans d'expérience professionnelle de cadre. | 180 |
| 4 | Cadre confirmé B | Vétérinaire diplômé inscrit au tableau de l'Ordre, ayant plus de quatre ans d'expérience professionnelle de cadre. | 210 |
| 5 | Cadre spécialisé | Vétérinaire diplômé inscrit au tableau de l'Ordre, ayant plus de deux ans et possédant un DESV. | 240 |

a. Le contrat en heures

Lorsque le salarié est employé sous un contrat en heures, son temps de travail est décompté en nombre d'heures. Il peut être employé à temps-plein (35 heures hebdomadaires), ou à temps partiel. La durée minimale de travail en temps partiel est de onze heures par semaine. Un salarié sous un tel contrat est soit un élève non cadre, soit un cadre intégré.

Les heures supplémentaires effectuées de la 36^{ème} à la 39^{ème} heure sont majorées de 25% en rémunération ou en repos. Les heures effectuées entre la 40^{ème} et la 43^{ème} sont également majorées de 25% et les suivantes de 50%. Le nombre d'heures supplémentaires annuel maximal est fixé à 280.

La rémunération est elle-aussi fixée par la convention collective (tableau 2).

Tableau 2 : Salaires minimum conventionnels pour le contrat en heures au 1er janvier 2017 (source : vetojob.fr)

| Echelon | Salaires brut annuel | Salaires brut mensuel | Taux horaire brut |
|------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------|
| Echelon 1 (Eleve non cadre) | 120 x 14,76 x 12 = 21 254,40€/an | 120 x 14,76 = 1 771,20€/an | 11,68 € |
| Echelon 2 (Cadre débutant) | 150 x 14,76 x 12 = 26 568€/an | 150 x 14,76 = 2 214,00€/an | 14,60 € |
| Echelon 3 (Cadre confirmé A) | 180 x 14,76 x 12 = 31 881,60€/an | 180 x 14,76 = 2 656,80€/an | 17,52 € |
| Echelon 4 (Cadre confirmé B) | 210 x 14,76 x 12 = 37 195,20€/an | 210 x 14,76 = 3 099,60€/an | 20,44 € |
| Echelon 5 (Cadre spécialisé) | 240 x 14,76 x 12 = 42 508,80€/an | 240 x 14,76 = 3 542,40€/an | 23,36 € |

Les astreintes ne sont pas incluses dans le temps de travail effectif, et chaque heure donne droit à une indemnité au moins égale à 20% du salaire horaire. Le temps de garde est quant à lui inclus dans le temps de travail, et chaque heure de garde effectuée de nuit, dimanche ou jour férié donne droit à une indemnité au moins égale à 20% du salaire horaire, s'ajoutant aux heures supplémentaires éventuelles.

b. Le forfait jour

Le vétérinaire salarié employé sous le forfait jour voit quant à lui son temps de travail décompté en jours travaillés sur l'année. Il s'agit d'une dérogation par rapport aux droits du travail, qui exonère des limitations quotidiennes et hebdomadaires de

temps de travail et des dispositions relatives aux heures supplémentaires. Il est réservé aux cadres gérant leur emploi du temps de façon autonome et aux salariés dont la durée de travail ne peut être prédéterminée, ce qui peut être le cas dans la profession vétérinaire en raison des variabilités d'organisation du temps de travail et de la longueur des journées parfois imposée par l'exercice mixte. Les temps de repos minimaux obligatoires restent les mêmes, et compte tenu de son statut dérogatoire, il ne peut être imposé au salarié (25).

La durée de travail en forfait jour est de 216 jours par an (soit une moyenne de dix-huit jours par mois). On qualifie donc de temps plein un forfait jour qui comprend 216 jours de travail, et un temps partiel un forfait jour qui comprend moins de 216 jours de travail. Il est calculé sur l'année civile.

La rémunération est fixée par la Convention Collective (tableau 3).

Tableau 3 : Salaires minimum conventionnels pour le forfait jour au 1er janvier 2017 (source : vetojob.fr)

| Echelon | Salaires brut annuel | Salaires brut mensuel (Salaires brut journalier | |
|------------------------------|---|--|----------|
| Echelon 2 (Cadre débutant) | 2 160 x 14,76 = 31 881,60€/an | 2 656,80€/j | 147,60 € |
| Echelon 3 (Cadre confirmé A) | 2 592 x 14,76 = 38 257,92€/an | 3 188,16€/j | 177,12 € |
| Echelon 4 (Cadre confirmé B) | 3 024 x 14,76 = 44 634,24€/an | 3 719,52€/j | 206,64 € |
| Echelon 5 (Cadre spécialisé) | 3 456 x 14,76 = 51 010,56€/an | 4 250,88€/j | 236,16 € |

L'astreinte non dérangée est indemnisée sur un forfait calculé avec la valeur du point conventionnel appliquée au coefficient spécifique de l'échelon, pour une durée maximale de douze heures consécutives. Les coefficients de l'échelon sont spécifiques à l'astreinte. En cas d'astreinte dérangée, l'heure est rémunérée sur la base de l'indemnisation de l'astreinte non dérangée, à laquelle s'ajoute le taux horaire correspondant à celui du cadre intégré de même échelon.

2. Vétérinaire libéral

Le vétérinaire praticien non salarié appartient à une profession libérale. Cela signifie qu'il « exerce à titre habituel, de manière indépendante et sous sa responsabilité, une activité ayant pour objet d'assurer, dans l'intérêt du client, des prestations principalement intellectuelles, techniques ou de soins, dans le respect

d'une déontologie professionnelle. Ces professionnels facturent leurs prestations en honoraires, leur temps de travail est souvent libre » (32).

Le libéral ne relève donc pas du cadre légal du temps de travail défini par le Code du Travail. Pour qualifier le temps de travail, on utilise la notion d'Equivalent Temps Plein (ETP). Il s'agit d'une unité de mesure correspondant à l'activité exercée sur la base d'un temps plein, c'est-à-dire à hauteur de la durée légale du travail.

Le vétérinaire praticien peut travailler seul, mais également au sein d'une association avec un ou plusieurs confrères.

a. Revenus et temps de travail

Une enquête effectuée en 2015 auprès de 630 vétérinaires libéraux montre une relative stabilité du temps de travail des vétérinaires libéraux par rapport à l'enquête précédente similaire effectuée en 2007 (36). Le temps de travail annuel moyen déclaré est de 2 224 heures, soient 47,3 heures hebdomadaires. L'analyse des revenus moyens des répondants montre que si pour le premier quartile (c'est-à-dire les 25% dont les temps de travail sont les plus faibles) le revenu annuel est le plus bas, pour les trois autres les revenus annuels sont similaires (tableau 4). Ainsi plus les vétérinaires augmentent leur temps de travail, plus leur rendement horaire diminue.

Tableau 4 : Revenus et temps de travail annuel en heures des vétérinaires d'exercice libéral (36)

| | 1 ^{er} quartile | 2 ^{ème} quartile | 3 ^{ème} quartile | 4 ^{ème} quartile |
|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Temps de travail médian (heures) | 1 544 | 2 025 | 2 337 | 2 952 |
| Sexe H/F | 0,52 | 0,61 | 0,66 | 0,70 |
| Revenu annuel médian (euros) | 45 000 | 63 000 | 63 000 | 63 000 |
| Revenu horaire médian (euros) | 29 | 30 | 28,5 | 20 |

Valovet

D'autre part, le temps de travail individuel diminue lorsque le nombre de vétérinaires dans la structure augmente. De même le temps de congés annuel, qui est de cinq semaines en moyenne, augmente avec le nombre de vétérinaires.

La comparaison des données hommes/femmes montre des différences en termes de temps de travail et de revenus (tableau 5).

Tableau 5 : Comparaison des données hommes/femmes (36)

| | Hommes | Femmes | Global |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| Age | 45,6 | 38,6 | 42,8 |
| Temps de travail (heures) | 2 299,8 | 2 093,4 | 2 222,1 |
| Revenu (euros) | 70 160 | 45 300 | 60 850 |
| Effectif ASV dans la structure | 3,2 | 2,5 | 2,97 |

Valivet

Le temps de travail varie également en fonction du type d'activité. 90% des vétérinaires du premier quartile exercent en clientèle canine, alors qu'ils constituent seulement 65% du deuxième quartile et 74% de l'échantillon total : les vétérinaires canins interrogés ont en moyenne un temps de travail annuel moins important et des revenus plus faibles. Le temps de travail annuel tend à être plus important en mixte et augmente avec l'activité rurale. Les vétérinaires équins ont des revenus importants mais un temps de travail plus élevé pour une rémunération moyenne horaire moins importante.

Cette étude a été complétée par une deuxième enquête en 2016 auprès de 404 vétérinaires, selon laquelle les vétérinaires libéraux travaillent 2179 heures en moyenne par an. Après analyse statistique des deux enquêtes, JB Lassègue dresse un profil des vétérinaires selon trois variables de temps de travail : le temps de travail annuel, le nombre de jours et semaines de congés, la réalisation de gardes (19). Le profil type des vétérinaires travaillant le plus (plus de 2250 heures/an) correspond aux hommes de plus de 50 ans, en activité rurale ou mixte, travaillant en exercice individuel au sein d'un cabinet, dans une agglomération de petite taille. A l'inverse le profil type de ceux qui travaillent le moins (moins de 1800 heures/an) correspond aux femmes de moins de 35 ans, en activité canine, travaillant comme associé ou collaborateur libéral au sein d'une clinique, dans une agglomération de grande taille. Les hommes en activité rurale ou mixte, travaillant comme associé dans une clinique, sont ceux qui ont le plus de congés annuels (plus de 45 jours par an), alors que les femmes en activité canine, travaillant en exercice individuel au sein d'un cabinet, ont le moins de congés annuels (moins de 21 jours par an). Enfin les vétérinaires qui réalisent des gardes sont typiquement des hommes, en activité rurale ou mixte, qui travaillent comme associé dans une agglomération de petite taille, tandis que les vétérinaires qui n'en réalisent pas sont typiquement des femmes, en activité canine, travaillant en exercice individuel dans une agglomération de grande taille.

b. Formes juridiques d'exercice et rémunération

Au 31 décembre 2015, l'atlas démographique de la profession vétérinaire recense 6 570 structures d'exercice des vétérinaires, dont 3117 vétérinaires qui exercent individuellement, sous un statut de travailleur non salarié. Les autres sont répartis comme présenté en figure 6. Les vétérinaires ont accès à un grand panel de formes juridiques pour leurs groupements d'exercice, tant qu'elles ne confèrent pas le statut de commerçant (41). Les principales sont les Sociétés d'Exercice Libéral (SEL) et les Sociétés Civiles Professionnelles (SCP). Les associés possèdent un certain nombre de parts de la société, les bénéfices sont mis en commun et dans la majorité des contrats d'association la rémunération est calculée en fonction du nombre de parts (1).

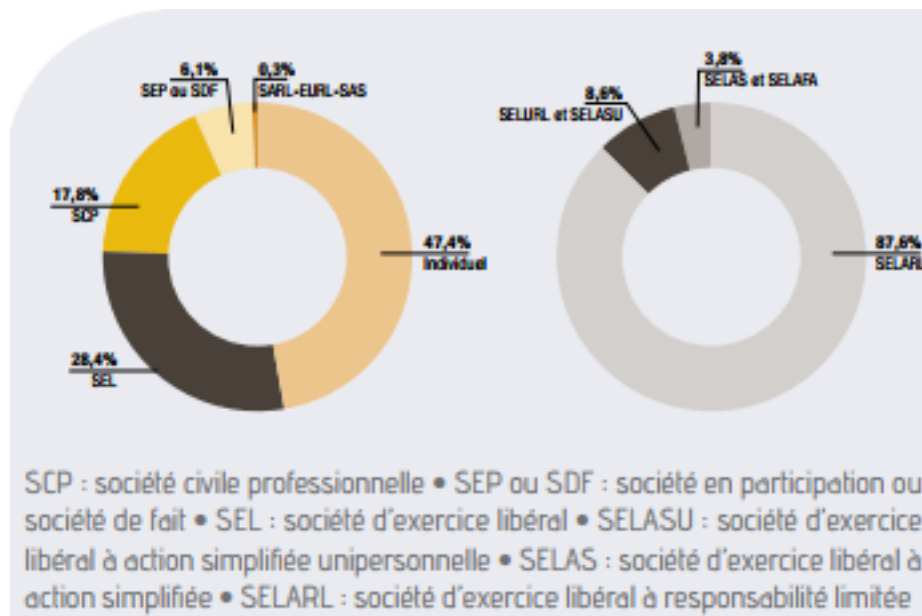


Figure 6 : Répartition des formes d'exercice choisies par les vétérinaires libéraux (39)

Il est à noter qu'il est seulement fait état des groupements d'exercice, c'est-à-dire des sociétés au sein desquelles les vétérinaires exercent l'un auprès de l'autre et partagent leurs honoraires. Les vétérinaires peuvent également mettre en commun leurs moyens (matériels, immobiliers, ...) et/ou leurs charges (SCM par exemple).

3. Vétérinaire collaborateur libéral

Le collaborateur libéral est le vétérinaire non salarié qui, dans le cadre de son contrat, exerce auprès d'un autre vétérinaire (dénommé titulaire) qui met à sa disposition les locaux et le matériel nécessaires à l'exercice de la profession. Il doit pouvoir disposer de moyens lui permettant de créer sa propre clientèle (42). Il « *exerce son activité professionnelle en toute indépendance, sans lien de subordination* » (31). Il relève du statut social et fiscal du professionnel libéral exerçant en qualité de professionnel indépendant (52).

Le collaborateur libéral n'est pas salarié, et n'est donc pas soumis au droit du travail concernant le temps de travail. Il se doit de respecter le règlement intérieur comme tous les associés et personnels travaillant dans la structure (38). Ce règlement permet de clarifier le temps de travail des vétérinaires non-salariés, l'organisation des gardes, des périodes de repos, des congés (5).

Il existe deux modes de rémunération possibles pour un vétérinaire collaborateur libéral (51). La première option consiste, pour le titulaire, à verser au collaborateur, en fonction de son temps de présence notamment, une rétrocession d'honoraires d'un pourcentage des recettes de la structure. Dans ce cas, la rémunération est un pourcentage du chiffre d'affaire mensuel hors taxes. Ce pourcentage peut différer selon qu'il s'agisse d'actes, de produits vendus, de médicaments. Dans l'autre cas, le collaborateur perçoit ses honoraires totalement, et reverse un pourcentage au titulaire, qui correspond à une redevance de collaboration pour la participation aux frais de la structure. Enfin, la rémunération peut être complétée par une rémunération forfaitaire pour les astreintes.

III. Vers une comptabilisation du temps de travail entre associés : le « système de points »

A. Pourquoi comptabiliser le temps de travail ?

Le vétérinaire exerce la médecine et la chirurgie des animaux domestiques. Toutefois, il ne s'agit pas là de ses seules tâches. Comme le précise le Code Rural, il est également tenu de participer à la permanence des soins (27). Cela signifie qu'il doit mettre en place un service de garde, au sein même de sa structure ou en commun avec d'autres confrères, et continuer les soins aux animaux hospitalisés lors des dimanches et jours fériés. Il a également une obligation de formation continue (25). Certains vétérinaires effectuent en plus des missions rémunérées sous la forme de vacations, par exemple des autopsies demandées par les assurances, ou des missions d'équarrissage. Enfin, on a vu que dans une association, il revient aux associés d'une association de prendre en charge les fonctions de chef d'entreprises (ressources humaines, communication de la clinique, gestion financière...). Une étude de terrain effectuée par Jasmin en 2002 (16) montrait que les avantages annoncés par les vétérinaires associés étaient la mise en commun des compétences et l'augmentation de la qualité de vie. Une association permet ainsi de faciliter l'organisation des gardes, des congés, des remplacements, mais aussi permet à ceux qui le souhaitent de se spécialiser (21).

Comme on a vu précédemment, les vétérinaires libéraux ont un temps de travail libre. Toutes les activités citées ci-dessus sont pratiquées pendant ou en dehors du temps de travail, et par un seul ou plusieurs des associés. Il se dégage une difficulté à établir des équivalences entre ces types d'activités différentes, à la fois par leur différence de durée, de pénibilité et le chiffre d'affaire qu'elles engendrent.

Classiquement, la rémunération est calculée selon le nombre de parts détenues par l'associé (41). Le temps de travail n'intervient pas dans le calcul et on ne sait donc pas rapporter la rémunération à celui-ci. Le pacte d'association et/ou le règlement intérieur de la structure indique les dispositions en termes d'emploi du temps et d'organisation, sans que cela ait une incidence sur le calcul de la rémunération.

Toutefois, avec l'augmentation du nombre d'associés, du nombre de temps partiels, le développement de la spécialisation, des offres annexes comme les formations à destination des éleveurs et de la multiplicité des tâches à accomplir au sein d'une structure vétérinaire, il peut paraître opportun de comptabiliser le temps de travail et les tâches effectuées par chacun, afin que le calcul de la rémunération intègre le travail fourni par chacun lorsqu'il n'est pas équivalent.

B. Comptabilisation du temps de travail et rémunération chez les autres professionnels libéraux

Nous parlerons dans cette partie des dispositifs qu'il est possible de trouver dans les autres professions libérales réglementées, par exemple les architectes, les avocats, les médecins et autres professionnels de santé. Les ressources bibliographiques sont rares (comme c'est également le cas pour la profession vétérinaire).

Chez les avocats, il existe plusieurs formes d'exercice juridique à plusieurs associés, les plus représentées étant les SEL, les SCP et les Associations d'Avocats à Responsabilité Professionnelle Individuelle qui correspond à une société créée de fait (10). Les honoraires de l'avocat peuvent être fixés de plusieurs manières : au temps passé, au forfait, au résultat, au devis estimatif, ou à l'abonnement. La répartition du résultat dans le cabinet d'avocat peut ensuite se faire de différentes manières (17,37). La première possibilité est de répartir équitablement le bénéfice. La seconde est le système du « *lock-step* », qui attribue la rémunération en fonction de l'ancienneté des associés. Il existe également le système du « *eat what you kill* » qui répartit les bénéfices en fonction du rendement de chaque associé. Enfin, il peut y avoir des systèmes de rémunération mixtes. Ainsi le temps de travail ne fait pas partie des problématiques de la profession. Il est uniquement un paramètre servant à calculer les honoraires, mais les associés ne cherchent pas à équilibrer leurs temps de travail et la rémunération n'est pas fonction de ce temps.

Chez les professionnels de santé, on retrouve les mêmes formes d'exercice juridique, ainsi que toutes les formes d'exercice juridique sans partage des honoraires (49).

Pour les médecins, l'exercice au sein de SEL ou de SCP implique dans ses statuts la rémunération en fonction des parts sociales détenues (50). Leurs

honoraires sont principalement attribués à l'acte, sur un modèle de calcul établi par la Commission de Classification des Actes Médicaux Humains (2). Il n'est nullement fait mention de comptabilisation du temps de travail entre les associés. On retrouve la même chose chez les biologistes médicaux exerçant dans une SEL (35).

Il n'existe pas de documentation concernant la comptabilisation du temps de travail des associés au sein des professions libérales médicales. Une explication possible peut être que chez les professions de santé, les modèles de formes d'exercice juridique à plusieurs associés impliquant un partage des honoraires sont bien plus rares. Pour les médecins, l'article R.4127-22 du Code de la Santé Publique précise que « *tout partage d'honoraires entre médecins est interdit sous quelque forme que ce soit* » hors exceptions (22) (23). Sur le site officiel de l'Ordre National des Infirmiers, on trouve par exemple des modèles de contrats pour un certain nombre de cas de figure : remplacement temporaire, collaboration libérale, constitution d'une société civile de moyens, convention avec un laboratoire d'analyses, cession d'un cabinet (40). Il n'y a aucun modèle pour la constitution d'une forme d'exercice juridique avec partage des honoraires.

C. Le « système de points »

Chez les vétérinaires libéraux, plusieurs structures ont développé spontanément un outil appelé « système de points », afin de comptabiliser de façon plus fine leur temps de travail. Le « système de points » consiste à convertir le temps de travail des associés d'une structure en attribuant à chaque activité un nombre de points donné. Il permet de valoriser ainsi des types d'activités différents (gardes, consultations...) avec des coefficients spécifiques, qui peuvent ne pas être les mêmes. On peut ainsi intégrer à la comptabilisation du travail de chaque associé des activités qui ne le seraient pas sans ce système ou qui se font de façon différentielle entre chaque associé (gestion, formation, ...).

La mise en place de ce système donne lieu à l'utilisation d'un « barème de points », c'est-à-dire une grille qui énumère l'ensemble des activités réalisées par une structure et associe à chacune sa valeur relative en points. Le but du « système de points » est de faire correspondre la rémunération de chaque associé au nombre de points comptabilisés par celui-ci pendant l'année : la rémunération n'est donc plus uniquement dépendante du nombre de parts sociales.

Un système semblable a été développé par les médecins radiologues associés du Centre Melunais d'Imagerie Médicale (34). Ils observaient une iniquité dans leur temps de travail pour une répartition égale de la rémunération, et ont changé les statuts de leur société afin de travailler chacun le même nombre de « vaques » et de tourner sur les vaques plus ou moins pénibles. Ils ont ainsi pu, tout en gardant une rémunération égale entre les associés, rééquilibrer leur temps de travail et la pénibilité de celui-ci entre eux. Toutefois il n'existe pas de sources bibliographiques sur ce système, ni de preuve qu'il est utilisé par d'autres médecins associés.

Ainsi, peu de sources d'informations sont disponibles sur ce sujet, et il est difficile de savoir précisément combien de structures vétérinaires en France fonctionnent avec un tel système. Aucune étude ne présente les avantages et inconvénients observés sur le terrain lorsque le « système des points » est mis en place, et il n'y a pas de consensus quant à la façon dont il doit être organisé ni sur les activités qui doivent apparaître dans le barème et participer ainsi à la comptabilisation.

La seconde partie de cette thèse propose un panorama de l'utilisation des « systèmes de points » en France actuellement, dans le but d'aboutir, dans une troisième partie, à des recommandations destinées aux structures souhaitant mettre en place un tel système. Pour cela, nous avons décidé de réaliser tout d'abord une première enquête exploratoire afin d'appréhender le fonctionnement de quelques « systèmes de points ». Cette première enquête a ensuite servi de base pour élaborer un questionnaire national disponible en ligne. Ces deux enquêtes sont présentées dans la deuxième partie.

**PARTIE 2 : ENQUETE
EXPLORATOIRE ET ENQUETE
NATIONALE**

I. Méthode

A. Enquête exploratoire

1. Objectifs de l'enquête

L'objectif de cette enquête préliminaire est de s'intéresser à l'utilisation d'un « système de points » pour la comptabilisation du temps de travail et la rémunération des vétérinaires libéraux associés, sur un échantillon de structures vétérinaires. En entrant en contact avec des structures utilisant ce système, nous cherchons à étudier les différentes conceptions du « barème de points » et à déterminer leurs points communs et leurs différences. Cette première étude nous permet ainsi de mieux définir le « système de points » utilisé par certaines structures vétérinaires, et, à partir des informations obtenues, d'élaborer une enquête de taille nationale.

2. Canevas d'entretien

Afin de faciliter les entretiens avec les structures que nous avons interrogées, nous avons développé un premier canevas répertoriant les points à aborder (Annexe 1). La liste de ces points clés a été établie en se basant sur nos propres connaissances de systèmes de la sorte, ainsi que sur les sujets qui nous semblaient importants à caractériser.

L'entretien type se décompose en quatre sous-parties. Les deux premières ont pour but de se renseigner rapidement sur les structures interrogées ainsi que sur les activités auxquelles participent leurs vétérinaires. La troisième partie porte sur la mise en place du « système de points », les éventuelles modifications apparues depuis sa mise en place, les avantages et inconvénients rencontrés lors de son utilisation. Enfin la dernière partie aborde concrètement le fonctionnement du « système de points » de la structure, c'est-à-dire le « barème de points ».

3. Participants à l'enquête

Pour cette enquête préliminaire, le recrutement des structures a été conduit selon quatre modes.

D'une part, plusieurs structures ont été contactées directement par courrier électronique parmi celles connues du Docteur Bussiéras, administratrice du SNVEL, ou de nous-mêmes comme ayant mis en place un tel système dans leur association.

De plus, certains vétérinaires concernés par le « système de points » ont répondu à un entretien suite à un appel à candidature (Annexe 2) diffusé lors des congrès professionnels (congrès national de l'AFVAC à Nantes du 29 novembre au 1^{er} décembre 2013 et Universités de Printemps du SNVEL à Toulouse du 11 au 13 avril 2014).

Par ailleurs, nous avons contacté par téléphone la totalité des structures possédant au moins trois associés de plusieurs départements : la Seine Maritime et le Cantal, car ils accueillaient déjà une structure de notre connaissance possédant un « système de points », les départements de la Haute-Garonne, Paris, Seine et Marne et les Yvelines pour leur importante densité de vétérinaires. Les coordonnées des structures précédemment sélectionnées ont été obtenues grâce à l'annuaire professionnel Roy (46). Lorsqu'une structure interrogée utilisait un « système de points » pour la comptabilisation du temps de travail de ses associés et était volontaire pour un entretien, les coordonnées d'un vétérinaire à contacter ont été recueillies. De même, les six CHV français en activité lors de l'enquête (Pommery, Cordeliers, Frégis, Nord'Vet, Atlantia, Saint-Martin) ont été contactés par e-mail, leurs adresses ayant été recueillies sur leurs sites internet respectifs.

Enfin, une annonce, publiée sur le site www.vetofocus.com entre le 1^{er} janvier et le 31 juillet 2014, expliquant les objectifs de la thèse a proposé aux vétérinaires utilisant un « système de points » dans leur structure de prendre contact par courrier électronique (Annexe 3).

Une fois les prises de contact effectuées, les entretiens ont été conduits par téléphone ou directement en face à face. Les entretiens se sont déroulés entre le 29 novembre 2013 et le 11 avril 2014. Ils ont duré en moyenne 25 minutes et ont fait l'objet d'une prise de notes. Lorsque les structures le permettaient, un échantillon de leur « système de points » en version tableur a été récupéré.

B. Enquête nationale en ligne

1. Objectifs de l'enquête

Cette seconde enquête visait à quantifier, au niveau national, l'utilisation du « système de points » pour la comptabilisation du temps de travail des associés dans la profession vétérinaire et le calcul de la rémunération, et ainsi de dégager des statistiques nationales.

2. Questionnaire

Le questionnaire de l'étude à l'échelle nationale a été élaboré grâce aux réponses reçues lors des entretiens avec les structures incluses dans la première enquête (Annexe 4).

Il se compose d'un texte introductif présentant la thèse et les « systèmes de points ». La première question porte sur l'utilisation actuelle, ou passée, d'un tel système, menant à un autre bloc de questions vers lequel la personne est dirigée selon sa réponse. Enfin, le dernier bloc de questions permet à la personne interrogée de fournir quelques informations sur la structure dans laquelle elle est associée. Il est également demandé si la structure a déjà été incluse dans une de ces enquêtes par une autre voie de recrutement.

3. Lancement de l'enquête

Les vétérinaires inscrits sur la liste de diffusion du SNVEL ont été informés par courrier électronique (Annexe 3) début mai 2014 de cette initiative. L'enquête en ligne a été élaborée sur le logiciel Sphinx iQ et mise à leur disposition sur le serveur de l'ENVT de début mai à mi-septembre 2014.

II. Résultats

A. Enquête exploratoire

1. Caractérisation des structures ayant répondu

Au cours de cette première enquête préliminaire, nous avons contacté 82 structures par les différents modes de recrutement. Seules douze d'entre elles ont déclaré utiliser un « système de points » pour comptabiliser le temps de travail des vétérinaires associés. Les entretiens s'étant effectués face à face ou par téléphone, l'identité des vétérinaires interrogés nous est donc connue. Toutefois, dans un souci d'anonymat, les structures seront numérotées par la suite de 1 à 12, dans l'ordre où se sont effectués les entretiens.

Cinq des structures font partie des cliniques connues par le Dr Bussiéras comme ayant un tel système en place. Six autres ont répondu à l'appel à candidature lors des congrès professionnels. La dernière structure a été la seule à répondre positivement suite à la prise de contacts avec des structures. Par ailleurs, l'annonce publiée sur le site www.vetofocus.fr a entraîné une seule réponse positive, mais cette structure est déjà incluse dans l'étude grâce à l'entretien d'un autre associé de la même structure lors d'un congrès.

Les structures incluses dans cette étude préliminaire comptent entre trois et huit associés (Figure 7). Cinq des douze structures possèdent trois associés, deux structures fonctionnent avec respectivement cinq, six et sept associés tandis qu'une seule structure regroupe huit associés.

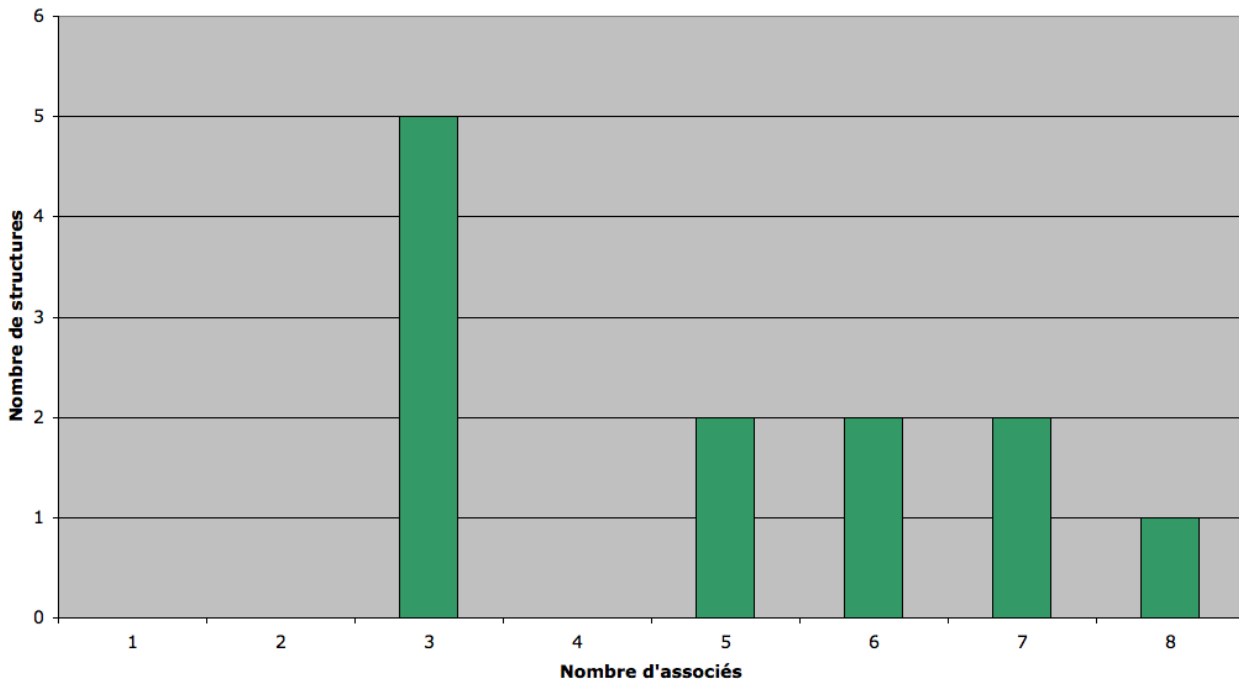


Figure 7 : Nombre d'associés dans les structures interrogées

La majorité des structures interrogées (9/12) exercent en clientèle mixte. Les trois autres ont une activité canine exclusive, dont une avec une activité de référent importante (structure 1). Des douze structures, huit exercent sur un seul site, tandis que quatre partagent leur activité entre plusieurs sites d'exercice. Enfin six des structures sont constituées en SELARL, cinq en SCP et une en SDF.

2. Mise en place du « système de points » dans ces structures

a. Motivation lors de la mise en place

Les raisons et motivations évoquées lors de la mise en place du « système de points » sont assez variées, tout en se recoupant pour certaines.

Pour la majorité des structures (10/12), l'origine de la mise en place de leur « système de points » se trouve dans des déséquilibres des temps de travail. Ainsi, avec l'activité de représentation professionnelle d'un des associés de la structure 6, « *les temps de travail des associés n'étaient plus égaux, d'où l'idée de mettre en place ce système pour comptabiliser équitablement* ». La motivation au sein de la structure 7 était la « *volonté d'un des associés en vieillissant de diminuer son temps de travail, et donc son revenu en conséquence, leur problème a été de savoir comment* ». De même, un des associés de la structure 11 avait « *le souhait de travailler moins, ils se sont donc demandés comment répartir le bénéfice dans ce*

cas ». Le cas est proche de la structure 12, où l'un des associés souhaitait deux jours par semaine pour s'occuper de ses enfants. Dans cette structure, « *la question se posait déjà depuis un moment étant donné l'engagement professionnel d'un associé, ainsi que les formations données à l'extérieur par un autre associé. Cette demande a été le déclencheur pour trouver une autre solution à la répartition des bénéfices* ». Enfin on retrouve la même logique chez la structure 10, qui « *cherchait depuis un moment un moyen de comptabiliser des temps de travail différents, puisqu'il y avait des souhaits différents entre les associés d'âges différents : des plus âgés avec des épouses et enfants souhaitant calmer le jeu et assurer moins de gardes, et au contraire des plus jeunes ou plus motivés ne comprenant pas que certains veuillent prendre plus de vacances et trouvant cela injuste (...) ce qui générait des tensions* ».

Pour la structure 3, la motivation de base était « *que le nombre de demi-journées travaillées par associé soit équivalent, il était pour eux plus facile de suivre grâce à ce système en particulier par rapport aux vacances* ». De même, la structure 8 cherchait « *un système simple et facile pour équilibrer les temps de travail entre les associés* ». Récemment, une des associées a nécessité la mise en place d'un deux tiers temps, suite à l'élection en tant que conseiller général. « *Ce changement a été assez facile étant donné que le cadre était déjà posé* ».

Pour la structure 2, un accident du travail a rendu l'exercice de la rurale impossible à l'un des associés. Pour eux « *le seul moyen de connaître réellement la part des revenus qui incombait à chacun passait par un système comptabilisant le pourcentage de travail de chacun* ». Le problème s'est posé de la même façon au sein de la structure 5 : suite à un accident de travail, l'un des associés a dû diminuer sa charge de travail, ils se sont donc demandés « *comment évaluer le temps de travail et donc la rémunération de façon adéquate* ».

Pour la structure 9, la motivation principale était de « *sortir de l'équilibre total des gardes, qui entraînait parfois un manque de flexibilité* ». Ayant un associé qui n'en faisait pas, la valeur des gardes et leur équilibre exact entre les autres associés « *était toujours resté une contrainte* ». Passer à un « *système de points* » permet « *d'avoir une monnaie d'échange, c'est plus facile que d'équilibrer exactement les items* ».

Pour la structure 1 et la 4, l'augmentation de la taille de leur association a généré une volonté de comptabiliser de façon plus précise le temps de travail de chacun, ajouté au fait de « *devoir gérer un mi-temps* » pour la structure 4.

Dans tous les cas, on observe une même problématique qui se dégage : les structures sont face à des changements internes impliquant souvent des déséquilibres dans les temps de travail entre les associés, menant à une volonté de « *comptabiliser plus précisément leur temps de travail, pour avoir une rémunération équitablement distribuée* » (structure 6).

b. Ancienneté du système

Les plus anciens « systèmes de points » de nos douze structures ont été mis en place dans les années 1999/2000 : c'est le cas pour les structures 3, 7, 8 et 11. Cinq autres ont été mis en place entre 2003 et 2010. Les structures 9 et 2 ont mis en place leur système respectivement en 2012 et 2013.

Enfin, la structure 5 a mis en place un système de points en 2010. Il a été utilisé deux années consécutives pour calculer la rémunération des associés, puis cette fonction a été abandonnée car elle s'est avérée étant équivalente entre associés pour les deux années. Le système de points est toujours en place mais ne sert plus qu'à comptabiliser les jours de travail de chacun.

c. Origine du « système de points »

Parmi les structures interrogées, quatre possèdent des systèmes de points « originaux », c'est-à-dire créés de toutes pièces dans la structure même. Il s'agit des structures 3, 7, 8 et 11, qui sont également celles ayant mis en place ce système le plus tôt. Les autres ont créé leur système en cherchant conseil auprès de structures ayant déjà mis en place un « système de points » et en adaptant le concept à leur cas particulier. Les liens de filiation entre les différents systèmes sont présentés dans la figure 8.

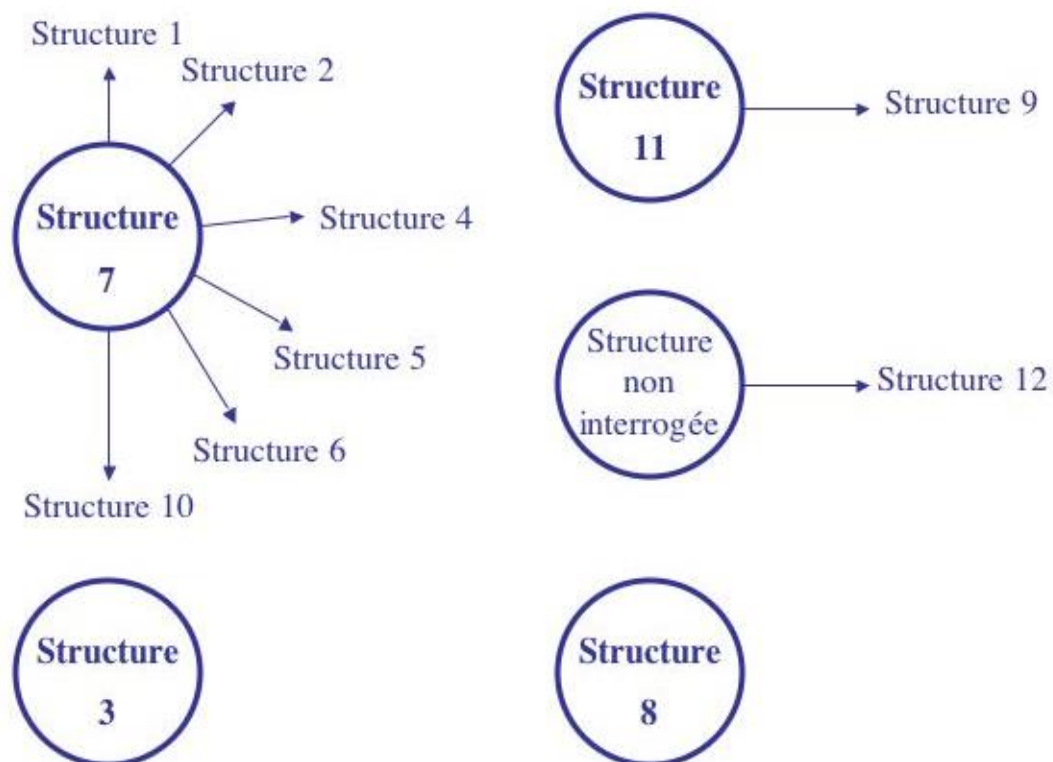


Figure 8 : Origine des différents « systèmes de points » étudiés

d. Processus de mise en place

La structure 7, qui a été une des premières à imaginer le concept du « système de points », décrit le processus de sa mise en place et de sa création de la manière suivante :

« La réflexion a commencé vers 1997/1998, lorsque l'un de nos associés a souhaité diminuer son temps de travail et donc son revenu en conséquence. Le problème était de savoir comment. A l'époque, nous avons consulté le SNVEL et d'autres instances, mais aucune n'avait de réponse satisfaisante, nous avons donc planché sur la question. Nous avons commencé par faire une liste de toutes les contraintes, tout ce qui pour nous était considéré comme du travail, c'est-à-dire comme concernant l'activité professionnelle, même si tous les associés ne le faisaient pas. Il a ensuite fallu mettre toutes ces contraintes en rapport, résoudre cette équation à multiples inconnues et se mettre d'accord. Il nous a fallu six à huit mois de réunions d'associés pour mettre au point la hiérarchie des points de façon à ce que tout le monde soit satisfait. Ce fut particulièrement vrai pour des points de détail, qui en réalité ne représentent que quelques pourcents de la rémunération,

mais il est extrêmement important de tout bien mettre à plat pour éviter des non-dits et des désaccords futurs ».

Ainsi le « système de points » est issu d'une réflexion et d'un consensus entre les différents associés pour établir le « barème de points ».

3. Etude des « systèmes de points » en place

a. Activités comptabilisées

Bien qu'ayant des origines différentes et étant issus de réflexions spécifiques, les « systèmes de points » observés comportent des similitudes dans leur fonctionnement, et on remarque que certaines activités rentrent en compte dans le total des points pour la plupart des structures, alors que certaines modifications apportées sont uniques.

Dans le tableau 5 sont rassemblées l'ensemble des activités comptabilisées par les différentes structures interrogées, c'est-à-dire permettant au vétérinaire libéral associé d'engranger des points en les pratiquant.

Tableau 6 : Comparatif des activités comptabilisées par les structures interrogées

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Journée / demi-journées | v | v | v | v | v | v | v | v | v | v | v | v |
| Samedi | | | | | | v | | | | | v | |
| Heures supplémentaires | v | | | | | | | | v | | | v |
| Réunion d'associés | v | | | v | | v | | | | | | |
| Travail de gestion hors du temps de travail | v | v | | v | | v | | | | | v | |
| Travail hors planning | v | | | | | v | | | | | v | |
| Soins aux hospitalisés le dimanche (indépendant de la garde) | v | | | | | | | | | | | |
| Astreinte | | | | | | | v | | | | | |
| Garde de nuit | v | v | | v | v | v | | v | v | v | v | v |
| Dérangement lors de la garde de nuit | | | | | | | v | | | | | |
| Garde en second | | | | | v | | | | | v | | |
| Garde dimanche/jour férié | v | v | | v | v | v | v | v | v | v | v | v |
| Garde de midi | | | | | | v | | v | | | | |
| Journée de formation | v | v | v | v | v | v | v | v | | v | v | v |
| Soirée de formation | v | v | | v | | v | v | | | | v | |
| Journée de représentation | v | v | | v | | | v | | | v | v | v |
| Soirée de représentation | v | v | | v | | | v | | | | v | v |
| Journée en tant que formateur | v | | | v | | | | | | v | | |
| Soirée en tant que formateur | v | | | | | | | | | | | v |
| Publication | v | | | | | | | | | | | |
| Trajets importants en plus | | | | | | | v | | | | | v |
| Nuits et midis hors domicile | | | | | | | v | | | | | |

On constate que toutes les structures prennent en compte dans leur système de points les journées et demi-journées de travail. Certaines comptent également les samedis d'une manière séparée (2/12).

Pour toutes les structures ayant des activités rémunérées par des vacances (5/12), celles-ci ne sont pas comptabilisées spécifiquement, mais entrent dans le temps de travail d'une journée, et donnent donc droit au même nombre de points pour les vétérinaires qui les effectuent que s'ils travaillaient au sein de la clinique.

Les heures supplémentaires, c'est-à-dire effectuées hors garde au sein de la clinique en dehors des heures d'ouverture normales, sont seulement comptabilisées par trois structures. Interrogées sur le sujet, les autres structures estiment qu'au cours de l'année, les journées plus « chargées » s'équilibrent entre tous les associés et qu'il n'est pas nécessaire de comptabiliser précisément. Toutefois deux autres structures ont prévu dans leur barème de points le « hors-planning », c'est à dire que les associés peuvent être exceptionnellement rappelés pour travailler un jour où ils auraient dû être en congés et engrangent alors un certain nombre de points.

Les gardes sont comptabilisées indépendamment par quasiment toutes les structures (11/12). Les systèmes sont très variables au niveau de la comptabilisation, étant donné que l'organisation elle-même des gardes est très variable. Certaines structures assurent une garde classique, c'est-à-dire avec un vétérinaire de garde qui répondra à tous les appels (7/12). Toutefois, d'autres structures sont organisées spécifiquement : garde rurale et garde canine (2/12), second de garde (2/12). Enfin une des structures comptabilise l'astreinte, et les dérangements qui peuvent survenir sont comptabilisés en plus. Enfin, une des structures fait partie d'un système de gardes par roulement entre plusieurs cliniques vétérinaires et accorde en conséquence des points pour les soins aux animaux hospitalisés qui doivent être assurés le week-end, même sans que la structure n'assure la garde.

Pour cinq des structures, le travail administratif de gestion entre dans le barème de points. Pour deux autres structures, ce travail de gestion ne donne pas de points spécifiques et se fait uniquement dans le temps de travail d'une journée. Enfin pour les autres structures, ce travail administratif ne fait pas partie du « barème de points ».

Les formations professionnelles sont comptabilisées par onze des douze structures, du moins lorsqu'il s'agit de formations s'étendant sur une ou plusieurs journées. Les formations reçues lors de soirées sont, quant à elles, comptées par six structures.

Les journées et soirées de représentation et de formation (pour lesquelles le vétérinaire est formateur) sont comptabilisées par moins de la moitié des structures, sachant que toutes les structures ne sont pas concernées par cette problématique mais que toutes celles qui le sont comptabilisent cette activité.

Enfin, on note un certain nombre d'autres activités qui rentrent dans les « barèmes de points » de seulement quelques structures : les réunions d'associés (3/12), les publications (une structure), les éventuels trajets supplémentaires nécessaires pour se rendre à une réunion (2/12), les nuits et midis passés hors domicile pour des raisons professionnelles (une structure).

b. « Barèmes de points »

i. *Etude précise d'un « barème de points »*

Les « barèmes de points » observés sont tous différents. Pour préserver l'anonymat des structures interrogées, on ne présentera pas dans leur intégralité les « barèmes de points » mis en place chez les vétérinaires libéraux ayant répondu à cette enquête exploratoire.

Chaque « barème de points » est établi avec sa propre logique par la structure qui le met en place, celle-ci choisit le rapport entre les différentes activités.

Le tableau 6 présente l'exemple d'un des barèmes, représentatif de ce que l'on peut trouver, pour donner une idée de comment est organisé un tel barème, et des rapports en nombre de points entre les différentes activités. La structure s'est inspirée d'un « système de points » existant chez des confrères pour mettre en place le sien.

Tableau 7 : Exemple d'un des « barèmes de points » étudiés

| Activité | Nombre de points |
|---------------------------|------------------|
| Matin | 5 |
| Après-midi | 5 |
| Garde nuit | 2 |
| Garde dimanche/jour férié | 12 |
| 1h de gestion | 1 |
| Journée de formation | 1/h |
| Soirée de formation | 1/h |
| Journée comme formateur | 1/h |
| Journée de représentation | 1/h |
| Soirée de représentation | 1/h |
| Réunion d'associés | 1 |

Il a été conçu de la manière suivante : tout d'abord a été décidée la valeur d'une demi-journée, soit 5 points. Cette valeur a été choisie en se rapprochant au maximum d'une base d'un point par heure. Les gardes comptent peu par rapport aux journées de travail, deux points pour la garde de la nuit, car dans leur clientèle elles sont peu dérangées. Toutefois, le vétérinaire précise que « *si le travail de garde venait à augmenter, le nombre de points attribués pour la garde augmenterait aussi* ».

Pour eux, tout ce qui relève des formations, réunions, et représentation est considéré comme « *rapportant un bénéfice pour la structure* », d'autant plus que « *du temps est nécessaire pour s'y rendre* ». Ainsi le vétérinaire qui s'y rend engrange un certain nombre de points (le même que s'il avait travaillé la journée au sein de la structure), qui rentreront dans le calcul de sa rémunération.

ii. Options possibles pour la comptabilisation des activités

- Journées de travail

Il y a deux façons de procéder. Dans un premier cas la structure peut décider d'attribuer x points par demi-journée de travail (2/12), en l'occurrence pour les structures ayant choisi cette option le nombre de points attribués est de 1 ou 3.

La structure peut aussi souhaiter être encore plus précise et donner x points par heure (10/12) : par exemple les horaires de la clinique sont pour le matin de 8h à midi, soit 4x points, et pour l'après-midi de 14h à 19h soit 5x points. Ainsi pour ces dix autres structures le nombre de points par jour travaillé est de 9 ou 10.

Certaines structures majorent également les points attribués au samedi (en donnant le même nombre de points qu'un jour de semaine pour des horaires moins larges ou en ayant une valeur en points plus élevée : 15 pour une structure où la journée vaut 10 points par exemple) car il est « *plus contraignant de venir travailler ce jour-là* » (5/12).

Chez toutes les structures interrogées, tout type de travail à la clinique est comptabilisé avec le même nombre de points, que ce soient les consultations, les visites, les chirurgies, mais aussi les activités en tant que vacataires (équarrissage, abattoir). Dans ce cas, les indemnités en résultant sont récupérées par la structure.

- Heures supplémentaires (en dehors des horaires d'ouverture)

Le plus souvent une journée de travail vaut le même nombre de points même si on finit à 19h20 au lieu de 19h00, car pour les vétérinaires interrogés « *s'il y a du travail, il faut le faire, et au cours de l'année ces légers surplus sont gommés entre les associés* » (6/12).

Il est également possible de les compter en plus, c'est-à-dire de majorer le nombre de points de la journée lorsqu'elle commence avant et/ou finit après une certaine heure. (3/12). Dans ce cas, on peut avoir une journée qui vaut 12 points au lieu de 10 dans la structure 1, ou compter 1 point en plus par heure travaillée en plus.

Il est également possible de valoriser les journées de travail effectuées par un vétérinaire alors que celui-ci devait être de repos et doit venir parce qu'il y a

beaucoup de travail (3/12). Cela se fait pour les structures étudiées soit en utilisant le même nombre de points, soit en comptant 1,5 points par heure au lieu de 1.

- Gardes le midi

Pour la plupart des structures, il n'y a pas de points attribués car la garde du midi va de pair avec celle de la nuit et est assurée par le même vétérinaire.

Toutefois chez celles où le vétérinaire de garde peut changer entre le midi et la nuit, une valeur est affectée (2/12). Dans les deux structures, 1 point est attribué pour cette garde mais pour l'une, la journée vaut 6 points alors que pour l'autre elle vaut 10 points. Cette différence s'explique par la pénibilité de cette garde, qui est plus dérangée dans la première structure.

- Gardes de nuit

Les gardes peuvent être équilibrées entre tous les associés ou pas. Certaines structures craignent une trop grande disparité entre le nombre de gardes de chacun et ont instauré des limites dans le pacte d'associés. La crainte était « *qu'un des associés via le système décide de ne plus faire de gardes quitte à gagner moins, ce qui mettrait la structure en péril* ».

Les gardes sont comptées x points, quelle que soit la charge de travail, en partant du principe « *qu'au cours de l'année cela finira par se lisser et être équitable* ». Pour des structures à 10 points par journée, on a donc des gardes qui valent entre 2 et 15 points, en fonction de leur pénibilité.

Certaines cliniques font une différence entre la garde canine et la garde rurale, soit avec un barème pour chaque garde (canine 13 pts, rurale 12 pts par exemple) suivant la probabilité de dérangement dans chaque cas, soit font une différence astreinte et dérangement, valable autant pour la garde de canine que la garde de rurale.

Une structure ne comptabilise pas les gardes car, pour elle, celles-ci sont systématiquement équilibrées entre les vétérinaires et le besoin n'est pas ressenti.

- Gardes de week-end

Le plus souvent, les gardes de week-end sont comptées comme nombre de points d'une journée de travail pour le dimanche majoré du nombre de points d'une

garde (ou de deux chez les structures pour qui la même personne est de garde du samedi soir au lundi matin).

Chez toutes les structures interrogées, on a un suivi des week-ends de trois jours et des jours fériés de façon indépendante pour que tous les associés tournent et ne soient pas toujours de garde pour les mêmes jours fériés, ce planning étant reporté d'une année sur l'autre.

- Formation professionnelle

Pour les formations en réunion de soirée, on observe trois façons de comptabiliser : soit cela ne rapporte pas de points (6/12), soit un barème fixe (3/12, entre 2 et 4 points chez des structures qui comptent dix points par jour) soit en fonction du temps passé (3/12, 1 point par heure pour celles-ci).

Pour les formations plus longues, prenant une ou plusieurs journées, soit la journée de formation donne droit à autant de points qu'une journée de travail (4/12), soit elle donne droit à moins de points (2/12, 1 point pour la structure dont les journées valent 2 points, 8 pour une structure dont les journées valent 10 points), soit on comptabilise en fonction du nombre d'heures de formation réelles dans la journée (5/12, dans le cas de structure qui comptent un point par heure travaillée).

Chez une des structures, la formation donne un nombre de points plus élevé que si l'associé travaillait au sein de la structure (2 par heure au lieu d'un seul) uniquement si elle est diplômante. Autrement, elle donne le même nombre de points qu'un jour travaillé.

Enfin, pour six structures, il est précisé dans le pacte d'associés un nombre de jours de formation maximum par an pour éviter les abus.

- Formations en tant que formateur

Dans les cliniques où c'est le cas, une journée comme formateur donne droit au même nombre de points qu'une journée de travail à la clinique.

- Représentation professionnelle et non professionnelle

Lorsque la représentation professionnelle a lieu en soirée, six structures la comptabilisent (avec un nombre fixe de 2 ou 3 points pour des structures qui comptent 10 points par jour ou en fonction du temps passé). Pour les autres, l'associé qui s'y rend n'enregistre pas de points.

Lors d'une journée de représentation, soit celle-ci est prise sur le temps libre du vétérinaire concerné (4/12) et dans ce cas, il garde les indemnités éventuelles, soit le vétérinaire engrange le même nombre de points que lors d'une journée à la clinique (7/12), les éventuelles indemnités sont alors intégrées au bénéfice de la structure.

Dans le cas de la représentation non professionnelle, c'est-à-dire pour les vétérinaires qui ont un engagement souvent politique, ceux-ci n'assurent en général plus tout à fait un équivalent temps plein, et le « système de points » aide à équilibrer les revenus de façon adéquate. C'est le cas pour trois des structures interrogées. Cette représentation se fait sur le temps libre des vétérinaires et ne rapporte pas de points.

- Travail administratif : gestion, comptabilité, ...

Pour la plupart des cliniques, ces tâches sont effectuées dans le temps de travail d'une journée, à la clinique, et ne donnent pas lieu à un nombre de points supplémentaires. Pour trois structures, le vétérinaire qui effectue ces tâches engrange autant de points que le même nombre d'heures si elles avaient été travaillées, même si cela est fait un dimanche.

Il existe également une structure pour laquelle le planning intègre ces impératifs, c'est à dire que du temps est dégagé pour la personne qui effectue ces tâches dans les journées de travail, et c'est seulement si aucun créneau n'a pu être trouvé qu'elle peut comptabiliser des points en le faisant un autre jour (congé ou dimanche).

Pour toutes les autres structures, lorsque ces tâches sont faites en dehors du temps de travail, le vétérinaire n'engrange aucun point.

c. Support

Pour toutes les structures interrogées, le « système de points » a pour support un document informatique type tableur, couplé au planning des vétérinaires.

Pour deux d'entre elles, lesquelles le décompte des points s'effectue en premier lieu grâce à un document papier tenu au jour le jour par les vétérinaires, et qui est ensuite retranscrit informatiquement en fin de mois (structures 4 et 7). Ce document est soit une feuille personnelle par vétérinaire, soit un cahier valable pour toute la structure.

d. Modifications effectuées

Quatre des structures ont ajouté et/ou enlevé des lignes en fonction des besoins spécifiques de la structure, au fur et à mesure, « *chaque cas étant encadré par des règles strictes* » (structure 10). Cela signifie que les activités donnant droit à un certain nombre de points ont évolué au sein des structures au cours du temps. Par exemple la structure 1 s'est basée sur un « système de points » existant pour bâtir le sien, puis a rajouté « *à l'usage* » des activités qui n'étaient pas comptabilisées par la structure des confrères (formations en tant que formateur, publications). C'est le cas également de la structure, qui a rajouté dans son « barème de points » la formation en tant que formateur, mais a aussi tenté de mettre en place un système d'astreintes avec un nombre de points correspondants, qui a été abandonné après six mois à cause du peu d'intérêt de celui-ci au vu du travail de garde.

Une structure a modifié la comptabilisation des journées de travail, pour passer de demi-journées travaillées à un nombre de points donnés par heure afin de pouvoir différencier les matins et après-midi travaillés.

Pour une des structures où un vétérinaire effectue le même nombre de week-ends de garde que ses associés tout en ayant des fonctions importantes de représentation qui l'obligent à être absent une journée par semaine, les points accordés au dimanche ont été réévalués à la baisse, car ce vétérinaire avait en fin d'année un nombre de points qui, pour les associés, ne « *reflétait pas exactement le travail dans la structure* ». Ainsi « *les week-ends ont été minorés pour valoriser le travail en semaine* ». Le nombre de points accordés au dimanche est donc passé de 23 à 18 quand les journées valent 9 points.

La structure 7, qui possède un des « système de points » comptant le plus d'activités différentes, a modifié la comptabilisation des gardes. Avant le changement ils désignaient un vétérinaire de garde qui engrangeait pour une nuit 5 points (quand une journée vaut 10 points), et un vétérinaire de garde en second qui engrangeait 2 points. Ils ont préféré passer à une garde différenciée entre canine et rurale. Celui qui a la garde (que ce soit en canine ou en rurale) gagne 2 points. S'il est dérangé, il

gagne 0,5 fois le nombre de visites effectuées entre 19h et 22h et 6h et 8h, et 1 fois le nombre de visites effectuées entre 22h et 6h. Ils ont choisi de ne pas donner de valeur différente aux gardes de rurale ou de canine pour « éviter les débats sur la pénibilité des gardes et garder une certaine équité ».

Deux des structures ont modifié leur tableur avec l'évolution des capacités de celui-ci, en rajoutant des informations. La structure 5 avait intégré le calcul du pourcentage de gardes, afin de rester sur une certaine homogénéité entre les associés. La structure 11 a quant à elle développé un tableur couplé au planning contenant une grande quantité d'informations depuis le calcul de la rémunération d'un mois sur l'autre à la mise en surbrillance des jours où il manque un vétérinaire dans le planning.

Enfin, cinq structures n'ont pas ressenti le besoin de modifier le « système de points » tel qu'ils l'avaient mis en place au départ. Il est important de noter qu'en dehors de la structure 8 qui est une des premières à avoir mis en place un « système de points » et ne l'a pas modifié, les quatre autres (structures 2, 9, 10, 12) possèdent toutes des « systèmes de points » mis en place récemment et basés sur un système existant chez des confrères. La structure 9 précise d'ailleurs qu'il n'y a pas encore eu de changement dans son « système de points », mais qu'elle réfléchit à certaines choses à modifier dans le futur comme prendre en compte les formations ou rajouter des points pour les heures éparses (comptabilité hors temps de travail, chirurgie en second lors d'un jour de repos, ...)

4. Utilisation faite de ces systèmes

a. Calculer la rémunération des associés

Pour dix des structures, le « système de points » sert de base à la rémunération des associés.

On observe deux approches : une partie des cliniques interrogées (6/12) basent uniquement leur rémunération sur le nombre de points obtenus en fin d'année. En fin d'année, on calcule la valeur du point pour l'année écoulée en divisant le bénéfice par le nombre de points total engrangé par tous les associés. Ensuite, pour connaître la rémunération du vétérinaire il faut multiplier le nombre de point de l'associé concerné par la valeur du point pour l'année.

Pour les autres structures, on calcule la rémunération en octroyant un certain pourcentage du bénéfice (10% chez les quatre structures concernées) en fonction des parts d'association détenues par chacun. Le reste du bénéfice est réparti de la même façon que précédemment, selon le nombre de points engrangés sur l'année par chacun.

Il est ainsi possible en fin d'année d'arriver à de fortes disparités entre les nombres de points totaux des associés. C'est le cas, par exemple, pour la structure 1 pour laquelle il est fréquent d'avoir des associés comptabilisant 150% du nombre de points annuels d'un autre. Pour d'autres structures, tout en n'étant pas assujetti à une obligation d'égalité absolue, le but est d'équilibrer au maximum le nombre de jours travaillés afin de respecter les équivalents temps plein de chaque associé. Dans ces cas-là, la volonté d'avoir un temps de travail et éventuellement une charge en termes de gardes équilibrés entre les associés est précisée dans le pacte d'association.

Pour deux des structures, certains dispositifs sont en place au sein du pacte d'association afin d'éviter une trop grande asymétrie des nombres de points en fin d'année. Pour la structure 10, même si les écarts de points peuvent être de l'ordre de 10 à 13%, il n'est pas possible pour un associé de travailler moins qu'un demi-ETP. Il a été conclu dans le pacte d'association de la structure 4 que si un des associés présentait une variation de son nombre de points supérieure à 10 % (dans un sens ou dans l'autre) il était tenu de racheter ou céder des parts afin de correspondre à la réalité de son temps de travail au sein de la structure.

Enfin pour la structure 5, le système a servi à faire face à la modification des capacités de travail d'un des associés, qui ne pouvait plus assurer le même nombre de gardes. Le « système de points » a été mis en place deux années consécutives. Les associés ont constaté que les chiffres étaient réguliers, et que le travail fourni par l'associé déficient correspondait à 80% de celui des autres. Ils ont donc calqué la rémunération sur cette base et ont abandonné la comptabilisation du temps de travail grâce au « système de points ». La trame informatique est toutefois restée, et sert actuellement à équilibrer le nombre de jours travaillés.

b. Equilibrer les temps de travail

Pour cinq des structures, le « système de points » permet d'équilibrer les jours de travail ou les gardes effectuées par chacun des associés. Par exemple pour

la structure 2, le tableur permet de donner, en fonction du nombre de points engrangés par les vétérinaires associés sur le seul critère de garde, le pourcentage de gardes assuré par chacun. Il est ainsi possible de se rapprocher au maximum d'une égalité.

Pour la structure 3, le système de points sert à équilibrer plus facilement les jours travaillés par chacun.

La structure 4 compte des associés à temps plein et des associés à mi-temps, qui possèdent moitié moins de parts d'association que leurs confrères. Le « système de points » permet d'équilibrer les temps de travail pour arriver à un nombre de points total en fin d'année moitié moins important pour ces associés. Ceux-ci n'effectuant pas de gardes, ils travaillent en contrepartie plus de demi-journées que leurs confrères.

Pour la structure 5, le « système de points » permet de compter en plus les jours de repos.

c. Obtenir des statistiques sur la structure

Le « système de points » peut permettre d'obtenir des statistiques sur la clinique : c'est le cas pour trois des structures interrogées. La structure 5 calcule ainsi la rentabilité individuelle (totale ou effectuée sur un seul site de la structure) et la rentabilité collective.

La structure 6, en exercice exclusif canin, comptabilise de façon séparée les consultations, la chirurgie et la gestion tout en ayant le même nombre de points attribués à ces activités. Cela ne modifie pas le total des points engrangés par le vétérinaire sur la journée, mais permet d'obtenir des statistiques de rentabilité par secteur.

Enfin, la structure 7 mesure l'efficacité économique par secteur d'activité (rurale, canine, garde de rurale, garde de canine, ...) ce qui lui permet de visualiser le travail effectif qui se fait réellement dans la clinique.

Cette utilisation n'est toutefois pas faite partout, les structures 9 et 11 précisant qu'elles utilisent leurs logiciels de gestion de clientèle pour obtenir les statistiques qu'elles désirent.

5. Avantages et inconvénients rapportés

a. Avantages

Onze des douze structures sont satisfaites du « système de points », et n'envisagent actuellement pas de l'abandonner. Plusieurs évoquent « *la liberté et la flexibilité* » permises par ce système.

Des structures insistent sur l'avantage de ce système pour ce qui est de la comptabilisation des activités : pour la structure 1, cela permet « *de tout rentrer dans la rémunération (réunions, repas avec le service de garde, demi-journées de réflexion sur la stratégie d'entreprise)* ». Cela permet également de « *matérialiser des heures éparses (gestion, ...) qui auparavant n'étaient pas comptabilisées. Celles-ci ne représentent que quelques pourcents de la rémunération, mais le système permet de les rendre réelles et évite d'avoir autant de sources de conflits* » (structures 7, 9).

Plusieurs structures mettent également en avant le fait d'avoir pu, grâce au système de points « *sortir de l'obligation d'équité stricte. C'est un moyen de trouver des équivalences considérées par chacun comme équitables. Le système de points permet d'avoir une monnaie d'échange, c'est plus facile que d'équilibrer exactement (samedi, nuits de garde, ...)* ». Cet aspect est aussi mis en avant par la structure 8 : « *le système permet de sortir de l'égalité totale des emplois du temps, il n'y a plus besoin de reporter sur l'année suivante celui qui a travaillé 8 dimanches et celui qui en a fait 9* ».

Ce système a aussi permis pour plusieurs des structures de remettre à plat certains points et « *d'apaiser certaines tensions résultant d'une incompréhension au sein de l'association, lorsque certains souhaitaient assurer moins de gardes et d'autres ne comprenaient et trouvaient cela injuste* » (structure 10).

Enfin pour la structure 5, même si elle n'utilise plus « le système de points », celui-ci a conduit au but voulu. Le document tableur est d'ailleurs toujours en fonctionnement, seulement les points n'y sont plus comptabilisés.

Les structures évoquent donc la flexibilité permise par la mise en place de ce système, et la possibilité de faire rentrer dans la rémunération des tâches qui ne l'étaient pas auparavant.

b. Inconvénients

L'inconvénient principal mis en avant par les structures interrogées est le temps que peut prendre ce « système de points » à l'usage. En effet, il est nécessaire qu'un des associés entre toutes les informations dans le tableur, ce qui rajoute une tâche de gestion.

La structure 5 dénonce particulièrement cet aspect, pour les associés de cette structure la gestion du « système de points » était trop chronophage par rapport au bénéfice que celui-ci octroyait, et son utilisation a finalement été jugée inutile.

Enfin, quatre des structures précisent qu'une très bonne entente entre les vétérinaires est indispensable à la mise en place et à l'utilisation du « système de points ». Pour la structure 12, ce système « *nécessite que tout le monde en assume les règles et les différences qui en résultent au bout du compte, sous peine de faire capoter l'association* ». C'est ce que l'on remarque dans le cas de la structure 2. Lors de la mise en place du « système de points », les associés n'étaient pas d'accord sur le nombre de points à accorder à une garde rurale par rapport à une garde canine. Le choix qui a été fait laisse encore un ressenti d'inégalité dans la structure. La structure 7 a eu le même souci dans la construction de son « barème de points », à savoir séparer gardes rurales et gardes canines. Plusieurs arguments étaient avancés : « *la rurale est plus pénible* », « *en canine comme en rurale, sortir de chez soi est contraignant* » « *en canine ça peut être long aussi, parfois on opère* », « *les sorties en rurale sont plus souvent au milieu de la nuit* ». Ils ne voulaient pas se lancer dans des discussions sans fin sur quelle garde était la plus contraignante, ils ont donc fait le choix de noter au dérangement : l'astreinte rapporte un certain nombre de points, et les sorties des points en plus, avec des coefficients différents suivant l'heure de l'appel.

c. Mises en gardes rapportées

Enfin plusieurs structures interrogées ont souhaité émettre des mises en garde, principalement à l'usage de futurs utilisateurs.

Pour plusieurs l'utilisation non pas du temps de travail mais du chiffre d'affaires dans la rémunération est à proscrire : pour la structure 9 « *même seulement regarder le chiffre sans avoir l'intention de l'exploiter peut être dangereux* ». Il en va de même pour la structure 4 qui prend comme exemple « *une visite*

d'achat en rurale. On profite de la visite pour conseiller sur la vermifugation. Le lendemain, l'éleveur passe à la clinique acheter de quoi traiter ses vaches, traitement vendu par un autre vétérinaire. Comment à ce moment-là comptabiliser la vente, pour qui compterait-elle ? ». De même pour la structure 7, pour qui « c'est la porte ouverte à beaucoup de désaccords entre associés ».

Une des autres inquiétudes de plusieurs structures interrogées est la peur de devenir des « poinçonneuses ». La structure 10 a « *peur des dérives si l'on pousse à l'extrême ce système* ». Pour eux, « *le principe d'être vétérinaire libéral est que quand il y a du travail, on reste pour le faire et l'on ne va pas forcément être rémunéré pour si on a travaillé une demi-heure de plus* ». La structure 6 reprend cette inquiétude : « *si on doit travailler l'après-midi, on travaille jusqu'à ce qu'il n'y ait plus rien à faire, les aléas sont gommés au cours de l'année, tout le monde y passe* ».

Enfin, la structure 7 met en garde contre une éventuelle comptabilisation des gardes dans le « système de points » en fonction du temps de sortie. Pour eux chacun ne travaille pas à la même vitesse, et ils trouvent injuste d'avantager ou de désavantager sur ce critère-là.

B. Enquête nationale

L'objectif de l'enquête nationale est de proposer un panorama de l'utilisation actuelle des « systèmes de points » en France, afin d'aboutir à des recommandations destinées aux structures souhaitant mettre en place un tel système. Cette enquête a été élaborée en se basant sur les « systèmes de points » mis en lumière par l'enquête exploratoire.

1. Réponse négative

Une réponse négative a été enregistrée : la structure a uniquement indiqué qu'aucun « système de points » n'était en place, et que la mise en place d'un tel système de comptabilisation ne l'intéressait pas. La question proposant de lister les raisons de ce non intéressement n'a pas été renseignée. De même les questions permettant de qualifier la structure n'ont pas été renseignées, en dehors de la question demandant le pourcentage d'activité dédié à l'activité canine à laquelle la réponse a été « 5288 ».

2. Réponse positive

Une réponse positive a été enregistrée : il s'agit toutefois d'une structure ayant déjà été interrogée dans l'enquête exploratoire (structure 8).

Les informations chiffrées (année de mise en place, barème de points) et celles relevant de l'organisation (gardes, ...) sont les mêmes que lors de l'enquête exploratoire.

La clinique précise que ce système a été mis en place suite à un « *souhait de comptabiliser de façon plus précise le temps de travail de chacun* », que sa mise en place a été « *plutôt bénéfique* », et qu'elle recommanderait tout à fait la mise en place d'un tel système à une autre structure.

**PARTIE 3 : DISCUSSION ET
RECOMMANDATIONS EN VUE DE
METTRE EN PLACE UN
« SYSTEME DE POINTS » DANS
SA PROPRE CLINIQUE**

I. Discussion

A. Enquête exploratoire

Nous avons décidé lors du recrutement par téléphone de n'appeler que les structures constituées de trois associés ou plus, car le « système de points » nous semblait peu répandu et plus vraisemblablement mis en place dans des structures possédant plus de deux associés.

Pour avoir un aperçu le plus global possible des « systèmes de points » pour cette première partie, on aurait souhaité interroger des structures les plus hétérogènes possible, que ce soit au niveau des tailles de structure (en nombre de diplômés) ou des activités pratiquées (rurale, canine, équine, référés, ...), par exemple en incluant un CHV ou une structure équine. Toutefois, il n'a pas été trouvé de structure possédant un « système de points » et répondant à ces derniers critères.

De même, nous avons trouvé moins de structures canines que de structures mixtes possédant un « système de points ». Cette différence de comptabilisation du temps de travail peut éventuellement s'expliquer par un nombre d'associés en moyenne inférieur, d'où peut-être une absence de nécessité de mettre en place ce genre de système dans les structures canines. On constate toutefois que le « système de points » ne concerne pas que des grosses structures, puisque cinq des structures interrogées sur douze comptent uniquement trois associés.

B. Enquête en ligne

Le très faible nombre de réponses ne permet pas d'atteindre l'objectif fixé. Il est notamment impossible de savoir si les vétérinaires n'ont pas répondu à notre sollicitation parce qu'aucun d'entre eux n'utilisait de « système à points » (ce qui conduirait à penser que notre échantillon de l'enquête exploratoire représente une part significative des structures l'utilisant en France et donc qu'il est peu développé) ou bien parce qu'ils n'ont pas souhaité présenter leur système.

Le peu de réponses obtenues lors de cette enquête nationale est à rapprocher du nombre de cliniques contactées par téléphone pour l'enquête

exploratoire et qui n'avaient pas ce système en place. Il nous amène à pencher pour la première hypothèse (système peu répandu).

II. Recommandations en vue de la mise en place d'un « système de points » dans sa propre structure

A. Quand mettre en place un tel « système de points » dans sa structure ?

Le « système de points » est intéressant à mettre en place dès lors qu'une comptabilisation plus fine des temps de travail de chacun est souhaitée. Cela peut être le cas lorsqu'on observe une asymétrie des temps de travail entre associés et une volonté de comptabiliser de façon équitable cette différence, ou simplement lorsque l'on souhaite se dégager de l'obligation d'égalité parfaite du temps de travail tout en répercutant les légères différences en termes de rémunération. Le but de la mise en place de ce système est d'aboutir à une rémunération plus juste, correspondant réellement à la charge de travail effectuée par chacun.

Il est donc possible de le mettre en place dans une structure de plusieurs associés, ayant pour volonté commune de compter plus finement leur temps de travail, dans le but final de comptabiliser le temps de travail et de rémunérer chacun de façon plus équitable pour le travail fourni.

Il est conseillé lors de sa mise en place d'intégrer le « système de points » au pacte d'associés afin de lui conférer un statut juridique.

B. Comment mettre en place un « système de points » ?

1. Mise en place concrète

La mise en place d'un « système de points » doit toujours se faire au cas par cas, car chaque structure a ses spécificités : poids des gardes, exercice rural et/ou canin, engagements et activités annexes. C'est pour cela que nous ne donnerons pas un système tout fait à appliquer, mais que nous encourageons plutôt la discussion entre associés pour aboutir à un système personnalisé.

La première étape consiste à élaborer le « barème de points ». Il faut lister toutes les activités auxquelles participe la structure (même lorsqu'un seul associé est concerné). Il est important de réfléchir à l'avance à tous les cas de figure qui peuvent

se présenter. Le tableau 7 présente un tableau récapitulatif des activités qui peuvent être prises en compte. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle permet un premier abord. Selon le fonctionnement de la clinique, il peut y avoir des lignes à enlever, certaines à grouper et d'autres à rajouter.

Tableau 8 : Liste indicative des activités à prendre en compte dans un « système de points »

| | |
|---|--------------------------------------|
| Demi-journée de travail | Samedi |
| Dimanche ou Jour férié | Nuit de garde |
| Midi de garde | Formation (comme formateur) |
| Gestion (comptabilité, finances) | Formation (comme formé) |
| Comptabilité | Représentation |
| Gestion des ressources humaines | Vacation |
| Gestion du site internet de la clinique | Trajet (pour formation, réunion,...) |

L'essentiel du travail consiste ensuite à hiérarchiser toutes ces activités, à leur donner une valeur en nombre de points les unes par rapport aux autres pour aboutir au « barème des points ». Le plus simple paraît de donner une valeur arbitraire à une journée de travail, et ensuite de mettre en rapport toutes les autres activités en fonction du nombre de points dédiés à une journée de travail. Il est évidemment possible d'affecter une valeur nulle, lorsque l'activité listée ne paraît pas devoir être source de rémunération au sein de la structure.

L'intégralité de cette réflexion doit se faire entre associés. Il est à noter que 15 à 20 % des échecs de création d'entreprise seraient dus à des conflits entre associés (3). Il est donc primordial de bien discuter en amont, de prendre le temps de tout envisager et que tout soit dit. La décision doit être collective et satisfaire tout le monde : c'est un consensus entre associés. Le fait que tous les associés ne soient pas entièrement satisfaits par la mise en place du « système de points » ou par le « barème de points » fixé peut générer des tensions.

Il est également important de bien comprendre qu'un tel « système de points » est uniquement conçu pour répartir les bénéfices en fonction du temps travaillé et des activités effectuées, et non du chiffre d'affaires généré par chacun.

La deuxième partie de la réflexion porte sur l'encadrement du « système de points », en particulier les écarts de nombre de points entre associés tolérés. Certaines questions sont incontournables : sans toutefois être forcément égales, à quel point les gardes doivent-elles être équilibrées ? Le nombre de jours travaillés ? Est-ce qu'on tolère une grande différence en nombre de points ? Si non, que fait-on lorsque ce cas de figure se présente ? Il est nécessaire de se poser ces questions et de réfléchir aux réponses avant la mise en place du « système de points » pour éviter d'être pris au dépourvu si le cas se présente. Il peut aussi être intéressant de définir des limites (nombre de jours de formation par an, ...)

C. Pourquoi introduire un « système de points » ?

1. Avantages

Le « système de points » permet d'affiner la comptabilité de ce temps de travail, de donner une certaine souplesse à l'association : c'est un système qui est adaptable en fonction des contraintes du moment. Le système prenant en compte toutes les activités d'une structure, il est aussi souvent jugé plus équitable.

Une fois mis en place, le système de points permet ainsi d'aborder facilement n'importe quelle évolution de structure : nouvelle association, modification du nombre de gardes assurées par un vétérinaire, congé maternité, ...

Le « système de points » a l'avantage d'introduire une « monnaie d'échange » qui est le point. On s'affranchit ainsi du besoin d'équilibrer exactement les items (il n'est pas nécessaire de reconduire d'une année sur l'autre si par exemple deux associés ont travaillé chacun huit dimanches et le troisième neuf). Il permet de cette façon de donner plus de flexibilité aux emplois du temps vétérinaires.

2. Inconvénients

Bien que ce ne soit rapporté que par une seule des structures interrogées, le « système de points » peut être plus lourd à gérer qu'un système classique simple où les temps de travail sont exactement équilibrés.

Si tous les associés ne sont pas sur la même longueur d'onde, le ressenti peut-être plus important que sans « système de points », ce qui était le cas d'une des

structures interrogées. De même, une fois mis en place, il nécessite une concertation régulière pour réévaluer le barème des points en fonction de l'activité et des associés, ainsi que pour envisager en commun les évolutions de la structure.

Enfin ce genre de système peut mener à l'excès, et aboutir à une version beaucoup plus stricte de la comptabilisation de type « pointeuse », qui ne serait pas bénéfique pour l'association et n'est pas dans les habitudes professionnelles des vétérinaires libéraux.

3. Rémunération découlant du « système de points »

La rémunération en fin d'année est assez facile à obtenir. On calcule d'abord la valeur du point pour l'année (bénéfice/nombre de points total de la structure). Puis on calcule la rémunération de chacun (nombre de points de l'associé * valeur du point pour l'année). Il est également possible de garder un certain pourcentage de la rémunération lié au nombre de parts détenues par l'associé, et non avoir une rémunération basée uniquement sur le nombre de points.

De façon concrète pour se rémunérer mois par mois, le plus simple est de calculer la rémunération grâce à la valeur du point pour l'année précédente et de l'appliquer avec le nombre de points engrangés ce mois-ci. En fin d'année, la valeur du point est recalculée et on procède aux ajustements de rémunération. Une autre possibilité consiste à recalculer tous les mois la valeur du point à utiliser comme base depuis le début de l'année.

4. Support

Le plus simple pour servir de support à ce « système de points » est de créer un tableur (type Microsoft Office Excel®) à coupler au planning des vétérinaires. On a ainsi un tableau comptabilisant jour par jour les occurrences de telle ou telle activité pour chaque personne, et les transformant en nombre de points.

Un deuxième tableau reprend alors le total des points par personne et pour la globalité de l'association.

Pour des questions de praticité, il est possible de laisser les salariés apparaître dans ce tableau. Bien que leur cumul de points soit superflu et sans objet, cela peut permettre de les intégrer au planning. Il est également possible de compter

les jours de congés (en y affectant une valeur en points de zéro), ce qui permet de contrôler en fin de mois que chacun apparaît le bon nombre de jours.

Un outil du même type est disponible dans la « boîte à outils » du SNVEL, où il est possible de paramétrer les activités entrant en compte dans le barème de points ainsi que leur valeur relative.

5. Evolution du système

Il faut garder en tête que le « système de points » n'est pas immuable. Le « barème de points » doit être réévalué régulièrement, et il peut être nécessaire de le remettre sur la table en cas de modification du travail de la structure ou de l'association (par exemple arrivée d'un autre membre). Les associés qui mettent en place ce système dans leur structure doivent être conscients qu'il peut nécessiter de nouvelles discussions.

Il peut être opportun de décider d'un calendrier de pilotage c'est-à-dire de prévoir de rediscuter du « système de points » en commun avec tous les associés par exemple une fois par an, sur demande expresse d'un des associés ou lorsqu'une évolution majeure se présente : intégration d'un nouvel associé, départ en retraite, ...

Il paraît alors nécessaire lors de ce pilotage de vérifier que le « barème de points » convient toujours à tout le monde, d'envisager d'intégrer de nouvelles activités ou au contraire d'en enlever, voire, le cas échéant, de mettre fin à son utilisation.

CONCLUSION

L'enquête exploratoire que nous avons réalisée permet de voir que le « système de points », consistant à transcrire le temps de travail en unités, est une solution utile pour la comptabilisation du temps de travail des vétérinaires libéraux. En effet, pour onze des douze cliniques interrogées lors de l'enquête exploratoire, les résultats de la mise en place de ce système sont satisfaisants, sachant que la douzième a abandonné l'utilisation du « système de points » une fois l'objectif recherché atteint.

Le « système de points » apparaît donc comme utile et utilisable dans toutes les structures de plusieurs associés, chez qui une volonté de comptabiliser plus finement le temps de travail est présente. Cette volonté peut découler d'une nécessité, due par exemple à un déséquilibre des temps de travail des associés (engagement annexe, accident, mi-temps, ...).

Le « système de points » apparaît également comme un outil équitable, permettant de sortir de l'ancienne méthode consistant à équilibrer exactement les items entre les associés vétérinaires, pour plus de souplesse dans les emplois du temps des professionnels libéraux. Le « système de points » n'est toutefois pas nécessairement une finalité. Il peut être uniquement une aide temporaire lors d'un changement dans une structure (association supplémentaire, mi-temps, arrêt des gardes, ...). Dans tous les cas, le « système de points » permet une rémunération plus fine des associés, corrélée à leur temps de travail.

L'enquête en ligne menée à l'échelle nationale suggère que, pour l'instant, peu de structures ont mis en place ce système. On peut toutefois penser que l'évolution actuelle de la profession va favoriser la mise en place de ce genre de système au sein des associations vétérinaires, en raison de la flexibilité qu'il permet.

Il est néanmoins important de garder à l'esprit que la mise en place d'un « système de points » dans une structure vétérinaire doit être le fruit d'un consensus entre les associés et que sa mise en place et ses modalités d'évolution doivent être mûrement réfléchies.

Pour conclure, le « système de points » offre de nouvelles perspectives en termes de comptabilisation du temps de travail, permettant en particulier une plus grande flexibilité et différenciation des temps de travail des vétérinaires, en accord avec l'évolution de la profession et les souhaits des vétérinaires actuels.

AGREMENT SCIENTIFIQUE

En vue de l'obtention du permis d'imprimer de la thèse de doctorat vétérinaire

Je soussigné, **Pierre SANS**, Enseignant-chercheur, de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, directeur de thèse, certifie avoir examiné la thèse de **Lucie FEVRIER** intitulée «**La comptabilisation du temps de travail du vétérinaire libéral : Etude du « système de points »** » et que cette dernière peut être imprimée en vue de sa soutenance.

Fait à Toulouse, le 8 novembre 2017
Professeur Pierre SANS
Enseignant chercheur
de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse



Vu :
La Directrice de l'Ecole Nationale
Vétérinaire de Toulouse
Isabelle CHMITEL



Vu :
Le Président du jury :
Professeur Gérard CAMPISTRON



Vu et autorisation de l'impression :
Président de l'Université
Paul Sabatier
Monsieur Jean-Pierre VINEL

Le Président de l'Université Paul Sabatier
par délégation,
La Vice-Présidente de la CFVU


Régine ANDRE-OBRECHT

Mlle Lucie FEVRIER
a été admis(e) sur concours en : 2008
a obtenu son diplôme d'études fondamentales vétérinaires le : 25/06/2013
a validé son année d'approfondissement le : 23/10/2014
n'a plus aucun stage, ni enseignement optionnel à valider.

BIBLIOGRAPHIE

1. **BALLEY S.** *L'installation du vétérinaire praticien en clientèle libérale : aspects juridiques, sociaux et financiers.* Thèse Méd. Vét, Lyon, 2009, 201 p.
2. **BELLAMY V.** « *Les revenus des médecins libéraux une analyse à partir des déclarations de revenus 2008* », document de travail de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques Série Sources et Méthode, juin 2014.
3. **BOTREL P.** « *Pour que l'association ne se termine pas en divorce* » Extrait de La Semaine Vétérinaire n°1449, 6 mai 2011
4. **BRARD C.** *Avenir de l'entreprise vétérinaire en production animale en France,* Bulletin de l'Académie vétérinaire de France, n°4, 2009, 307-312
5. **BRIOT JL.** « *Comment rédiger les conventions d'associés de société vétérinaire* » Extrait de La Dépêche Vétérinaire n°1011, 6 décembre 2008, p 20
6. **CARPV.** *Rapport d'activité 2015* [en-ligne], Mai 2016 [<http://www.carpv.fr/wp-content/uploads/2017/01/Rapport-dactivit%C3%A9-2015-.pdf>], (consulté le 17 octobre 2017).
7. **CENDRIER A.** *Les ménages français et leurs animaux de compagnie : une analyse à partir de l'enquête budget de famille 2011* Thèse Méd. Vét., Toulouse, 2016, 124p
8. **CHARLES H.** *Impact de la féminisation sur le statut social du vétérinaire* Thèse Méd. Vét., Alfort, 2004, 158p
9. **COLLECTIF,** Dictionnaire Larousse de poche 2015, Larousse, 2014, 1068p
10. **Conseil National des Barreaux.** *Site du Conseil National des Barreaux, modèles et documents type* [en-ligne] [<https://www.cnb.avocat.fr/fr/modeles-et-documents-type>], (consulté le 25 septembre 2017).
11. **DUHAUTOIS B.** *Vétérinaire aujourd'hui et demain,* Bulletin de l'académie vétérinaire de France, 2010, n°3, 213-222
12. **Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort.** *Site de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, Accès aux Ecoles Vétérinaires* [en-ligne] [<http://www.vet-alfort.fr/web/fr/418-acces-aux-ecoles-veterinaires.php>], (consulté le 25 septembre 2017).
13. **FAURE C.** *Le comportement du chat et la relation homme-chat : étude après enquête auprès de 471 propriétaires.* Thèse Méd. Vét, Toulouse, 2007, 196 p.
14. **HOWE N, STRAUSS W.** *Generations, The History of America's Future, 1584 to 2069.* HarperCollins, 1992, 544p
15. **Institut de l'Elevage** *Chiffres clés 2016, Productions bovines lait et viande* [en-ligne] [http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/chiffres-cles-bovins-lait-et-viande-2016.html] (consulté le 10 septembre 2017)
16. **JASMIN D.** *Etude de l'activité vétérinaire libérale en France : enquête menée dans le département de la Gironde,* Thèse Méd. Vét., Alfort, 2002
17. **JENSEN D** : « *Systèmes de rémunérations des associés des cabinets d'avocats* », Extrait de Maître, le magazine de l'avocat n°234, 10/2015, pp 19-22
18. **LAFON M.** « *Typologie des clients : répondre aux quatre profils* » Extrait de La Dépêche Vétérinaire n°1235, 23 novembre 2013, pp 10-12

19. **LASSEGUE JB.** *Le temps de travail des vétérinaires libéraux en France : Analyse à partir de deux enquêtes réalisées auprès de praticiens.* Thèse Méd. Vét, Toulouse, 2017, 151 p.
20. **LE BAIL P., LEBOURDAIS G., REPIQUET D. et al.** *Rapport sur la profession vétérinaire et l'exercice en milieu rural,* Conseil général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces ruraux, 2010, 101 p.
21. **LE BAUT E.** *Les formes juridiques d'exercice professionnel des structures vétérinaires en France.* Thèse Méd. Vét, Alfort, 2012, 90 p.
22. **Legifrance.** Code de la Santé Publique. Quatrième partie, Livre 1er, Titre II, Chapitre 1VII, Section 1, Sous-section 1. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006912884&cidTexte=LEGITEXT000006072665&dateTexte=20171019&oldAction=rechCodeArticle&fastReqlid=1675261576&nbResultRech=1>] (consulté le 25 septembre 2017)
23. **Legifrance.** Code de la Santé Publique. Quatrième partie, Livre 1er, Titre II, Chapitre 1VII, Section 1, Sous-section 4, Paragraphe 2. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072665&idArticle=LEGIARTI000006912973&dateTexte=&categorieLien=cid>] (consulté le 25 septembre 2017)
24. **Legifrance.** Code du Travail. Partie législative, Deuxième partie, Livre II, Titre V, Chapitre 1er. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006901772&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20171019&oldAction=rechCodeArticle&fastReqlid=309026676&nbResultRech=1>] (consulté le 25 septembre 2017)
25. **Legifrance.** Code du Travail. Partie législative, Troisième partie, Livre 1er, Titre II, Chapitre 1er, Section 1, 2 et 3. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000033020517&idSectionTA=LEGISCTA000033001446&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20171019>] (consulté le 25 septembre 2017)
26. **Legifrance.** Code Rural et de la Pêche Maritime. Partie réglementaire, Livre II, Titre IV, Chapitre II, Section 2, Sous-section 2, Paragraphe 1er. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000030361197&cidTexte=LEGITEXT000006071367&dateTexte=20171019&oldAction=rechCodeArticle&fastReqlid=1664393151&nbResultRech=1>] (consulté le 25 septembre 2017)
27. **Legifrance.** Code Rural et de la Pêche Maritime. Partie réglementaire, Livre II, Titre IV, Chapitre II, Section 2, Sous-section 3, Paragraphe 1, Sous-paragraphe 3. [en-ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000030361036&cidTexte=LEGITEXT000006071367&dateTexte=20171019&oldAction=rechCodeArticle&fastReqlid=1982025027&nbResultRech=1>] (consulté le 25 septembre 2017)
28. **Legifrance.** Convention collective nationale vétérinaire praticiens salariés du 31 Janvier 2006 [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000005831818&idSectionTA=KALISCTA000005715782&cidTexte=KALITEXT000005671986&idConvention=KALICONT000005635824&dateTexte=29990101>] (consulté le 25 septembre 2017)

29. **Legifrance.** Décrets n° 2016-1552 et n° 2016-1555 du 18 novembre 2016 relatif aux congés autres que les congés payés. *Journal Officiel de la République Française* [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/11/18/ETST1629096D/jo>] (consulté le 25 septembre 2017)
30. **Legifrance.** Directive 2006/123/CE du Parlement Européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur. *Journal officiel de l'Union Européenne* [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000518751>] (consulté le 25 septembre 2017)
31. **Legifrance.** Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises. *Journal Officiel de la République Française.* [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000452052>] (consulté le 25 septembre 2017)
32. **Legifrance.** Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, *Journal Officiel de la République Française.* [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025553296>] (consulté le 25 septembre 2017)
33. **Legifrance.** Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. *Journal Officiel de la République Française.* [En ligne] [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>] (consulté le 25 septembre 2017)
34. **LUMBROSO C.** Communication personnelle, 5/10/2017
35. **MARCHADIER F.** « *Le statut fiscal et social de l'associé professionnel exerçant dans une SEL : Décryptage de situations hétérogènes* » Extrait de *Biologiste Info*, décembre 2015, pp 35-37
36. **MASCARON L. :** « *Le temps de travail des vétérinaires libéraux est stable* », Extrait de la *Dépêche Vétérinaire* n°1325, 28 novembre 2015, p10
37. **NEVEUX C :** « *La répartition du résultat dans les cabinets d'avocats* » Extrait de *Le Monde du Droit* n°39, p7-9
38. **NEVEUX M.** « *Comment s'applique le statut de collaborateur libéral* » Extrait de *La Semaine Vétérinaire* n°1281, septembre 2007, pp 52-53
39. **Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire.** *Atlas Démographique de la Profession Vétérinaire* [en-ligne], Décembre 2016 [https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/accueil/atlas-demographique.pdf], (consulté le 7 septembre 2017).
40. **Ordre National des Infirmiers.** *Site de l'Ordre National des Infirmiers, modèles de contrat d'exercice* [en-ligne] [<https://www.ordre-infirmiers.fr/leservices-rendus-par-lordre/mod%C3%A8les-de-contrats-dexercice.html>], (consulté le 25 septembre 2017).
41. **Ordre National des Vétérinaires.** *Site de l'Ordre National des Vétérinaires, mode d'exercice professionnel* [en-ligne] [<https://www.veterinaire.fr/outils-et-services/index-juridique/lexercice-professionnel/mode-dexercice-professionnel.html>], (consulté le 25 septembre 2017).
42. **Ordre National des Vétérinaires.** *Site de l'Ordre National des Vétérinaires, être collaborateur libéral* [en-ligne] [<https://www.veterinaire.fr/exercer-le-metier/choisir-son-mode-dexercice/etre-collaborateur-liberal.html>], (consulté le 25 septembre 2017).

43. **Ordre National des Vétérinaires.** *Site de l'Ordre National des Vétérinaires, ressources documentaires* [en-ligne] [<https://www.veterinaire.fr/ressources-documentaires.html>], (consulté le 25 septembre 2017).
44. **Ordre National des Vétérinaires.** *Site de l'Ordre National des Vétérinaires, les statistiques des vétérinaires salariés* [en-ligne] [<https://www.veterinaire.fr/outils-et-services/les-statistiques-de-la-profession/les-statistiques-des-veterinaires-salaries.html>], (consulté le 17 octobre 2017).
45. **PADIOLLEAU S** : « *Conjugué au futur, le vétérinaire sera praticien spécialisé, selon un tiers des vétonautes* », Extrait de *La Semaine Vétérinaire* n°1376, 19/10/2009, pp. 7-8.
46. **ROY.** *Annuaire vétérinaire 2012.* 84ème Édition, Éditions du Point Vétérinaire, 2012
47. **SANTEVET** *Les Français, leurs chiens et chats et l'assurance santé animale*, [en-ligne], [<http://www.santevet.com/articles/1282-les-francais-leurs-chiens-et-chatset-l-assurance-sante-animale>] (consulté le 8 septembre 2017)
48. **SANTEVET.** *Plus de 75% des étudiants vétérinaires sont des filles* [en-ligne] [<https://www.santevet.com/articles/plus-de-75-des-nouveaux-etudiants-veterinaires-sont-des-filles>], (consulté le 25 septembre 2017)
49. **Solutions médicales.** *Les différents modes d'exercice en libéral* [en-ligne] [<http://solutionsmedicales.fr/s-installer-en-liberal/les-differents-modes-d-exercice-en-liberal>], (consulté le 25 septembre 2017).
50. **THEVENOT J, DELPLA P,** *Les différents modes d'exercice de la médecine* [en-ligne] [http://www.ordmed31.org/IMG/pdf/cdom_31_-_nouveaux_modes_d_exercice.pdf] (consulté le 25 septembre 2017).
51. **THIERRY F.** *La collaboration libérale : une analyse à partir d'une enquête auprès de 184 vétérinaires.* Thèse Méd. Vét, Toulouse, 2012, 134 p.
52. **URSSAF.** *Site de l'URSSAF, Le statut social et fiscal du collaborateur libéral* [en-ligne] [<https://www.urssaf.fr/portail/home/independant/je-cree-mon-entreprise/quel-statut/le-collaborateur-liberal/le-statut-social--et-fiscal-du-c.html>], (consulté le 25 septembre 2017).

ANNEXES

Annexe 1 : Canevas d'entretien

(Lignes directrices et points à aborder)

0/ Coordonnées

1/ Présentation de la structure

- Nombre d'associés/salariés/collaborateurs libéraux + type d'association
- Historique rapide de la structure
- Depuis combien de temps êtes-vous à ce nombre de diplômés

2/ Activités de la structure

- Activités pratiquées et pourcentage (rurale, canine,...)
- Autres activités : abattoir, représentation, formation : qui, quand

3/ Votre système de points

- Quand a t'il été mis en place
- Qu'est-ce qui vous a motivé à le faire
- D'où vient l'idée (autre structure,...) et comment a t'il été construit
- Sur quoi débouche votre système, quelle en est l'utilisation (rémunération, statistiques,...)
- A-t-il subi des modifications depuis la mise en place
- Lesquelles et pourquoi
- Problèmes éventuels rencontrés lors de son utilisation

4/ Fonctionnement du système de points

- Combien de points pour quelles activités

- Est-ce qu'il y a des activités qui n'entrent pas dedans, pourquoi (abattoir,...)
- Pourquoi une telle hiérarchie des points
- Qui est pris en compte dans le système (salariés,...)
- Comment est-il relié à la rémunération : est-ce qu'il y a une rémunération des parts d'association ? (la rémunération est calculée sur quel bénéfice ?)
- Lien avec le planning : égalité des gardes en premier lieu ou liberté de la quantité de gardes
- Avez- vous d'autres choses à dire ?

Annexe 2 : Appel à candidatures

Bonjour,

Actuellement étudiante en cinquième année à l'ENVT, je réalise ma thèse d'exercice sur le temps de travail du vétérinaire libéral et le système des points. Il s'agit de voir comment la rémunération est attribuée entre les différents vétérinaires d'une structure grâce à un système de points mis en place et permettant de comptabiliser des activités différentes (garde, formation, consultation, etc...). Le but serait d'aboutir à des conseils pour des structures qui cherchent à mettre en place ce genre de système.

Ce travail est encadré par le Pr Pierre Sans et le Dr Françoise Bussiéras et se fait en collaboration avec le SNVEL.

Dans ce cadre, je recherche des structures vétérinaires fonctionnant avec un tel système de points, qui seraient prêtes à me répondre par téléphone et/ou à m'accueillir pour en discuter de vive voix.

Je suis à votre disposition pour tout renseignement supplémentaire, et vous remercie d'avance pour toute l'aide que vous pourrez m'apporter.

Cordialement,

Lucie Février

lucie.fevrier@xxxx

06 XX XX XX XX

Partie à remplir :

Oui je suis prêt(e) à répondre

Nom de la structure :

Type : canine rurale équine autre

Nom du vétérinaire à contacter :

Adresse e-mail :

Téléphone :

Merci de renvoyer ce mail

Annexe 3 : Annonce sur le site vetofocus.fr

COMPTABILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL GRACE A UN SYSTEME DE POINTS

Annonce déposée le : 11/11/2014

Par : Lucie FEVRIER

Email : lucie.fevrier@xxxx

Téléphone : 06 XX XX XX XX

Statut : Etudiant

Date d'expiration : 07/01/2014

Bonjour,

Actuellement étudiante en cinquième année à l'ENVT, je réalise ma thèse d'exercice sur le temps de travail du vétérinaire libéral et le système des points. Il s'agit de voir comment la rémunération est attribuée entre les différents vétérinaires d'une structure grâce à un système de points mis en place et permettant de comptabiliser des activités différentes (garde, formation, consultation, etc...). Le but serait d'aboutir à des conseils pour des structures qui cherchent à mettre en place ce genre de système.

Ce travail est encadré par le Pr Pierre Sans et le Dr Françoise Bussiéras et se fait en collaboration avec le SNVEL.

Dans ce cadre, je recherche des structures vétérinaires fonctionnant avec un tel système de points, qui seraient prêtes à me répondre par téléphone et/ou à m'accueillir pour en discuter de vive voix.

Je suis à votre disposition pour tout renseignement supplémentaire, et vous remercie d'avance pour toute l'aide que vous pourrez m'apporter.

Cordialement,

Lucie Février

Annexe 4 : Questionnaire national

Texte introductif au questionnaire :

Bienvenue sur le questionnaire en ligne consacré à la comptabilisation du temps de travail des vétérinaires libéraux.

Cette étude sert de support à la réalisation de la thèse de Doctorat Vétérinaire de Mlle Lucie Février (ENV Toulouse), sous la direction du Pr Pierre Sans (ENV Toulouse). Elle permettra :

- de réaliser un état des lieux de la comptabilisation du temps de travail des vétérinaires libéraux et de l'utilisation du « système de points »
- de proposer des conseils aux structures souhaitant mettre en place ce genre de système

Plusieurs associés d'une même structure peuvent répondre au questionnaire.

Les informations individuelles que vous voudrez nous communiquer resteront strictement confidentielles.

Dans la suite du questionnaire, on appellera « système de points » tout système de comptabilisation ou conversion du temps de travail (journée, gardes,...) en unités.

Comptabilisation de votre temps de travail

1/ Avez-vous, ou avez-vous déjà eu au sein de votre structure, un « système de points » tel que décrit en introduction

- Oui : *renvoi à la question 2*
- Non : *renvoi à la question 26*

Si vous avez un « système de points »

2/ Quand avez-vous mis en place ce système

—

3/ Pourquoi avez-vous voulu mettre en place ce système :

- Temps de travail des associés différents
- Différence du nombre de gardes entre associés
- Augmentation de la taille de votre structure
- Souhait de comptabiliser de façon plus précise le temps de travail de chacun
- Autre
 - o Précisez ___

4/ Combien de « points » vaut une journée de travail ?

—

5/ Combien de « points » vaut une matinée de travail ?

—

6/ Combien de « points » vaut une nuit de garde ?

—

7/ Combien de « points » vaut un dimanche ou jour férié de garde ?

—

8/ Avez-vous des commentaires spécifiques sur votre façon de comptabiliser le temps de travail ?

—

9/ Vos gardes :

- sont exactement équilibrées entre les associés
- sont équilibrées au maximum, le système sert à vérifier/rectifier
- ne sont pas équilibrées entre les associés, le système de points sert à rémunérer en conséquence

- sont partagées avec d'autres structures alentours

10/ En cas de maladie

- L'associé engrange des « points » comme une journée de travail normale
- L'associé est payé comme une journée de travail normale dans une certaine limite de temps
- L'associé n'engrange pas de « points » tant qu'il est malade
- Autre
 - o Précisez __

11/ Comment comptabilisez-vous la gestion administrative de la structure (comptabilité, gestion des ressources humaines,...)

- Les heures de gestion ne donnent pas de « points »
- Le travail de gestion se fait au sein des heures de travail et est comptabilisé comme tel
- La gestion se fait en dehors des heures de travail classiques et donne droit à des « points »

12/ Comment comptabilisez-vous ce qui relève de la représentation professionnelle des associés (SNVEL, AFVAC, GTV,...)

- La représentation se fait en dehors des heures de travail, l'associé garde les indemnités
- La représentation est comptée comme du travail, les indemnités sont reversées à la structure et l'associé récupère des « points »
- Autre
 - o Précisez __

13/ Comment comptabilisez-vous les formations auxquelles assistent les associés :

- Une formation compte autant de points qu'une journée de travail
- Une formation compte moins de points qu'une journée de travail
- Une formation ne compte aucun point

14/ Y-a-t'il un nombre maximum de jours de formation par an pris en charge par la structure ?

- Oui
- Non

15/ Quelle est l'utilisation de votre « système de points »

- Rémunération des associés
- Equilibre du nombre d'heures travaillées entre associés
- Tableau de bord des différents secteurs d'activités de la structure : chiffre d'affaire, nombre d'heures
- Tableau de bord de l'activité des associés
- Autre
 - o Précisez ___

16/ Diriez-vous que la mise en place de ce système a été bénéfique pour votre structure ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

17/ D'après vous, la mise en place de ce « système de points » a-t-elle permis d'apaiser d'éventuelles tensions entre associés ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

18/ Donner votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

1 : Pas du tout d'accord

10 : Tout à fait d'accord

- Le « système de points » est équitable ___
- Le « système de points » est flexible ___
- Le « système de points » est complexe ___
- Le « système de points » est chronophage ___

- Le « système de points » est superflu ___
- Le « système de points » est contraignant ___
- Le « système de points » est nécessaire ___

19/ Recommanderiez-vous la mise en place d'un « système de points » à d'autres structures :

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

20/ Actuellement utilisez-vous encore votre système de points ?

- Oui :
- Non

21/ Pourquoi

___ Puis

22/ Accepteriez-vous d'être éventuellement recontacté dans le cadre de cette enquête pour une étude plus approfondie de votre « système de points » ?

- Oui
- Non

23/ Nom et Prénom ____

24/ Numéro de téléphone ____

25/ Adresse E-mail ____

Renvoi à la question 29

Si vous n'avez pas de « système de points » :

26/ Seriez-vous intéressé par la mise en place d'un tel système de comptabilisation du temps de travail dans votre structure ?

- Oui : *passe à la question 27*
- Non : *passe à la question 28*

27/ Pourquoi ?

- Temps de travail des associés différents
- Différence du nombre de gardes entre associés
- Augmentation de la taille de votre structure
- Souhait de comptabiliser de façon plus précise le temps de travail de chacun
- Autre
 - o Précisez ___

28/ Pourquoi ?

- Il n'y a pas assez d'associés dans la structure pour nécessiter ce genre de système
- Tous les associés travaillent le même temps
- Mettre en place un tel système représenterait trop de contraintes
- Trop peu d'informations disponibles sur comment mettre en place un tel système
- Autre
 - o Précisez ____

Mieux connaître votre structure :

29/ Personnel vétérinaire

- nombre d'associés ___
- équivalents temps plein assurés par les associés ___
- nombre de salariés vétérinaires ___
- équivalents temps plein assurés par les salariés vétérinaires ___
- nombre de collaborateurs libéraux ___

- équivalents temps plein assurés par les collaborateurs libéraux ___

30/ Quelles sont les activités de la structure, en pourcentages du chiffre d'affaires

- Activité rurale : ___ %
- Activité équine : ___ %
- Activité canine : ___ %
- Activité NAC : ___ %
- Autre
 - o Précisez ___

3/ Y a-t'il dans votre structure des vétérinaires possédant des diplômes complémentaires (ex : CES, CEAV...)

- Non
- Oui
 - o Lesquels ___

4/ Acceptez-vous les cas référés :

- Non
- Oui
 - o Dans quel(s) domaine(s) : ___

6/ Combien de sites d'exercice possède votre structure ?

7/ Dans quel département exercez-vous ?

8/ Un autre associé de votre structure a-t'il ou va-t'il répondre à ce questionnaire ?
(Cette question nous permettra de regrouper les réponses venant de la même structure dans l'enquête)

- Oui
- Non

**Nous vous remercions pour votre participation à cette enquête.
Votre contribution permettra de faire un bilan sur les différents systèmes de comptabilisation du temps de travail des vétérinaires libéraux existant en France.**

**Indépendamment de vos réponses à ce questionnaire, si vous êtes intéressé par le sujet de cette thèse et que vous souhaitez en recevoir une copie, n'hésitez pas à envoyer un mail à cette adresse : lucie.fevrier@xxxx.
Je vous transmettrai une copie informatique lorsque la thèse sera publiée.**

Toulouse, 2017

NOM : **FEVRIER**

PRENOM : **Lucie**

TITRE : **LA COMPTABILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DU VETERINAIRE LIBERAL : ETUDE DU SYSTEME DE POINTS**

RESUME : Avec les évolutions actuelles de la profession vétérinaire, une alternative à la comptabilisation du temps de travail des vétérinaires libéraux est apparue, le « système de points », qui permet de convertir le temps de travail en unités. Toutefois peu d'informations sont disponibles sur ce genre de systèmes. Le but de cette thèse est de dresser un premier bilan de l'utilisation de ces systèmes, grâce à une enquête exploratoire menée auprès de douze structures vétérinaires les utilisant. Les résultats permettent de proposer des conseils aux structures vétérinaires souhaitant mettre en place ce genre de système au sein de leur association.

MOTS-CLES : TEMPS DE TRAVAIL, SYSTEME DE POINTS, VETERINAIRE, ENQUETE, FRANCE

TITLE: **WORK TIME-KEEPING FOR SELF-EMPLOYED VETERINARIANS: STUDY OF THE «POINTS SYSTEM »**

ABSTRACT: Within the recent evolutions of the veterinary profession, an alternative method for counting work time for self-employed vets has been developed. It is a « points system» which enables one to convert work time into units. However little information is available about this kind of system. The purpose of this thesis was to assess how these systems work in practice. To do so, a survey was performed within twelve veterinary set-ups which use this kind of system. The results can provide guidance for the development of such a system for other veterinary practices which would like to adopt it.

KEY-WORDS: WORK TIME, POINTS SYSTEM, VET, SURVEY, FRANCE