

ALTERNATIVE **Rh**

# RAPPORT

**VETA**  
Vétérinaires

Préparé par :

Geneviève Couture-Martel, CRIA, consultante et  
Valérie Villeneuve, Adm.A, ACC, associée et experte-conseil

Présenté à :

M. Cédric Leboeuf, M. Jean-Samuel Leboeuf et Mme Milissa Major  
26 novembre 2024



---

## TABLE DES MATIÈRES

1. RAPPEL DU MANDAT	3
2. LES PRÉMISSSES	3
3. MÉTHODOLOGIE	4
4. CONSTATS	6
5. ANALYSE	12
6. RECOMMANDATIONS	16
7. CONCLUSION	22



## RAPPEL

---

Notre mandat consistait à effectuer un diagnostic à la demande de la Clinique vétérinaire VETA puisque celle-ci avait identifié des dysfonctionnements organisationnels qui freinaient son bon fonctionnement et compromettaient l'efficacité et le bien-être de l'équipe.

Les difficultés se manifestaient notamment par un manque de clarté dans la répartition des tâches, des problèmes de communication interne ainsi qu'un manque de gestion des ressources humaines efficace. Le diagnostic qui a été effectué avait pour objectif d'élaborer un rapport articulé autour des améliorations aux mécanismes en vigueur chez VETA. À la suite de la collecte de données, des propositions complémentaires et des recommandations à mettre en place pour améliorer le rendement et le climat de travail de la clinique ont été proposées dans le présent rapport.



## LES PRÉMISSES

---

L'état de la situation qui prévalait au moment de notre intervention doit être apprécié selon un ensemble de facteurs intrinsèquement reliés et propres à un contexte particulier dans lequel nous devons situer l'analyse et l'interprétation des faits :

- La clinique est ouverte depuis le mois de mai 2024.
- Le propriétaire ainsi que les gestionnaires ne sont pas vétérinaires.
- L'entreprise a dû mettre à pied une partie importante des employées embauchés initialement pour des raisons financières.
- Le client mentionne qu'il s'est installé un climat de méfiance à la suite de ces mises à pied.
- Il y avait 13 employés à rencontrer au moment d'effectuer le diagnostic.
- La gestionnaire Mme Myriam Chevrier est en arrêt maladie depuis le 18 octobre 2024 (avant le début de ce diagnostic).
- Les 2 gestionnaires présents sur une base quotidienne sont Mme Milissa Major et M. Jean-Samuel Leboeuf.
- Le propriétaire de la clinique VETA, M. Cédric Leboeuf, n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne de la clinique.
- Le client nous a informé que Dre Caroline Brazeau a remis sa démission avant ce diagnostic.

ALTERNATIVE RH a fait preuve de diligence et a utilisé les données disponibles pour formuler une évaluation aussi précise que possible. Toutefois, il est important de noter que les résultats de cette évaluation dépendent des informations fournies par les personnes rencontrées.



## MÉTHODOLOGIE

Afin de réaliser le mandat, nous avons déterminé la méthodologie pour recueillir l'information nécessaire à l'analyse de la situation qui prévalait à la clinique vétérinaire VETA au moment du mandat. Voici les différentes méthodes retenues :

### 1. MÉMO POUR LES EMPLOYEES

ALTERNATIVE RH a rédigé un mémo pour aviser les employées de la démarche, présenter les consultantes qui travailleront sur le dossier et les rassurer sur l'impartialité de la Firme. C'est le client qui a partagé le mémo avec ses employées.

### 2. SONDAGE EN LIGNE

Il s'agissait ici d'obtenir des données anonymes de la part des employées. Le sondage a été réalisé par la firme ALTERNATIVE RH qui l'a fait parvenir par courriel au client. C'est la direction de VETA qui avait le mandat de transmettre le lien du sondage en ligne aux employées. Cette étape du processus a permis d'obtenir des renseignements sur le niveau de satisfaction au travail, la compréhension des employées sur les processus de communication ainsi que leur perception de leur charge de travail. ALTERNATIVE RH était le seul récipiendaire des résultats, et ce, afin d'assurer aux répondantes le caractère confidentiel des réponses.

### 3. RENCONTRES INDIVIDUELLES

Nous avons poursuivi la démarche avec la tenue de rencontres individuelles. Nous avons expliqué le caractère confidentiel de notre processus. Nous avons recueilli les points de vue des employées ainsi que de Mme Milissa Major et M. Jean-Samuel Leboeuf.

Voici la liste des treize (13) personnes rencontrées :

Personnes rencontrées	Poste
1. Dre Caroline Brazeau	Vétérinaire
2. Dre Susan Vogal	Vétérinaire
3. Dre Paula Lunardelli	Vétérinaire
4. Audrée Maillot	Réceptionniste
5. Dara Macdonald	Aide technicienne / réceptionniste
6. Tanya Filippone	Aide technicienne / réceptionniste

7. Vanessa Huston	Technicienne
8. Victoria Gravel-Renaud	Technicienne
9. Nancy Guilbault	Technicienne
10. Julie Favreau	Technicienne
11. Maryse Fortier	Technicienne
12. Jean-Samuel Leboeuf	Gestionnaire
13. Milissa Major	Gestionnaire

#### 4. TEST PSYCHOMÉTRIQUE

Il avait été prévu au moment de la signature de l'offre de service qu'un test psychométrique ATMAN.CO serait effectué par la gestionnaire Mme Myriam Chevrier. Toutefois, au moment de débiter le mandat, Mme Chevrier a dû s'absenter du travail pour des raisons médicales et n'a donc pas pu faire le test avant la fin du mandat.

#### 5. RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Il s'agit, dans la rédaction de ce rapport, d'analyser les résultats et de les présenter ainsi que d'élaborer des conclusions dans un format articulé autour des améliorations aux mécanismes actuels. Cette section inclut des propositions complémentaires afin de permettre aux gestionnaires de facilement connaître les actions à mettre en place pour redresser la situation. Des recommandations concrètes y sont également présentées.

En plus de résumer les observations liées à chacune des étapes précédentes, ce rapport hautement confidentiel :

- Définit sommairement les chantiers d'amélioration à entreprendre.
- Définit les acteurs qui seront sollicités et impliqués durant la mise en place des améliorations.
- Définit les facteurs de succès, contraintes et risques inhérents à la transformation.

Nos recommandations se déclinent en trois (3) grands thèmes qui seront hiérarchisés dans le temps en fonction de l'urgence de chacune d'elles :

1. Recommandations liées à la répartition des tâches et la clarification des rôles et responsabilités.
2. Recommandations liées à l'amélioration des mécanismes de communication et de collaboration.
3. Recommandations liées à la gestion des ressources humaines.



## CONSTATS

---

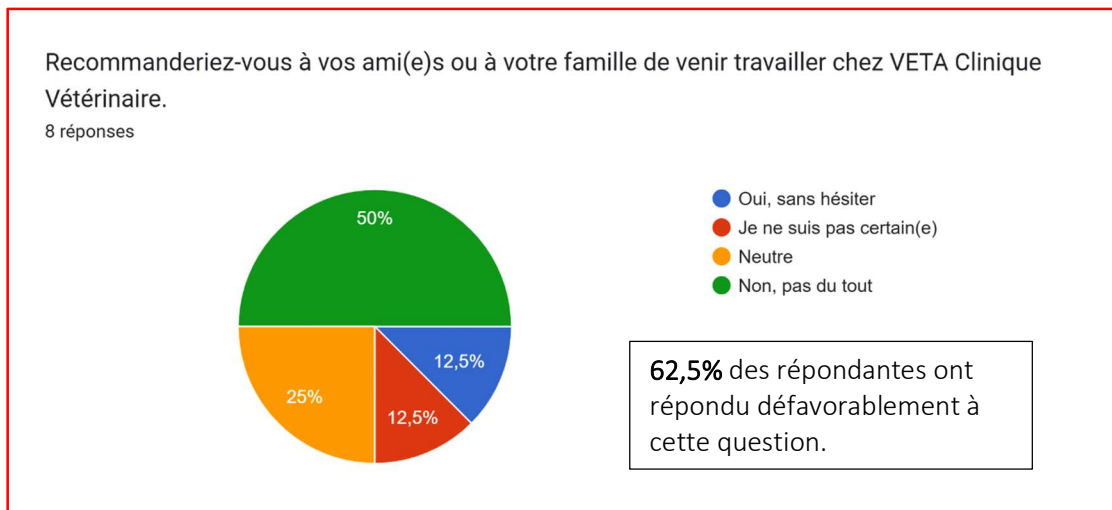
### 1. CONSTATS GÉNÉRAUX

- ✓ L'équipe de gestion de la clinique VETA est composée de Mme Milissa Major, M. Jean-Samuel Leboeuf et Mme Myriam Chevrier.
- ✓ L'équipe des vétérinaires est constituée de Dre Susan Vogal, Dre Paula Lunardelli et Dre Caroline Brazeau.
- ✓ Dre Brazeau a remis sa démission à Mme Milissa Major avant le début du mandat. Elle quitte son poste en décembre.
- ✓ Suivant la mise à pied de plusieurs employées à la fin du mois de juillet 2024, **45 %** des employées rencontrées en entrevue mentionnent vivre de l'incertitude face à leur emploi.
- ✓ Le moyen de communication principal à la clinique est la communication verbale, soit en un à un ou lors des rencontres du matin. Cette communication est faite par une employée.
- ✓ L'aménagement physique de la clinique a été conçu dans l'objectif d'offrir une expérience-client unique ; séparation très claire des espaces d'attente pour les chats et les chiens ainsi qu'une pièce totalement dédiée aux cas d'euthanasie pour assurer confort et discrétion aux propriétaires d'animaux en fin de vie.
- ✓ L'aménagement de la clinique est divisé comme suit :
  - la réception;
  - deux aires d'attente (une pour les chats et une pour les chiens);
  - un espace magasin;
  - des salles de consultation;
  - une grande salle de traitement;
  - deux salles de chirurgie, dont une pour la dentisterie;
  - une pièce totalement dédiée aux cas d'euthanasie avec entrée et sortie indépendante;
  - une grande salle de repos pour les employées.
- ✓ L'espace bureau utilisé par Mme Milissa Major et M. Jean-Samuel Leboeuf se trouve dans la partie avant de la clinique dans la section « magasin ». Tout le personnel médical travaille dans la partie arrière de la clinique dans la section de la salle de traitement derrière les salles de consultation. Cet espace est donc loin des espaces communs de l'équipe ce qui n'est pas favorable à une proximité.

## 2. RÉSULTATS DU SONDAGE EN LIGNE

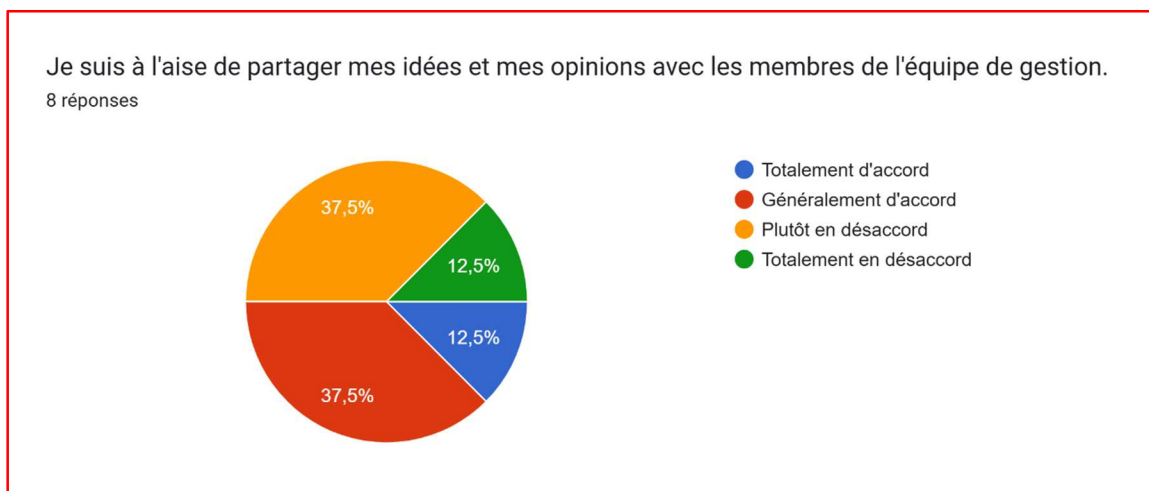
Nous avons obtenu un échantillonnage de 8 personnes sur un total de 11 employées (les gestionnaires n'ayant pas répondu au sondage), ce qui représentent **72 %** des employées qui ont répondu au sondage. Ces données peuvent donc nous permettre de donner un portrait plutôt réaliste de la situation.

- ✓ **75 %** des répondantes sont chez VETA depuis le début, soit de la construction de la clinique ou dès l'ouverture.
- ✓ **62,5 %** des répondantes disent endosser la mission de VETA qui est de « *Cultiver un environnement de travail optimal pour nos patients, nos collègues et notre clinique.* »
- ✓ **75 %** affirment travailler chez VETA parce qu'elles éprouvent du plaisir à travailler avec leurs collègues. Toutefois, à la question « *Recommanderiez-vous à vos amie(e)s ou votre famille de venir travailler chez VETA* », la réponse est contradictoire à cette affirmation :



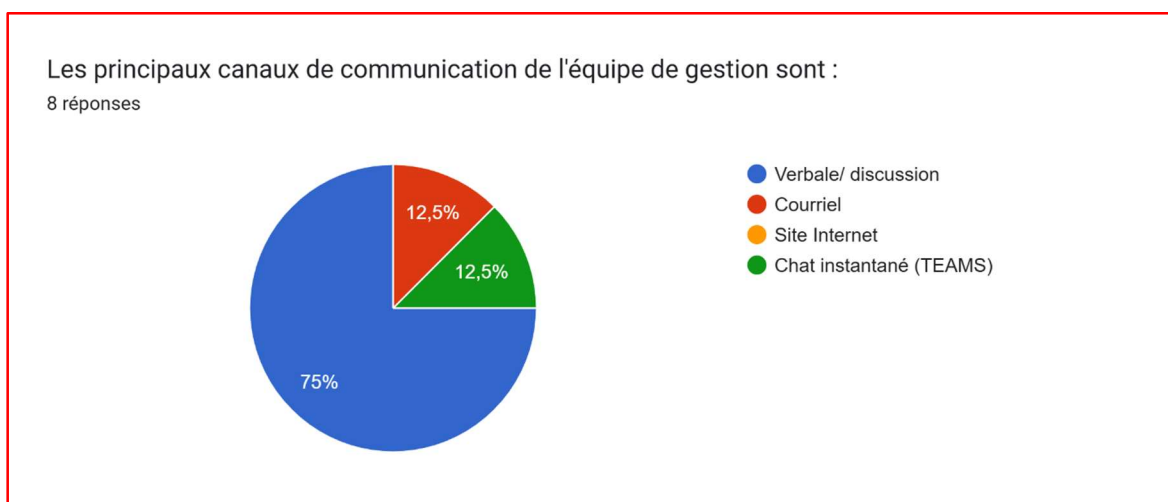
- ✓ En ce qui a trait aux postes et aux responsabilités :
  - **87,5 %** des répondantes sentent que l'équipe de gestion valorise leur travail et savent exactement ce qui est attendu d'elles dans leur poste respectif.
  - **62,5 %** se disent plutôt en désaccord face à leur niveau de satisfaction par rapport à la répartition des tâches.

- ✓ Quant aux questions ciblant la communication, à la question :



Les réponses sont partagées : **50 %** sont soit totalement ou généralement d'accord avec l'énoncé ou soit plutôt ou totalement en désaccord.

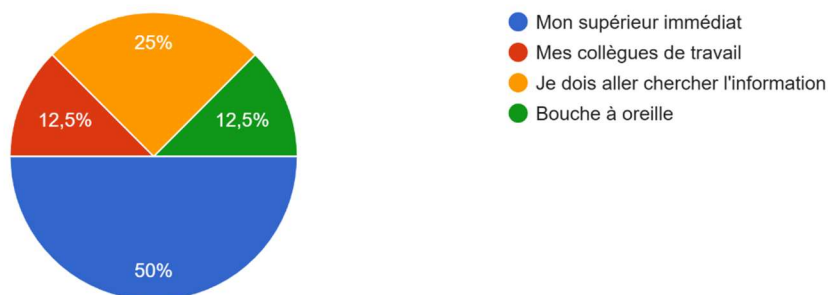
- ✓ **75 %** des répondantes disent recevoir l'information de façon verbale, soit par son supérieur ou ses collègues :





Ma principale source d'information afin de savoir ce qui est attendu de moi est :

8 réponses



- ✓ Les réponses sont plus uniformes aux questions qui concernent l'efficacité et les processus :
  - 75 % affirment que la compréhension des procédures et processus ne sont pas optimale.
  - 75 % affirment que l'information concernant des changements de processus, de règles ou de procédures n'est pas fait rapidement.
  - 50 % sont en désaccord sur la facilité de trouver l'information claire sur les procédures et processus alors que 50 % sont totalement d'accord.

### Forces et faiblesses

Toujours dans le même sondage, nous avons demandé aux employées d'identifier les forces et les faiblesses de VETA. Celles-ci sont regroupées dans le tableau suivant :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employées d'expérience et qualifiées 5x</li> <li>✓ Bon service à la clientèle 5x</li> <li>✓ Équipements neufs et de qualité 5x</li> <li>✓ Bonne relation entre les collègues et travail d'équipe 4x</li> <li>✓ Proximité 2x</li> <li>✓ Outils de travail 1x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestion 5x</li> <li>✓ Communication 5x</li> <li>✓ Manque d'employées 3x</li> <li>✓ Répartition des tâches et charge de travail 3x</li> <li>✓ Pression 2x</li> <li>✓ Soins abordables 1x</li> <li>✓ Heures d'ouverture 1x</li> </ul>

### 3. RENCONTRES INDIVIDUELLES

Afin de nous assurer de recueillir l'information de manière objective et structurée lors des rencontres individuelles, nous avons élaboré un questionnaire pour compléter les questions du sondage en ligne. Ceci nous a permis de nous assurer que tous les aspects de la dynamique de travail qui prévalait au moment de faire le diagnostic et de rédiger des recommandations concrètes ainsi que des propositions complémentaires étaient couverts.

#### 3.1 Rencontre avec les gestionnaires

Nous avons rencontré en entrevue Mme Milissa Major ainsi que M. Jean-Samuel Leboeuf. Les deux rencontres ont eu lieu en personne à la clinique. Les constats suivants proviennent des commentaires recueillis lors de ces rencontres :

- ✓ Les gestionnaires confirment qu'ils n'ont pas d'expertise ni de connaissances du milieu vétérinaire.
- ✓ Les réflexes de gestion ne semblent pas acquis et certaines décisions de gestion qui ont été prises sont inadéquates.
- ✓ Mme Milissa Major travaille sur les lieux d'opération en collaboration avec l'équipe environ 40 heures par semaine.
- ✓ La gestionnaire de clinique, Mme Myriam Chevrier, ne semble pas avoir reçu l'encadrement nécessaire et le suivi propice à l'exercice de ses fonctions.
- ✓ M. Jean-Samuel Leboeuf partage son temps entre VETA et une autre entreprise appartenant à M. Cédric Leboeuf. C'est lui qui ouvre la clinique le matin et Mme Milissa Major arrive vers 8h30.
- ✓ Les mises à pied ont été faites pour des raisons financières importantes ; le volume de clients et l'achalandage de la clinique étaient sous les projections attendues pour absorber les coûts de tous les employés embauchés à l'ouverture de la clinique au mois de mai 2024.
- ✓ Les mises à pied ont été faites par Mme Myriam Chevrier, la gestionnaire en poste à ce moment-là. Les personnes qu'elle a dû mettre à pied étaient pour la plupart issues de son réseau de contacts. La direction aurait dû faire cette étape.
- ✓ Les deux gestionnaires ont fait mention qu'il y avait de la dissension entre Mme Myriam Chevrier et eux. Selon leur propos, ce serait cette dissension qui a miné la confiance des employés envers eux à la fin de l'été 2024.
- ✓ En ce qui a trait au niveau de confiance des employés envers les gestionnaires au moment de faire le diagnostic, elles ont dit avoir vu une amélioration de la situation depuis que Mme Myriam Chevrier est absente pour des raisons médicales.

### 3.2 Rencontre avec les employées

Nous avons rencontré 11 employées sur une période de deux jours. Les rencontres ont été effectuées en personne dans les locaux de la clinique VETA, sauf pour Dre Brazeau. Nous avons décidé, avec l'équipe de gestion de la clinique VETA, qu'il était préférable de rencontrer Dre Brazeau rapidement puisqu'elle avait remis sa démission à Mme Milissa Major quelques jours avant de débiter le mandat. Il était primordial de la rencontrer dans les meilleurs délais.

Voici le résumé des informations recueillies lors des rencontres individuelles :

- ✓ **100 %** des personnes rencontrées affirmaient apprécier leurs collègues et l'environnement de travail.
- ✓ **90 %** des personnes rencontrées ont quitté un emploi pour aller travailler à la clinique VETA au moment de l'ouverture au mois de mai 2024.
- ✓ **91 %** des personnes rencontrées ont attribué la charge de travail élevée, le manque de temps pour effectuer leurs tâches et le niveau élevé de stress à un manque de personnel.
- ✓ **72 %** des répondantes ont abordé des enjeux de communication durant les rencontres (changements à l'horaire, absences, remplacement durant les vacances, plan de recrutement pour remplacer Dre Brazeau, changements de prix des produits et des soins, etc.).
- ✓ **63 %** des personnes rencontrées ont dit continuer de ressentir une charge émotive reliée à la journée des mises à pied de l'été 2024 ; soit par la manière dont cela a été fait ou par l'impact que cela a eu sur leur charge de travail. Des mots tels que : peine, peur, inquiétude, stress, lourdeur et équipe brisée ont été utilisés pour décrire les émotions ressenties au moment de faire les rencontres.
- ✓ **63 %** des personnes rencontrées ont répondu entre 7 et 10 à la question : *Demain matin, une autre clinique t'offre un poste similaire, sur une échelle de 1 à 10, à quel point penses-tu à quitter ?* (1 étant « absolument pas » et 10 « oui, tout à fait »).
- ✓ De façon générale, la majorité des personnes rencontrées ne savaient pas quel était le rôle de M. Jean-Samuel Leboeuf à la clinique VETA.
- ✓ De façon générale, malgré le fait que l'ensemble des employées observe les efforts de Mme Milissa Major pour accomplir les tâches de gestion depuis que Mme Myriam Chevrier est en arrêt de travail pour des raisons médicales, elles évoquent également des lacunes en ce qui concerne ses compétences de gestionnaires. Voici quelques exemples mentionnés durant les rencontres :
  - ne prend pas action;
  - n'écoute pas réellement les suggestions des employées;
  - ne prend pas les décisions requises;

- blâme Mme Myriam Chevrier pour les problèmes de la clinique devant les employées;
  - est maladroite dans ses communications d'objectifs de vente.,
- ✓ Il a été mentionné à **5 reprises** qu'une autre personne en ressources humaines était venue rencontrer certaines employées environ 1 mois avant le début du mandat d'ALTERNATIVE RH. C'est à ce moment que les employées ont expliqué plus clairement le manque de confiance qui subsistait encore envers les membres de l'équipe de gestion.



## ANALYSE

Lors de la compilation des données des rencontres individuelles ainsi que des données du sondage en ligne, nous avons principalement concentré notre analyse sur les trois aspects identifiés dans le mandat afin de pouvoir fournir des recommandations pour redresser les enjeux évoqués dans l'offre de service :

1. Répartition des tâches et clarification des rôles et responsabilités
2. Amélioration des mécanismes de communication internes
3. Gestion des ressources humaines efficaces

La trame de fond de l'analyse des données recueillies est directement liée à la confiance :

- Confiance en ce qu'on dit qui sera fait.
- Confiance en la confidentialité des informations partagées.
- Confiance en la capacité des gestionnaires à prendre de bonnes décisions pour la clinique.
- Confiance en la pérennité de la clinique.

### 1. Répartition des tâches et clarification des rôles et responsabilités

En analysant les résultats de sondage et les commentaires recueillis lors des rencontres en personne, nous avons constaté qu'il y a eu un changement dans la répartition des tâches, mais également dans la définition des rôles et des responsabilités entre l'ouverture de la clinique au mois de mai 2024 et le début de notre mandat au mois d'octobre 2024. En effet, les commentaires recueillis au moment de notre analyse indiquent que :

- A. La charge de travail est très élevée comparée à ce qui avait été présenté lors des conversations d'embauche. Toutefois, celle-ci est représentative de ce qui est vécu dans les autres cliniques. Les employées de VETA travaillent dans un contexte de main-d'œuvre limité comme partout ailleurs.

- B. Lors de l'ouverture de la clinique en mai 2024, c'est Mme Myriam Chevrier qui avait plusieurs années d'expérience dans le milieu vétérinaire en tant que technicienne et en gestion de clinique qui était le point de contact principal des employées. Mme Myriam Chevrier se rapportait à Mme Milissa Major uniquement pour des questions auxquelles elle n'avait pas les réponses.
- C. Peu de temps avant l'arrêt de travail pour des raisons médicales de Mme Myriam Chevrier, les rôles sont devenus plus flous; Mme Milissa Major donnait parfois des indications contraires de ce qui avait été dit par Mme Myriam Chevrier et cela a commencé à devenir beaucoup plus difficile pour les employées de savoir à qui s'adresser pour être en mesure de bien effectuer leur travail.
- D. Pour ce qui est du rôle de M. Jean-Samuel Leboeuf dans l'entreprise, la grande majorité des personnes rencontrées ont affirmé ne pas savoir ce qu'il faisait. Certaines ont mentionné qu'il s'occupait des chiffres et de l'aspect financier de l'entreprise, mais sans donner plus de détails.

En ce qui a trait à la répartition des tâches, l'équipe aurait besoin d'un leader fort qui a de bonnes habilités et des compétences en gestion d'équipe. La connaissance du milieu vétérinaire pour bien diriger et assigner les tâches aux bonnes personnes serait un atout. Au moment de faire le diagnostic, certaines tâches administratives ont été déléguées à des employées faisant partie de l'équipe de soins, mais elles manquent de temps pour offrir un service optimal aux clients tout en s'assurant que leurs tâches connexes sont aussi effectuées à temps.

## 2. Les mécanismes de communication et de collaboration

Dans cette section, il est question d'enjeux de communication sur deux volets différents : l'interprétation des messages véhiculés et/ou comment l'information est reçue et les moyens de communication utilisés pour faire circuler l'information.

### 2.1 Les employées soulèvent des enjeux en lien avec la communication sur les messages comme suit :

- Lorsqu'elles donnent leurs idées ou leurs suggestions sur des processus et des procédures et que les gestionnaires ne les suivent pas ou ne les mettent pas en place. Par exemple : dire aux réceptionnistes d'accepter des rendez-vous dans les plages horaires bloquées alors qu'il avait été entendu que l'équipe de soins avait besoin de ces moments pour faire des suivis ou de la préparation.
- Lorsque les gestionnaires ne sont pas en mesure de savoir quel est le bon moment pour discuter d'objectifs de ventes et de rentabilité avec les employées selon les cas de la journée. Par exemple : parler d'objectifs de ventes non atteints le lendemain d'une grosse journée d'urgences et d'euthanasies sans montrer de signes de reconnaissance pour les accomplissements de la veille.

- Lorsque surviennent des changements majeurs qui impactent leur quotidien et qui ne sont pas communiqués avec courage. Par exemple : le départ d'une collègue.

Nous interprétons ces enjeux par un manque de compétences et d'habiletés de gestion de la part des gestionnaires.

## 2.2 Les employées soulèvent, dans un deuxième temps, des enjeux en lien avec les moyens de communication comme suit :

- informations apprises par hasard;
- informations apprises en retard;
- informations ne sont pas uniformes selon les équipes de travail;
- informations sur les protocoles et procédures à trouver par soi-même.

Cette situation provient, selon notre analyse, du fait que la réunion d'équipe du matin animée par une technicienne fait en sorte que les employées qui ne sont pas présentes lors de cette réunion ne reçoivent pas l'information en même temps que les autres. Il n'y a pas de réunion avec toutes les employées sur une base régulière.

L'autre piste d'analyse à envisager vient également du fait qu'il n'y a pas de moyen de communication structuré et officiel en place. Il y a un groupe Messenger qui a été créé à l'ouverture de la clinique pour favoriser la mobilisation de l'équipe, mais il y a parfois des informations sur les opérations et les cas de la clinique qui circulent dans ce groupe. Ce canal de communication n'est pas à privilégier pour transmettre des informations à caractère confidentiel. L'autre façon de trouver l'information est de chercher dans le répertoire partagé les renseignements ou documents de procédures ou protocoles.

## 3. Gestion des ressources humaines efficaces

En ce qui a trait à l'analyse des données concernant la gestion des ressources humaines, cette section englobe les deux précédentes, mais en ajoutant un filtre comportemental : le savoir-être et le savoir-faire. D'un point de vue strictement opérationnel et rationnel, les difficultés financières de la clinique exigeaient une réaction rapide et drastique pour limiter les pertes. C'est dans la manière de communiquer la situation et la décision prise pour réduire les coûts qui a conduit aux résultats observés lors des rencontres. C'est le manque de communication stratégique pour communiquer adéquatement ce qui avait été décidé et le manque de compétences en gestion de personnel pour gérer les répercussions de cette décision sur les employées qui ont généré le climat de méfiance évoqué dans l'offre de service.

La succession des événements qui ont suivi le jour des mises à pied n'ont pas été gérés adéquatement. Ceci a également contribué à attiser ce climat de méfiance.

Voici quelques exemples qui ont miné la confiance des employées face à la capacité de l'équipe de gestion de prendre les bonnes décisions pour la clinique :

- Ne pas respecter les conditions de travail promises à l'embauche des employées au mois de mai 2024.
- Ne pas avoir fait de rencontres un à un avec les employées toujours en poste pour s'informer de comment elles ont vécu le départ de leurs collègues.
- Avoir fait venir une personne se présentant comme une personne de ressources humaines, sans plan de communication stratégique, pour interroger des employées sur leurs collègues de travail pour ensuite faire d'autres congédiements.
- Avoir procédé aux mises à pied et congédiements dans un environnement qui ne protège pas la confidentialité ni la dignité des personnes rencontrées.
- N'avoir pris aucune action corrective pour améliorer le moral des employées suivant la visite de la personne de ressources humaines au début du mois de septembre.

Toutes ces actions et événements mis ensemble ont amplifié le sentiment de méfiance et le manque de confiance envers Mme Milissa Major et M. Jean-Samuel Leboeuf selon nos discussions avec les employées. Nos recommandations indiquées dans la section suivante ont été déterminées afin de vous aider à rectifier la situation qui prévalait au moment d'effectuer ce diagnostic.



## RECOMMANDATIONS

---

À la suite de l'analyse des données recueillies à chaque étape de ce diagnostic, nous avons pu cibler plusieurs sources d'améliorations liées à nos observations et aux éléments énoncés dans les autres sections de ce rapport. Nous tenons à rappeler que les informations recueillies sont basées sur des entretiens d'une heure avec les employées en poste ainsi que sur les réponses d'un sondage en ligne. Il s'agit donc d'un diagnostic basé sur des informations qualitatives servant à entrevoir des pistes de solutions pour améliorer la répartition des tâches, la communication interne ainsi que la gestion des ressources humaines. La clinique VETA doit évaluer ces recommandations en regard des coûts et des bénéfices qu'elles représentent pour l'organisation.

Nous pouvons conclure qu'offrir une expérience patient unique et humaine est le point fort de ce qui rallie toutes les personnes qui travaillent pour VETA Clinique vétérinaire. Tout au long de la démarche, nous avons entendu un souci des employées de prendre soin des animaux et de faire un bon suivi avec leur propriétaire.

Nous tenons également à souligner le niveau d'expérience de la part des employées de VETA. Le lien qui unit l'équipe est positif et tangible et leur appréciation des unes envers les autres est exceptionnelle. Toutefois, il est impératif que des mesures correctives concrètes soient mises en place dans les meilleurs délais afin de regagner la confiance de l'équipe envers les gestionnaires de la clinique.

Nous avons divisé les recommandations en trois sections sous forme de tableau afin de bien indiquer l'action requise ainsi que l'impact positif de chacune d'elle pour VETA.



## 1. Répartition des tâches et clarification des rôles et responsabilités

ÉLÉMENTS	DÉTAILS
Établir et communiquer un organigramme fonctionnel partagé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place d'un organigramme fonctionnel (organigramme indiquant les tâches principales de chaque rôle dans l'organisation) identifiera les différentes fonctions de VETA ainsi que les relations hiérarchiques et de subordination entre chacun.</li> </ul> <p>De plus, l'organigramme fonctionnel plus complet permettra de bien définir l'importance et la place de chaque responsabilité partagée par les départements. Cet outil permettra également de faire comprendre les rôles et responsabilités de chaque actionnaire et gestionnaire.</p>
Définir clairement les rôles et responsabilités en utilisant un outil comme des profils de poste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le profil de poste demeure l'outil le plus efficace pour comprendre ce que les employés font, clarifier les responsabilités et recadrer les employés si nécessaire.</li> <li>Lorsque les rôles et les responsabilités sont clairement définis, il devient plus facile de suivre l'avancement des tâches, de prendre des décisions éclairées et de corriger rapidement les erreurs ou les inefficacités.</li> </ul>
Créer un poste de niveau intermédiaire officiel entre l'équipe de soins et l'équipe de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il a été mentionné qu'il existe un poste de cheffe technicienne dans le milieu des cliniques vétérinaire.</li> <li>Ce poste permet d'assigner des tâches directement en lien avec les besoins opérationnels de l'équipe de soins et fait la liaison avec l'équipe de gestion pour assurer une communication fluide entre les besoins opérationnels pour les soins directs aux animaux et les opérations générales de la clinique. Ce poste rendrait légitime la personne de diriger les opérations et serait un liant avec l'équipe de gestion.</li> </ul>
Mettre en place une politique d'appréciation de la contribution afin d'offrir un suivi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un processus d'appréciation de la contribution sert à mesurer et à reconnaître la performance individuelle ou collective des employés au sein d'une organisation. Il joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines et dans l'alignement des efforts des employés avec les objectifs de l'organisation.</li> <li>Cette politique permettrait de créer et de structurer les moments d'échanges avec les employés et de favoriser un climat de confiance.</li> </ul>

## 2. Mécanismes de communication et de collaboration

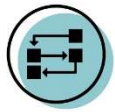
ÉLÉMENTS	DÉTAILS
Effectuer des rencontres individuelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rencontres individuelles permettent de mieux connaître les employées, leurs besoins, leurs bloqueurs, ce à quoi elles aspirent.</li> <li>• L'utilisation d'un formulaire de rencontre permettra de vous assurer que vous avez toutes les informations nécessaires pour mieux gérer le personnel.</li> <li>• Dans le contexte actuel, les rencontres individuelles fréquentes permettront d'être à l'écoute et de répondre aux besoins des employées. Les rencontres rapprochées au départ permettront de rétablir la confiance; elles pourront être plus éloignées par la suite.</li> </ul>
Rencontre de groupe pour présenter les recommandations du rapport diagnostic d'ALTERNATIVE RH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve de transparence et inclure les employées pour identifier les meilleures pistes de solutions afin de rétablir un climat de travail positif et collaboratif.</li> <li>• Cette rencontre permet de solliciter leur feedback et leurs suggestions pour mettre en place des solutions qui les aidera à mieux réaliser leur travail dans un environnement de travail sain.</li> </ul>
Établir un processus de diffusion de l'information en déterminant les chaînes de communication descendantes et ascendantes.	<p>Une communication descendante bien structurée favorise un environnement de travail où les employées se sentent informées, soutenues et valorisées, alors que la communication ascendante favorise un environnement de travail où les employées se sentent écoutées et considérées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer la chaîne de communication descendante afin que les informations, les directives et les décisions de la direction soient transmises de manière claire et cohérente à tous les niveaux de l'organisation. Ce type de communication permet aux gestionnaires de partager la vision, les objectifs stratégiques et les attentes avec les employées.</li> <li>• Déterminer le contenu de ces communications ainsi que la fréquence de mise à jour.</li> <li>• Déterminer le moyen à utiliser pour diffuser ces communications : sur un babillard, sur une télévision dans la salle des employées, via une plateforme de communication technologique réservée pour le travail et qui respecte les lignes directrices entourant le règlement de la protection des renseignements personnels.</li> <li>• Déterminer la chaîne de communication ascendante afin d'établir clairement les rôles et responsabilités de chacune pour s'adresser à la bonne personne, au bon moment, ou pour faire des suggestions d'amélioration des processus et procédures.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le type d'information ascendante nécessaire au bon fonctionnement de la clinique.</li> </ul>
<b>Organiser des réunions d'équipe bimensuelles.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réunions d'équipe permettent de communiquer efficacement l'information qui est pertinente pour l'ensemble du groupe et assure une diffusion uniforme du message.</li> <li>• Les membres de l'équipe ont la possibilité de poser des questions de clarification ou d'amener une information importante au reste du groupe.</li> <li>• Pour être efficace, les réunions d'équipe doivent être structurées et avoir un objectif clair. Assurez-vous d'inclure une portion appréciation à chaque rencontre.</li> </ul>
<b>Activités de consolidation d'équipe axées sur la communication.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités de consolidation d'équipe permettent d'en apprendre davantage sur les collègues de travail dans un contexte ludique et qui facilite la création de liens positifs.</li> <li>• Plusieurs compagnies offrent ce genre d'activités axées sur la communication puisque c'est un thème très courant dans les organisations.</li> <li>• Cette rencontre permettrait de mieux communiquer dans l'équipe, d'identifier les éléments à améliorer et les meilleurs fonctionnements pour améliorer la communication.</li> </ul>

### 3. Gestion des ressources humaines

ÉLÉMENTS	DÉTAILS
Mettre sur pied un plan de formation et de coaching pour les gestionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre sur pied une formation de gestion qui permettra de :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parfaire les compétences des gestionnaires en place.</li> <li>2. Développer un modèle de gestion mobilisateur.</li> <li>3. Développer une gestion unifiée au sein de leurs équipes.</li> <li>4. Assurer une gestion cohérente.</li> <li>5. S'assurer de développer des alignements communs.</li> </ol> </li> <li>• Offrir, en parallèle, de la formation et des coachings individuels pour les gestionnaires de la clinique afin de consolider les acquis appris en formation et faciliter leur application.</li> </ul>
Établir un calendrier de présence de la gestion et des moments de disponibilités pour les équipes.	<p>La présence des gestionnaires dans une crise comme celle vécue par VETA est essentielle. Les gestionnaires doivent être présents et accessibles. Ils doivent identifier leurs présences et leurs moments de disponibilités avec les équipes.</p> <p>Ils peuvent également être présents dans les opérations quotidiennes de manière à mieux comprendre la réalité vétérinaire et obtenir de l'information informelle.</p>
Sonder les employées annuellement sur leur satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sondages de satisfaction sont un moyen efficace d'obtenir de l'information sur ce qui fonctionne bien au travail et sur ce qui aurait besoin d'être amélioré.</li> <li>• Offrir la possibilité à toutes les employées de s'exprimer de manière anonyme démontre un réel souhait d'améliorer les conditions de travail, mais aussi de les impliquer dans la prise de décisions.</li> </ul>
Communiquer un plan d'action des améliorations RH qui seront faites après chaque sondage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan d'action et le communiquer à la suite des résultats du sondage annuel est une manière concrète de démontrer que leur implication a de la valeur, que leurs réponses et suggestions sont prises en considération. Ceci contribue à l'augmentation de l'engagement des employées envers l'entreprise.</li> </ul>
Communiquer et distribuer les politiques en matière de ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des politiques RH claires, à jour et transparentes assure l'équité et la cohérence dans la gestion quotidienne et à long terme des employées.</li> <li>• La transparence contribue à renforcer la confiance et la satisfaction au sein de l'équipe. Des politiques claires et bien communiquées permettent aux employées de comprendre le</li> </ul>

	<p>fonctionnement et les alignements de l'organisation, ce qui réduit les malentendus et les frustrations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une rencontre annuelle ou biannuelle RH peut être une bonne façon de communiquer les attentes, les politiques et les avantages sociaux de manière transparente.</li> <li>• Créer des documents personnalisés pour chaque employée identifiant leur salaire et avantages personnels permet également de s'assurer que l'employée connaît exactement ses bénéfices.</li> </ul>
<p><b>Créer des systèmes d'amélioration continue en collaboration avec les employées.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer un processus d'amélioration continue en collaboration avec certaines employées clés permettra de pallier le manque de connaissances des gestionnaires de la réalité vétérinaire.</li> <li>• Un comité pourrait être mis sur pied pour discuter des enjeux et des ajustements à faire pour créer un milieu de vie facilitant pour tous.</li> <li>• Une personne du comité doit avoir la charge de communiquer les ajustements à faire à toutes les employées.</li> </ul>
<p><b>Animer 3 rencontres annuelles avec les 3 associés pour communiquer les objectifs, les alignements et la philosophie.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manière à faire connaître la vision et les objectifs de VETA, l'organisation pourrait organiser plusieurs fois par année des rencontres d'alignement avec l'équipe pour s'assurer que chacune des membres de l'équipe comprend bien la direction de l'entreprise et son rôle dans celle-ci. Ces rencontres permettent aussi de mieux connaître les actionnaires.</li> </ul>



## CONCLUSION

---

À la suite d'un diagnostic organisationnel, les principaux enjeux résident souvent dans la réflexion devant être amorcée à la suite de la lecture des conclusions et dans les choix parfois difficiles quant aux recommandations proposées. Ce n'est pas parce que, dans le cadre de notre mandat, nous avons proposé des opportunités d'amélioration que l'organisation doit se sentir liée par celles-ci. Nous sommes conscientes qu'une clinique de médecine vétérinaire comme VETA a son lot d'enjeux liés aux grands investissements initiaux. Le défi se situe dans le développement, par les acteurs en place, d'une vision ciblée cohérente et communiquée, d'une gestion sécurisante et constante ainsi que la réalisation d'un plan d'action pour choisir et assurer une mise en œuvre efficace des propositions qui seront retenues.

Pour y arriver, VETA devra hiérarchiser les actions et les prioriser dans le temps en fonction de l'urgence à ses yeux des propositions présentées dans ce diagnostic, du temps disponible à consacrer et en regard des coûts et des bénéfices qu'elles représentent pour l'organisation.

Le climat organisationnel est basé **sur les perceptions que les employées** ont de leur environnement de travail. Ces perceptions seront influencées par un amalgame d'éléments qui affluent dans l'organisation, notamment le leadership de la direction, la reconnaissance reçue, l'esprit d'équipe et les rôles et responsabilités de chacune.

À la lumière de ce diagnostic, il nous apparaît clair qu'il faut prioritairement intervenir au niveau du leadership et de la gestion quotidienne de l'équipe ainsi que dans la mise en place de processus de communication clairs et efficaces pour mieux répartir les tâches. Dans l'ensemble, nous observons que les employées ont à cœur de prendre soins des animaux et d'être en mesure de bien effectuer leur travail, mais sans une amélioration rapide et concrète d'une grande partie des irritants mentionnés, leur niveau d'engagement envers la clinique ne pourra s'améliorer.

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les participantes à la démarche. C'est la participation active de toutes qui a permis de mener à bien ce diagnostic. Quant au mandataire, nous espérons le tout à votre convenance et nous demeurons à votre disposition si de plus amples informations s'avéraient utiles.

Geneviève Couture-Martel, CRIA  
Consultante  
ALTERNATIVE RH

Valérie Villeneuve, Adm.A  
Associée experte-conseil  
ALTERNATIVE RH