

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 101

DEVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR VIA UN PARCOURS D'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES : EXEMPLE DE CONSTRUCTION DE L'OUTIL AU SEIN DU GIE ALPIVET

THESE

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

Et soutenue publiquement le 26 novembre 2021
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MORE Camille
Née le 20/10/1996
à Mainvilliers (28)

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 101

DEVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR PAR L'UTILISATION D'UN PARCOURS D'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES : EXEMPLE DE MISE EN PLACE DE L'OUTIL AU SEIN DU GIE ALPIVET

THESE

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

Et soutenue publiquement le 26 novembre 2021
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MORE Camille
Née le 20/10/1996
à Mainvilliers (28)

Liste des Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (01-09-2021)

ABITBOL	Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
ARCANGIOLI	Marie-Anne	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
AYRAL	Florence	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BECKER	Claire	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BELLUCO	Sara	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENAMOU-SMITH	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENOIT	Etienne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BERNY	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BOULOCHER	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BOURDOISEAU	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur émérite
BOURGOIN	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BRUYERE	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BUFF	Samuel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BURONFOSSE	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
CACHON	Thibaut	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CADORÉ	Jean-Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
CHABANNE	Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CHALVET-MONFRAY	Karine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DE BOYER DES ROCHES	Alice	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DJELOUADJI	Zorée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ESCRIOU	Catherine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
FRIKHA	Mohamed-Ridha	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GALIA	Wessam	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GILOT-FROMONT	Emmanuelle	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
GONTHIER	Alain	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GRANCHER	Denis	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
GREZEL	Delphine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
HUGONNARD	Marine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
JUNOT	Stéphane	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
KODJO	Angeli	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
KRAFFT	Emilie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
LAABERKI	Maria-Halima	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LAMBERT	Véronique	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LE GRAND	Dominique	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
LEBLOND	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LEDoux	Dorothee	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LEFEBVRE	Sébastien	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEGROS	Vincent	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LEPAGE	Olivier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LOUZIER	Vanessa	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
MARCHAL	Thierry	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MOISSONNIER	Pierre	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MOSCA	Marion	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
MOUNIER	Luc	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
PEPIN	Michel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
PIN	Didier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PONCE	Frédérique	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PORTIER	Karine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
POUZOT-NEVORET	Céline	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
PROUILLAC	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
REMY	Denise	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
RENE MARTELLET	Magalie	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ROGER	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
SAWAYA	Serge	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
SCHRAMME	Michael	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
SERGENTET	Delphine	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
THIEBAULT	Jean-Jacques	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
TORTEREAU	Antonin	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
VIGUIER	Eric	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
ZENNER	Lionel	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur

REMERCIEMENTS

Au jury de thèse,

À Monsieur le Professeur François MION,

De l'Université Claude Bernard Lyon 1, Faculté de médecine de Lyon

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

Pour l'intérêt porté à mon travail,

Mes hommages respectueux.

À Madame le Professeur Véronique LAMBERT,

De VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon,

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'encadrer ma thèse, avec l'immense bienveillance qui vous caractérise,

Pour votre écoute et vos conseils remplis de sagesse, toujours avec une pointe d'humour et beaucoup de perspicacité,

Pour m'avoir suivie et fait grandir au sein de cette école,

Mes plus sincères et chaleureux remerciements.

À Monsieur le Professeur Michel PÉPIN,

De VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon,

Pour m'avoir fait l'honneur de participer à ce jury de thèse,

Pour votre ouverture d'esprit et parce que vous resterez un prix Nobel d'immunologie pour moi,

Soyez assuré de ma gratitude et de ma reconnaissance.

REMERCIEMENTS

À Madame la Docteure Vétérinaire Laure MURAT,

D'Alpivet et anciennement de la clinique vétérinaire des Hutins,

Pour votre accompagnement, votre confiance et votre investissement, et parce que sans vous, ce projet ne serait ni né, ni abouti,

Sincères et chaleureux remerciements.

À toute l'équipe d'Alpivet et de la clinique vétérinaire des Hutins,

Pour votre accueil chaleureux et les moments passés ensemble, riche d'expériences professionnelles managériales et vétérinaires,

Pour la confiance que vous m'avez accordée sur ce projet,

Sincères remerciements.

À Monsieur le Docteur Vétérinaire Pierre MATHEVET,

De la société TIRSEV,

Pour votre investissement dans notre apprentissage du management, et pour avoir été cette voix que j'admire, riche de sagesse et de bienveillance,

Sincères remerciements.

À ma famille et mes amis,

Pour votre soutien sans faille et ces années inoubliables,

Parce ce que vous faites partie de ce qu'il y a de plus beau dans ma vie,

Merci.

Table des matières

Table des annexes.....	11
Table des figures	13
Table des tableaux.....	15
Liste des abréviations	17
Introduction.....	19
1. État des lieux du recrutement vétérinaire en France	21
1.1. Les enjeux autour de la problématique de recrutement.....	21
1.1.1. La croissance des entreprises vétérinaires.....	21
1.1.2. La féminisation de la profession	22
1.1.3. La décroissance de l'exercice libéral seul et la montée du salariat.....	22
1.1.4. Le conflit intergénérationnel	24
1.1.5. La corporatisation des structures vétérinaires	25
1.1.6. Le manque de vétérinaires en France.....	28
1.1.7. La formation vétérinaire.....	29
1.1.8. La structuration de la profession autour de ces problématiques actuelles	30
1.2. Notions de recrutement et d'intégration	33
1.3. Exemples de recrutement et intégration au sein de la profession vétérinaire et au sein d'autres entreprises	37
2. Étude observationnelle autour de l'intégration	49
2.1 Analyse des attentes des vétérinaires et des stagiaires	49
2.1.1 Matériel et méthodes d'élaboration des questionnaires	50
2.1.2. Résultats du questionnaire des ALD	52
2.1.3. Discussion	78
2.1.3. Résultats du questionnaire des stagiaires	90
2.2.3. Discussion	123
2.2. Élaboration du parcours d'intégration des nouveaux arrivants Alpivet	135
2.2.1. Présentation d'Alpivet.....	135

2.2.2. Le parcours d'intégration du vétérinaire Aide Longue Durée (ALD)	138
2.2.3. Le parcours d'intégration du stagiaire vétérinaire	143
2.2.4. Communication autour du projet	149
2.2.5. Lancement du projet.....	150
Bibliographie	157
Annexes	161

Table des annexes

ANNEXE 1 : Charte d'engagement de stage « Envie de clientèle » du SNVEL	161
ANNEXE 2 : Questionnaire de satisfaction des nouveaux arrivants vétérinaires et ASV	163
ANNEXE 3 : Questionnaire des attentes des futur(e)s diplômé(e)s vétérinaires.....	175
vis à vis de leurs stages	175
ANNEXE 4 : Check-list Vetojob	182
ANNEXE 5 : Charte des valeurs Alpivet.....	183

Table des figures

Figure 1 : Répartition des entreprises par taille en 2015 (Source : OMPL, 2019)	24
Figure 2 : Nouveaux inscrits classés par école d'origine, nationalité et pays du diplôme (Source : Atlas démographique de l'ONV, 2020)	29
Figure 3 : Année d'obtention du diplôme vétérinaire des participants.....	53
Figure 4 : Année d'arrivée à la clinique des participants	53
Figure 5 : Répartition homme/femme des participants.....	54
Figure 6 : Compétences acquises avant l'embauche des répondants	56
Figure 7 : Modalités de candidature à l'emploi.....	57
Figure 8 : Venue préalable à la clinique en stage ou formation.....	57
Figure 9 : Critères de choix de la clinique pour les répondants.....	58
Figure 10 : Souhait de postuler dans une clinique membre d'un réseau capitalistique.....	59
Figure 11 : Connaissance préalable du réseau Alpivet	60
Figure 12 : Consultation du site internet de la clinique	60
Figure 13 : Éléments recherchés sur le site internet	61
Figure 14 : Aspects négociés de l'offre d'emploi	62
Figure 15 : Répartition des notes concernant l'accueil au sein de l'équipe	63
Figure 16 : Visite des locaux et présentation à l'équipe lors de l'entretien d'embauche	64
Figure 17 : Visite des locaux et présentation à l'équipe le premier jour	64
Figure 18 : Présence d'un tuteur/référent affilié pour l'intégration du collaborateur	65
Figure 19 : Les difficultés rencontrées par les ALD au cours de leurs deux premières années d'exercice	66
Figure 20 : Facilités observées par les ALD lors de leurs deux premières années d'exercice au sein de la structure	67
Figure 21 : Participation à des moments de convivialité d'équipe.....	69
Figure 22 : Avis sur la création d'un groupe des nouveaux arrivants Alpivet	69
Figure 23 : Choix du réseau social pour le groupe des nouveaux arrivants	70
Figure 24 : Formations souhaitées pour faciliter la première année	71

Figure 25 : Raisons évoquées de quitter l'entreprise.....	72
Figure 26 : Attentes des ALD vis à vis d'Alpivet	74
Par exemple, voici quelques citations des répondants au sujet d'Alpivet :	74
Figure 27 : Année d'étude des répondants	90
Figure 28 : Écoles d'origine des répondants	91
Figure 29 : Domaine d'activité souhaité à la sortie d'école.....	91
Figure 30 : Souhait d'internat ou de tutorée	92
Figure 31 : Raisons évoquées pour le choix de l'internat/tutorée	93
Figure 32 : Souhait d'exercer en NAC en pratique canine.....	93
Figure 33 : Domaines d'intérêt en exercice rural	94
Figure 34 : Nombre de stages réalisés dans le domaine d'exercice souhaité.....	95
Figure 35 : Nombre de cliniques de stage avec la projection de pouvoir aller y travailler	95
Figure 36 : Préférence pour postuler dans une clinique de stage à la sortie d'école.....	96
Figure 37 : Raisons évoquées de ne pas postuler dans une clinique de ses stages	98
Figure 38 : Informations recherchées par les étudiants sur le site internet de la clinique	99
Figure 39 : Emplois réalisés par les étudiants vétérinaires toutes années confondues	100
Figure 40 : Emplois réalisés par les cinquièmes années, sixièmes années et internes.....	101
Figure 41 : Emplois souhaités par les étudiants toutes années confondues au cours de leur scolarité.....	102
Figure 42 : Synthèse des catégories de raisons évoquées pour l'expérience de stage la plus malheureuse	109
Figure 43 : Synthèse des catégories de raisons évoquées pour l'expérience de stage idéale ..	115
Figure 44 : Moyennes des critères de choix proposés	116
Figure 45 : Liste des autres critères de choix de stage cités	118
Figure 46 : Méthode de recherche des stages par les étudiants	119
Figure 47 : Attentes des stagiaires en stage par rapport à la formation universitaire	120

Table des tableaux

Tableau 1 : Objectifs des programmes d'intégration (Source : Serge Perrot et Delphine Lacaze, 2010).....	34
Tableau 2 : Les stratégies d'intégration en entreprise (source : Serge Perrot et Delphine Lacaze, 2010).....	35
Tableau 3 : Récapitulatif des données relatives aux modalités des contrats des répondants....	55
Tableau 4 : Analyse statistique de l'accueil au sein de l'équipe.....	63
Tableau 5 : Analyse statistique du ressenti.....	66
Tableau 6 : Analyse statistique de l'ambiance et de l'intégration au sein de l'équipe.....	68
Tableau 7 : Analyse statistique de la reconnaissance actuelle au sein de la structure.....	73
Tableau 8 : Analyse statistique de l'accord avec la culture et les valeurs de l'entreprise.....	73
Tableau 9 : Analyse statistique des critères concernant l'emploi actuel.....	75
Tableau 10 : Analyse statistique des critères de choix pour une embauche.....	77
Tableau 11 : Analyse statistique de la consultation du site internet préalablement au stage....	99
Tableau 12 : Comparaison des souhaits des étudiants toutes années confondues versus les emplois réalisés par les cinquièmes années et plus.....	103
Tableau 13 : Analyse statistique des critères de choix d'un stage.....	117
Tableau 14 : Analyse statistique de l'intérêt de réaliser un stage rémunéré.....	121
Tableau 15 : Analyse statistique de l'intérêt d'une liste positive des stages.....	122
Tableau 16 : Liste non exhaustive d'objectifs pratiques de stage pour les étudiants vétérinaires.....	147

Liste des abréviations

ALD : Aide Longue Durée

ASV : Assistante Spécialisée Vétérinaire

CA : Chiffre d'Affaires

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEAV : Certificat d'Études Approfondies Vétérinaires

CES : Certificat d'Études Spécialisés

CHV : Centre Hospitalier Vétérinaire

CNOV : Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires

CROV : Conseil Régional de l'Ordre des Vétérinaires

DE : Diplôme d'État

DU : Diplôme Universitaire

ENV : Écoles Nationales Vétérinaires

ETP : Équivalent Temps Plein

FACCO : Fédération des fabricants d'Aliments pour Chiens Chats Oiseaux

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

JTI : Japan Tobacco International

Max : Maximum

MC-SVL : Management et Communication en Structures Vétérinaires Libérales

MGG : May-Grünwald Giemsa

Min : Minimum

NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie

ONV : Ordre National des Vétérinaires

QVT : Qualité de Vie au Travail

Q1 : Premier Quartile

Q3 : Troisième Quartile

1A : Étudiant de première année

2A : Étudiant de deuxième année

3A : Étudiant de troisième année

4A : Étudiant de quatrième année

5A : Étudiant de cinquième année

6A : Étudiant de sixième année

Introduction

Le management, signifiant l'action ou l'art de conduire et gérer une entreprise, voit le jour aux États-Unis, près de 200 ans après la création de la première école vétérinaire à Lyon, par Claude Bourgelat en 1761. Depuis quelques années, il prend une place considérable au sein d'une profession vétérinaire en pleine mutation. Au vétérinaire expert depuis toujours dans son domaine, s'adjoint maintenant une fonction importante de gérant d'entreprises de tailles de plus en plus conséquentes. Il devient parfois difficile de gérer deux métiers à la fois, pour autant, l'enjeu est bien présent. La profession connaît actuellement de nombreux bouleversements, considérant le manque persistant de vétérinaires en France, associé à l'arrivée de fonds financiers importants au capital des structures vétérinaires, et à l'ouverture prochaine d'écoles privées françaises. Le paysage vétérinaire français est en remodelage, et il en va de la pérennité des entreprises vétérinaires dont le capital est détenu par des vétérinaires. Les gérants de ces entreprises doivent s'adapter au plus vite, en développant des stratégies pour recruter et fidéliser des collaborateurs.

Concurrent des groupements vétérinaires capitalistiques, le groupement d'intérêt économique vétérinaire Alpivet souhaite attirer des collaborateurs qui veulent rester indépendants, et devenir les gérants de ces entreprises vétérinaires en croissance. Notre partenariat pour ce travail de thèse a eu pour objectif de recenser les différents enjeux du recrutement vétérinaire en France, de cerner les attentes de chaque partie, et pouvoir ainsi proposer des outils d'aide à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Ce projet a été élaboré grâce au Docteur Laure Murat, rencontrée lors d'un stage et alors vice-présidente d'Alpivet. Il s'inscrit dans le cadre d'un master de management et communication en structures vétérinaires libérales (MC-SVL) à l'IAE Lyon 3, suivi conjointement avec ma cinquième année d'études vétérinaires. Le master a permis la réalisation d'un stage de trois mois auprès du Docteur Murat et des collaborateurs d'Alpivet, et a également fait l'objet de la rédaction d'un mémoire de master.

La première partie de ce travail de thèse d'exercice a permis de faire un état des lieux du recrutement vétérinaire, et d'étudier les processus de recrutement et d'intégration

actuellement mis en place dans d'autres entreprises et organisations. Ensuite, la deuxième partie est le fruit d'un travail personnel réalisé au sein du groupement Alpivet. Dans un premier temps, elle consiste en l'analyse de deux études observationnelles concernant le recrutement et l'intégration des vétérinaires Aide Longue Durée (ALD) et des stagiaires vétérinaires. Toutes deux ont été menées pendant le stage de master. À partir des résultats des deux analyses, nous avons conçu des outils d'aide à l'intégration décrits dans un second temps. Ces outils sont à destination des employeurs et des employés, ils ont pour objectif de favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de leurs structures, mais également d'améliorer l'attractivité des cliniques auprès des potentiels candidats.

1. État des lieux du recrutement vétérinaire en France

De manière à faciliter la lecture de la partie bibliographique de ce manuscrit, nous l'avons volontairement rédigée en majeure partie au présent, bien que l'usage requière qu'elle soit habituellement rédigée au passé.

Afin de mieux comprendre les difficultés liées au recrutement vétérinaire en France, nous étudions dans cette partie les différents facteurs qui conjointement y participent. Nous abordons notamment la forte croissance des entreprises vétérinaires, la féminisation de la profession, le conflit intergénérationnel, la montée du salariat et l'arrivée des chaînes de cliniques vétérinaires. Ces grandes mutations de la profession, corrélées à un manque de formation des vétérinaires en management, poussent ces derniers au changement pour améliorer le recrutement de leurs structures. Dans un second temps, nous évoquons les notions essentielles d'intégration des collaborateurs dans une entreprise, abordées sous l'angle des sciences sociales managériales. Enfin, une enquête à partir d'entretiens avec des responsables en ressources humaines d'entreprises vétérinaires et non vétérinaires permet d'étudier les pratiques actuelles en entreprise, pour pouvoir par exemple les proposer au sein du GIE Alpivet.

1.1. Les enjeux autour de la problématique de recrutement

1.1.1. La croissance des entreprises vétérinaires

La croissance du marché des animaux de compagnie est répercutée sur le marché des entreprises vétérinaires françaises, qui affiche une croissance de 43% entre 2008 et 2015, soit en moyenne 6,1% par an, passant de 2 387 à 3 415 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La France occupe ainsi la deuxième position européenne, derrière le Royaume-Uni (4 578 milliards d'euros) et devant l'Allemagne (3 113 milliards d'euros). Cependant la performance des entreprises vétérinaires ne suit pas la courbe du chiffre d'affaires : alors que ce dernier croît de 43% entre 2008 et 2015, le bénéfice dégagé (calculé en excédent brut d'exploitation) augmente « seulement » de 23%. Le ratio excédent brut d'exploitation sur chiffre d'affaires annuel permet d'évaluer la rentabilité des entreprises vétérinaires, c'est à dire leur capacité à

générer un bénéfice. On cherche habituellement une rentabilité positive, la plus élevée possible et en augmentation d'une année sur l'autre. Depuis 2008 en moyenne, le taux de rentabilité des entreprises vétérinaires françaises est autour de 25%, quand celui des entreprises allemandes est autour de 35-40%, et celui des entreprises anglaises autour de 25-30%. Alors qu'il augmente pour les anglais passant de 21,5% à 28,7%, en France c'est la tendance inverse : le taux de rentabilité diminue avec l'augmentation du chiffre d'affaires passant de 26,2% en 2008 à 22,5% en 2015 (OMPL, 2019).

1.1.2. La féminisation de la profession

La profession évolue au travers des processus de féminisation et d'évolution des domaines d'activités. En 2017, la population vétérinaire française devient majoritairement féminine. Au 31/12/2019 on dénombrait 54,2% de femmes vétérinaires, dont 72% de moins de 40 ans. Les femmes représentent également 75,5% des nouveaux inscrits en 2020. Cette évolution est reliée également à l'augmentation du salariat en exercice libéral avec +5% de vétérinaires salariés entre 2018 et 2019 (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020).

Ce phénomène s'observe également depuis longtemps dans les autres professions de santé comme pour les pharmaciens, profession de santé humaine avec le plus de femmes en exercice (63,8%) (BESSIERE, 2005). Chez les médecins, le processus a été plus long à se mettre en place, mais la part féminine de la profession est en forte augmentation ces dernières années. De 2020 à 2021, l'Ordre National des Médecins constate une augmentation de 40% à 49,8% de la population des médecins en activité (ORDRE DES MEDECINS, 2021).

1.1.3. La décroissance de l'exercice libéral seul et la montée du salariat

L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales (OMPL) publie en mars 2019 un rapport étudiant près de 5 000 entreprises vétérinaires en France. Il montre notamment l'augmentation des effectifs salariés vétérinaires et auxiliaires spécialisés vétérinaires (ASV) (+27%) entre 2008 et 2016. Les salariés des entreprises vétérinaires représentent 66% des effectifs (32% sont vétérinaires, 34% sont auxiliaires

vétérinaires) avec 80% de contrats à durée indéterminée. Quatre-vingt-neuf pour cent des salariés (cadres et non-cadres confondus) sont des femmes, et 43% des salariés sont à temps partiel en 2014 : un pourcentage élevé par rapport aux autres professions libérales qui sont à 33%. Le marché vétérinaire est en plein essor, et la profession suit le mouvement : entre 2008 et 2014 le nombre de salariés des entreprises vétérinaires a augmenté de 27,5% (OMPL, 2019) et les effectifs équivalents temps plein (ETP) augmentent de 13% conjointement.

Le taux de *turnover* moyen en 2014 était de 20%, un taux très élevé, corrélé avec le chiffre suivant : 50% des salariés ont moins de cinq années d'ancienneté dans leur entreprise. Il est clair que les entreprises vétérinaires ont du mal à fidéliser leurs salariés. D'un côté, seulement 36% des nouveaux vétérinaires imaginent être salariés dans 5 ans, et de l'autre les ASV sont confrontés à une réalité terrain difficile et des changements de profession fréquents dans ce corps de métier. Le sondage réalisé par Kuy Lab en 2018 (OMPL, 2019) met en avant les constats suivants : 9% des ASV prévoient d'arrêter leur exercice dans les 5 ans, dont 6% dans les trois ans. Et lorsque le souhait de changer d'exercice dans les 5 ans est étudié selon la classe d'âge, cela concerne 10% des 30-40 ans et 7% des moins de 25 ans.

Les modes d'exercice évoluent également : parmi les 4 666 cliniques vétérinaires étudiées entre 2009 et 2015, les entreprises de 1 à 2 salariés (en équivalent temps plein) sont passées de 58% à 40% ; alors que les entreprises de 3 à 5 salariés ont augmenté de 6% et celles de 6 à 9 salariés de 11% (OMPL, 2019) (Figure 1). Depuis 2007, l'entreprise individuelle est en perte de vitesse avec une diminution de 25% de part de représentativité parmi les statuts juridiques, face à l'augmentation des groupements et assimilés, et des sociétés et assimilées. D'autre part, la répartition des salariés vétérinaires par tranche d'âge montre une majorité de jeunes salariés avec 63% d'entre eux qui ont moins de 35 ans. L'âge moyen des salariés vétérinaires est de 43,3 ans en 2016. Et pour cause : l'augmentation du salariat chez les vétérinaires avec le désir chez les jeunes diplômés de travailler en équipe pour favoriser le partage des compétences ; mais également d'assurer leur qualité de vie au travail, avec le partage des gardes ou encore des horaires limités, sans les contraintes administratives du collaborateur libéral ou de l'associé. La demande croissante de soins de qualité de la part des propriétaires d'animaux de compagnie nécessite le regroupement de vétérinaires afin d'assurer la continuité des soins (qui est une obligation ordinale), et l'accès au matériel de pointe pour

réaliser les examens complémentaires nécessaires (analyses de laboratoire, radiographie, échographie ou encore scanner par exemple) avec un pouvoir d'investissement plus élevé.

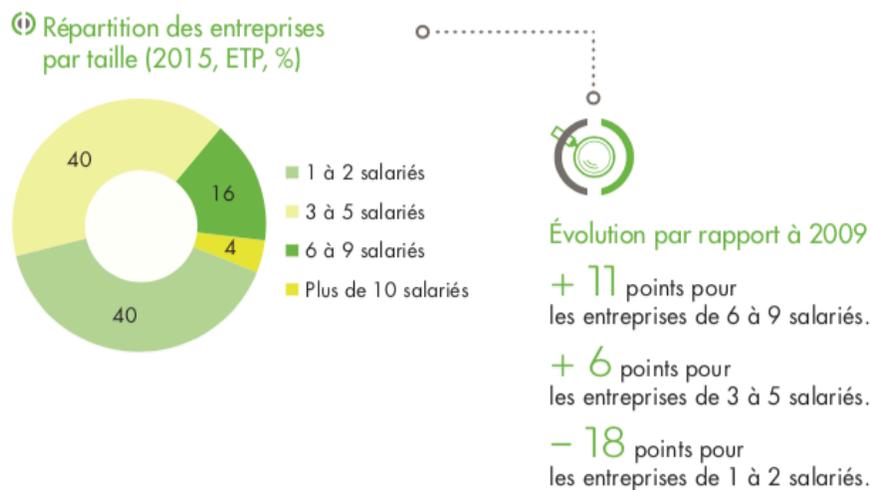


Figure 1 : Répartition des entreprises par taille en 2015 (Source : OMPL, 2019)

1.1.4. Le conflit intergénérationnel

Les vétérinaires actuellement en activité peuvent être regroupés en trois générations principales et distinctes : les *Baby Boomers*, qui sont nés entre 1940 et 1960, la génération X, née entre 1960 et 1980 et la génération Y également appelée les *Millenials*, née entre 1980 et 1995. Les individus de la génération Z entre 1995 et 2010 commencent tout juste à arriver sur le marché de l'emploi. Au sein de la population de vétérinaires actifs inscrits à l'Ordre, on compte 32% de *Baby Boomers*, 56% appartenant à la génération X et 12% appartenant à la génération Y (MARQUES, 2017). Au travail, les attentes et envies des trois générations sont différentes :

- Les *Baby Boomers* sont à la recherche d'accomplissement au travail, ils sont motivés par des valeurs comme le travail et la famille.

- La génération X est carriériste et à la recherche d'un travail à travers lequel elle va monter les échelons sociaux. Elle est motivée par les défis, ses valeurs se rapportent au travail, à la famille et au statut social.
- La génération Y recherche un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Elle recherche du sens à son travail (CHEVALIER, 2018).

Il faut bien évidemment garder un œil critique vis-à-vis de ces généralités qui ne sont pas applicables à tous les individus. Cependant, ces tendances reliées à chaque génération, marquée de faits historiques, sociaux et culturels communs, peuvent expliquer des incompréhensions entre les individus et notamment des conflits dans le cadre du travail. Ces conflits proviennent en réalité des jugements émis entre chaque génération. Par exemple, la génération Y est perçue dans le monde vétérinaire comme un ensemble d'individus qui recherche un temps de travail et un nombre d'astreintes/gardes inférieur à celui de la génération X, qui exige une bonne rémunération, qui souhaite travailler dans des structures de plusieurs vétérinaires qui sont bien équipées, et souhaite vivre en milieu urbain ou péri-urbain. Or cela génère un sentiment d'injustice et d'infaisabilité chez les actuels employeurs vétérinaires, lesquels appartiennent majoritairement à la génération X. En effet, il leur paraît inimaginable de réunir tous ces critères, et ils jugent la génération Y trop exigeante par rapport à ce qu'eux ont vécu en tant que vétérinaire débutant. Or il est montré que la génération Y se définit par exemple comme motivée, curieuse et disponible. La rémunération et la réalisation de gardes/astreintes ne sont pas leurs critères de choix premiers d'une structure, qui sont plutôt l'ambiance de l'équipe, la région ou le secteur d'activité.

Ainsi, il apparaît important que l'employeur soit à l'écoute et questionne les potentiels candidats sur leurs attentes afin de mieux les comprendre et relativiser avec le concept de conflit intergénérationnel, initié par des stéréotypes pas toujours fondés (JEANNIN, 2020).

1.1.5. La corporatisation des structures vétérinaires

Face aux évolutions de la profession et de la société, le phénomène de corporatisation s'installe au sein de la profession vétérinaire au milieu des années 1990 aux Etats-Unis. Il

correspond à l'entrée d'investisseurs financiers, majoritairement non vétérinaires, au capital des cliniques vétérinaires. Ces investisseurs constituent ce que nous appellerons des groupes capitalistiques. Parmi les plus grands groupes mondiaux, on peut notamment citer :

- MARS, premier groupe mondial qui emploie 14 000 vétérinaires, notamment avec sa filiale européenne Anicura,
- IVC Evidensia, premier groupe européen, qui emploie 4400 vétérinaires depuis 2011,
- New Ruipeng, premier groupe chinois créé en 2018 qui emploie 4000 vétérinaires,
- VetPartners, groupe européen qui emploie 1500 vétérinaires mixtes et équins.

Ce phénomène mondial s'accélère fortement depuis la moitié des années 2010 en France, avec la création de groupes nationaux (MonVéto, Univet, VetOne, VetDev, Argos, VPlus, Metavet) et l'arrivée des groupes internationaux : Anicura, IVC Evidensia, VetPartners. Le phénomène se concentre aujourd'hui essentiellement sur la filière canine, mais déjà quelques groupes s'intéressent aux filières des animaux de rente et de loisirs.

Cependant les groupes font face à la législation française et l'Ordre des Vétérinaires. Trois obstacles limitent partiellement leur arrivée en France :

- La majorité du capital d'une entreprise vétérinaire doit être détenue par les vétérinaires en exercice. Aujourd'hui les montages juridiques et contrats signés permettent de contourner la loi en dissociant les parts et les droits associés : les associés vétérinaires cèdent 49,9% des parts de la clinique et 99% des droits financiers aux investisseurs.
- Les associés des structures doivent être sur les sites exploités au moins 50% du temps d'ouverture du site.
- Certains capitaux sont exclus pour des raisons de conflit d'intérêt. Par exemple un abattoir, un producteur d'aliments ou un laboratoire ne peuvent pas investir dans une clinique vétérinaire. À ce jour, la société Anicura, rachetée par le groupe Mars en 2018, a investi dans des cliniques vétérinaires françaises alors que le groupe Mars

possède Royal Canin, fabricant de nourriture pour chiens et chats. De l'autre côté, le groupe Nestlé qui possède Purina, leader mondial de la nourriture animale, est un actionnaire minoritaire d'IVC Evidensia. Le groupe y a notamment ré-investi 3,5 milliards d'euros en février 2021, conférant une valeur de 12,3 milliards d'euros au groupe vétérinaire européen.

Au Royaume-Uni où le processus a été lancé en 1999, le phénomène est stabilisé avec 52% de cliniques indépendantes, 32% de cliniques appartenant à des groupes internationaux et les 16% de cliniques restantes appartenant à des groupes nationaux. Aux Etats-Unis où le processus a été lancé en 1994, on compte 63% de cliniques indépendantes, 23% de cliniques appartenant au groupe MARS et 14% de cliniques appartenant à d'autres groupes vétérinaires. (BARALON, 2020).

Philippe Baralon et Lucile Frayssinet (Phylum) alertent lors de conférences, sur l'irréversibilité de la vente d'une structure vétérinaire à un groupe, mais également sur le fait que le phénomène aujourd'hui très rapide, va à terme se stabiliser comme au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis.

Aujourd'hui pour eux les avantages que proposent les groupes nationaux français par rapport aux indépendants sont une qualité de soins légèrement meilleure (à nuancer cependant), pas de différence de prix pratiqués à l'échelle locale et un recrutement amélioré avec des formations et une communication adaptée aux jeunes vétérinaires. Les groupes internationaux eux pratiquent des tarifs plus élevés (à nuancer selon la zone de travail et la qualité de services) avec une facturation exhaustive qui limite les oublis et les ristournes. Le recrutement et la fidélisation des talents sont aussi améliorés avec le développement d'académies de formation, des primes de bienvenue très intéressantes et la mise en avant de la mobilité possible au sein du groupe.

Aujourd'hui les groupes capitalistiques proposent des offres et profitent de la présence de tensions entre associés vétérinaires, des problèmes de succession précédant les départs en

retraite et/ou du manque de compétences en gestion d'entreprise des associés issu de leur lassitude ou manque d'appétence pour ce domaine. Leurs offres d'achat sont très alléchantes, entre 2 à 4 fois le chiffre d'affaire de la structure. (BARALON, 2020)

Des alternatives au rachat des cliniques vétérinaires se créent également avec l'arrivée simultanée des Groupements d'Intérêt Économique (GIE) qui permettent la mutualisation des achats et donc la baisse du prix de ceux-ci. Les GIE dynamiques se diversifient en proposant maintenant des offres de formation, de recrutement et d'aide au management (comptabilité, ressources humaines, etc.). Des entreprises de conseil vétérinaire en gestion d'entreprise se développent également comme Adévet, VetAction Conseil, ou Empreinte ADN Vet Conseil.

1.1.6. Le manque de vétérinaires en France

Au 31 décembre 2019 on recense 18 894 vétérinaires inscrits à l'Ordre. Parmi ceux-ci, 1 019 sont des nouveaux inscrits, dont 44,4% ne sont pas diplômés d'une des quatre écoles vétérinaires françaises (Alfort, Lyon, Nantes et Toulouse) (Figure 2). En moyenne, le nombre total d'inscrits (qui prend en compte les entrées et sorties) augmente de 1,2% chaque année depuis 2015. Ainsi le nombre de vétérinaires en France est relativement stable, alors que le besoin de vétérinaires en France ne cesse de croître (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020).

En effet, selon une étude menée en 2019 par l'entreprise Phylum, la France a aujourd'hui besoin de 1010 diplômés vétérinaires par an alors qu'environ 550 vétérinaires diplômés en France s'inscrivent à l'Ordre chaque année. Le pays ne satisfait donc que 55% de son besoin en vétérinaires. Les pays membres de l'Union Européenne ou en partenariat prennent le relais avec environ 20% de vétérinaires diplômés en Belgique qui viennent exercer en France, 11% de vétérinaires diplômés en Espagne et 14% dans d'autres pays : Roumanie, Italie, Portugal, Algérie, etc. (AVIGNON, 2019).

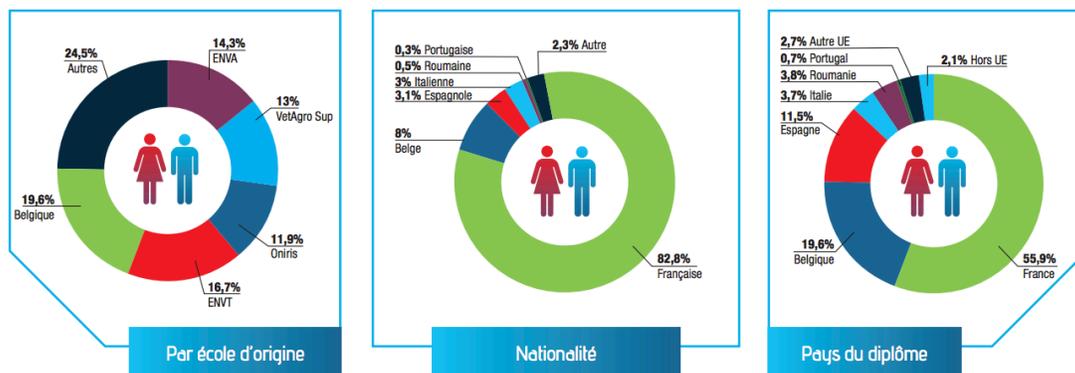


Figure 1 : Nouveaux inscrits classés par école d'origine, nationalité et pays du diplôme
(Source : Atlas démographique de l'ONV, 2020)

Malgré l'augmentation du numerus clausus français qui est passé de 548 en 2014 à 650 en 2022, le manque de vétérinaires en France se fait ressentir. En besoin cumulé entre 2019 et 2025, il manquera près de 2 000 vétérinaires en France d'ici 2025, et ce sont actuellement 52% des cliniques canines qui ont des difficultés de recrutement (MATHEVET, 2016).

Actuellement les ressources européennes ne permettent pas de combler complètement le besoin en vétérinaires pour le territoire français. Il faut également prévoir une potentielle évolution à la baisse du nombre de diplômés à l'étranger qui viennent exercer en France. C'est notamment le cas de la Belgique, où des quotas d'étudiants français qui veulent s'inscrire aux facultés vétérinaires ont été instaurés, afin de limiter le nombre d'étudiants français qui viennent se former dans le pays puis repartent exercer en France.

1.1.7. La formation vétérinaire

Face à l'augmentation de taille des cliniques, à la montée du salariat, au manque de vétérinaires et au regroupement des cliniques, les vétérinaires associés font face à des difficultés liées à la gestion d'une entreprise, essentiellement du point de vue humain. Ils mettent en évidence le constat suivant : leur formation est quasi exclusivement basée sur la médecine vétérinaire, et très peu autour de la relation client et de la gestion d'entreprise.

Aujourd'hui ces compétences managériales manquent aux actuels vétérinaires associés, mais également à leurs salariés et collaborateurs libéraux. Ainsi, le nombre de formations sur des thèmes non médicaux augmente en passant de 27% en 2012 à 41% en 2017 (OMPL, 2019). Les thèmes abordés sont notamment : la relation client, la gestion d'entreprise ou encore l'utilisation des outils numériques. Cette évolution marque la demande de la part des vétérinaires et la nécessité pour eux, d'acquérir des compétences extra-médicales sur la gestion d'une entreprise de services. La formation universitaire vétérinaire française n'a inclus que depuis les années 2010 ce domaine dans la formation de ses étudiants. De plus, les compétences acquises en école se révèlent encore trop faibles pour que le jeune professionnel soit préparé à la relation client, qui est la plupart du temps une découverte, voire même une déconvenue pour beaucoup de jeunes diplômés.

1.1.8. La structuration de la profession autour de ces problématiques actuelles

La profession vétérinaire n'est pas sans réagir face à ces changements majeurs survenus ces dernières décennies. Ce sont notamment des organismes tels que l'Ordre National des Vétérinaires (ONV) et le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL) qui structurent la profession et s'organisent autour de ces sujets. Des groupes de discussion se sont mis en place, des articles ont été publiés pour faire l'état des lieux des problématiques actuelles, et également des études de grande ampleur ont été menées, comme par exemple le projet VetFuturs, qu'il convient de mentionner ici. En 2017, ce projet a été lancé par l'Ordre et le SNVEL dans l'objectif de « *préparer le futur de la profession de vétérinaire et des entreprises vétérinaires à la lumière des changements humains, sociaux, économiques, techniques et scientifiques qui impactent ou impacteront l'exercice quotidien en fixant des objectifs précis, mesurables, réalistes et acceptables pour les 15 ans à venir.* » (VETFUTURS, 2017). Pendant plus d'un an et demi, le comité de pilotage a été à l'initiative d'études, discussions et réflexions autour de toutes les mutations de la profession. Cela a conduit à l'élaboration de propositions et d'actions stratégiques pour l'avenir, qui sont répertoriées dans le « Livre Blanc » édité en septembre 2020 (VETFUTURS, 2020). Ce Livre

Blanc a pour vision que l'entreprise vétérinaire en 2030 associe connaissance scientifique et vision entrepreneuriale. La profession a pour volonté d'associer dans la formation vétérinaire les sciences fondamentales, cliniques et sociales. Les qualités humaines des candidats aux écoles vétérinaires seront prises en compte dans le choix des candidats. Le mentorat a pour vocation d'être développé et encouragé.

Les attentes des futurs vétérinaires ont été étudiées par le comité de pilotage à l'aide d'un groupe de réflexion d'étudiants lyonnais. Les résultats de l'étude ont été publiés dans le Livre Bleu (VETFUTURS, 2018), ils montrent que trois valeurs se dégagent des aspirations de la nouvelle génération : le savoir-faire, l'équilibre vie personnelle et professionnelle et le respect de l'animal. La formation continue et la formation au management sont également identifiées comme enjeux majeurs. L'enquête et son étude brisent aussi certains stéréotypes en montrant que les futurs vétérinaires souhaiteraient toujours majoritairement être praticiens libéraux en 2030.

L'étude conclue sur la nécessité de structurer les entreprises vétérinaires et ouvrent la voie vers : le développement de la marque employeur, l'évolution du statut des assistants vétérinaires, la délégation des tâches administratives de l'entreprise, le développement de poste de directeur de clinique, etc.

D'autre part, le SNVEL a également élaboré une charte d'engagement au sujet des stages (Annexe 1) et a développé un site <https://www.stagevet.fr/> pour permettre aux maîtres de stage désireux d'accompagner des stagiaires et à des étudiants vétérinaires souhaitant réaliser un stage de se rencontrer plus facilement.

Bilan

- Un marché vétérinaire en pleine croissance associé à l'augmentation du nombre d'animaux de compagnie et le désir des clients d'accéder à une excellente qualité de soins.
- Une profession vétérinaire en pleine mutation sociale avec :
 - Les désirs de la nouvelle génération qui prône le bien-être au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, associé à la montée du salariat et la féminisation de la profession.
 - Le regroupement des vétérinaires en parallèle de la disparition progressive de l'exercice libéral indépendant, dans le but d'assurer la continuité des soins et une meilleure qualité de services.
 - Le regroupement des cliniques vétérinaires, qui restent indépendantes en groupement d'intérêt économique, ou qui sont achetées par des groupes capitalistiques nationaux ou internationaux. La corporatisation des cliniques vétérinaires telle que définie par Philippe Baralon est un phénomène mondial, récent, en forte croissance et irréversible, qui est en train de modifier le paysage des cliniques vétérinaires françaises avec l'entrée à leur capital d'investisseurs étrangers.
- Les lacunes en compétences managériales des actuels vétérinaires associés mais également des jeunes diplômés, associé au désir de se concentrer sur la médecine vétérinaire. Cela entraîne le développement de sociétés de conseil et d'aide au management des structures vétérinaires, mais également la vente des cliniques à des groupes capitalistiques qui prennent en charge la gestion d'entreprise et en récoltent les bénéfices.
- Des initiatives du SNVEL et de l'Ordre des Vétérinaires, comme le projet VetFuturs, afin de mieux comprendre et réagir face à ces changements qui opèrent au sein de la profession.

1.2. Notions de recrutement et d'intégration

Le recrutement est la démarche de recherche puis d'intégration d'un nouveau salarié de manière efficace et durable. Il est montré que 95% des candidats consultent en premier lieu le site internet de l'entreprise pour postuler à un emploi, viennent ensuite les réseaux personnels et les réseaux sociaux, puis les moteurs de recherche. Les informations données tout au long du processus de recrutement doivent être maniées avec précaution. La crédibilité des messages est influencée par la balance entre les informations positives et négatives concernant l'offre d'emploi proposée. Autrement dit, une vision réaliste du poste sera perçue comme cohérente et transparente par le candidat alors qu'une vision idéaliste entraînera une perte de confiance dans le recruteur. Les médias utilisés pour véhiculer l'information ont également leur importance, car la crédibilité et la capacité de persuasion d'un message augmentent grâce à l'utilisation de médias qui contiennent une grande quantité d'informations de tous types (texte, image, son, etc.). Ils permettent au candidat de vérifier l'exactitude des informations données. En ce sens, une discussion directe avec les membres de l'entreprise sont perçues plus crédibles et persuasives. Il est démontré que les candidats recherchent des descriptifs de poste détaillés car ils manquent d'informations au sujet du poste proposé et de ses missions. Les vidéos de collaborateurs de l'entreprise et la mise à disposition d'une personne à contacter pour se renseigner sont des éléments particulièrement appréciés des candidats. Ces derniers recherchent également des échanges directs avec des personnes de l'entreprise, ils accordent une importance particulière à l'honnêteté des échanges (CHARBONNIER-VOIRIN, 2017). La notoriété des entreprises influe sur le processus de recrutement, des études montrent que les entreprises de faible notoriété recueilleraient moitié moins de candidatures que celles de forte notoriété (TURBAN ET CABLE, 2003).

L'intégration d'un nouveau collaborateur se définit pour lui comme l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, à la fois dans son poste, mais aussi avec son équipe, dans le contexte de fonctionnement de l'entreprise. Pour son *manager*, le processus d'intégration « *consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme.* » (LACAZE ET PERROT, 2010).

Les objectifs du processus d'intégration sont répertoriés dans le tableau ci-dessous (Tableau 1). Ces objectifs s'inscrivent à la fois à l'échelle de l'individu et de son équipe, mais également dans une dimension plus large d'intégration à une entreprise. Le but à terme est de motiver, fidéliser l'employé et de faire évoluer ses compétences au sein du groupe. Cela permet également de réduire le taux de renouvellement de personnel dans l'entreprise (ou *turnover*) et donc de limiter les coûts importants qui y sont associés.

Domaines de socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension « groupe »
		Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
	Fidéliser	Réduire le <i>turnover</i> de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
Développer la confiance		
Relationnel	Créer un réseau interne	Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
		Faire connaître la nouvelle génération aux managers
Travail	Faciliter la prise de poste	Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

Tableau 1 : Objectifs des programmes d'intégration (Source : Serge Perrot et Delphine Lacaze, 2010)

Pour mener à bien l'intégration d'un collaborateur, il existe plusieurs méthodes répertoriées dans le tableau suivant (Tableau 2). La stratégie d'intégration intéressante à étudier dans la profession vétérinaire est le formatage culturel. En effet, pour des entreprises vétérinaires qui recherchent des employés sur le long terme, il est important de rechercher la

conformité du collaborateur à l'entreprise. Le vétérinaire salarié est majoritairement autonome dans son travail au sein de la structure, avec un métier au contact du client. Ainsi, l'adhésion aux valeurs et à la culture de la clinique est primordiale. En découlent ainsi des outils d'intégration tels que le programme d'intégration, le livret d'accueil, le système de parrainage, le suivi du salarié, etc. On note que les outils d'intégration sont également des outils de fidélisation, mais qu'ils ne se suffisent pas à eux-mêmes. En effet, la décision de quitter une entreprise est souvent complexe et multifactorielle.

		Niveau de formalisation	
		Faible → Créativité, débrouillardise	Fort → Conformité, autonomie contrôlée
Horizon temporel	Long terme → Objectif dominant : la fidélisation de la main d'œuvre	1) Sélection naturelle <i>Parrain improvisé, intégration par les collègues (non contrôlée par la hiérarchie).</i> Ex. : PME.	2) Formatage culturel (standardisation des valeurs) <i>Programmes d'intégration élaborés, livret, parrainage, suivi, planification de la carrière, montée en puissance progressive.</i> Ex. : salariés en CDI dans les grandes entreprises.
	Court terme ↑ Objectif dominant : l'efficacité au travail	3) Main-d'œuvre interchangeable <i>Apprentissage sur le tas, mise en pratique immédiate.</i> Ex. : restauration rapide, emplois saisonniers dans l'hôtellerie-restauration et l'agriculture.	4) Formatage technique (standardisation des procédés) <i>Formations techniques approfondies, mise en pratique encadrée.</i> Ex. : grands cabinets d'audit.

Les pratiques caractéristiques des stratégies d'intégration des entreprises sont indiquées en italique.

Tableau 2 : Les stratégies d'intégration en entreprise (source : Serge Perrot et Delphine Lacaze, 2010)

Les étapes clés de l'intégration sont la préparation de l'arrivée du collaborateur, son premier jour, la journée de découverte et présentation de l'entreprise, la facilitation des rencontres notamment via l'organisation de moments de convivialité d'équipe, la formation du nouveau collaborateur et le suivi de son intégration. Parallèlement, une stratégie de communication est mise en place dans la durée, afin de faciliter la prise de poste, jusqu'à accompagner vers l'intériorisation des valeurs de l'entreprise dans un objectif de fidélisation.

La fidélisation de l'embauché est l'étape qui succède à son intégration. La fidélité organisationnelle est définie comme « *une faible propension à rechercher un travail, un attachement affectif et une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (la performance dans la tâche), et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation* » (PERRETI ET SWALHI, 2007). Pour fidéliser les employés après une étape d'intégration réussie, les entreprises mènent des actions d'évolution professionnelle, de prise de responsabilités et d'augmentation de la rémunération (CHARBONNIER-VOIRIN, 2018). Les entreprises peuvent également communiquer autour de ces actions pour augmenter leur attractivité.

Il apparaît ainsi nécessaire que les structures vétérinaires soient attractives pour améliorer leur taux de recrutement. La notion de marque employeur émerge alors peu à peu dans le secteur vétérinaire, comme le fruit de l'application des règles du *marketing* au domaine des ressources humaines. C'est un concept récent, défini en 1996 comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (AMBLER ET BARROW, 1996). Autrement dit, ce sont les avantages à travailler dans une entreprise, qui concernent notamment la culture et les valeurs de l'entreprise, mais aussi ses principes de fonctionnement.

On distingue la marque employeur interne, qui est celle perçue par les employés de l'entreprise, en vue de leur fidélisation, de la marque employeur externe, qui est celle perçue par les candidats potentiels, en vue de leur recrutement (CHARBONNIER-VOIRIN, 2015). La marque employeur peut être vue et analysée sous cinq dimensions : la valeur d'attrait (intérêt du travail), la valeur sociale (ambiance de travail), la valeur économique (rémunération et promotion), la valeur de développement (carrière, formation) et la valeur de transmission (BERTHON, EWING and HAH, 2005).

Mais quel est l'intérêt pour les structures vétérinaires de développer une marque employeur ? Il a été démontré que la marque employeur améliore l'attractivité des entreprises avec l'augmentation du nombre de candidatures, mais aussi l'amélioration de la qualité de ces candidatures. En effet, les profils recueillis sont plus adaptés aux valeurs et à la culture de l'entreprise, clairement affichées et promues à travers sa marque employeur (CHARBONNIER VOIRIN,2017). La marque employeur est également un outil de

fidélisation organisationnelle car elle influence positivement et significativement la dimension affective de la fidélité à une entreprise, sur la performance au travail et sur le comportement citoyen (altruisme et conscience professionnelle). (CHARBONNIER-VOIRIN, 2018). Ainsi c'est un concept présent tout au long de la carrière d'un collaborateur, de sa candidature à sa fidélisation au sein de l'entreprise, en passant par son entretien d'embauche et son intégration. Il permet de répondre à des enjeux actuels notamment la gestion des compétences rares ou encore l'arrivée de la génération Y, avec des attentes différentes des générations précédentes, notamment la quête de sens au travail (YAO, 2013). Si c'est un concept déjà largement généralisé dans les grandes entreprises, la marque employeur fait également son arrivée ces dernières années au sein des structures vétérinaires. On peut par exemple citer le travail de thèse doctorale vétérinaire de Clément Jeannin qui détaille la notion de marque employeur et décrypte celle du groupe VPLUS (JEANNIN, 2020).

1.3. Exemples de recrutement et intégration au sein de la profession vétérinaire et au sein d'autres entreprises

Il a semblé important d'étudier les processus de recrutement et d'intégration au sein d'autres entreprises que les cliniques vétérinaires, mais également au sein des réseaux de cliniques vétérinaires, afin de pouvoir étudier l'offre actuelle proposée aux nouveaux employés dans sa globalité, et avoir les retours d'expérience des différents acteurs : recruteurs et recrutés. Cela permet également de constituer une base de données qui pourra être utilisée pour la création du parcours d'intégration Alpivet.

Notre travail d'analyse de l'intégration et des attentes des stagiaires et des vétérinaires, présenté en deuxième partie, a été précédé d'une enquête pour recenser les différents processus d'intégration. J'ai ainsi pu interroger des responsables ressources humaines de diverses entreprises au cours d'entretiens semi-guidés par visioconférence, qui ont duré entre 30 et 90 minutes. Ces responsables ont fait l'objet d'un biais de sélection puisqu'ils ont été contactés grâce à mon réseau professionnel et personnel ainsi que celui du Docteur Laure Murat. Cela n'altère pas l'objectif initial qui était de prospecter au sein d'autres entreprises

vétérinaires et non vétérinaires. Nous avons pris la liberté de placer cette enquête qualitative en partie bibliographique car elle participe à l'état des lieux des procédures actuelles de recrutement dans la profession vétérinaire, et cela n'a pas fait l'objet, à ma connaissance, d'une étude détaillée à ce sujet.

Les personnes interrogées ont été les suivantes :

- Jessica Carlino, au poste de *Human Resources Business Partner* chez **Boehringer Ingelheim** France Santé Animale, dans l'industrie pharmaceutique vétérinaire, en France,
- Charlotte Perrot, au poste de *People and Culture Agile Manager* chez **Japan Tobacco International (JTI)**, dans l'industrie du tabac, en Suisse,
- Rachel Saint-Phard, au poste de Partenaire Acquisition de Talents chez le **Groupe Vétérinaire Daubigny**, groupe de cliniques vétérinaires, au Québec,
- Anne Dantin, au poste de Directrice des Ressources Humaines chez le groupe **AniCura France**, groupe de 9 cliniques vétérinaires, en France,
- Manuel Frutuoso, au poste de Directeur des Ressources Humaines chez le groupe **IVC Evidensia France**, groupe de cliniques vétérinaires, en France,
- et également Patrick Doffémont, responsable du service de l'institut de la transmission des **Compagnons du Devoir**, une association ouvrière destinée à la formation et à l'apprentissage de plusieurs métiers suivant les traditions du compagnonnage, en France.

Charlotte Perrot (JTI) explique que l'intégration chez JTI se fait en deux temps : le « pre-boarding » et l'« onboarding », autrement dit le pré-accueil et l'accueil du nouveau collaborateur. L'entreprise emploie 44 000 personnes dans le monde, et 1 200 d'entre eux travaillent au siège social, où elle travaille également. Cent cinquante nouveaux employés sont accueillis chaque année au siège.

Les modalités de recrutement sont multiples, et se font notamment par bouche-à-oreilles ou via les réseaux sociaux. Un challenge mondial est également adressé aux étudiants

des universités chaque année : le but est de soumettre en équipe une idée révolutionnaire pour l'entreprise, avec à la clé un an d'embauche. Les équipes sélectionnées viennent ensuite au siège social pour défendre leur projet.

Le *manager* et le responsable des ressources humaines sont présents à l'entretien d'embauche. L'entretien est d'abord basé sur les compétences et l'adéquation entre la personnalité du candidat et les valeurs de l'entreprise. Ensuite sont étudiées les qualités du candidat liées à l'emploi.

Le pré-accueil commence à partir de l'accord d'embauche et dure jusqu'au premier jour d'arrivée dans l'entreprise. Pour le nouveau collaborateur, le pré-accueil comprend tous les supports et moments auxquels il aura accès pour découvrir l'entreprise, par exemple le site internet qui explique la culture et les valeurs de l'entreprise, ses objectifs et son activité. Cela peut être également sous la forme d'une semaine de pré-intégration des nouveaux arrivants avec une visite et présentation des locaux et du personnel, des activités ludiques de découverte de l'entreprise et de ses collaborateurs. Pour le manager, le pré-accueil correspond à l'ensemble de tous les préparatifs, notamment administratifs, nécessaires à l'arrivée du nouvel employé : commande de l'équipement nécessaire à son arrivée (badge, éventuellement vêtements et chaussures), préparation de l'espace de travail d'un point de vue matériel (attribution du bureau, vérification du fonctionnement de l'équipement : ordinateur, souris, chaise, etc.) et d'un point de vue immatériel (création d'une boîte mail d'entreprise, d'un code d'accès aux différents logiciels et sites internet utiles). Un guide d'intégration est mis à disposition du nouveau collaborateur et du *manager* afin d'uniformiser la démarche et d'avoir un support recensant toutes les informations utiles et nécessaires.

L'accueil quant à lui commence dès le premier jour d'embauche, il dure environ trois mois. Le nouvel employé a découvert l'entreprise, il doit ensuite percevoir tous les départements et ses collaborateurs. Son *manager* est en charge de l'accompagner sur le site, et un tutorat est mis en place avec un autre collègue. Le nouveau recruté a à sa disposition une application en ligne Trello, indiquant la liste de choses à faire en arrivant tous les matins, mais également une liste d'actions à réaliser pour rencontrer son équipe. Des questionnaires ludiques lui permettent ensuite de donner son ressenti à la fin de la première semaine et à la fin des trois mois d'intégration. Ensuite une fois par an, tous les collaborateurs sont invités à

répondre à un questionnaire pour communiquer leur ressenti au sein de l'entreprise, et à contacter le service des ressources humaines pour des problématiques plus précises.

Le nouveau collaborateur a également à sa disposition différents réseaux de communication internes à l'entreprise : un groupe Facebook d'entreprise où sont publiées les actualités de l'entreprise, mais également un groupe Facebook entre collaborateurs où chacun est libre de s'exprimer au sujet de sa vie personnelle. D'autres groupes Facebook à l'initiative des employés ou de l'équipe communication sont utilisés pour échanger à propos de loisirs, rencontres, etc. L'entreprise utilise également le logiciel Microsoft Teams comme outil de communication (visioconférences notamment) et diffusion de documents, et le gestionnaire de messagerie Microsoft Outlook afin d'accéder au calendrier de tout collaborateur.

Le processus d'intégration se poursuit ensuite à travers un programme de fidélisation du collaborateur. L'ancienneté est notamment valorisée avec un anniversaire d'ancienneté comprenant un certificat d'ancienneté, une bouteille de champagne et une prime.

Tous les ans un questionnaire de 30 questions est envoyé à tous les employés. Il les interroge sur la culture d'entreprise, la satisfaction au travail (au sein de l'entreprise et vis à vis du *manager*), la vision d'entreprise, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, et sur les opportunités de développement. C'est un outil d'évaluation de l'engagement du personnel, il permet une comparaison d'année en année. Les *managers* prennent ensuite connaissance des résultats et doivent proposer un plan d'action chaque année avec leurs équipes pour améliorer la situation.

Jessica Carlino (Boehringer Ingelheim) explique que l'intégration d'un nouveau collaborateur au sein de Boehringer Ingelheim (2000 salariés en France) comprend plusieurs étapes clés :

- La phase d'anticipation : C'est l'intégration du collaborateur dans le système informatique avec la création de son compte utilisateur, de sa boîte mail, de son badge. Le matériel est également vérifié pour être fonctionnel lors du jour d'arrivée. L'ensemble des services est prévenu de l'arrivée du nouvel employé. Le *manager* reste

disponible et à l'écoute de son futur collaborateur afin de répondre à ses éventuelles questions. Il lui envoie une présentation Powerpoint de l'entreprise.

- Le jour d'arrivée : Le nouvel employé est accueilli par son *manager* qui lui présente l'entreprise, ses valeurs et sa culture, ses locaux, son mode de fonctionnement. Ensuite son poste est décrit : lecture de la fiche de poste, liste des attentes du *manager*, liste des collaborateurs de travail. Le *manager* présente ensuite le nouvel arrivant à son équipe autour d'un moment convivial (café ou déjeuner). Il est primordial pour le *manager* d'être à l'écoute du nouvel embauché, et également de le questionner sur son ressenti.
- La première semaine : Un rendez-vous avec un responsable des ressources humaines est organisé pour détailler le contrat et ses modalités : rémunération, bonus, avantages (voiture de fonction, comité d'entreprise, épargne salariale d'entreprise), modalités de prise des congés, présentation des instances du personnel, modalités du rythme de travail (horaires, pauses, calcul du salaire), etc.
- Pendant le premier mois : Un second rendez-vous avec un responsable des ressources humaines permet d'aborder d'autres sujets : la retraite, la mutuelle, les congés maternité et paternité, etc.
- Entre un à trois mois après l'arrivée : Un rendez-vous du nouvel arrivant avec le directeur des ressources humaines permet de recueillir son avis sur son intégration à l'aide d'un formulaire préétabli. Cela permet d'avoir un retour positif et/ou négatif afin d'améliorer le programme d'intégration.
- Tout au long de l'année : Le service des ressources humaines continue de communiquer et d'informer le collaborateur concernant les diverses modalités liées à son contrat. Des entretiens avec le *manager* permettent de faire le point et d'être à l'écoute de l'employé. L'entreprise finance des moments conviviaux d'équipe. Les *managers* sont constamment formés par le service des ressources humaines pour s'améliorer.

Depuis 2020 le service des ressources humaines porte un projet d'amélioration de l'intégration. Il comporte notamment la mise en place d'un système de référents volontaires pour former le nouvel arrivant et répondre à toutes ses questions du quotidien. Ce système

récent est apprécié des deux parties. Aussi, il est indiqué que les *managers* doivent être plus flexibles sur leurs attentes en terme de performance la première année. Des formations sur la logistique et les outils utilisés se développent ils comportent également l'élaboration d'un programme de formation technique personnalisée pour le nouvel embauché, selon ses compétences et ses attentes. Le mail qui prévient de l'arrivée d'un nouveau collaborateur est étoffé avec des éléments de son parcours professionnel et personnel. Une liste de choses à faire lors du premier jour a été établie à l'attention des *managers*.

Jessica Carlino indique que le développement d'un collaborateur se fait à 70% par l'expérience, 20% par l'exposition (c'est-à-dire par les rencontres au travail) et 10% par la formation. Selon elle, il est primordial que le *manager* soit un accompagnant à l'écoute du collaborateur, afin de l'aider à se projeter et se développer au sein de l'entreprise et dans son travail.

Rachel St Phard (Groupe vétérinaire Daubigny, Québec, Canada) explique que l'intégration se fait à la fois par le biais de la clinique vétérinaire intégrée, et par le groupe Daubigny.

Chaque clinique vétérinaire gère sa façon de fonctionner et de travailler, le groupe gère les fonctions supports. Ainsi l'intégration diffère selon la clinique intégrée car chacune intègre son nouvel arrivant tel qu'elle le souhaite. Cependant, il existe des points communs à tous les cursus d'intégration :

- Un entretien avec le recruteur pour définir les attentes et besoins du candidat, afin que sa culture et ses valeurs soient en accord avec la clinique dans laquelle il va travailler,
- une visite virtuelle de la clinique à l'embauche,
- la mise à disposition de moyens pour faciliter l'immigration (exemple : Informations sur la vie au Québec et aide à l'installation par le recruteur, avocat disponible pour aider dans le choix du visa),
- la prise en charge des frais de déplacement,

- la mise à disposition d'un budget de 1 500\$ de formations internes et externes par an pendant deux ans,
- la mise à disposition d'une aide au logement variable selon les cliniques,
- la possibilité de bénéficier d'avantages sociaux dès le premier jour : l'assurance maladie dont une partie est payée par le groupe, une application qui permet d'accéder à des remises dans plusieurs magasins, des remises sur les produits et services de la clinique,
- la présence d'un référent au sein de la clinique et d'un directeur des opérations qui sont deux interlocuteurs à qui le nouvel arrivant peut facilement s'adresser,
- une rencontre entre le nouvel embauché et tout le groupe Daubigny lors de la première semaine d'arrivée,
- des entretiens de suivi à 30 jours, 60 jours et 90 jours par le recruteur pour discuter de son ressenti, ses envies et besoins, les éventuelles améliorations et changements envisageables.

Anne Dantin (AniCura France) m'a présenté le parcours d'intégration nouvellement mis en place pour les nouveaux vétérinaires recrutés au sein du groupe AniCura France. Pour information, le groupe compte à ce jour neuf cliniques vétérinaires et totalise 450 collaborateurs (vétérinaires, ASV et autres postes). Anne Dantin est partie d'un constat statistique : environ 25% des jeunes vétérinaires changent de profession dans les trois années qui suivent l'obtention de leur doctorat, et 30% des vétérinaires inscrits à l'Ordre quittent le métier avant 40 ans (MATHEVET, 2018). Ce constat l'a amenée à auditer le processus d'embauche dans les différentes cliniques Anicura afin d'appréhender cette problématique et trouver des solutions en accord avec la réalité terrain.

De cette réflexion est né le parcours « onboarding », qui a été mis en place en septembre 2021. Son objectif est de faciliter l'intégration des jeunes vétérinaires dans la vie active en répondant aux difficultés rencontrées. Il vise à modifier la réalité perçue des jeunes vétérinaires pour l'adapter à la réalité terrain et apprendre à gérer cette nouvelle réalité. C'est

un programme de deux jours de coaching, comprenant six modules avec des mises en situation et exercices. Il est à destination des vétérinaires de moins d'un an d'ancienneté dans la structure. Les modules portent sur la gestion de ses propres émotions, de ses collègues, du client mais également de la relation client et du processus de facturation. Il intègre des notions de travail d'équipe et de communication entre collègues qui sont importantes dans ces structures vétérinaires où le rythme de travail est intense et nécessite une bonne coordination d'équipe. En parallèle de cela, Anicura France se rapproche des écoles vétérinaires pour intégrer ces modules de management et communication afin de sensibiliser et initier les futurs vétérinaires à ces sujets qu'ils devront maîtriser dans la vie active, et pour lesquels il existe encore un énorme déficit de formation dans les écoles.

L'intégration du jeune vétérinaire dans la clinique est favorisée par la présence d'un référent *manager*, qui est un ancien associé de la clinique ou un *manager* de proximité, selon la taille de la structure. Cette personne va lui présenter la clinique, les locaux et son fonctionnement, ainsi que l'ensemble de l'équipe. Elle va réaliser les différents entretiens (à l'embauche, en milieu et à la fin de la période d'essai) et prendra également du temps avec lui pour être à son écoute. Ce temps d'écoute est dépendant du *manager* et de l'expérience du nouvel arrivant, Anne Dantin conseille de prendre ce temps par exemple une fois toutes les deux semaines pour un vétérinaire peu expérimenté.

Manuel Frutuoso (IVC Evidensia France) explique que l'intégration des nouveaux vétérinaires se fait à deux échelles : celle du groupe et celle de la clinique.

Au niveau du groupe IVC Evidensia, la philosophie mise en avant est celle d'aider les collaborateurs à se concentrer sur leur métier de vétérinaire, en déléguant la partie administrative liée à la gestion d'entreprise. Cela permet de dégager du temps disponible pour exercer le métier auquel ils se sont formés. En projet par exemple, on peut citer la future mise en place de rédaction automatique de contrats dématérialisés, mais également des systèmes automatisés pour gérer le temps de travail ou les salaires. Aujourd'hui en France, le groupe s'engage à proposer des conditions de travail compétitives avec notamment la proposition d'intégrer la *Graduate Academy*. Cette dernière est une formation dédiée aux vétérinaires de

moins de trois ans d'expérience, avec un mentor qui accompagne le collaborateur pour le former en pratique, mais aussi sur la gestion de la relation client, de son stress et son mécontentement par exemple. M. Frutuoso exprime l'envie d'une présentation du groupe afin de montrer aux nouveaux collaborateurs ce que le groupe peut leur apporter et faire pour eux. Ce modèle se calque sur celui d'IVC Evidensia aux Pays-Bas où les nouveaux collaborateurs passent une journée au siège à Amsterdam. Aujourd'hui, en France ce n'est pas encore le cas, car comme le rappelle M. Frutuoso, le groupe n'a réellement que deux ans de vie depuis sa création en France et ces processus d'intégration sont conséquents à mettre en place. Son souhait serait que l'intégration au niveau du groupe se fasse via des points de rencontre régionaux où le groupe est présenté mais aussi où seraient exposées ses conditions, ses avantages (mutuelle d'entreprise attractive, mobilité au sein du groupe, formation, intranet, etc.).

La deuxième étape de l'intégration concerne directement la clinique vétérinaire. Aujourd'hui, tenant compte de la jeunesse du groupe et de la variabilité de ses cliniques et de leur taille, il n'y a pas de processus normé et l'intégration se fait via les collaborateurs de chaque clinique. Dans d'autres pays d'Europe comme les Pays-Bas ou le Royaume-Uni, il existe un parcours d'intégration IVC Evidensia avec une journée au siège, un livret et pot d'accueil. Le parcours d'intégration français commun est en construction. Son objectif est de développer le sentiment d'appartenance au groupe, car M. Frutuoso constate que les cliniques qui rejoignent le groupe ne se sentent pas réellement intégrées. Les gérants des cliniques sont sensibilisés à la bienveillance envers les collaborateurs, en particulier les nouveaux arrivants. Des formations sont prévues notamment autour de la notion de qualité de vie au travail (QVT). En ce sens, IVC Evidensia a organisé en 2021 une semaine de la qualité de vie au travail, en proposant des cours de yoga et pilates en distanciel et des ateliers de nutrition avec l'envoi de paniers de fruits dans les cliniques.

J'ai également pu m'entretenir avec **Patrick Doffémont**, responsable du service de l'institut de la transmission des Compagnons du Devoir et compagnon maréchal ferrant. Les Compagnons du Devoir sont une association loi 1901, créée en 1941 et destinée à la formation et à l'apprentissage de métiers suivant les traditions du compagnonnage. Plus de 30 métiers

sont proposés dans différentes filières : bâtiment/aménagement, technologies de l'industrie, métiers du goût, matériaux souples. On dissocie la formation initiale qui permet d'obtenir un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) et le Tour de France des Compagnons à l'issue de l'obtention du CAP, qui permet de devenir compagnon. Les Compagnons du Devoir constitue un groupe avec une identité culturelle forte, appuyé par l'histoire des compagnons. Ils portent des valeurs inculquées par la vie en communauté, telles que : la capacité à oser, la responsabilité, la capacité de repartir de zéro et de se remettre en question à travers le voyage, le partage et le soutien.

Le compagnonnage, c'est quoi ? C'est une méthode d'apprentissage basée sur la transmission du savoir, savoir-faire et savoir-être d'une personne expérimentée à un novice.

L'emploi du temps type d'un jeune est d'être huit heures en entreprise la journée du lundi au vendredi, et à l'atelier des compagnons le samedi. Il dispose d'une pause de 18h à 19h puis tous les repas sont pris ensemble à la « maison » à 19h. Des cours sont ensuite dispensés de 20h à 22h sauf le jeudi où ont lieu les « causeries » (moments culturels par exemple) et une fois par mois la réunion communautaire pour faire le bilan du mois passé et organiser le mois à venir.

L'intégration de tout jeune arrivant se fait en plusieurs étapes :

- Deux demi-journées d'information permettent de prendre connaissance de la formation professionnelle, du compagnonnage et de la façon d'aborder la formation chez les Compagnons. Cette étape constitue un premier filtre de sélection des candidats.
- Avant l'arrivée dans la région, l'association propose depuis l'année dernière un module d'intégration à distance, en autonomie sur plateforme numérique. Ce module présente les engagements de l'association, le compagnonnage et des documents sur les sujets auxquels le novice sera confronté (l'écologie par exemple).
- Lorsque le jeune intègre l'association, il participera à une journée de la communauté qui a lieu pendant ses premières semaines. Les compagnons sédentaires qui résident non loin de la maison viennent expliquer et faire vivre aux novices une journée de compagnonnage. Chaque maison dispose de la liberté d'organiser cette journée comme elle le souhaite. C'est l'occasion de présenter le compagnonnage et les compagnons de

la région concernée, d'expliquer les semaines de stage aux résidents de la maison, de présenter la vie d'une maison et son fonctionnement, et également de découvrir le jargon et les coutumes des Compagnons. L'objectif de cette journée est que le novice comprenne qu'il s'engage dans une communauté ancienne avec de nombreux us et coutumes. Il y sera accompagné, au sein d'un milieu exigeant qui demande un travail conséquent. C'est aussi l'occasion de rencontrer des anciens avec lesquels les jeunes pourront créer des liens et possiblement faire une demande de parrainage. Le parrain ainsi choisi aide ensuite le jeune qui souhaite poursuivre la formation et devenir compagnon. Le parrainage permet de rendre ces rituels profitables et que l'enseignement y soit bien transmis.

- Des modules d'accueil sont ensuite proposés. Ils consistent en quatre séries de causeries (temps d'échange entre 20h et 22h le jeudi) pour présenter l'association de la région : ses acteurs, leurs rôles, le fonctionnement mais cela permet également d'approfondir les connaissances de la culture des compagnons avec notamment la présentation du processus d'adoption.
- Lorsque le jeune a choisi son métier, il intègre un corps d'état par le biais de son responsable de corporation (appelé rôleur). Il rejoint alors le fonctionnement de la maison et de la communauté.
- Si le novice souhaite poursuivre la formation après l'obtention du diplôme de base, il peut réaliser son Tour de France, qui consiste à voyager pendant cinq années en moyenne, en France et à l'étranger, en restant environ six mois dans chaque ville et/ou entreprise, afin de se perfectionner dans son métier. Afin de pouvoir réaliser son Tour de France, l'apprenti doit d'abord devenir « aspirant » en « taillant l'adoption ». Concrètement, il doit réaliser en autonomie un exercice de progression dans son métier, qu'il présentera à la cérémonie de l'Adoption. Après son Tour de France, il deviendra « compagnon » en « taillant la réception » après la réalisation d'un travail conséquent et technique. Lors de la cérémonie de la Réception, il s'engage à servir au sein des Compagnons du Devoir.

2. Étude observationnelle autour de l'intégration

Dans un contexte de recrutement difficile, l'étude bibliographique et l'enquête menées précédemment apportent des éléments de réponse quant à la nécessité d'améliorer le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein des cliniques vétérinaires, *via* le développement d'outils d'aide à l'intégration, comme cela existe dans les différentes entreprises interrogées.

Alpivet en tant que groupement indépendant d'une cinquantaine de cliniques dans la région alpine, souhaite proposer à ses structures adhérentes des outils et services pour améliorer leur attractivité et l'intégration des nouveaux embauchés. Ainsi, ce travail s'inscrit dans cette volonté du groupe, il a pour objectif en premier lieu de recenser les attentes des vétérinaires et stagiaires vétérinaires, pour permettre ensuite de construire les outils adéquats en réponse à leurs besoins. C'est un travail collectif, une équipe de huit vétérinaires associés et salariés d'Alpivet s'est jointe à moi pour maximiser les efforts et créer des outils adaptés au maximum d'équipes en place et de candidats potentiels.

Au-delà de cette étude et accompagnée d'un autre groupe de travail, nous avons également porté notre attention sur le processus d'intégration du personnel non vétérinaire, et particulièrement des Assistant(e)s Spécialisé(e)s Vétérinaires (ASV). De la même façon nous avons recensé les attentes des ASV récemment intégré(e)s et réfléchi autour de la construction d'outils pour faciliter leurs recrutement et intégration. Cette étude concernant les ASV ne sera cependant pas présentée dans ce manuscrit de thèse. En effet, ceci aurait alourdi le manuscrit déjà assez conséquent, et le travail d'analyse ainsi que la construction des outils n'est pas totalement achevée à ce jour.

2.1 Analyse des attentes des vétérinaires et des stagiaires

Nous présentons dans cette partie l'analyse de deux études rétrospectives avec des matériels et méthodes d'élaboration des questionnaires ainsi que des méthodes d'analyse communes.

La première étude a eu pour objectif de comprendre le processus de recrutement et d'intégration auprès des vétérinaires qui ont intégré les cliniques Alpivet entre janvier 2018 et mars 2021. Cela a questionné notamment le ressenti de ces nouveaux embauchés, afin de pouvoir améliorer ces processus au sein des cliniques.

La seconde étude a eu pour objectif de recenser les attentes des étudiants vétérinaires lors de leurs stages en cliniques vétérinaires, en s'appuyant notamment sur leurs expériences vécues lors de leurs précédents stages. L'idée était d'une part d'améliorer la qualité des stages des étudiants vétérinaires afin qu'ils puissent tirer le maximum de bénéfices sur le terrain, tout en vivant une aventure humaine enrichissante, et d'autre part d'améliorer l'attractivité et le recrutement au sein des cliniques Alpivet *via* les stages.

2.1.1 Matériel et méthodes d'élaboration des questionnaires

Nous avons choisi de recueillir les données par envoi de deux questionnaires qui ont été mis en forme grâce à l'application en ligne Google Forms.

Pour le questionnaire ciblant les vétérinaires Aide Longue Durée (ALD), la commission intégration des ALD, constituée de vétérinaires volontaires salariés et associés d'Alpivet et de moi-même, a élaboré et choisi 59 questions qui paraissaient pertinentes. Parmi elles, on comptait 70% de questions fermées, mais étaient également présentes quelques questions ouvertes. Le questionnaire anonyme (disponible en Annexe 2) est à destination des ALD ayant été embauchés dans les trois dernières années (entre janvier 2018 et mars 2021) au sein de structures Alpivet.

Il a été validé par la commission intégration Alpivet, qui l'a testé, puis a ensuite été adressé par mail aux différentes cliniques le 30 mars 2021 par Ludovic Droneau, directeur du réseau Alpivet. Dix jours avaient été laissés pour pouvoir y répondre.

Il contient d'abord une rubrique informative (sexe et métier) qui permet d'accéder ensuite à la partie réservée aux ALD, laquelle se décline en cinq parties différentes :

Rubrique ALD : Cette rubrique comporte des questions générales concernant l'expérience et les modalités du contrat actuel.

Rubrique Choix de la clinique : Elle questionne les modalités de choix de clinique : critères de choix, mode de candidature, visite du site internet, connaissance d'Alpivet, etc.

Rubrique Intégration au sein de la clinique : Cette rubrique permet aux répondants de s'exprimer sur leur embauche, l'accueil et le premier jour au sein de la structure mais également les difficultés et l'intégration pendant les premières années d'exercice.

Rubrique Avis sur l'emploi actuel : Elle permet de noter sur une échelle de 1 à 10 des critères de l'emploi actuel, que sont l'ambiance, la formation, l'équipement, la rémunération et le rythme de travail.

Rubrique Critères de choix pour une embauche : Cette rubrique appelle à noter sur une échelle de 1 à 10 des critères pour répondre à la question : « *Qu'est ce qui est important aujourd'hui pour vous, si vous deviez postuler dans une nouvelle clinique ?* ». Les critères sont donc la zone géographique, le domaine d'activité de la clinique, la formation, l'ambiance, l'équipement, la taille de l'équipe, les modalités du contrat, le rythme de travail, la rémunération, les avantages de l'emploi, les valeurs de la clinique et le fait de pouvoir avoir des responsabilités ou projets au sein de l'entreprise.

Concernant le questionnaire à destination des stagiaires vétérinaires, il a été élaboré par la commission intégration des stagiaires, pilotée par Jean-François Cuveillier (vétérinaire associé chez NAC et Compagnie) accompagnée d'Hélène Joly (vétérinaire salariée à la clinique des Hutins) et de moi-même. Ce questionnaire est composé de 26 questions autour de l'expérience du stage. Tout comme le questionnaire des ALD, la majorité des questions étaient des questions fermées pour 27% des questions ouvertes. Une fois le questionnaire validé par la commission, six étudiants ont été sélectionnés pour le pré-tester.

Le questionnaire (disponible en Annexe 3) a ensuite été diffusé auprès des étudiants vétérinaires des quatre écoles françaises, mais également de facultés d'Europe dont la Belgique notamment, via le réseau social Facebook et les mailing-lists universitaires des

étudiants. Les étudiants de la première à la dernière année du cursus, mais également les internes, assistants et résidents, universitaires ou non, étaient concernés. Il a été envoyé le 26 avril 2021 et clôturé le 18 mai 2021. Le questionnaire était anonyme sur option facultative et l'analyse des données a été totalement anonymisée.

Il est constitué de deux rubriques :

La rubrique générale : Elle comprend des questions sur l'année d'étude, l'école, le domaine d'exercice souhaité et le souhait de réaliser un internat

La rubrique des expériences de stage : Cette dernière questionne la méthode de choix d'un stage, les expériences déjà réalisées (stage/expérience de travail), ce que cherche les étudiants lors d'un stage, et leurs avis sur des idées pour améliorer les stages.

L'application Google Forms permettait d'accéder à chaque questionnaire en ligne, et également de créer un Google Sheets (fichier Excel en ligne) qui a été utilisé pour l'exploitation des données, le traitement statistique et la réalisation des graphiques.

2.1.2. Résultats du questionnaire des ALD

Nous avons récolté 21 réponses, toutes exploitées en prenant en compte le fait qu'il n'était pas obligatoire de répondre à toutes les questions. Les non-réponses aux questions sont exclues du traitement statistique des données.

2.1.2.1. Année d'obtention du diplôme vétérinaire

Ce sont majoritairement des diplômés depuis moins de dix ans qui ont constitué les derniers embauchés, à hauteur de 52,4%. C'étaient respectivement 14,3% et 33,3% des répondants qui ont été diplômés avant 2000 et entre 2001 et 2010, soit des vétérinaires ayant plus de onze ans d'expérience (supposant qu'ils n'aient jamais cessé d'exercer) (Figure 3).

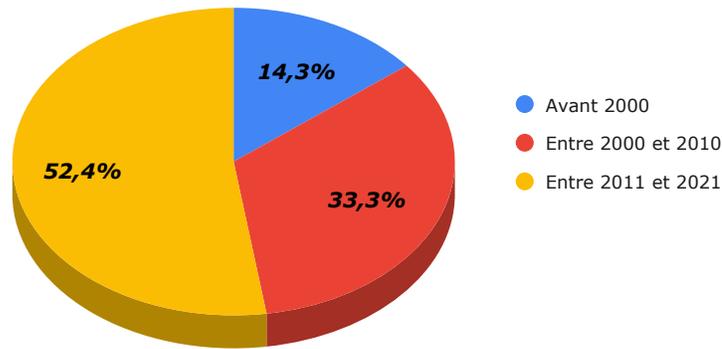


Figure 3 : Année d'obtention du diplôme vétérinaire des participants

2.1.2.2. Ancienneté des participants

L'ancienneté des différents participants au sein des cliniques Alpivet était relativement homogène, avec des pourcentages avoisinant les 25% pour chacune des années. L'année 2021 présentait un pourcentage plus faible que les autres, elle ne concernait que 19% des répondants (Figure 4).

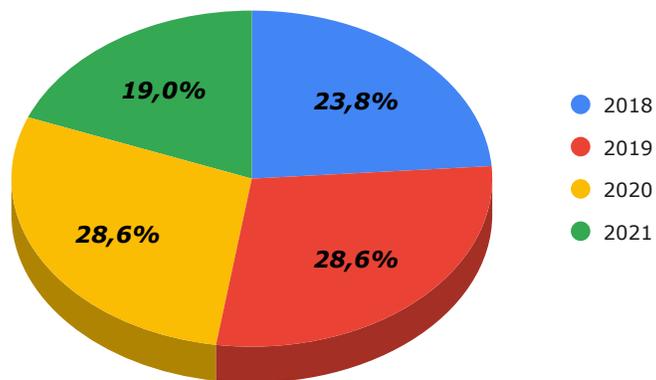


Figure 4 : Année d'arrivée à la clinique des participants

2.1.2.3. Répartition homme/femme

Les femmes étaient majoritaires avec 71,4% des réponses, contre 28,6% d'hommes, parmi les répondants (Figure 5).

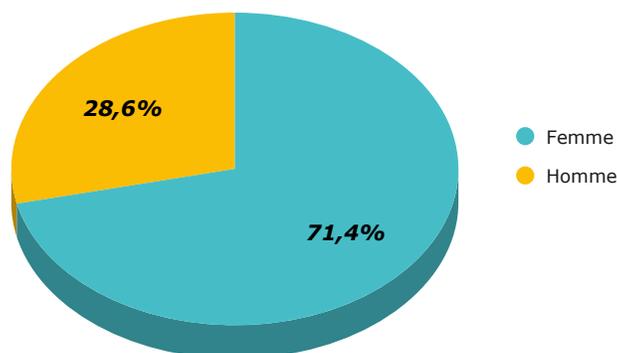


Figure 5 : Répartition homme/femme des participants

2.1.2.4. Expérience professionnelle avant embauche

La très grande majorité des participants avait au moins un an d'expérience avant de rentrer dans sa clinique actuelle. Seul un participant n'avait pas d'expérience (4,8% du panel). L'expérience variait de six mois à plus de 20 ans. Six répondants ont réalisé un internat public ou privé, ce qui correspondait à 28,6% des répondants. Quatre répondants ont réalisé une formation post-universitaire, diplômante ou privée (assistantat, Certificat d'Études Supérieures, Certificat d'Études Approfondies Vétérinaires, Diplôme Universitaire/Diplôme d'État, etc.), ce qui correspondait à 19% des répondants. Les précédentes expériences comprenaient des remplacements de courte durée, des Contrats à Durée Déterminée (CDD), des Contrats à Durée Indéterminée (CDI) de quelques mois à plusieurs années et également des expériences d'association.

2.1.2.5. Domaine d'activité de médecine vétérinaire exercé

Les derniers arrivés dans les cliniques Alpivet étaient à 95,2% des vétérinaires qui exercent en canine pure, avec possiblement de l'exercice en médecine des Nouveaux Animaux de Compagnie (NAC). Un répondant exerçait en équine pure (4,8%).

2.1.2.6. Modalités du contrat actuel

Les résultats liés au contrat de travail étaient les suivants :

- Rythme de travail : 50% des répondants travaillaient à temps plein et 50% à temps partiel, sur 18 réponses.
- Type de contrat : Le salariat concernait 82,8% des répondants, la collaboration 11,8% et l'association 5,9% des répondants, sur 17 réponses. Parmi les salariés, 76,9% sont en forfait jour et 23,1% en forfait heure, sur 13 réponses.
- Durée du contrat : Pour les salariés 92,3% étaient en CDI et 7,7% étaient en CDD sur 13 réponses.
- Astreintes : 72,2% des répondants réalisaient des gardes et 27,9% n'en réalisaient pas, sur 18 réponses comptabilisées. Parmi les vétérinaires qui ne réalisaient pas de gardes (5 répondants), 60% étaient en forfait jour et 40% en forfait heure. Parmi les vétérinaires qui réalisaient des gardes (13 répondants), 1 était en forfait heure soit 7,7% et 12 étaient en forfait jour soit 92,3%.

Le contrat global le plus représenté était le temps plein – salarié – CDI – forfait jour – avec gardes (31,3% - 5 répondants sur 16 réponses exploitables) (Tableau 3).

Temps de travail		Type de contrat		Durée du contrat en salariat		Gardes et astreintes	
Temps plein	50%	Salarié	82,8% ; avec 63,7% en forfait jour et 19,1% en forfait heure	CDI	92,3%	Avec gardes	72,2%
Temps partiel	50%	Collaborateur libéral	11,8%	CDD	7,7%	Sans gardes	27,9%
		Associé	5,9%				

Tableau 3 : Récapitulatif des données relatives aux modalités des contrats des répondants

2.1.2.7. Compétences acquises avant l'embauche

Tous les nouveaux embauchés possédaient des compétences en médecine préventive, médecine générale, chirurgie de convenance féline et gestion des urgences simples. Les trois-quarts des répondants, concernant la pratique canine, possédaient également des compétences en chirurgie de convenance canine (castration et ovariectomie). Six répondants soit 28,7% du panel avaient des compétences développées dans un domaine, majoritairement en relation avec l'obtention d'un diplôme universitaire ou la réalisation d'une formation privée (Figure 6).

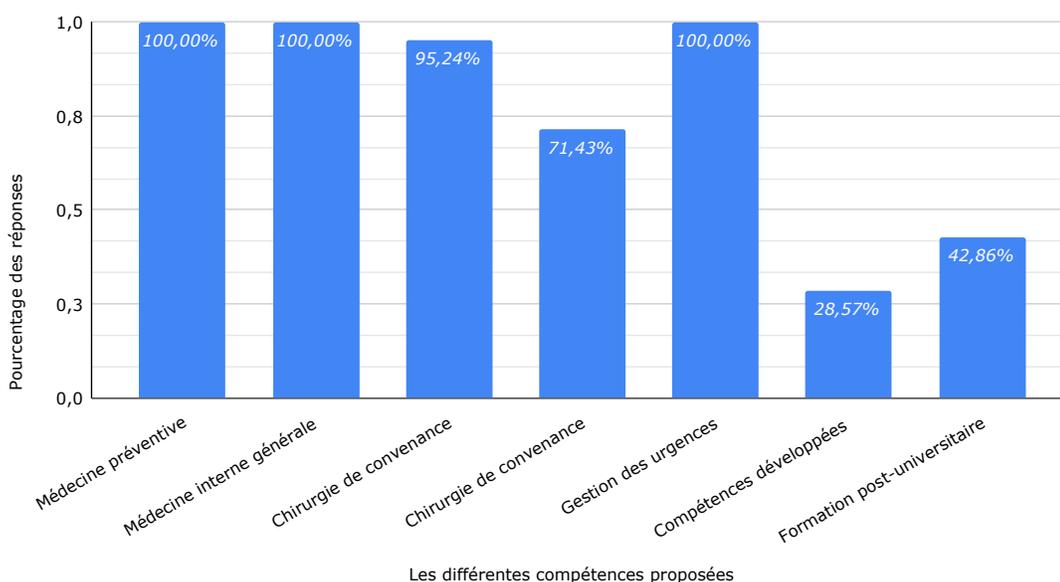


Figure 6 : Compétences acquises avant l'embauche des répondants

2.1.2.8. Modalité de candidature à l'emploi

Les deux modalités de candidatures les plus répandues étaient premièrement, la proposition de la part d'un membre de la clinique (38,1%), et deuxièmement, la réponse à une annonce d'un site d'annonce d'emploi vétérinaire (23,8%). Dans l'ordre décroissant, on comptabilisait ensuite 14,3% de candidatures spontanées via le bouche-à-oreilles, 9,5% de

candidatures spontanées ou en réponse à une annonce Facebook et 4,8% via le dépôt du CV sur un site d'annonces d'emploi vétérinaire (Figure 7).

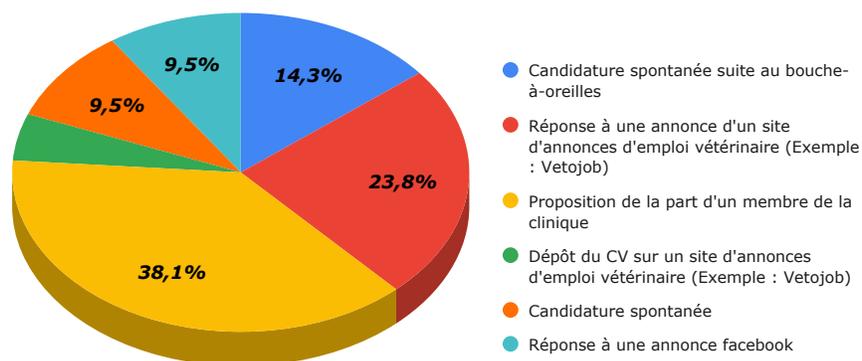


Figure 7 : Modalités de candidature à l'emploi

2.1.2.9. Venue préalable en stage ou formation

En grande majorité (85,7%) les derniers embauchés n'étaient pas venus dans leur structure avant d'y travailler. La venue préalable à l'embauche pouvait consister en la réalisation de stage ou de formation vétérinaire (Figure 8).

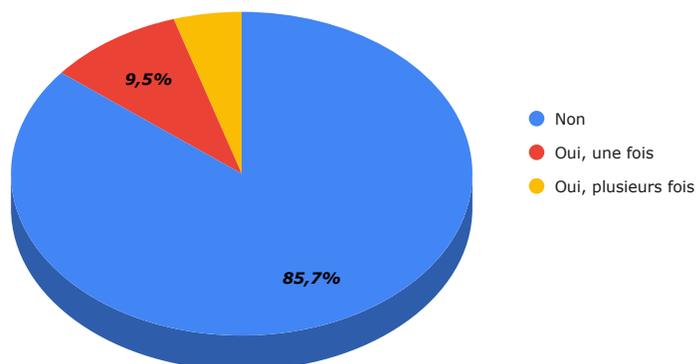


Figure 8 : Venue préalable à la clinique en stage ou formation

2.1.2.10. Critères de choix de la clinique

Le critère de choix majoritaire pour les répondants était la zone géographique (85,7%). On rappelle que les cliniques Alpivet sont localisées dans les départements suivants : Ain, Isère, Savoie, Haute-Savoie et Corse. Ensuite, dans l'ordre, l'équipement, l'ambiance et la taille de l'équipe, le rythme de travail puis la capacité de formation de la clinique étaient les critères qui semblaient influencer le plus les choix d'emploi pour les répondants. Dans les derniers critères de choix on retrouvait le type de contrat (CDD/CDI/association), les perspectives d'avenir et d'évolution au sein de l'entreprise, la réputation de l'entreprise, la rémunération et la présence d'un spécialiste dans la structure. La catégorie « Avantages proposés par la structure » n'avait pas été un critère de choix sélectionné (Figure 9).

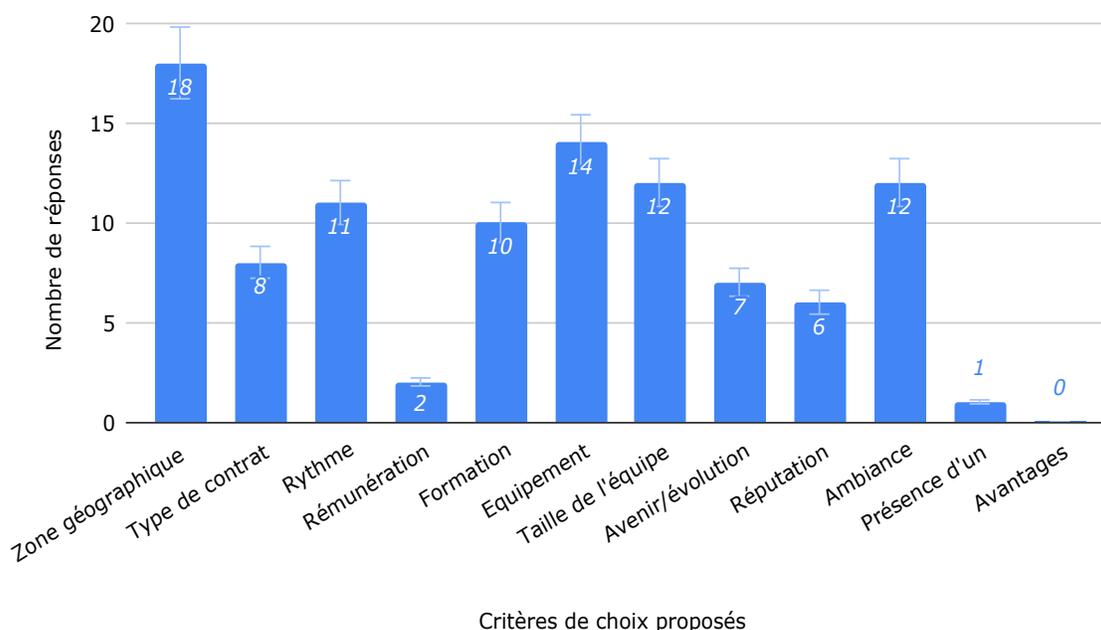


Figure 9 : Critères de choix de la clinique pour les répondants

2.1.2.11. Souhait de postuler dans une clinique membre d'un réseau capitalistique

Pour la question relative au choix d'une structure membre d'un réseau capitalistique, l'échelle de notes était répartie de 1 à 10/10 : 1/10 représentant « Hors de question » et 10/10

signifiant « Tout à fait ». À cette échelle, deux propositions étaient ajoutées : « Peu importe » et « Je n'ai pas assez d'informations sur le sujet ».

Un tiers des répondants considéraient qu'ils n'avaient pas assez d'informations sur le sujet. Environ un quart du panel indiquait que cela leur importe peu, et 42,9% des répondants attribuaient une note. Cette note était inférieure ou égale à 5 pour 33,5% des interrogés. Elle était supérieure à 5 strictement dans 9,4% des cas (Figure 10).

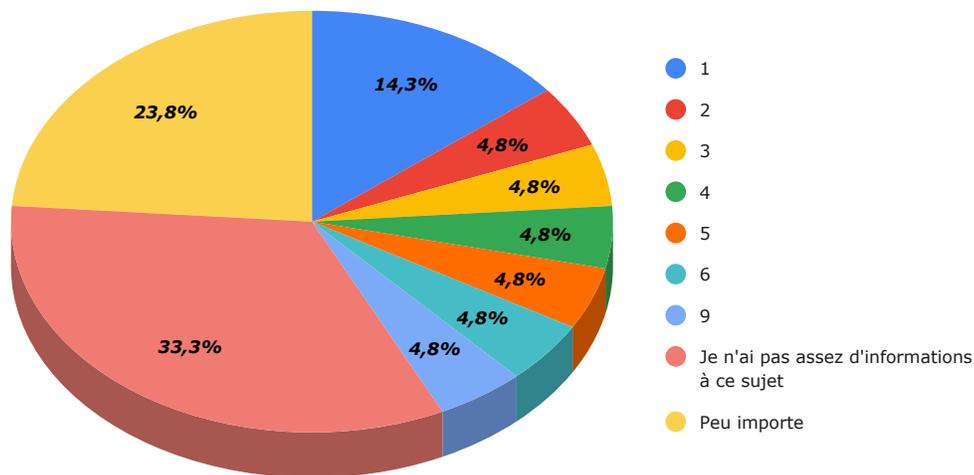


Figure 10 : Souhait de postuler dans une clinique membre d'un réseau capitalistique

2.1.2.12. Connaissance du réseau Alpivet

Les trois quarts des répondants ne savaient pas en postulant que la structure était membre du réseau Alpivet. Le quart restant avait eu cette information via une autre source. Aucun participant n'a sélectionné la proposition « Oui, c'était écrit sur l'annonce » ou « Oui c'était écrit sur le site internet » (Figure 11).



Figure 11 : Connaissance préalable du réseau Alpivet

2.1.2.13. Consultation du site internet

On retrouve 61,9% des répondants qui ont consulté le site internet de la clinique avant de s’y rendre. Parmi ceux qui ont répondu « Non », on comptait un répondant qui connaissait déjà la clinique avant d’y travailler (Figure 12).

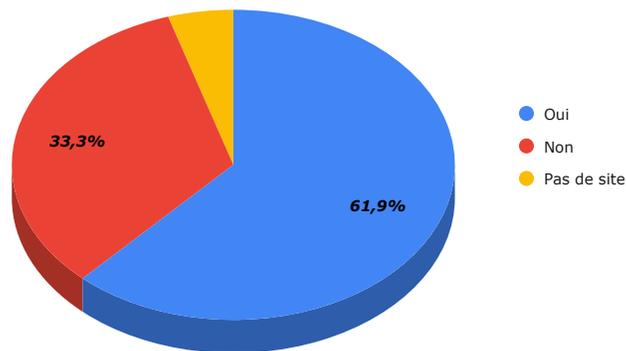


Figure 12 : Consultation du site internet de la clinique

Les répondants recherchaient en grande majorité à découvrir l’équipe et les locaux. Ensuite d’autres éléments étaient recherchés sur le site, tels que la liste des différents diplômes et compétences des vétérinaires, mais également l’équipement de la structure, les informations utiles (localisation, adresse, contact, etc.) et l’activité sur les réseaux sociaux (Figure 13).

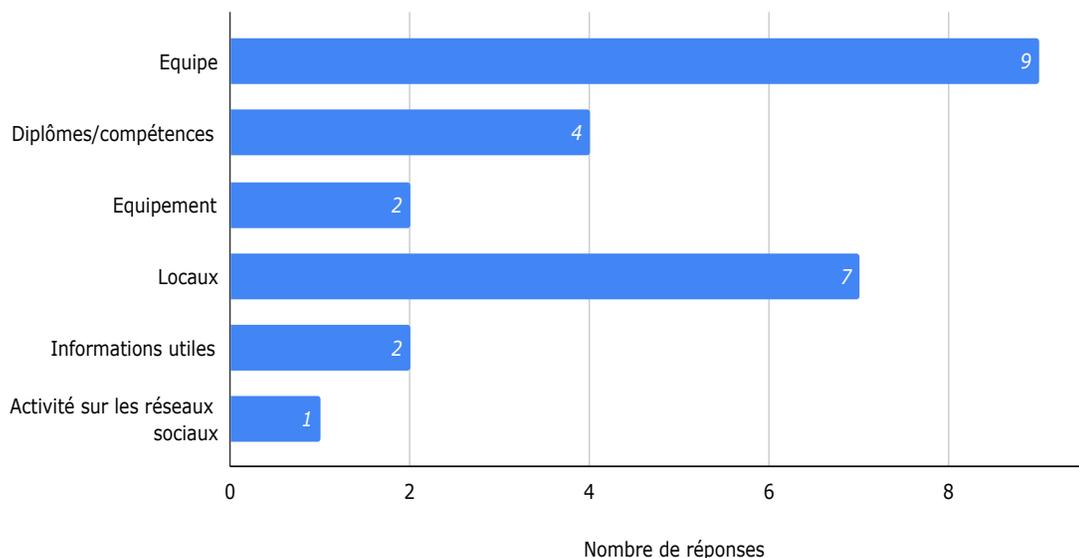


Figure 13 : Éléments recherchés sur le site internet

2.1.2.14. Description de l'entretien d'embauche

Dix-neuf réponses étaient exploitables pour cette question ouverte, qui permettait aux participants de s'exprimer sur le ressenti par rapport à leur entretien d'embauche.

Concernant les modalités de l'entretien :

- 10,5% (2 réponses) des entretiens ont été réalisés par appel téléphonique en raison de la crise sanitaire mondiale de la Covid-19. L'ensemble restant était constitué d'entretiens physiques. Deux répondants ont eu deux entretiens d'embauche, un téléphonique puis un entretien physique pour l'un ; deux entretiens physiques pour l'autre, avec présentation à l'équipe la deuxième fois, qui a été très appréciée. Trois répondants (15,8%) n'ont pas eu d'entretien d'embauche car ils connaissaient déjà la structure et les gérants.

- L'entretien a pu être mené par le responsable en recrutement de la structure (souvent un associé), plusieurs associés ou tous les associés. Un répondant signalait que plusieurs associés étaient présents à son entretien, mais que l'équipe restante n'était pas au courant de sa venue pour l'entretien à la clinique. Trois répondants (15,8%) mentionnaient qu'ils avaient visité la structure et rencontré l'équipe.

Concernant la discussion lors de l'entretien :

- Treize répondants (68,4%) évoquaient la convivialité de l'entretien en le qualifiant de « peu formel », « détendu », « sympathique », « chaleureux », « présence du tutoiement », « empathie », « à l'écoute ». Pour deux répondants, il s'est déroulé autour d'un repas.

- Les sujets cités comme étant évoqués lors de l'entretien étaient les suivants : présentation du contrat et de ses conditions, activité exercée, planning et rythme de travail, rémunération et avantages sociaux, formation. Un répondant soulignait qu'il a été mal à l'aise vis à vis de la négociation de son salaire. Un répondant mentionnait le fait que la rémunération n'avait pas été abordée lors du premier entretien physique et que les gérants avaient suggéré qu'il fasse une proposition par mail.

- Un répondant a apprécié la discussion qu'il qualifiait de « franche et directe ». À l'inverse, deux répondants (10,5%) ont été déçus d'observer des divergences entre l'annonce, les promesses téléphoniques ou lors de l'entretien, et le contrat d'embauche présenté ultérieurement.

2.1.2.15. Négociation à l'entretien d'embauche

Ce sont 62% des nouveaux embauchés qui n'ont rien négocié à leur embauche. Parmi ceux qui ont négocié certains aspects de leur offre d'emploi, cela concernait majoritairement la rémunération et le rythme de travail. Moins fréquemment, les astreintes et le type d'actes réalisés étaient également négociés (Figure 14).

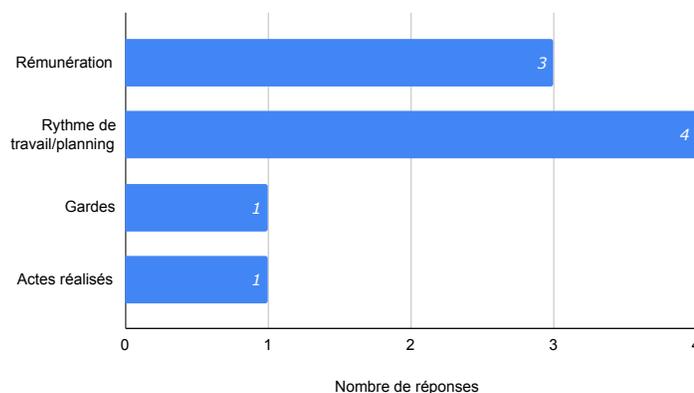


Figure 14 : Aspects négociés de l'offre d'emploi

2.1.2.16. Accueil au sein de la clinique à l'arrivée

Les répondants pouvaient noter l'accueil au sein de l'équipe à leur arrivée, sur une échelle de notes de 1 à 10. La note de 1 représentait un accueil lamentable, à revoir complètement et la note de 10 un accueil parfait. Dix-neuf participants ont répondu à cette question. La répartition des notes est visible dans la figure ci-dessous (Figure 15).

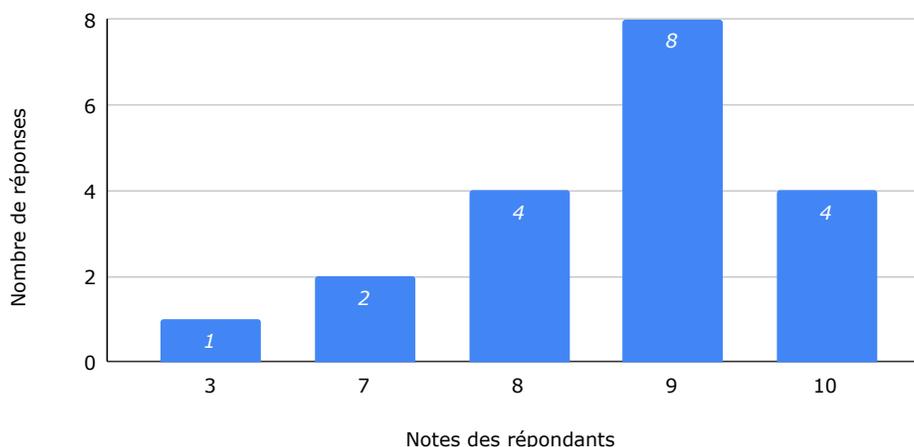


Figure 15 : Répartition des notes concernant l'accueil au sein de l'équipe

L'analyse statistique montrait une moyenne de 8,47/10 à plus ou moins 0,78 pour un intervalle de confiance à 95% selon la loi de Student. L'écart-type était de 1,61. Le minimum était de 3/10 et le maximum de 10/10 (Tableau 4).

Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
8,47/10	+/- 0,78	1,61	3	8	9	9	10

Tableau 4 : Analyse statistique de l'accueil au sein de l'équipe

2.1.2.17. Visite des locaux de la clinique et présentation à l'équipe

La visite des locaux et la présentation du nouvel arrivant à l'équipe ont été réalisées pour 70% des répondants à l'entretien d'embauche et 85% le premier jour de travail à la

clinique. La totalité des répondants a apprécié l’avoir eu à l’entretien d’embauche et c’était également le cas de 94% des répondants, pour leur premier jour de travail. Si 30% du panel n’avait pas eu de visite et de présentation à l’entretien d’embauche, un tiers d’entre eux les auraient appréciées (Figure 16). Concernant cette découverte de la clinique au premier jour, 15% des répondants relevaient qu’ils n’en avaient pas bénéficié, et cela aurait été apprécié pour les deux tiers d’entre eux. Un répondant, qui a visité les locaux et été présenté à l’équipe, trouvait que ce processus d’intégration n’était pas nécessaire pour son premier jour (Figure 17).

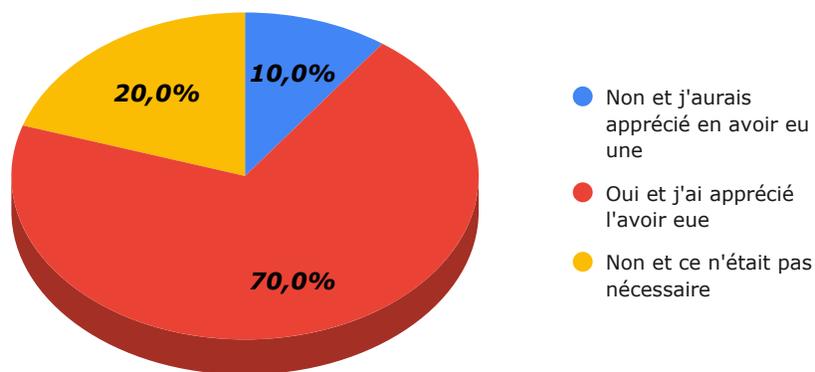


Figure 16 : Visite des locaux et présentation à l'équipe lors de l'entretien d'embauche

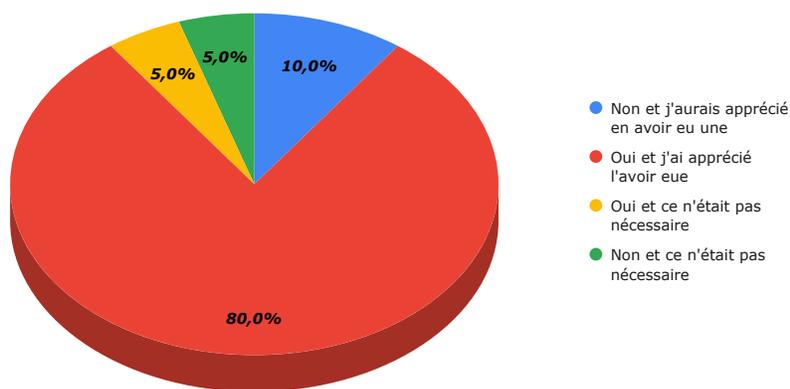


Figure 17 : Visite des locaux et présentation à l'équipe le premier jour

2.1.2.18. Présence d'un tuteur/référent affilié pour l'intégration du collaborateur

Les réponses étaient partagées pour cette question. Elle interrogeait les répondants sur la présence d'un tuteur ou référent défini pour aider à l'intégration du collaborateur, en étant la personne de proximité, dont l'accès était facilité, pour pouvoir poser ses questions. Ce processus a été mis en place dans 35% des cliniques Alpivet. Pour 30% des nouveaux ALD, cela leur a convenu et 5% souhaitait que ce soit amélioré. Quinze pour-cent des répondants n'y ont pas eu accès et l'auraient souhaité. En revanche, 50% des nouveaux ALD n'avaient pas eu de tuteur ou référent, et n'ont pas ressenti le besoin d'en avoir un (Figure 18).

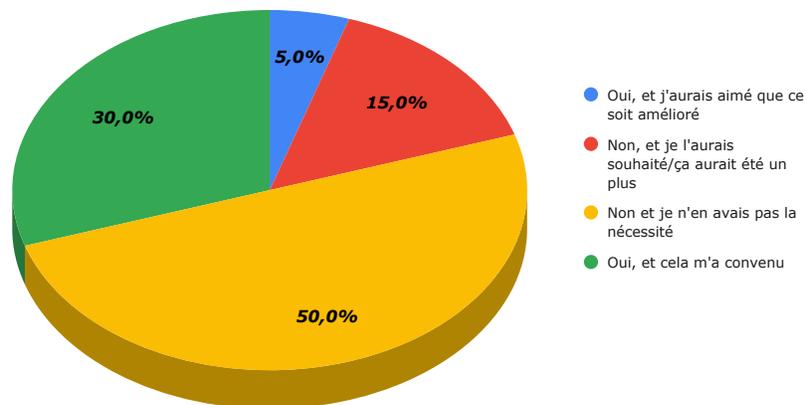


Figure 18 : Présence d'un tuteur/référent affilié pour l'intégration du collaborateur

2.1.2.19. Ressenti concernant les premières semaines de travail

Cette question proposait une échelle de notes de 1 à 10, où 1 représentait le qualificatif « Très facile » et 10, le qualificatif « Très difficile ». La note évaluait ainsi le ressenti de l'ALD lors de ses premières semaines à la clinique, vis-à-vis de son intégration, de son travail, de ses relations etc. L'analyse statistique montrait une moyenne de 8/10 à plus ou moins 0,90 avec un intervalle de confiance à 95%. L'écart-type était de 1,92. Le minimum était à 2/10 et le maximum à 10/10. La médiane était à 8,5/10 (Tableau 5).

Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
8/10	+/- 0,90	1,92	2	8	8,5	9	10

Tableau 5 : Analyse statistique du ressenti

2.1.2.20. Difficultés rencontrées et facilités observées

Les difficultés rencontrées lors des deux premières années d'exercice dans la structure étaient nombreuses (40 réponses de 21 répondants). La plus citée par les répondants était le rythme de travail (8 réponses), suivi de la relation avec le client (7 réponses). La relation client comprenait à la fois la gestion des clients difficiles, mais également l'intégration du nouveau vétérinaire au sein de la clientèle. Ensuite, quatre répondants relevaient la prise en main du logiciel de la clinique comme une difficulté pour s'adapter, surtout les premiers jours. Quatre répondants soulignaient n'avoir connu aucune difficulté. L'intégration dans l'équipe, l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail et procédures de la clinique, et l'appropriation des locaux, étaient citées par trois répondants. On retrouvait également le manque de technique et d'expérience, les démarches administratives liées au statut de collaborateur libéral, la gestion des animaux errants et le fait de ne pas connaître les différents rôles de tous les acteurs de la clinique (Figure 19).

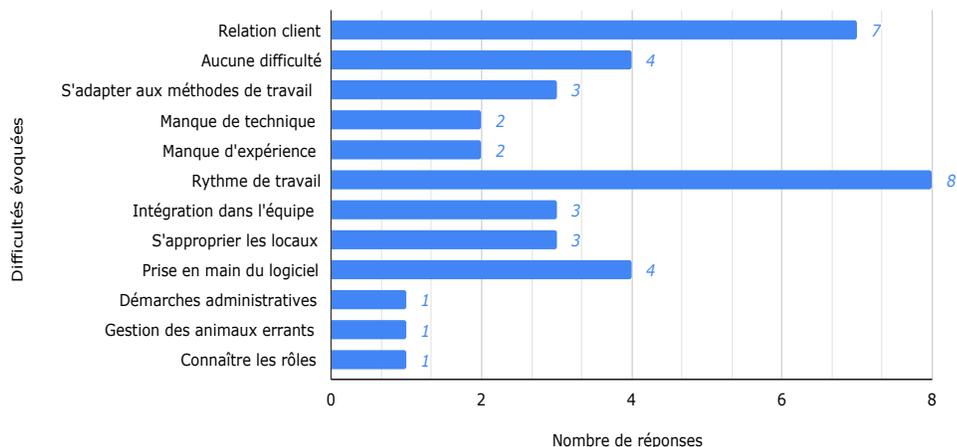


Figure 19 : Les difficultés rencontrées par les ALD au cours de leurs deux premières années d'exercice

À l'inverse, la question suivante permettait d'étudier les facilités constatées lors de cette même période de temps. Les réponses étaient moins nombreuses (27 réponses de 21 répondants) par rapport aux difficultés rencontrées. L'intégration à l'équipe arrivait largement en tête, citée 14 fois. Plusieurs répondants ont évoqué l'application de ses connaissances/compétences qui étaient maîtrisées, l'entraide sur les cas et la formation au sein de la structure. Le fait de ne pas avoir de gardes était également perçu comme une facilité en période d'intégration. Enfin, étaient citées la prise d'autonomie rapide, le rythme de travail, la gestion de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la gestion des consultations et l'adaptation aux méthodes de travail, comme facilités constatées (Figure 20).

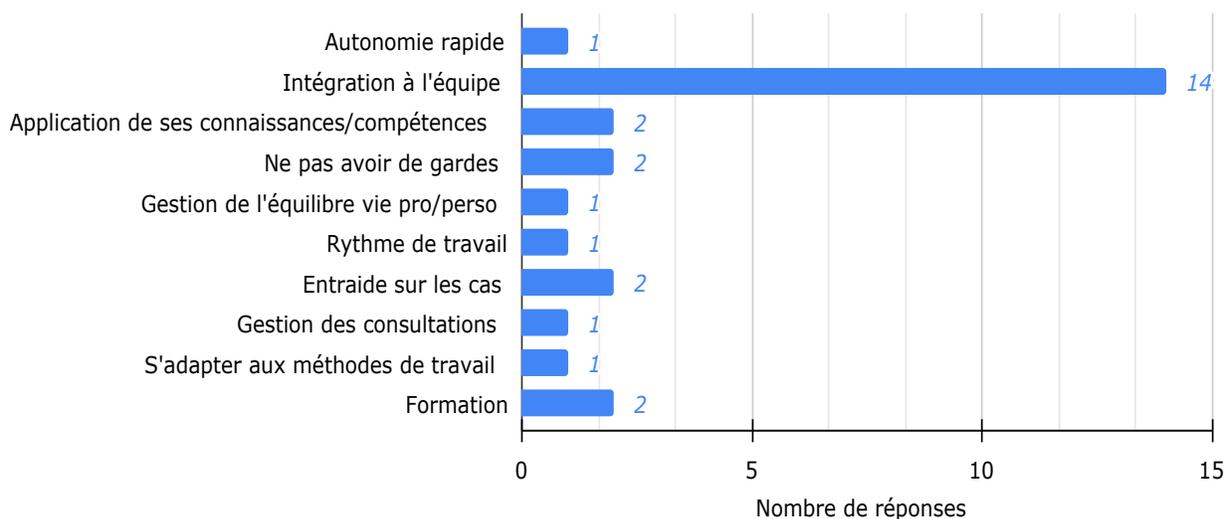


Figure 20 : Facilités observées par les ALD lors de leurs deux premières années d'exercice au sein de la structure

2.1.2.21. Ambiance actuelle et intégration au sein de la structure

De la même manière que la question sur le ressenti pendant les premières semaines, l'ambiance et l'intégration au sein de l'équipe étaient jugées dans cette question. Une échelle de notes de 1 à 10 a été utilisée, 1 représentant une très mauvaise ambiance ou un ressenti « pas du tout intégré ». La note 10 signifiait une excellente ambiance ou un très bon ressenti d'intégration au sein de l'équipe de la clinique.

Concernant l’ambiance, la moyenne des notes était de 8,24/10 à plus ou moins 0,84 pour un intervalle de confiance à 95%. L’écart-type était de 1,79. Le minimum était de 4/10 et le maximum de 9/10. La médiane était à 9/10 (Tableau 6).

À propos du sentiment d’intégration, la moyenne des notes des ALD était de 8,90/10 à plus ou moins 0,86 dans un intervalle de confiance à 95%. L’écart-type était de 1,84. Le minimum était de 2/10 et le maximum de 10/10. La médiane était à 9/10 (Tableau 6).

Critères	Moyenne	Intervalle à 95%	Écart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
Ambiance	8,24/10	+/- 0,84	1,79	4	7	9	9	9
Intégration	8,90/10	+/- 0,86	1,84	2	9	9	10	10

Tableau 6 : Analyse statistique de l'ambiance et de l'intégration au sein de l'équipe

2.1.2.22. Moments de convivialité au sein de l’équipe

On distinguait dans cette partie les moments de convivialité organisés et pris en charge par la clinique, de ceux organisés en interne au sein de l’équipe.

Concernant les moments de convivialité organisés par la clinique, 19% des répondants n’ont pas pu en bénéficier en raison de la pandémie virale mondiale de la Covid-19. Parmi les exemples cités dans les réponses positives, on retrouvait : les réunions d’équipe autour de repas ou juste les repas, des activités organisées (bowling, karting, sortie culturelle ou sportive) et des fêtes (galette des rois, anniversaires, Noël, pots de départ, etc.).

Environ 31% des répondants n’avaient pas participé à des moments de convivialité d’équipe, en raison de la crise sanitaire ou en cas d’absence de proposition. Pour le reste des participants, ces moments étaient en premier lieu des repas et apéritifs. Ils étaient souvent ritualisés, le vendredi soir par exemple. On peut citer également les sorties au cinéma, les réunions bien-être et des sorties liées à une amitié nouée (Figure 21).

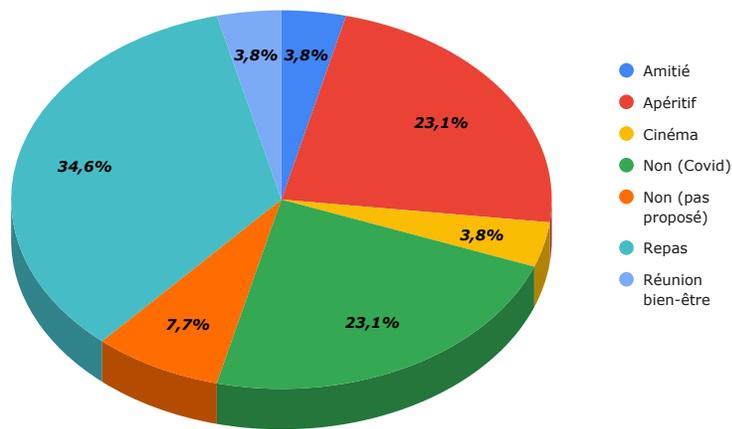


Figure 21 : Participation à des moments de convivialité d'équipe

2.1.2.23. Création d'un groupe des nouveaux arrivants et réseau social adapté

Afin de favoriser l'arrivée des nouveaux arrivants Alpivot et de bénéficier de la proximité géographique du réseau, l'idée a germé au sein de la commission ALD Alpivot, de créer un réseau des nouveaux arrivants. Ce réseau permettrait de mettre en relation entre eux les ALD fraîchement débarqués, qui seraient en train de vivre la même expérience. Son objectif serait notamment de favoriser les rencontres, discussions, le partage d'expériences, mais aussi les sorties culturelles, festives et sportives. Près de 86% des répondants étaient intéressés par cette initiative, bien que 9,5% soulignaient leur manque de temps pour y participer. Le choix « Oui, uniquement pour les nouveaux arrivants » n'a pas été sélectionné dans les réponses (Figure 22).

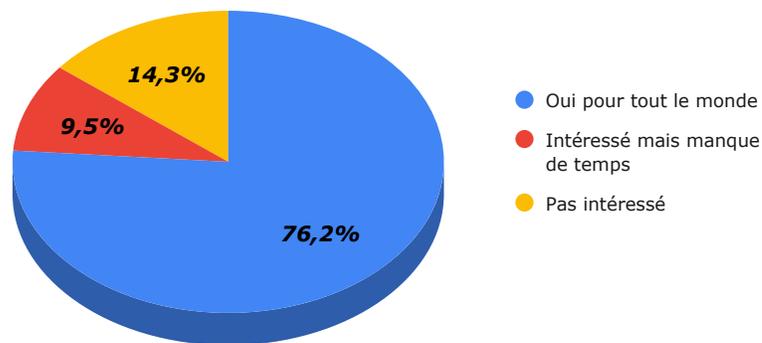


Figure 22 : Avis sur la création d'un groupe des nouveaux arrivants Alpivot

Une deuxième question sur le même sujet permettait de choisir un ou des réseaux sociaux adaptés à la création de ce groupe. Les réponses pouvaient être multiples et le choix « Autre » permettait de citer un réseau non présenté dans la question. Aucun autre réseau n'a été cité. Dans le panel, 58% des répondants ont choisi un seul réseau social. L'application de messagerie instantanée Whatsapp arrivait en tête des réponses avec 43,3% de réponses. Facebook arrivait en deuxième position à 26,7%. Enfin l'utilisation du forum de l'intranet Alpivet (16,7%) et l'application de messagerie instantanée Messenger (13,3%) arrivaient en dernières positions (Figure 23).

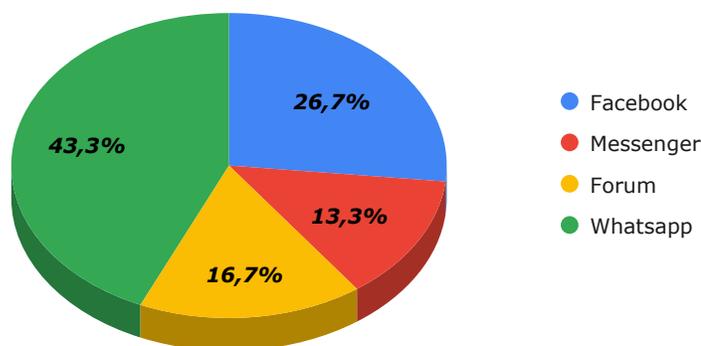


Figure 23 : Choix du réseau social pour le groupe des nouveaux arrivants

2.1.2.24. Formation au sein de la structure

Les formations souhaitées pour faciliter la première année des collaborateurs au sein de l'entreprise, étaient d'abord les formations en médecine vétérinaire, et les formations en management. La médecine vétérinaire regroupait différents thèmes cités, que sont l'ophtalmologie (citée deux fois), les NAC, la nutrition, la médecine interne, la médecine préventive et la dermatologie. Les domaines évoqués en management étaient la gestion de la relation client (citée 3 fois), la gestion des relations interpersonnelles (notamment au sein de l'équipe, citée 2 fois) et la gestion de l'organisation de son travail. Les répondants auraient également aimé bénéficier de formations en chirurgie, gestion des urgences, et concernant le logiciel de la clinique (Figure 24).

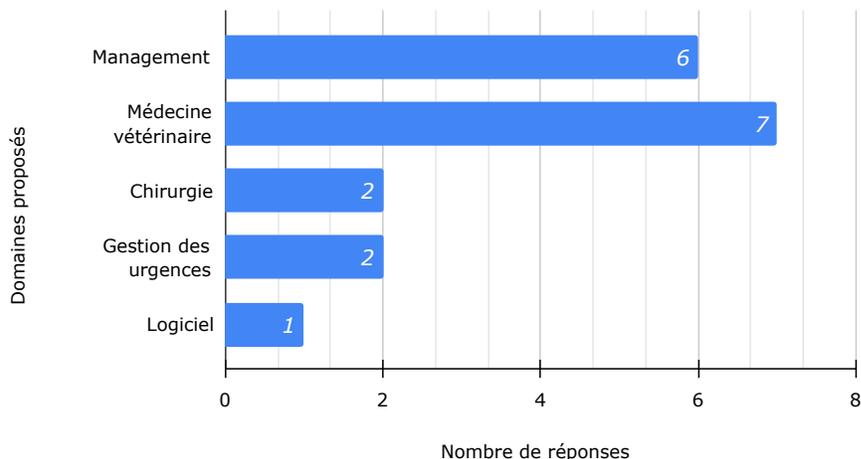


Figure 24 : Formations souhaitées pour faciliter la première année

2.1.2.25. Idées d'amélioration pour l'intégration

Quatorze répondants ont participé à cette question ouverte. Parmi eux, 35,7% n'apportaient pas de nouvelles idées : parce qu'ils ne se sentaient pas concernés, qu'ils n'avaient pas d'idées particulières sur le sujet, qu'ils trouvaient que cela dépendait des personnes et des cliniques. Aussi, un répondant suggérait d'aller travailler préférentiellement dans les petites structures inférieures à trois vétérinaires.

Les idées avancées par le panel restant étaient les suivantes :

- La communication a été citée trois fois au travers de temps spécifiques dédiés à l'échange sur les attentes des gérants, de l'équipe et du nouveau, avec des retours réguliers. Un répondant suggérait également des temps de discussion autour de la gestion des cas, tant d'un point de vue médical que sur la méthode générale de travail,
- l'aide et l'accompagnement au sujet de la prise en main du logiciel a été cité deux fois,
- l'adaptation de la charge de travail sur la première semaine,
- l'augmentation du temps dédié à chaque consultation les deux premières semaines,
- être informé sur le fonctionnement de la clinique et ses procédures,

- la préparation au poste avec des journées pratiques de formation aux procédures, pour également prendre ses marques avec le matériel au sein des locaux,
- la revalorisation régulière du salaire pour mettre en avant les compétences du nouveau,
- la favorisation de l'intégration à l'équipe.

2.1.2.26. Raisons de quitter l'entreprise

Les raisons de quitter l'entreprise pouvaient être réelles ou hypothétiques, c'est-à-dire un argument qui n'était pas d'actualité au sein de la structure mais auquel le collaborateur accordait de l'importance. Les quatre premières raisons de quitter l'entreprise citées par le panel étaient: l'ambiance, la charge de travail, des raisons personnelles (déménagement, année sabbatique, etc.) et la rémunération. Les autres catégories ont été citées une ou deux fois. C'étaient la clientèle et leurs exigences, la reconnaissance au travail, le fait d'avoir des gardes, le temps de travail, le coût de la vie, la distance domicile-clinique, le fait d'avoir des opportunités ailleurs, et l'éthique de travail. Un des répondants citait qu'il n'avait aucune raison de quitter son entreprise (Figure 25).

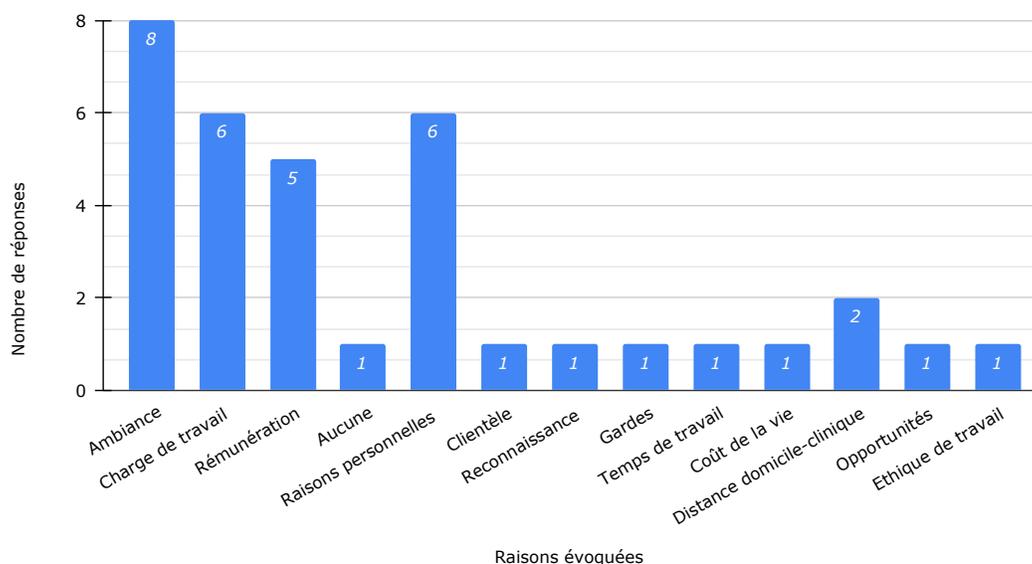


Figure 25 : Raisons évoquées de quitter l'entreprise

2.1.2.27. Reconnaissance actuelle au sein de la structure

La question de sentiment d'être reconnu au sein de la clinique reprenait le système de notation sur 10 évoqué précédemment. La moyenne des notes était de 8/10 à plus ou moins 0,75 pour un intervalle de confiance à 95%. L'écart-type était de 1,61. Le minimum était de 3/10 et le maximum de 10/10. La médiane était à 8/10 (Tableau 7).

Moyenne	Intervalle à 95%	Écart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
8/10	+/- 0,75	1,61	3	7	8	9	10

Tableau 7 : Analyse statistique de la reconnaissance actuelle au sein de la structure

2.1.2.28. Accord avec la culture et les valeurs de la clinique

Tout comme la question précédente, les répondants pouvaient donner une note sur 10 pour qualifier leur sentiment d'accord avec la culture et les valeurs de la clinique. La moyenne des notes était de 8,53/10 à plus ou moins 0,69 pour un intervalle de confiance à 95%. L'écart-type était de 1,47. Le minimum était de 3/10 et le maximum de 10/10. La médiane était à 9/10 (Tableau 8).

Moyenne	Intervalle à 95%	Écart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
8,52/10	+/- 0,69	1,47	3	8	9	9	10

Tableau 8 : Analyse statistique de l'accord avec la culture et les valeurs de l'entreprise

2.1.2.29. Attentes par rapport à Alpivet

Les apports actuels d'Alpivet et les attentes des ALD récemment intégrés dans les structures ont fait l'objet d'une question. Une partie des ALD soulignait que la crise sanitaire de la Covid-19 avait perturbé le fonctionnement et l'organisation usuels des cliniques vétérinaires et du groupe, et qu'il était difficile pour eux de relever les apports réels du groupe.

Ainsi c'étaient 37% de répondants qui ne voyaient pas d'apport d'Alpivet dans leur travail. Les autres participants au questionnaire mentionnaient des apports et des attentes en terme de soutien et accompagnement des collaborateurs et des gérants, de la formation, la négociation des contrats avec les laboratoires, des avantages comme le comité d'entreprise. Un répondant n'avait pas eu d'attente particulière à ajouter aux bénéfices actuels du groupe. La figure suivante regroupait les différentes attentes des ALD, où la formation arrivait en tête. Plus de cohésion dans le groupe était souhaitée par trois répondants. Les cinq répondants qui n'avaient pas d'avis sur la question des attentes, étaient des jeunes intégrés qui ne voyaient pas d'apport d'Alpivet (Figure 26).

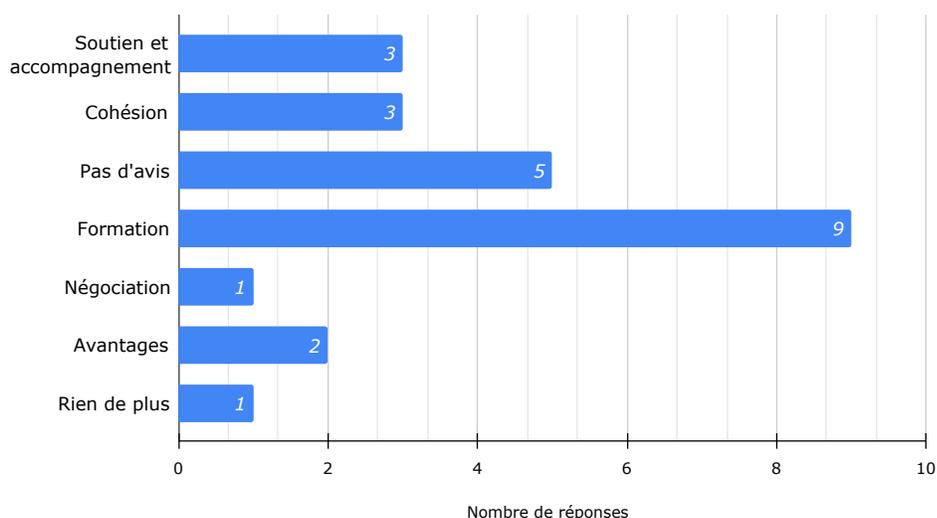


Figure 26 : Attentes des ALD vis à vis d'Alpivet

Par exemple, voici quelques citations des répondants au sujet d'Alpivet :

« Un groupe solidaire à l'écoute de chacun. »

« Je ne me sens pas concernée par Alpivet, nous n'en avons pas parlé depuis la crise sanitaire »

« Je trouve Alpivet intéressant pour les formations. ça nous permet d'avoir des formations de qualité à proximité de chez nous ! Je ne me suis pas encore servi des avantages du comité d'entreprise »

2.1.2.30. Avis sur l'emploi actuel

Cette rubrique permettait de recenser l'avis des ALD par rapport à leur emploi actuel selon cinq critères. Ces derniers ont été choisis par la commission ALD parmi les 13 critères de choix présentés dans la section suivante. Ils nous paraissaient être les critères les plus pertinents, ce sont notamment des critères qui peuvent varier après l'embauche.

Les cinq moyennes ne sont pas statistiquement différentes les unes par rapport aux autres car tous les intervalles de confiance se chevauchent. Les moyennes étaient proches, variant de 7,05/10 (Rémunération) à 8,43/10 (Équipement). L'écart-type variait de 1,12 (Équipement) à 1,94 (Rythme de travail). Le minimum des séries variait de 3 (Rémunération, Rythme de travail) à 6 (Équipement). La médiane variait de 7 (Rémunération) à 9 (Ambiance de travail). Tous les maximums atteignaient la note de 10/10 (Tableau 9).

Critères	Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
Ambiance	8,29/10	+/- 0,76	1,62	4	8	9	9	10
Capacité de formation	7,76/10	+/- 0,71	1,51	5	7	8	9	10
Équipement	8,43/10	+/- 0,53	1,12	6	8	8	9	10
Rémunération	7,05/10	+/- 0,87	1,86	3	6	7	8	10
Rythme de travail	7,52/10	+/- 0,91	1,94	3	7	8	9	10

Tableau 9 : Analyse statistique des critères concernant l'emploi actuel

Ainsi, on peut établir un classement des tendances des moyennes, mais celui-ci n'est pas statistiquement significatif.

1. Équipement de la structure
2. Ambiance de travail
3. Capacité de formation
4. Rythme de travail
5. Rémunération

2.1.2.31. Les critères de choix pour une embauche

Dans cette rubrique, le répondant devait noter chaque critère cité de 1 à 10/10. La note de 1/10 signifiait que le critère n'était « Pas important » dans le choix d'aller travailler dans une nouvelle clinique. À l'inverse, la note de 10/10 représentait un critère « Primordial » et pris en compte au maximum dans ce choix. Treize critères ont été choisis par la commission ALD, tentant de représenter les paramètres qui nous paraissaient importants dans le choix d'un nouveau poste. Ils ont été sélectionnés notamment après la lecture de plus d'une cinquantaine d'annonces d'emplois vétérinaires, qui mentionnaient de nombreux critères pour attirer les collaborateurs.

Les résultats sont présentés dans le Tableau 10 ci-dessous. Les moyennes présentaient rarement des différences significatives les unes vis-à-vis des autres. En effet les intervalles de confiance se chevauchaient entre la majorité des moyennes des critères. L'écart-type variait de 0,93 (Ambiance de travail) à 3,01 (Avantages de l'emploi). Les minimums variaient de 1 (Capacité de formation, Nombre de vétérinaires, Avantages de l'emploi, Avoir des responsabilités) à 7 (Ambiance de travail). Le maximum était toujours de 10. La médiane variait de 5 (Avantages de l'emploi) à 9 (pour 7 critères) (Tableau 10).

Critères de choix	de	Moyenne (sur 10)	Intervalle à 95%	Écart type	Min	Q1	Médiane	Q3	Max
Localisation		8,67	+/- 0,71	1,53	4	8	9	10	10
Domaine d'activité		7,95	+/- 0,92	1,96	3	8	9	9	10
Capacité de formation	de	7,52	+/- 0,92	1,97	1	7	8	9	10
Ambiance de travail	de	9,19	+/- 0,44	0,93	7	9	9	10	10
Équipement		8,14	+/- 0,54	1,15	6	7	8	9	10
Nombre de vétérinaires	de	6,19	+/- 1,57	3,36	1	3	7	9	10
Statut de l'emploi	de	7,67	+/- 1,09	2,33	2	6	9	9	10
Type de contrat		7,90	+/- 1,12	2,39	3	5	9	10	10
Rythme de travail	de	8,57	+/- 0,72	1,54	5	8	9	10	10
Rémunération		8,33	+/- 0,70	1,49	5	8	9	9	10
Avantages de l'emploi	de	4,95	+/- 1,41	3,01	1	2	5	7	10
Valeurs de la clinique	de la	7,91	+/- 0,88	1,89	3	7	8	9	10
Responsabilités/projet		7,14	+/- 1,31	2,80	1	6	8	9	10

Tableau 10 : Analyse statistique des critères de choix pour une embauche

Les tendances des moyennes permettaient d'établir le classement suivant, non statistiquement significatif :

1. Ambiance de travail
2. Localisation géographique
3. Rythme de travail
4. Rémunération

5. Équipement de la clinique
6. Domaine d'activité exercé
7. Valeurs de la clinique
8. Type de contrat
9. Statut de l'emploi
10. Capacité de formation de la clinique
11. Avoir des responsabilités/projets au sein de la structure
12. Nombre de vétérinaires
13. Avantages de l'emploi

2.1.3. Discussion

2.1.3.1. Méthode

Le recueil des données par envoi d'un questionnaire a été choisi préférentiellement par rapport à des entretiens individuels car il permet de collecter rapidement des informations précises auprès d'un maximum de personnes. Cette dernière a été choisie afin de maximiser le nombre de réponses, pour sa facilité d'analyse et pour la maîtrise de l'outil par la grande majorité des collaborateurs Alpivet. De plus, cela permettait de préserver l'anonymat des réponses afin de laisser libre cours à toutes les remarques.

L'idée de ce questionnaire était d'obtenir le plus grand nombre de réponses, dans l'objectif final d'avoir une idée globale et représentative des problématiques de recrutement et d'intégration des vétérinaires dits ALD (Aide Longue Durée). Les questions majoritairement fermées permettaient de faciliter l'analyse à grande échelle, et les questions ouvertes permettaient d'appréhender les diverses problématiques liées à l'intégration et d'avoir des avis plus détaillés.

Nous avons choisi de cibler les derniers entrés dans les structures, car leurs souvenirs du recrutement et de l'intégration sont plus précis, et retranscrivent ce qui se fait actuellement dans les cliniques Alpivet. Le questionnaire était anonyme afin de laisser libre cours à tous les avis. Le questionnaire a été pré-testé. Cela a permis d'évaluer la compréhension des questions, de perfectionner la mise en page et d'estimer la durée du questionnaire.

2.1.3.2. Échantillonnage et sélection du panel

Cette étude a permis de récolter 21 réponses, soit 21 vétérinaires de moins de trois ans d'ancienneté parmi les 52 cliniques Alpivet. Pour répondre à la question de la représentativité de notre échantillon, un calcul s'impose. Il est à prendre en considération que le groupe est né en 2016 à l'initiative de 11 cliniques, et a donc augmenté en moyenne de 10 cliniques par an. Le groupe réunit aujourd'hui 108 associés et environ 110 vétérinaires salariés (ou collaborateurs libéraux). On peut faire l'approximation que le nombre de salariés (ou collaborateurs libéraux) S est égal à deux fois le nombre de cliniques N ; et que le groupe a suivi une croissance de +10 cliniques par an. Selon ces hypothèses, le nombre de salariés aurait été de 110 en 2021, 88 en 2020, 66 en 2019 et 44 en 2018. La commission intégration des ALD estime à environ 10% le taux de renouvellement de l'équipe chaque année au sein des cliniques Alpivet. Le nombre d'arrivants en 2021 serait donc de 11 personnes, de 8,8 personnes en 2020, de 6,6 personnes en 2019 et de 4,4 personnes en 2018. Ainsi le nombre total de nouveaux arrivants, dans la période d'étude, est estimé à environ 30 vétérinaires. L'échantillon étudié (21 répondants) représenterait alors 70% de la population totale des nouveaux arrivants, conférant ainsi à notre étude une représentativité forte. Des analyses statistiques avancées auraient permis d'affiner les résultats de cette étude et leur risque.

Aussi, le questionnaire a été transmis aux associés des différentes cliniques et n'a donc été remis qu'aux vétérinaires exerçant à ce jour dans le groupement. Par ce moyen nous n'avons pas pu récolter les avis des nouveaux arrivants qui ont quitté le groupe dans les trois dernières années.

Quelques répondants interrogés ultérieurement ont trouvé que la durée du questionnaire était longue. Cette information s'accorde avec le fait que certaines réponses soient incomplètes, car il n'était obligatoire de répondre à aucune d'entre elles. Il aurait été peut-être été plus judicieux de raccourcir le questionnaire pour maximiser les réponses.

2.1.3.3. Généralités

Les ALD ne sont pas forcément des jeunes diplômés comme on pourrait le penser intuitivement. On remarque de 48,6% des répondants de cette catégorie sont diplômés depuis plus de 11 ans et sont donc des vétérinaires expérimentés.

Ces derniers ont donc déjà eu des expériences professionnelles, et même pour certains (19%) des formations post-universitaires diplômantes comme un CES ou un CEAV. Cette expérience se retrouve dans les compétences avant embauche qui sont nombreuses pour la grande majorité du panel, qui n'a donc pas probablement souffert d'un manque de confiance en soi ou de stress face à l'inexpérience. Et même, 28,7% d'entre eux ont des compétences développées dans un domaine, dont font partie notamment les 19% ayant obtenu un diplôme post universitaire.

Les chiffres de la répartition homme/femme du sondage (71,4% de femmes et 28,6% d'hommes) s'accordent avec les statistiques nationales qui recensent 75,5% de femmes nouvellement inscrites à l'Ordre en 2020 (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020).

À l'inverse, le domaine d'exercice de la canine pure, est quasi exclusivement représenté à 95,2%, alors que la moyenne nationale est à 52,4% (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020). Les domaines d'exercice mixtes ou rural pur ne sont pas représentés dans cette étude. Pourtant, près de la moitié des cliniques Alpivet exercent en rurale. Il serait intéressant d'interroger ces cliniques sur leur recrutement en ALD ces dernières années.

2.1.3.4. Contrat de travail

Le type de contrat de travail est très variable d'un répondant à un autre. Cela peut montrer l'adaptabilité des cliniques vétérinaires à leur collaborateur, dans un contexte de recrutement difficile ; ou alors la diversité des besoins actuels en embauche. Majoritairement, les ALD récemment intégrés sont des salariés en CDI avec des gardes. Le salariat et le CDI présente des avantages de protection sociale sur le long terme, par rapport à la collaboration libérale. C'est un plus au sein d'une profession qui est très féminisée, et donc susceptible de demander un congé de maternité. Le haut taux de temps partiel (50%) est expliqué par la grande partie de salariés en forfait jour. En effet, le temps plein en forfait jour (216 jours) est un rythme de travail qui peut être difficile à tenir au vu de la charge de travail des vétérinaires, en y ajoutant les gardes et astreintes. Il est ainsi important que l'employeur soit ouvert à la discussion concernant les modalités du contrat de travail lors de l'embauche, afin de l'adapter à son collaborateur, et de favoriser ainsi le recrutement.

2.1.3.5. Modalités des candidatures

Dans la rubrique « Choix de la clinique », on remarque que 52,4% des candidatures se réalisent grâce au réseau professionnel et/ou familial (bouche-à-oreilles, proposition d'un membre de la clinique). Ce chiffre souligne la place du réseau professionnel dans le recrutement, et montre bien l'importance pour les employeurs de se faire connaître à leur avantage, au travers des stages ou des formations par exemple. Cela souligne également l'importance de l'ensemble des collaborateurs au sein de la clinique, pour entretenir et développer leur réseau, qui pourra bénéficier à leur entreprise.

Cependant, 85,7% des ALD n'étaient pas venus dans la structure pour des stages ou formations avant d'y travailler. On peut donc émettre l'hypothèse que la proposition de la part d'un membre de la clinique s'est plutôt faite, car ce dernier était un proche de l'ALD, et non pas par un employeur, qui aurait contacté un potentiel candidat, venu chez lui en stage ou formation.

D'un autre côté, 38,1% des candidatures sont reliées à la publication d'annonces d'emploi en ligne (réseau social ou site d'annonces d'emploi). Il est ainsi primordial pour un recruteur d'être attractif dans son annonce, par le fond et par la forme. Et ce n'est pas chose facile, au vu de la quantité d'annonces publiées chaque semaine.

Il est intéressant également d'être attractif sur le site internet de sa clinique puisque 61,9% des postulants l'ont consulté avant de se rendre sur place. Ce chiffre est nettement inférieur aux 95% observés lors de l'enquête à grande échelle Stepstone en 2011 (Charbonnier-Voirin, 2017). Les candidats y recherchent des informations au sujet de l'équipe et des locaux, mais aussi l'équipement de la structure, son activité sur les réseaux sociaux et les différentes compétences de l'équipe.

2.1.3.6. Critères de choix de la clinique

La question concernant les critères de choix de la clinique vise à mieux comprendre les choix des ALD récemment intégrés, de postuler dans des cliniques Alpivet. Cela permet ensuite pour l'employeur de savoir quels sont les points clés à valoriser dans son annonce. Notre analyse montre qu'il semble important d'insister sur les critères suivants : la zone

géographique, l'équipement de la clinique, l'ambiance de travail, la taille de l'équipe, le rythme de travail et la capacité de formation de la clinique.

À l'inverse, les avantages de l'emploi (tickets restaurants, comité d'entreprise, etc.), le type de contrat, les perspectives d'évolution, la réputation de l'entreprise et la rémunération, sont des critères peu décisifs. C'est assez étonnant d'ailleurs, de constater que la rémunération ne soit pas un critère décisif, alors que certains ont priorisé des zones géographiques où le coût de la vie est cher. Les zones à proximité de la Suisse ou d'Annecy, dans les départements de l'Ain et la Haute-Savoie, en sont des bons exemples. La qualité de vie et de travail passent avant la rémunération. Ces résultats s'accordent avec les données de l'enquête VetFuturs France (VETFUTURS, 2018) qui montrent que la nouvelle génération souhaite s'épanouir au travail et met en avant le bien-être au travail, avant d'autres critères comme la rémunération par exemple.

Les réseaux capitalistiques, principaux concurrents d'Alpivet, ne bénéficient pas, à ce jour, d'une attractivité marquée. En effet, le choix d'intégrer un réseau capitalistique en tant que collaborateur importe peu pour 23,8% du panel, 33,5% y est même réfractaire. Seulement 9,4% des répondants sont réellement enclins à y travailler. Les démarches mises en œuvre et exposées par les réseaux capitalistiques dans la partie précédente ne semblent pas être encore connues de ces embauchés depuis moins de trois ans, car un tiers des répondants considèrent qu'il n'a pas assez d'informations sur ces groupes. La corporatisation des cliniques vétérinaires françaises est en effet un phénomène récent, et la priorité des investisseurs est aujourd'hui d'augmenter leur taille, en achetant des cliniques. Mais le recrutement vétérinaire en France verra très prochainement arriver l'amélioration de l'attractivité de ces structures. Ces dernières pourront bénéficier des avantages d'un grand groupe, notamment de sa notoriété et de sa communication autour de son attractivité.

C'est d'ailleurs un point sur lequel Alpivet devra réfléchir. Les trois quarts des répondants ne savaient pas en postulant que leur clinique était membre du groupe, et le quart restant le savait d'une autre source (que l'annonce ou le site internet de la clinique). Si aujourd'hui le sondage ne montre qu'aucune communication n'a été faite par les cliniques adhérentes auprès du candidat, il semble nécessaire voire capital de l'encourager dans les années à venir. D'un côté, la notoriété participe à l'attractivité, et permet de mettre en avant une marque employeur. De l'autre, il faut bien se démarquer des groupes capitalistiques, qui

peuvent être mal vus par des vétérinaires soucieux de leur indépendance. Alpivet occupe une place stratégique intéressante sur le marché : il peut promouvoir les avantages d'un réseau de grande taille (mobilité géographique, partages d'expérience entre collaborateurs, formation, etc.), tout en conservant l'indépendance des vétérinaires qui le compose, et en limitant l'uniformisation des procédures de travail ou des modalités d'évolution de carrière. On ajoute à cela les avantages d'être un groupe régional, animé par des valeurs fortes de convivialité et de qualité des soins. L'ensemble est résumé dans la charte Alpivet pour laquelle chaque clinique s'engage à son entrée dans le GIE (Annexe 5).

2.1.3.7. Entretien d'embauche

La rubrique « Intégration au sein de la clinique » permet de retracer la première année d'intégration du nouveau vétérinaire, en commençant par l'entretien d'embauche. Ce sont majoritairement des entretiens physiques, menés par un ou plusieurs associés. C'est un moment vécu comme peu formel, convivial et détendu pour deux tiers des répondants. Il est fortement apprécié par les candidats, et ceci est certainement dû à la confraternité de la profession et la volonté d'attirer par une bonne ambiance.

Les sujets abordés au cours de l'entretien sont classiques. La rémunération est un sujet qui peut être sensible, un répondant se sentant mal à l'aise au moment de négocier son salaire. Pour autant, trois répondants l'ont fait à leur entretien. D'autres aspects sont négociés, notamment le rythme de travail et les gardes. Mais en majorité les candidats ne négocient rien lors de leur entretien (62%). Ce chiffre peut être assez étonnant dans un contexte de recrutement difficile pour les employeurs, qui pourrait faciliter la négociation. La confraternité et la proximité entre les employés et employeurs, au sein d'entreprises vétérinaires souvent de petite taille, peuvent être des éléments de réponse.

Dans le panel, 10,5% des répondants ont observé des divergences entre la finalisation du contrat de travail et sa présentation lors de l'entretien d'embauche : écueil à éviter catégoriquement par un employeur, car les candidats accordent de l'importance aux promesses présentées à l'embauche, et les honorer est gage d'honnêteté et de respect. Ces valeurs sont à l'origine de conséquences positives sur le candidat au sein de l'entreprise, et notamment sa

fidélisation (CHARBONNIER-VOIRIN, 2017). Au contraire, des différences entre les promesses et la réalité terrain sont à l'origine d'une perte de confiance.

2.1.3.8. Premier jour au sein de la structure

Par rapport à l'accueil au sein de l'équipe, le jour de l'arrivée du nouvel ALD, le ressenti de ce dernier est très positif avec une note moyenne de 8,47/10. En grande majorité les ALD ont pu visiter les locaux de la clinique, et/ou être présenté à l'équipe, lors de l'entretien d'embauche et également le premier jour. Ce sont des moments d'intégration importants qui sont appréciés par le nouvel arrivant.

Le souhait d'avoir un tuteur (ou référent) pour faciliter l'intégration divise les réponses du panel. Il serait donc conseillé de s'adapter à son nouvel arrivant en lui proposant un tuteur, de manière facultative.

Les premières semaines de travail sont ressenties comme « faciles » avec une note moyenne de 8/10. L'intégration à l'équipe se fait aisément pour la majorité des répondants, c'est d'ailleurs la facilité observée la plus citée. Les difficultés majeures sont l'adaptation au rythme de travail, la gestion de la relation client et la prise en main du logiciel. Le cursus scolaire ne forme pas assez sur les deux derniers points, et il pourrait être judicieux de dispenser plus de cours à propos de ces sujets. Il est également important pour la clinique de prévoir une formation détaillée de l'utilisation de son logiciel.

2.1.3.9. Ambiance de travail et sentiment d'intégration

L'ambiance de travail au sein de la clinique et le sentiment d'intégration sont très bien notés, à plus de 8/10 de moyenne. Ce sont des critères importants dans la fidélisation des employés, et il convient de les soigner au maximum au sein de sa clinique. Les moments de convivialité participent à l'ambiance et l'intégration, qu'ils soient organisés par la clinique ou par un membre de l'équipe. Bien que la crise sanitaire de la Covid-19 ait freiné leur organisation, ils étaient fréquents avant et leur reprise est attendue.

L'idée de la création d'un groupe Alpivet est appréciée, et pas seulement pour les nouveaux arrivants mais pour tous ceux qui le souhaitent. Le réseau social le plus adapté selon les répondants serait l'application Whatsapp.

2.1.3.10. Idées d'amélioration proposées

Pour faciliter la première année des nouveaux arrivants, les ALD souhaiteraient en premier des formations de médecine vétérinaire (en particulier l'ophtalmologie) et de management (relation client, relations interpersonnelles, organisation de son travail). Alpivet, par son activité de formation, pourrait proposer ces sujets pour ses nouveaux arrivants ; et pourquoi pas également établir un programme de formation référence lors de la première année, à l'instar de la « Vet Academy » d'IVC Evidensia, évoquée en première partie.

Parmi les idées d'amélioration suggérées par les répondants, on peut citer :

- Des temps d'échange pour faire un retour régulier, sur la première année concernant les attentes de chacun ou encore sur la façon de gérer des cas (scientifiquement et méthodiquement),
- de la formation sur le logiciel et le poste,
- un rythme adapté, en charge de travail et en temps de consultation,
- de l'information sur les procédures de la clinique,
- la revalorisation régulière du salaire,
- de l'aide à l'intégration à l'équipe.

Ces idées seront des éléments importants du programme d'intégration à créer pour Alpivet, d'autant plus qu'ils sont évoqués par des vétérinaires récemment intégrés, qui ont vécu l'expérience.

2.1.3.11. Raisons de quitter l'entreprise et bien-être au travail

Les principales raisons de quitter l'entreprise, qui ressortent du questionnaire, sont l'ambiance, la charge de travail, les raisons personnelles et la rémunération. Ce sont des points

clés de la fidélisation du collaborateur à prendre en considération. Il est ainsi important pour l'employeur Alpivet d'échanger à propos de ces sujets lors de l'entretien annuel, ou lors des réunions d'équipe.

Le questionnaire a aussi étudié deux indicateurs de bien-être au travail. Le sentiment de reconnaissance est très bien noté avec une moyenne de 8/10. Le sentiment d'accord avec la culture et les valeurs de la clinique également, avec une moyenne de 8,52/10. Les employeurs Alpivet doivent continuer en ce sens par rapport à la reconnaissance. Ils peuvent être satisfaits d'avoir recruté des collaborateurs qui partagent leurs valeurs, et qui seront d'autant plus enclins à rester travailler dans leur structure. Ces résultats peuvent aussi constituer des bases de données pour de futures enquêtes au sein d'Alpivet. C'est aussi intéressant de poser ces questions régulièrement pour suivre leur évolution.

2.1.3.12. Apport d'Alpivet

Alpivet doit cependant plus communiquer sur les services et avantages proposés aux employés. En effet, 37% des participants ne voient pas l'apport que peut avoir Alpivet pour eux. Or, Alpivet propose des formations diverses et variées, favorise les échanges et discussions entre praticiens des cliniques de la région alpine, et peut aider à la mobilité au sein du groupe. Les attentes des ALD concernent surtout la formation, le soutien et l'accompagnement professionnel, la cohésion entre vétérinaires d'une même région et des avantages (comité d'entreprise par exemple). La plupart de ces éléments ont déjà été mis en place, il faudrait maintenant communiquer à ce sujet en ciblant les employés, afin de renforcer leur adhésion au réseau.

2.1.3.13. Avis sur l'emploi actuel

La rubrique « Avis sur l'emploi actuel » permet d'évaluer les points forts et faibles des cliniques avec des ALD récemment intégrés. Le classement dégage seulement des tendances car les différences entre moyennes ne sont pas significativement différentes selon les tests statistiques utilisés. Ainsi l'équipement et l'ambiance de la clinique sont en première position, suivis de la capacité de formation. Le rythme de travail et la rémunération sont les deux derniers critères les moins bien notés, et représentent donc les points faibles de l'emploi actuel

des ALD interrogés. Pour l'employeur, discuter de ces points faibles avec ses salariés permettrait potentiellement d'adapter le contrat aux attentes et envies de chacun, pour conserver leur motivation au travail.

2.1.3.14. Critères de choix pour une embauche

La dernière rubrique concerne les critères de choix pour une future embauche. On retrouve le même point faible de l'analyse statistique, avec des moyennes non statistiquement différentes les unes des autres. Le classement des tendances montre que l'ambiance de travail, la localisation géographique et le rythme de travail sont les critères primordiaux pour le panel interrogé. L'intérêt de cette question est double. D'un côté, cela informe les gérants des cliniques Alpivet sur les critères qui font la différence dans une annonce d'emploi. Il s'agit ainsi de les décrire précisément dans l'annonce et de les mettre en avant. De l'autre, cela informe les gérants Alpivet sur les motivations au travail de leurs ALD, avec l'importance de conserver une bonne ambiance de travail, associée à un rythme adapté à chacun.

Bilan des ALD

- Les ALD récemment intégrés dans les structures ne sont pas forcément des jeunes diplômés, et la grande majorité a déjà acquis de l'expérience
- Il est nécessaire pour l'employeur d'être souple sur les modalités du contrat de travail d'une offre d'emploi, pour favoriser le nombre de candidatures
- Ce sont 52,4% des candidatures à un poste vétérinaire qui se font via le réseau professionnel ou familial, il est donc important pour Alpivet et ses cliniques d'accroître leur notoriété.
- Ce sont 61,9% des vétérinaires en recherche d'emploi qui consultent le site internet de la clinique avant d'y postuler. C'est un véritable reflet virtuel de la clinique qu'il faut soigner.
- Les ALD ont postulé dans leur clinique Alpivet actuelle en raison de la zone géographique, de l'équipement de la clinique, de l'ambiance de travail, de la taille de l'équipe, du rythme de travail proposé et de la capacité de formation de la clinique.
- Les répondants sont plutôt indifférents ou réfractaires à l'idée d'aller travailler pour un groupement capitalistique. Alpivet devra réfléchir aux avantages et inconvénients de sa notoriété auprès des vétérinaires.
- L'entretien d'embauche vétérinaire au sein d'Alpivet est convivial et détendu. La majorité des nouveaux arrivants ne négocie pas. Les différences entre promesses faites par l'employeur et réalité vécue sont à l'origine de déception et de perte de confiance du nouvel intégré par rapport à l'entreprise.

- L'accueil lors du premier jour d'arrivée est très bien vécu. La visite des locaux et présentation à l'équipe sont deux étapes appréciées. La moitié des participants auraient aimé avoir un tuteur référent. Les difficultés majeures en début d'exercice sont l'adaptation au rythme de travail, la gestion de la relation client et la prise en main du logiciel.
- L'ambiance de travail et le sentiment d'intégration sont bien ressentis, et les moments de convivialité fréquents y participent. Les retours sont positifs quant à la création d'un groupe Whatsapp pour tous, dans le but d'aider à l'intégration des nouveaux arrivants. Dans cette optique, les ALD souhaiteraient également des formations en médecine vétérinaire et en management lors des premières années.
- Les principales raisons de quitter l'entreprise qui sont mentionnées sont l'ambiance, la charge de travail, les raisons personnelles et la rémunération.
- L'analyse statistique des rubriques à propos de l'avis sur l'emploi actuel et des critères de choix d'embauche n'a pas permis de mettre en évidence des résultats significatifs.

2.1.3. Résultats du questionnaire des stagiaires

Nous avons récolté 480 réponses exploitables, en prenant en compte le fait qu'il n'était pas obligatoire de répondre aux questions ouvertes. L'application Google Forms permet d'accéder à chaque questionnaire en ligne et permet également la création d'un Google Sheets (application Excel en ligne) qui a été utilisé pour l'exploitation des données.

2.1.3.1. Année d'étude des répondants

La répartition des répondants était plutôt homogène les cinq premières années, variant de 15% (4^{ème} année) à 24% (3^{ème} année). On notait également la participation de cinq étudiants issus d'école étrangère où la durée des études vétérinaires peut être de six années, ce qui n'est pas le cas pour les écoles françaises. Six participants étaient également internes, donc dans leur première année post-diplôme (Figure 27).

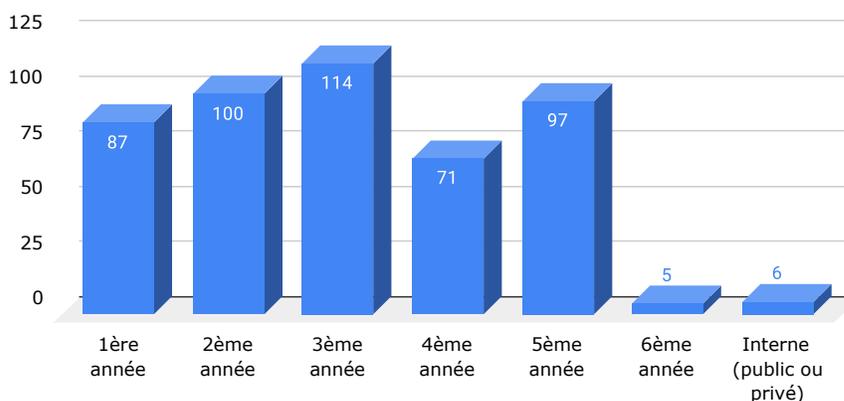


Figure 27 : Année d'étude des répondants

2.1.3.2. École d'origine des répondants

Majoritairement les répondants étaient issus de l'école VetAgro Sup de Lyon avec 41,7% et de l'école Oniris de Nantes avec 27,5%. Le dernier tiers des répondants était réparti entre les écoles françaises de Maisons-Alfort et Toulouse, et les facultés et écoles étrangères de Belgique, Roumanie, Espagne, Allemagne et Portugal. Les écoles et facultés étrangères totalisaient 17,7% des répondants (Figure 28).

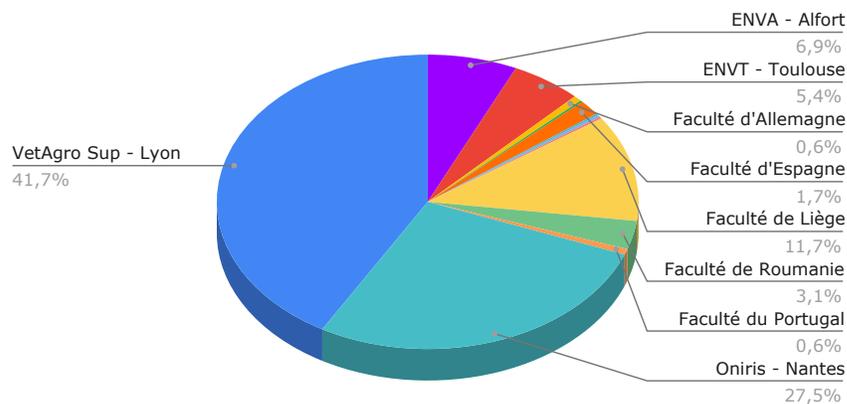


Figure 28 : Écoles d'origine des répondants

2.1.3.3. Domaine d'activité souhaité à la sortie d'école

Les deux domaines d'activité les plus souhaités étaient la canine pure et la mixte canine/rurale qui totalisaient 56,5% des réponses. L'équine mixte ou pure était souhaitée pour 27,3% des répondants. La rurale mixte ou pure ne l'était que pour 47,1% des répondants, alors que la canine mixte ou pure étaient souhaitées pour 76,3%. On compte 3,1% des répondants qui étaient intéressés par la pratique des NAC à leur sortie d'école, et 1,9% qui souhaitaient exercer en faune sauvage (Figure 29).

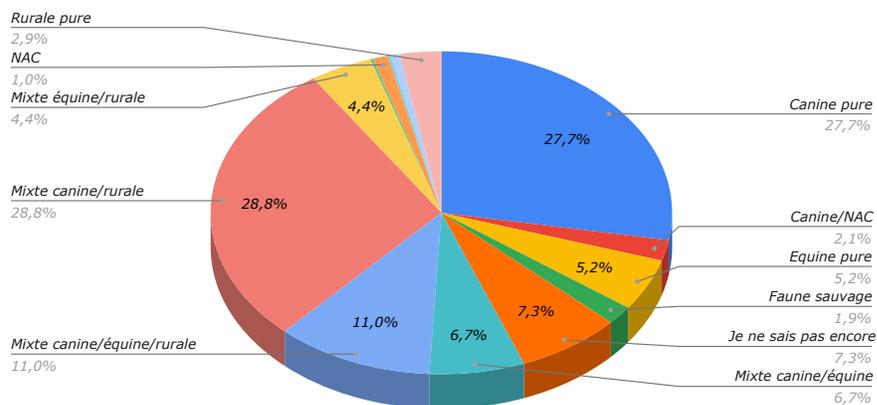


Figure 29 : Domaine d'activité souhaité à la sortie d'école

2.1.3.4. Souhait d'internat ou tutorée en dernière année et raisons évoquées

Cette question s'adressait à tous les étudiants pour connaître leur souhait de réaliser un internat, public ou privé après l'école et/ou de réaliser une cinquième année tutorée. 64 répondants (13,3% du panel total) ne s'étaient pas exprimés sur le sujet. C'étaient 13,5% des étudiants qui étaient encore indécis, prenant en compte le fait que les étudiants de première et deuxième année constituaient 39% du panel. Un peu moins de 41% des étudiants souhaitaient approfondir un domaine (équine, rurale, canine ou NAC) via l'internat ou la cinquième année tutorée. Ces 40,8% représentaient 194 réponses, dont 33,5% évoquaient la tutorée et 67,5% l'internat (Figure 30).

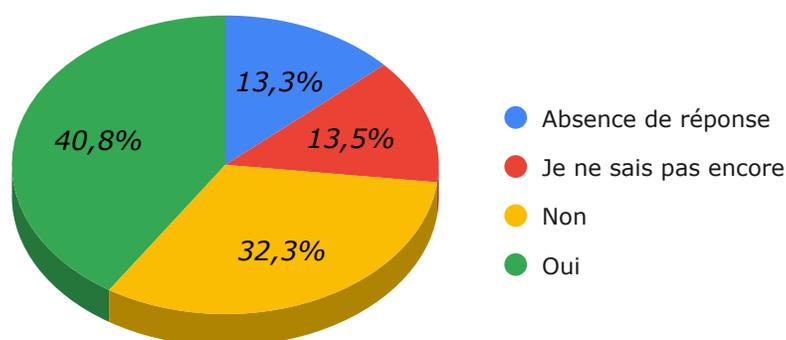


Figure 30 : Souhait d'internat ou de tutorée

Pour justifier leur choix, les étudiants arguaient le désir d'acquérir de l'expérience, pratique et théorique, au cours d'une année d'approfondissement dans un domaine. Cela leur permettrait de gagner en autonomie et en confiance, tout en étant encadrés, majoritairement dans des structures (universitaires ou non) de grande taille avec des équipes pédagogiques. Concernant la pratique équine, les étudiants évoquaient l'internat comme un passage obligatoire pour accéder à des postes de praticien équin mixte majoritaire ou équin pur, de même pour la pratique majoritaire ou pure en médecine des NAC. L'internat était également l'entrée dans le cursus de spécialisation, évoqué par 25 répondants. Ces derniers représentaient 19,1% des personnes souhaitant un internat, soit une personne sur cinq qui choisirait l'internat dans le but de se spécialiser (Figure 31).

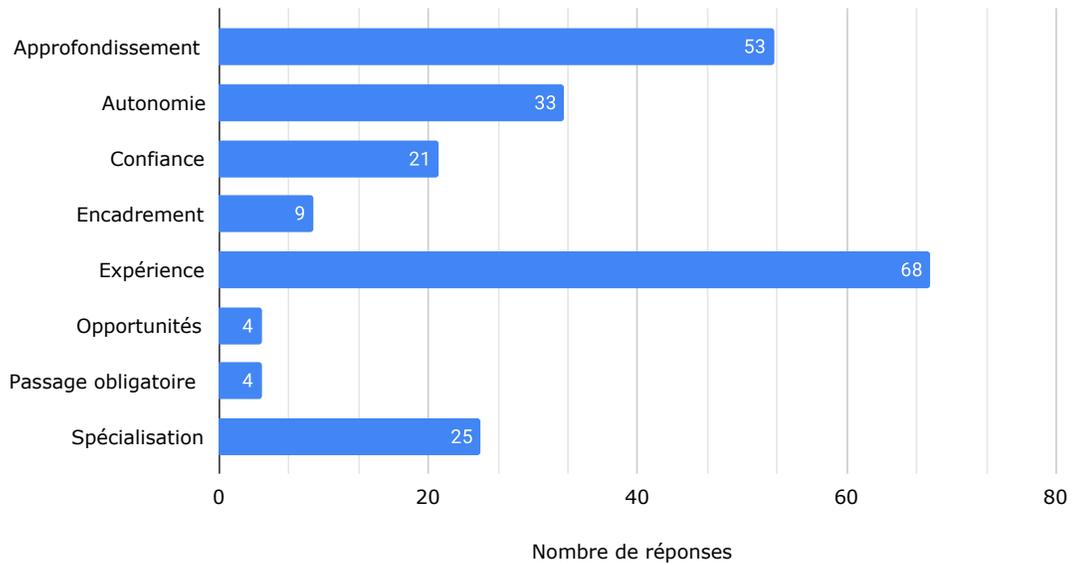


Figure 31 : Raisons évoquées pour le choix de l'internat/tutorée

2.2.2.5. Souhait d'exercer en NAC (Nouveaux Animaux de Compagnie) en exercice canin

Parmi les 76,3% des répondants qui étaient intéressés par la pratique en médecine vétérinaire canine, 23,8% d'entre eux ne souhaitaient pas du tout exercer en médecine des nouveaux animaux de compagnie (NAC). Plus d'un tiers d'entre eux souhaitaient exercer cette pratique entre 0 et 10% de leur temps de travail. Les 25,9% restants voulaient consacrer une partie non négligeable de leur temps de travail (plus de 10%) à cette activité, avec notamment 10,7% qui souhaitaient davantage que 30% (Figure 32).

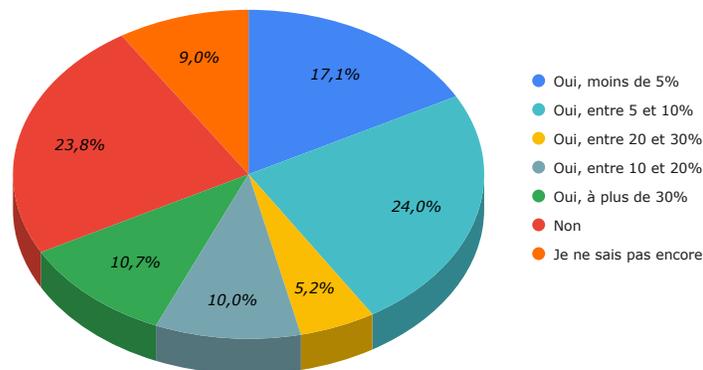


Figure 32 : Souhait d'exercer en NAC en pratique canine

2.2.2.6. Domaine(s) d'intérêt en exercice rural

Parmi les répondants désirant exercer la pratique rurale (soit 47,1% du panel total), 42,2% d'entre eux étaient intéressés par les trois domaines d'exercice principaux : bovin allaitant, bovin laitier et petits ruminants (ovin/caprin). Au total, l'élevage de bovins allaitants intéressaient 67,9% des répondants ; l'élevage bovin laitier lui 82,4% des répondants et les petits ruminants, 54,7%. On notait la présence de l'élevage porcin et de l'aviculture, très faiblement représentés (0,4%) mais présents avec un répondant intéressé dans chacun de ces domaines (Figure 33).

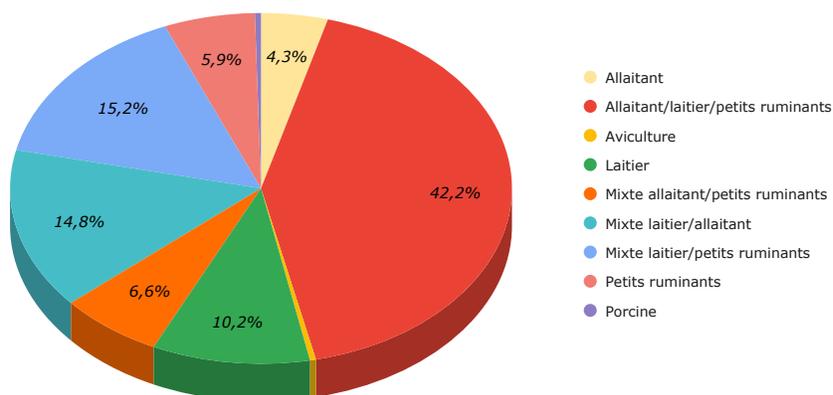


Figure 33 : Domaines d'intérêt en exercice rural

2.2.2.7. Nombre de stages réalisés dans le domaine d'exercice souhaité

Presque 80% des répondants ont réalisé plus de deux stages dans le domaine d'exercice souhaité à leur sortie d'école. En moyenne, les étudiants ont effectué quatre stages. La grande majorité du panel a donc pu confronter ses expériences de stages et découvrir différentes cliniques vétérinaires. Parmi les 108 répondants qui étaient en cinquième année, sixième année ou interne, 21,3% ont réalisé plus de huit stages au cours de leur scolarité. 88,9% des répondants ayant réalisé moins de deux stages en cinquième ou sixième année étaient issus de facultés de Belgique ou de Roumanie (Figure 34).

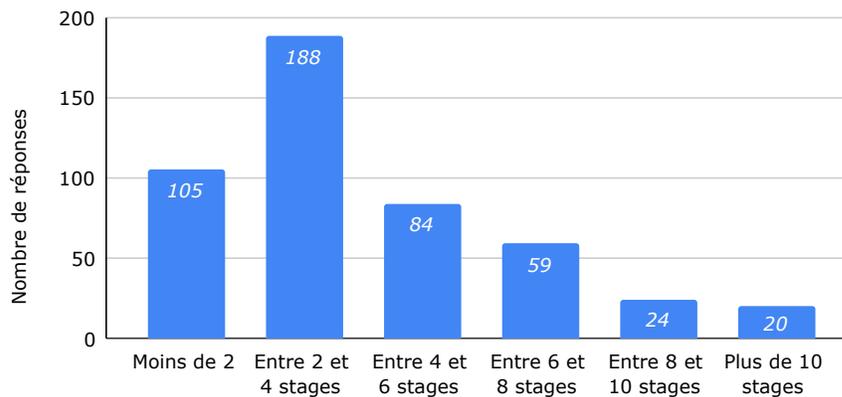


Figure 34 : Nombre de stages réalisés dans le domaine d'exercice souhaité

2.2.2.8. Projet d'aller travailler dans une clinique de ses stages et préférence pour y postuler

Environ 87% des répondants se voyaient travailler après l'école dans une des cliniques où ils sont allés en stage au cours de leur scolarité. Parmi les 65 répondants qui ont choisi la réponse « Aucune », 47,7% d'entre eux étaient en première ou deuxième année. On ajoute que pour les quatre écoles françaises, un stage en première année doit être réalisé en exploitation agricole (Figure 35).

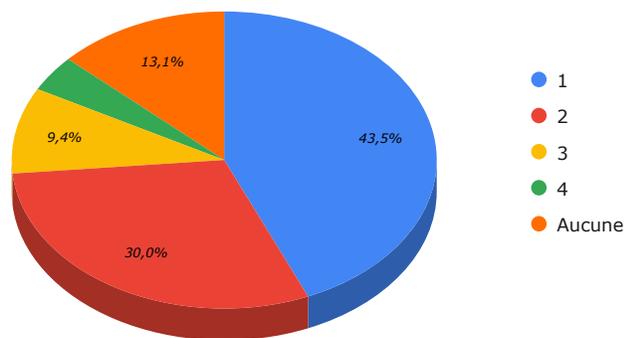


Figure 35 : Nombre de cliniques de stage avec la projection de pouvoir aller y travailler

Concernant la note attribuée à la préférence pour postuler dans une clinique où l'étudiant a été en stage, le graphique ci dessus (Figure 37) montre la répartition des notes. La

moyenne était de 3,73/5 +/- 0,89 dans un intervalle de confiance à 95%. L'écart-type était de 0,08 et la médiane à 4/5. Près de 40% des étudiants étaient indifférents au fait d'aller travailler dans une clinique de leurs stages (note=3/5) , 4,8% semblaient réfractaires à cette idée (note=1/5 ou 2/5) et 56,9% semblaient plutôt enclins à le faire (note=4/5 ou 5/5) (Figure 36).

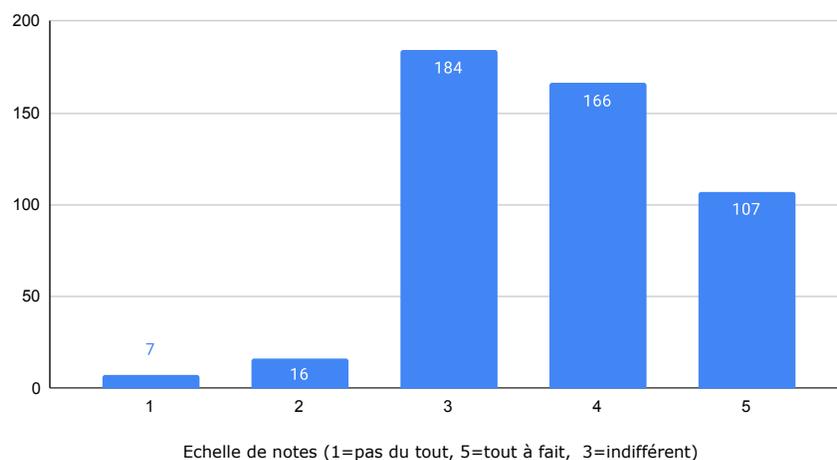


Figure 36 : Préférence pour postuler dans une clinique de stage à la sortie d'école

2.2.2.9. Raisons de ne pas aller travailler dans une clinique de ses stages

Sur les 480 répondants, 332 soit 69,2% s'exprimaient sur les raisons pour lesquelles ils ne souhaitaient pas aller travailler dans une clinique de leurs stages. Les raisons évoquées ont pu être regroupées en huit catégories :

- La localisation géographique, non compatible avec les souhaits du candidat (pas assez proche de la ville, trop loin du foyer familial, région qui ne lui a pas plu, etc.)
- Les locaux et l'équipement de la clinique, jugés sur différents critères : non fonctionnels, vieillissants, pas assez modernes, matériel insuffisant, etc.
- La taille de la clinique et de son équipe, souvent trop petites avec moins de trois vétérinaires, ou trop grandes lorsque sont cités les Centres Hospitaliers Vétérinaires (CHV) par exemple.

- La clientèle de la clinique, ressentie comme peu agréable ou dénigrant les jeunes vétérinaires, ou alors clientèle peu réceptive/demandeuse d'examens complémentaires
- L'activité de la clinique qui ne convenait pas aux attentes de l'étudiant : pas assez diversifiée ou alors manque d'activité pour un domaine apprécié, peu ou trop d'activité référée/spécialisée, trop de routine, trop de consultations « simples ».
- La gestion de l'entreprise, qui regroupait les méthodes de travail et d'exercice de la médecine vétérinaire, le rythme de travail des collaborateurs, l'organisation de l'équipe, le management (ressources humaines et gestion des salaires notamment sont citées). Parmi les méthodes de travail, il a été cité par exemple la réalisation de chirurgies sans respect des règles d'asepsie, l'utilisation d'antibiotiques critiques sans réaliser d'antibiogramme, l'utilisation abusive d'antibiotiques associés aux corticoïdes, l'absence de prise en compte de l'antibiorésistance et de l'helminthorésistance dans les choix de traitement, la réalisation de protocoles vaccinaux non à jour par rapport aux recommandations actuelles. Le rythme de travail a souvent été cité comme trop soutenu et intense avec dépassement des horaires prévus ; dans quelques cas c'est l'inverse avec un rythme de travail trop faible et des journées peu remplies. L'organisation de l'équipe posait problème au niveau des plannings ou de la prise de rendez-vous souvent, avec un manque d'anticipation et parfois des directives contradictoires entre associés. La gestion des salaires et la rémunération des employés perçue comme trop faible, étaient évoquées quelques fois ainsi que la mauvaise gestion des conflits et le manque de formation.
- L'équipe de la structure qui comprenait à la fois les vétérinaires et les ASV était un point régulièrement soulevé par les étudiants. D'une part, ces derniers soulevaient particulièrement le manque de pédagogie, de patience, d'encadrement, d'intégration et de considération de la part de l'équipe entière ou d'un/plusieurs membre(s) de l'équipe lors de la réalisation de leurs stages. D'autre part étaient évoqués les problèmes d'entente au sein des collaborateurs, le manque d'entente réciproque entre l'étudiant et un ou plusieurs membre(s) de l'équipe mais aussi des comportements machistes ou dévalorisants à l'égard du stagiaire.

- L'ambiance était la dernière catégorie, où étaient cités le manque de convivialité, de solidarité et d'esprit d'équipe, la dévalorisation des collaborateurs au sein de l'équipe, le travail des salariés sous pression de la part des associés, le manque de reconnaissance, etc.

L'ambiance de travail arrivait en tête des raisons évoquées dans 34,6% des réponses, suivie des catégories « Équipe » et « Gestion d'entreprise ». Ensuite on retrouvait autour des 10% l'activité de la clinique, la zone géographique, les locaux et l'équipement et la taille de la clinique. En dernière position se situait la catégorie « Clientèle de la clinique » (Figure 37).

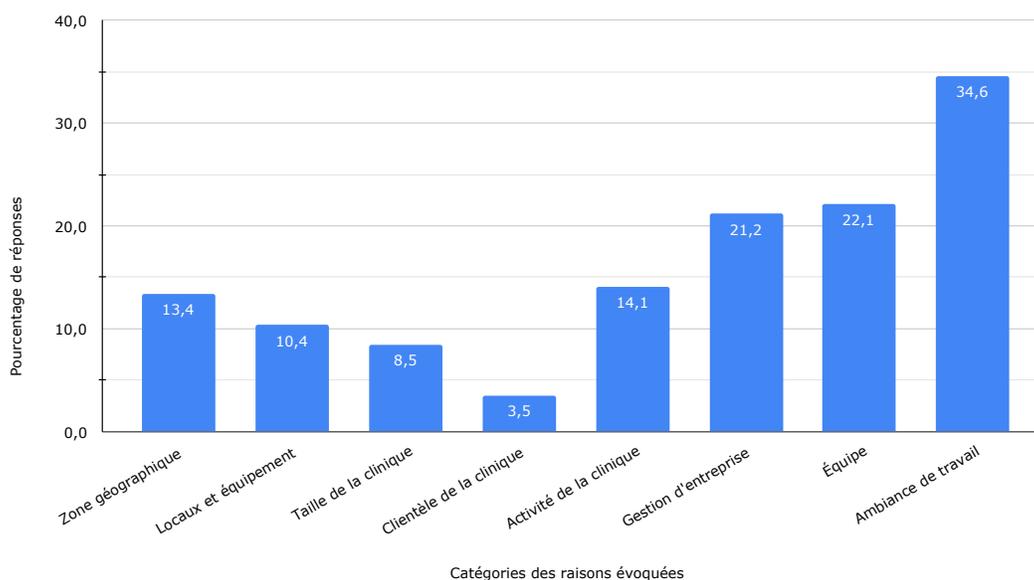


Figure 37 : Raisons évoquées de ne pas postuler dans une clinique de ses stages

2.2.2.10. Consultation préalable du site internet de la clinique et informations recherchées

Les étudiants pouvaient répondre à la question : « Est ce que tu consultes le site internet des cliniques où tu vas en stage, avant de t'y rendre ? » à l'aide d'une échelle de notes de 1 à 6, la note 1 représentant la fréquence « Jamais » et la note 6 représentant la

fréquence « Toujours ». Pour cette question, la moyenne des notes était de 5,18/6 avec un intervalle de confiance à 95% de plus ou moins 0,12. L'écart type était de 1,30. L'amplitude totale de notation a été mobilisée, le minimum et le maximum étaient 1 et 6 (Tableau 11).

Moyenne	Intervalle à 95%	Écart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
5,18/6	+/- 0,12	1,30	1	5	6	6	6

Tableau 11 : Analyse statistique de la consultation du site internet préalablement au stage

Les informations recherchées étaient majoritairement les coordonnées de la clinique (téléphone, adresse e-mail, adresse postale) afin de pouvoir la localiser et la contacter, mais aussi l'équipe (nombre de vétérinaires et ASV, photos, compétences et diplômes complémentaires, âges, etc.) et les services proposés par la structure, avec plus de 80% de réponses pour toutes ces catégories. Ensuite secondairement les étudiants regardaient l'équipement de la structure, les horaires de la clinique, la réputation via les avis des clients (Google, réseaux sociaux) et l'aspect des locaux. Ils indiquaient également que le site internet était la vitrine de la clinique et permettait d'avoir une idée de sa modernité, un site à jour et agréable à consulter était évocateur d'une clinique moderne (Figure 38).

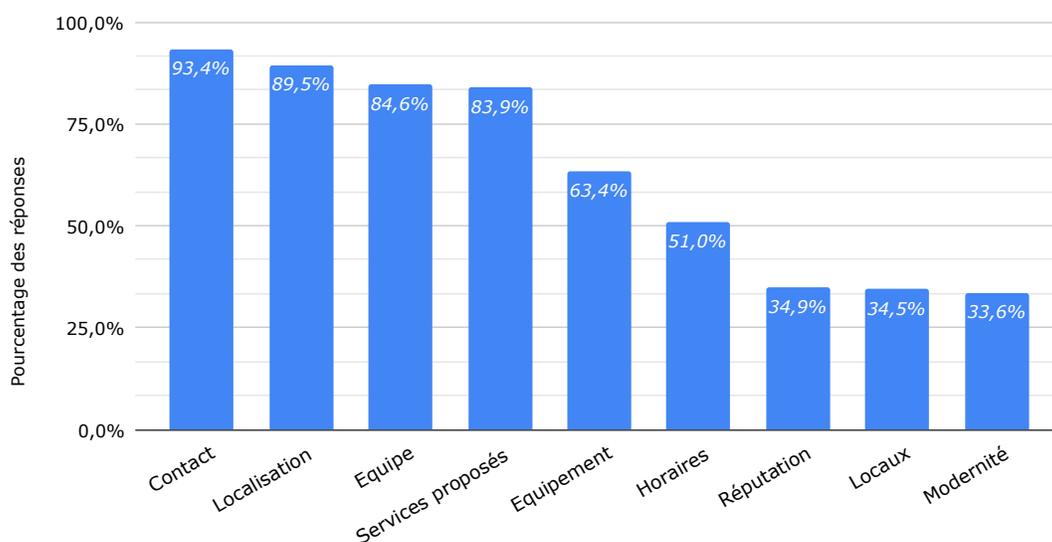


Figure 38 : Informations recherchées par les étudiants sur le site internet de la clinique

2.2.2.11. Expériences d'emplois réalisées et souhaitées autour du monde vétérinaire

La majorité des étudiants (56,3%) n'avait réalisé aucun travail proposé dans ce questionnaire. L'expérience professionnelle la plus commune était le remplacement ASV pendant une période d'été, qui semblait l'expérience la plus accessible à tous et qui concernait les étudiants de la deuxième à la dernière année, l'été n'étant pas encore terminé pour les étudiants de première année interrogés. En deuxième position, on retrouvait le remplacement vétérinaire durant la période estivale avec 12,7% de réponses sachant que les cinquièmes années et plus totalisaient 22,5% du panel. Ensuite les étudiants réalisaient aussi de la prophylaxie (10% de réponses), des gardes vétérinaires et ASV, des remplacements ASV hors été. En dernières positions on retrouvait les remplacements vétérinaires hors été et un étudiant réserviste dans l'armée (Figure 39).

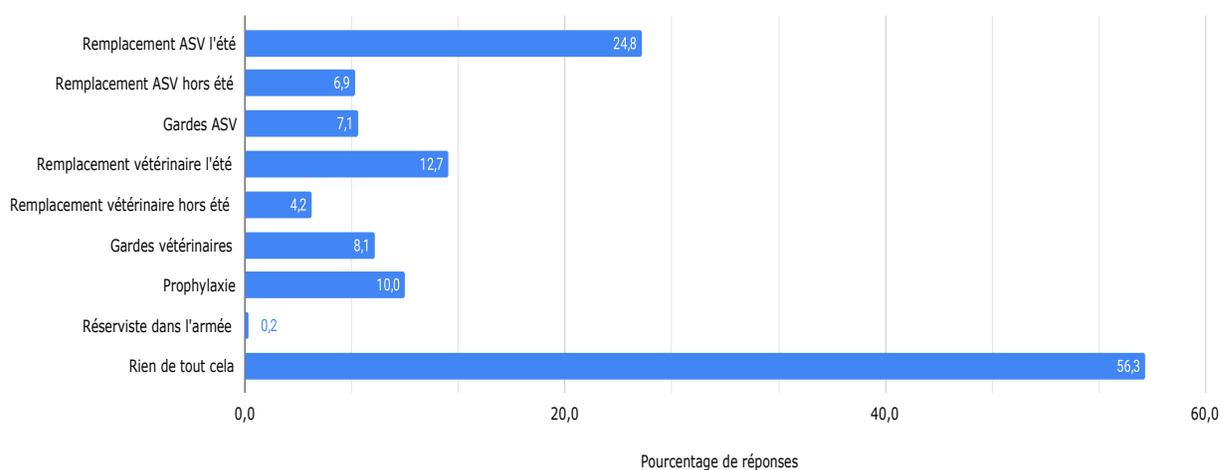


Figure 39 : Emplois réalisés par les étudiants vétérinaires toutes années confondues

Afin d'avoir une vision de ce que réalise un étudiant au cours de sa scolarité, nous avons examiné de manière plus approfondie ce qu'ont réalisé les étudiants en cinquième année de cursus et années supérieures. Nous retrouvons les chiffres suivants (Figure 40) :

- On compte 56,1% soit plus d'un étudiant sur deux qui a réalisé un remplacement vétérinaire au cours de sa scolarité,
- ce sont 32,7% soit environ un étudiant sur trois qui a réalisé un remplacement ASV au cours de sa scolarité,

- environ un étudiant sur cinq a réalisé des gardes vétérinaires ou des jours/semaines de prophylaxie au cours de sa scolarité (respectivement 21,5% et 17,8% des répondants)
- on compte 8,4% des étudiants qui ont réalisé des gardes ASV,
- enfin, 28% des étudiants soit plus d'un étudiant sur quatre ne comptabilisait aucune expérience professionnelle citée ci-dessus au cours de sa scolarité.

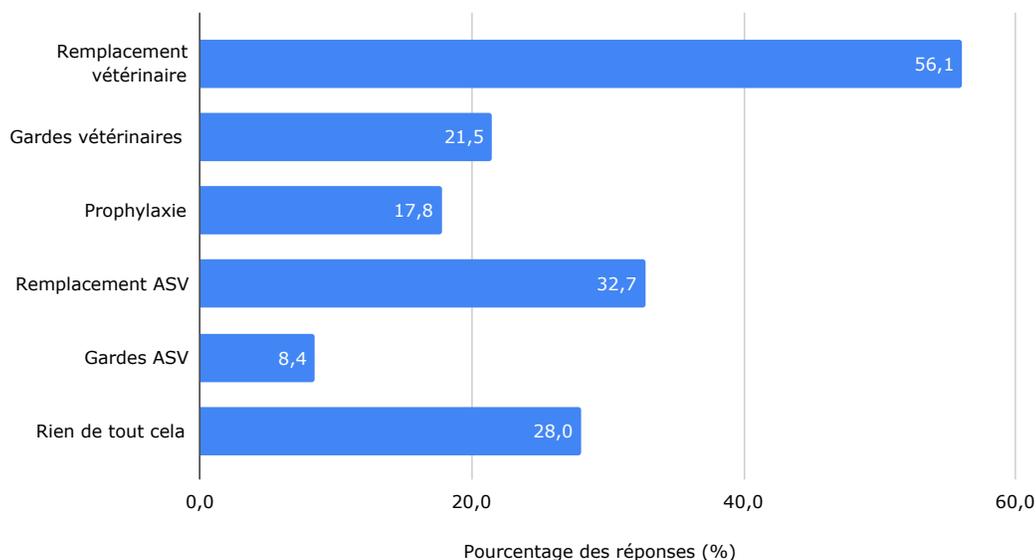


Figure 40 : Emplois réalisés par les cinquièmes années, sixièmes années et internes

Ensuite une seconde question permettait de confronter le réalisé des étudiants par rapport à leurs souhaits. On obtenait ainsi les comparaisons suivantes :

- Ce sont 76,8% des étudiants toutes années confondues qui souhaitaient faire un remplacement vétérinaire d'été et 35,4% un remplacement hors été, quand 56,1% des cinquièmes années et plus en avaient réalisé au moins un,
- on compte 51,5% des étudiants toutes années confondues qui souhaitaient faire un remplacement ASV l'été et 21,4% hors été, quand 32,7% des cinquièmes années et plus en avaient réalisé au moins un,
- ensuite, 53,5% des étudiants toutes années confondues souhaitaient faire des gardes vétérinaires quand 21,5% des cinquièmes années et plus en avaient fait,

- près de 25% souhaitaient faire des gardes ASV et 8,4% des cinquièmes années et plus en avaient fait,
- on compte 49,0% qui souhaitaient faire de la prophylaxie, quand 17,8% des cinquièmes années et plus l'avaient réellement fait au cours de leur scolarité,
- enfin, 2,7% du panel ne souhaitaient réaliser aucune des expériences professionnelles proposées alors que c'était le cas de 28,0% des cinquièmes années et plus (Figure 41).

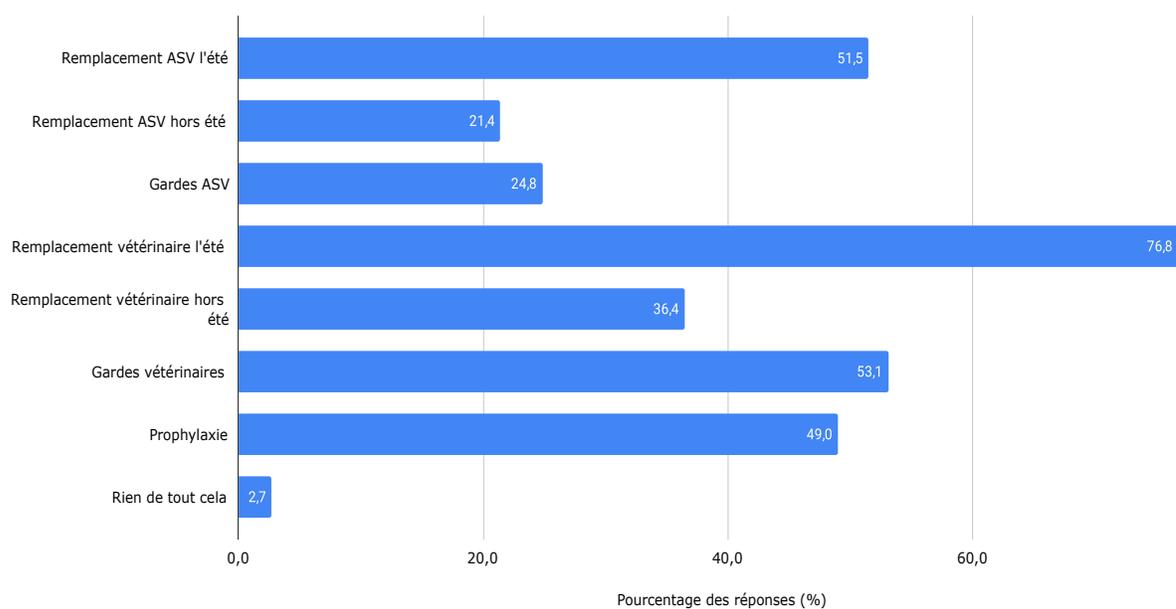


Figure 41 : Emplois souhaités par les étudiants toutes années confondues au cours de leur scolarité

L'ensemble des données énoncées est retranscrit dans le tableau ci-dessous (Tableau 12).

	Souhaits des étudiants toutes années confondues	Emplois réalisés par les cinquièmes années et plus
Remplacement vétérinaire d'été	76,8%	56,1%
Remplacement vétérinaire hors été	35,4%	
Remplacement ASV d'été	51,5%	32,7%
Remplacement ASV hors été	21,4%	
Gardes vétérinaires	53,5%	21,5%
Gardes ASV	24,8%	8,4%
Prophylaxie	49,0%	17,8%
Rien de tout cela = ne souhaite rien faire/n'a rien fait	2,7%	28,0%

Tableau 12 : Comparaison des souhaits des étudiants toutes années confondues versus les emplois réalisés par les cinquièmes années et plus

2.2.2.12. L'expérience de stage la plus malheureuse

Cette question ouverte laissait libre cours aux répondants de raconter « leur pire stage ». Sur 480 répondants, 64,2% se sont exprimés (308 réponses). Des catégories de réponses ont été définies pour rassembler les points de vue convergents des étudiants et seront présentées dans la suite du paragraphe. À la suite de la présentation de la catégorie, des citations des répondants permettent d'illustrer les propos.

- Pratique : Cette catégorie regroupait tous les commentaires relatifs à l'absence ou le peu de pratique lors du stage (comprenant la contention des animaux, les soins aux animaux hospitalisés, la réalisation d'injection, prise de sang, pose de cathéter, participation ou réalisation complète de chirurgies simples, etc.) ; aux stages dits

« d'observation », « stage de troisième » ou « stage où l'on se sent comme une plante verte ».

On peut par exemple citer les expériences suivantes :

« En 4ème année, stage d'un mois, ils étaient très gentils mais j'ai eu l'impression d'être au collège, je n'ai rien fait du tout, juste de l'observation, j'en ai eu pour 500€ de logement »

« Juste de l'observation, en se sentant parfois de trop ou inutile »

« Un stage en canine où je n'ai rien fait à part rester planté debout pendant toute la journée. La vétérinaire ne m'expliquait rien de ce qu'elle faisait, ne me laissait rien faire... je rentrais le soir épuisée de n'avoir rien fait, ayant mal aux pieds d'être restée debout sans bouger pendant des heures. Je comptais les heures pendant la journée. »

- Bienveillance : Cette catégorie regroupait tous les commentaires relatifs au manque d'empathie, de compréhension, de bienveillance et de patience envers l'étudiant qui débute et est en pleine phase d'apprentissage.

« [...] les réprimandes à mon attention, la froideur des dialogues en voiture pour aller en visite, aucun encouragement, aucune aide pour la construction de mon rapport de stage, aucune bienveillance à mon égard [...] »

- Pédagogie : Cette catégorie regroupait tous les commentaires relatifs au manque de pédagogie de la part de collaborateurs (vétérinaires et/ou ASV) avec notamment le manque d'échanges et de discussions autour des cas, des examens complémentaires, du diagnostic, du traitement. Le manque d'explications sur les gestes techniques, mais aussi à propos de la réflexion et du raisonnement, était très souvent mentionné.

« Dès le premier jour, un vétérinaire âgé me dit "Ah je connais les stages de première année, de toute façon tu ne pourras que regarder". Alors je comprends bien que je n'allais pas faire pleins de trucs, mais un peu de pédagogie aurait été bienvenue, même si ce ne sont que des explications sur les actes faits par exemple. »

« [Pour moi le pire stage c'est un stage sans] formation : le vétérinaire qui ne pose pas de questions, ne nous amène pas à réfléchir, ne nous explique pas ce qu'il fait, le pourquoi du comment, ne nous demande pas notre opinion sur le traitement pour nous aider à réfléchir sur le cas, ne nous apprend pas de gestes techniques... »

- Ambiance : Dans cette catégorie on retrouvait les expériences des étudiants autour d'une mauvaise ambiance : entre vétérinaires, entre associés, entre associés et salariés, entre vétérinaires et ASV, etc. On y comptabilisait également les conflits, les remarques autour d'une hiérarchie marquée et délétère entre vétérinaires et ASV et les réflexions et actions désagréables de certains membres de l'équipe, envers d'autres membres ou envers le stagiaire.

« Un patron qui faisait pleurer ses assistantes et ses salariées, [...] le véto rural raciste et homophobe au possible. »

« J'ai surpris une conversation critiquant mon apparent manque de motivation/d'implication (qui est en fait simplement de la timidité). J'aurais préféré qu'on m'en parle en face. »

« Un stage où tu suis le véto jusqu'à la salle de consultation, et qu'il te ferme la porte au nez. »

- Intégration : Cette catégorie rassemblait toutes les expériences autour du manque d'intégration du stagiaire au sein de la structure : l'oubli de la venue du stagiaire à son premier jour, l'absence de présentation à l'équipe et de visite des locaux, pas d'informations sur les horaires. On y ajoutait également le manque de considération et

d'attention tout au long du stage avec l'impression de gêner et d'être de trop, le manque d'encadrement, le fait de ne pas être guidé, etc.

« Le plus déplaisant c'est de débarquer au milieu d'une équipe dans laquelle personne ne se présente, ni ne semble s'occuper de toi. »

« Mauvais accueil : véto pas au courant que je venais, finalement pas de logement alors qu'il était promis ; très peu de pratique, des véto qui partaient en visite sans me prévenir, certains ne connaissaient pas mon prénom après 3 semaines, j'étais là pour nettoyer les tables de consultation alors que j'étais en 5^{ème} année. »

« J'arrive dans une grosse clinique où on m'avait dit être ravi de m'accueillir, personne ne sait que je viens en stage, je n'ai eu aucune info sur les lieux, ni qui je dois aller voir. Personne ne se présente, ni ne me fait visiter [...]. »

- Pratiques des vétérinaires : Les étudiants mentionnaient dans cette catégorie des désaccords (souvent non exprimés) entre eux et les pratiques de certains vétérinaires, en majorité sur la prise en charge des animaux ou des clients. On peut citer par exemple l'usage décrit comme excessif des antibiotiques et corticoïdes, le manque de choix éclairé du propriétaire, le manque d'asepsie en chirurgie, etc. Ces pratiques pouvaient être en désaccord avec l'enseignement universitaire des étudiants, ou en désaccord avec leur morale personnelle. On avait aussi dans cette catégorie le manque de remise en question des vétérinaires sur leurs pratiques.

« Pas de mauvaise expérience, simplement des pratiques que je cautionne plus ou moins bien (corticoïdes à tout va, mauvaise ambiance au sein d'une équipe, pas d'esprit d'équipe, ASV non respectés, service cher sans qualité derrière, non-respect de la relation vétérinaire/client) »

« Négligence du bien-être et de la sécurité des animaux des raisons économiques (ex : absence de cathéters pendant les chirurgies, absence de gants stériles voire même de gants tout court lors de chirurgies invasives). »

- Exploitation : On retrouvait dans cette catégorie les termes relatifs à l'usage abusif du stagiaire en tant que « main d'œuvre gratuite » par un ou plusieurs collaborateurs. On retrouvait également des termes liés au fait de se voir imposer les tâches les plus ingrates (nettoyage, deuxième main, soins de nuit).

« J'ai passé la journée à apporter ce dont le véto avait besoin, sans comprendre grand-chose à ce qu'il se passait. »

« Ce qui m'a déplu : les stages d'équine en structure hospitalière aux horaires à rallonge avec les soins à faire toutes les nuits aux 2h ou 4h, en plus des urgences... »

« À certains moments, j'avais l'impression d'être plus une main d'œuvre, qu'un stagiaire qui est là pour découvrir et apprendre. Faire mon maximum pour aider l'équipe et la soulager me paraît tout à fait normal, cependant j'attends en retour que l'on prenne le temps de me former, de m'instruire ; aussi que l'on me fasse confiance pour certaines tâches. »

- Rythme du stage : Cette catégorie rassemblait les termes relatifs au rythme et horaires de travail, dans les deux extrêmes : à la fois des stages avec un rythme très imposant, peu de temps de repos ou pour manger, de la présence la nuit et les week-ends, mais également des stages avec trop peu d'activité, des cas peu intéressants, une impression de routine et répétitivité dans le travail, une sensation d'ennui.

« Les horaires étaient de 10h par jour et la pause de midi n'existe pas, donc nous pouvions parfois manger à 16h, et si on n'y allait pas par nous-même nous ne mangions jamais. »

« *Véto seul en rurale, qui court toute la journée: 7h à 22h sans avoir eu le temps de se poser.* »

- Non concerné : Des répondants mentionnaient qu'ils n'ont pas vécu de « pire stage » à proprement parler. Ce sont des étudiants qui n'ont eu que des expériences positives de stage, ou bien quelques moments désagréables qui n'ont pas fait du stage, « le pire stage ».
- Autres : Ces autres catégories étaient sous représentées (chacune <3% du total des réponses) mais tout de même mentionnées par les étudiants. On relevait : le manque de confiance de membres de l'équipe envers le stagiaire avec la présence de doutes par rapport à ses capacités ; l'absence d'autonomie laissée au stagiaire ; la remise en question des connaissances de l'étudiant, et la sensation d'être trop de stagiaires en même temps dans une structure, qui diminue les bénéfices tirés du stage. Une étudiante regrettait également la pudeur des vétérinaires sur les salaires et le management, qui font partie intégrante du métier.

Les pourcentages de réponse des différentes catégories sont regroupés dans la figure suivante, sur 308 réponses. La catégorie « Pratique » se retrouvait largement en tête avec 49,0%. Les 3 catégories suivantes étaient « Pédagogie », « Intégration » et « Ambiance » avec respectivement 28,9% ; 26,3% et 25,0%. 20,1% des répondants soulignaient qu'ils ne se sentaient pas concernés par le fait d'avoir vécu un « pire stage » (Figure 42).

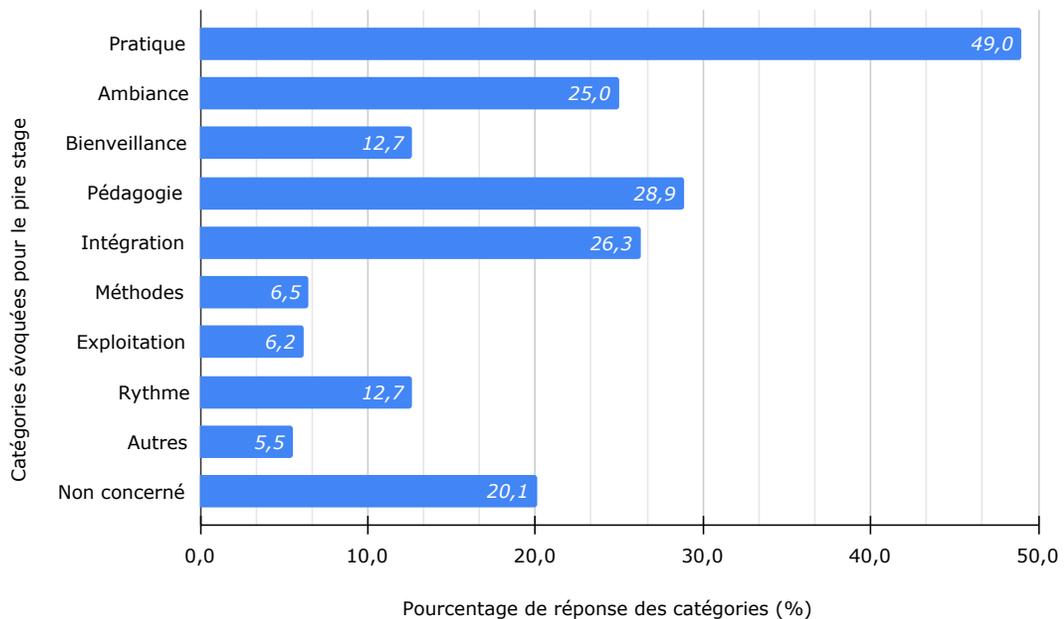


Figure 42 : Synthèse des catégories de raisons évoquées pour l'expérience de stage la plus malheureuse

2.2.2.13. L'expérience de stage idéale

Après la question ouverte demandant de décrire « le pire stage », nous avons ici demandé aux étudiants de nous donner leur vision du « stage idéal ». Sur 480 répondants, 73,3% se sont exprimés (352 réponses). De même que pour la question précédente, nous avons élaboré des catégories de réponses pour rassembler les points de vue convergents des étudiants. Ces catégories sont présentées puis des citations des répondants illustrent les propos.

- Pratique : Comme pour le pire stage, on retrouvait dans cette catégorie toutes les mentions relatives au désir de se perfectionner techniquement en stage ou d'être acteur des diverses activités. On peut citer notamment les actes simples (injection, pose de cathéter, prise de sang, etc.) mais aussi la formation en chirurgies de convenance, la réalisation d'examen complémentaires et la participation en consultation (examen clinique).

« Le meilleur stage que j'ai fait (et qui pour moi était parfait) : j'arrive le premier jour et un mail a été envoyé à tout le monde du coup j'ai été présenté à toute l'équipe (plus de 20 personnes) et tout le monde connaissait mon prénom et savait que je venais en stage, on m'a hébergé, on m'a toujours trouvé des choses à faire dans la journée, j'ai pu tourner avec toute l'équipe et j'ai appris plein de chose et j'ai FAIT plein de choses (car l'essentiel est bien là : PRATIQUER !). En effet, j'ai fait des prises de sang, des autopsies, des comptes rendus directement aux éleveurs... Tout le monde a pris le temps également de répondre à mes questions. »

« Vétérinaires pédagogues, qui te stimulent en posant des questions tout en comprenant que tu ne saches pas forcément y répondre, qui prennent le temps (quand ils en ont bien sûr) de t'expliquer et te laisser faire des gestes pratiques (adaptés à ton année d'école) »

- Bienveillance : Cette catégorie regroupait tous les termes liés à l'attitude compréhensive de l'équipe (ASV et vétérinaires) vis à vis du statut débutant de l'étudiant : bienveillance, patience, disponibilité, écoute, ouverture d'esprit, partage, être rassurant, mettre à l'aise, etc.

« Personnel bienveillant, compréhensif, qui laisse pratiquer sous supervision. Manière de travailler qui me correspond : dans le calme, en prenant le temps, ne pas travailler "à la chaîne". »

- Pédagogie : On retrouvait ici tous les termes reliés au désir de vouloir transmettre son savoir et ses connaissances avec la réflexion et les explications sur les cas mais aussi sur les gestes techniques. Les étudiants mentionnaient également le fait de pouvoir échanger facilement avec l'équipe, qu'elle réponde aux questions mais qu'elle lui en pose également pour le stimuler.

« Des véto pédagogues qui prennent le temps d'expliquer, d'imprimer les articles à lire sur le sujet d'un cas ou de donner des petits cas cliniques à préparer et à leur présenter. »

« Mon stage idéal serait celui avec des vétérinaires qui prennent des stagiaires dans l'objectif de partager leur connaissance et de former un futur vétérinaire. Ces vétérinaires prendraient du temps pour expliquer leur raisonnement, leur démarche, leur diagnostic. Ces vétérinaires seraient enclins à nous apprendre quelques gestes techniques en prenant le temps de montrer et expliquer. »

- Ambiance : Cette catégorie rassemblait les termes qui décrivent des équipes sympathiques et agréables, chaleureuses, soudées, avec de l'humour, heureuses d'accueillir un stagiaire, etc.

« Une ambiance conviviale où on mange ensemble le midi pour discuter et se connaître. »

« Un stage où l'ambiance entre tous les membres de la clinique est vraiment bien et détendue, où j'arrive à m'intégrer dès le premier jour, où l'on peut me laisser pratiquer certains gestes pratiques (pose de cathéter, intubation, aide aux opérations de routine), où les vétérinaires sont disponibles pour discuter des cas et où ils me laissent des petits "challenges", comme lors de mon dernier stage où ils m'ont laissé faire l'interprétation de lames de cytologie et corrigent ensuite si nécessaire, c'est super formateur »

« Je suis déjà allé en stage dans une clinique canine pure où l'ambiance était juste géniale. En tant que stagiaire, j'ai tout de suite été intégrée que ce soit par les ASV et les véto. Tout le monde était très gentil, bienveillant. Je ne suis resté qu'une semaine mais ils m'ont donné pas mal de responsabilités. Tout le monde était très disponible pour discuter. L'ambiance et le travail étaient tellement bien que ça m'a presque fait aimer la canine ! Un stage idéal est un stage dans lequel les véto et tout le personnel nous transmettent leur passion, leur métier, où l'ambiance est agréable et quel que soit le thème du stage, on en

ressort avec l'envie de faire ce métier. La plupart de mes stages étaient en Haute-Savoie, pas de mystère !

- Intégration : L'intégration passait à la fois par l'accueil le premier jour (visite des locaux, présentation à l'équipe, présentation du fonctionnement de la clinique) mais aussi par le fait d'être guidé et encadré tout au long du stage. Les étudiants évoquaient le fait de se sentir utile, à l'aise, accompagné ; aussi de faire partie de l'équipe.

« Mon stage idéal : dans une équipe où on se sent pleinement intégré, où les objectifs sont fixés pour les formateurs et le stagiaire (exemple : à la fin de ce stage, tu sauras poser un cathéter à un veau / diagnostiquer une fièvre de lait / conseiller des propriétaires canins sur tel ou tel sujet) ; où les formateurs stimulent le stagiaire à travers plusieurs supports (présentations de cas cliniques...) et l'intègrent complètement aux consultations ou interventions (et ne le laissent pas dans un coin sans même le présenter aux clients) »

« Super bien intégrée, prise en charge dès le début, visite de la clinique, temps consacré au feedback en fin de semaine... »

« 1. Présentation de l'équipe et des locaux à mon arrivée. 2. Me dire quelles sont les occupations que je peux suivre dans la journée : consultations, chirurgies, visites à domicile, hospitalisations... 3. Répondre à mes questions ou m'expliquer quel est l'acte que le veto est en train de pratiquer et pourquoi. 4. Me proposer d'être active et de pratiquer : injections, cathéters, incisions, sutures, chirurgies (selon mon niveau) »

« Recevoir en avance quelques instructions pour le stage (les horaires, ce qu'on attend de moi, l'organisation des journées et des gardes...). Avoir un véto un peu référent à qui je peux préférentiellement poser mes questions. Que l'on pense toujours à m'appeler lorsqu'il y a des visites ou des urgences la nuit. Qu'on me laisse pratiquer beaucoup, tout en me guidant si je ne suis pas encore sûr de moi sur certains actes. Et surtout faire un gros apéro en fin de stage ! »

- Autonomie : Ici les termes concernés étaient autour de l'autonomie laissée au stagiaire pour s'exercer et apprendre, en lui faisant confiance et lui donnant des responsabilités, sans le stresser.

« Chaque geste m'a été expliqué, l'objectif de chaque véto ou ASV était de m'amener à être le plus autonome possible. Certains matins avec une activité moins dense, le clinicien me faisait des petits topos, soit sur un sujet de mon choix, soit sur un sujet qu'il jugeait important. En quelques semaines je faisais des ovariectomies de chatte en autonomie avec juste un véto dans la pièce d'à côté en cas de soucis. Je pouvais prendre des pré-consultations pour les veaux amenés à la clinique. De la pédagogie parfaite comme en école avec beaucoup de bienveillance. Et tout cela avec une équipe soudée et affectueuse. Avant mon départ les vétos ont organisé un grand repas un soir avec toutes les familles des vétos comme des ASV. Le stage de rêve. »

« [...] Dans la clinique où j'ai été, les vétérinaires étaient très bienveillants et m'ont fait confiance dès le début malgré mon inexpérience sur certains gestes, tout en me dédouanant en disant qu'ils prenaient l'entière responsabilité de mes actes auprès de leurs clients. C'était très confortable et très motivant [...] »

- Activité : Dans cette catégorie les répondants décrivaient les domaines d'activité de la clinique qui sont idéaux pour eux, avec des critères concernant également le nombre de vétérinaires, leurs compétences et les services proposés.

« Une grosse équipe de vétérinaire (environ 10) avec au moins 6 ASV, un emploi du temps bien réparti (en journée et de garde), des gens heureux, qui s'entraident. [...] Beaucoup de diversité au sein des spécialisations de chacun »

« Clinique avec plusieurs vétérinaires, aux différents profils, des jeunes/des vieux et plusieurs domaines de prédilection, qui aiment emmener en ambulante avec eux, qui te présentent en arrivant à la ferme, qui aiment partager tout : leur pratique, leur ressenti, leur

expériences, les anecdotes sur les éleveurs, les astuces, qui laissent pratiquer et laissent la place aux initiatives et prennent le temps si ils l'ont pour te faire progresser.»

- Équipement : On regroupait dans cette catégorie les termes liés à l'équipement de la structure mais aussi la qualité de ses locaux (neuf, moderne, spacieux, lumineux, etc.)

« Une clinique super bien équipée et bien entretenue. »

« Equipe pédagogique, qui me laisse pratiquer après m'avoir montré. Bonne ambiance, équipée et dans une belle région. »

- Autres : La catégorie « Autres » regroupait des catégories sous représentées (<3% du total des réponses) mais tout de même mentionnées par les étudiants. On y retrouvait : la prise en compte des objectifs du stagiaire et des attentes du maître de stage (12 réponses), la présence d'un logement à la clinique (7 réponses), un rythme agréable avec un équilibre vie personnelle et vie professionnelle (6 réponses), le fait d'être seul stagiaire de la structure (3 réponses) et une clientèle sympathique (5 réponses). Six étudiants mentionnaient le fait de pouvoir parler de tout ce qui gravite autour du métier de vétérinaire : les problématiques et les enjeux du métier, l'équilibre vie professionnelle et personnelle, le salaire, le fonctionnement d'une clinique, la gestion financière, etc. Deux étudiants mentionnaient les pratiques et méthodes de travail en accord avec leur vision du métier et le désir d'être rémunéré en stage.

« Prise en compte des objectifs de stage avec le véto (une conversation en début de stage pour savoir ce que j'attends de ce stage et ce que j'aimerais apprendre, notamment dans les gestes techniques) ; voir tous les aspects du métier dans la clinique (même la comptabilité, l'organisation de la clinique, etc.) pour avoir la vision la plus complète possible ; une clinique avec une équipe sympa, à qui tu peux poser n'importe quelle question et qui te fait pratiquer (autant véto que ASV). »

« Grande équipe de vétérinaires très accueillante. Un seul stagiaire en même temps. Explication de l'organisation de la structure le premier jour, puis tu choisis qui tu suis pour la journée. On te laisse faire plein de trucs et de gestes techniques sous surveillance à la clinique ou à la ferme. Possibilité de discuter de tout et de rien avec les vétérinaires, de participer au diagnostic. Et surtout, très bonne ambiance avec tout le monde et toujours quelques personnes pour manger à la clinique avec le stagiaire le midi. »

Concernant le pourcentage de réponses des catégories, les deux catégories « Pratique » et « Pédagogie » arrivaient largement en tête avec respectivement 76,7% et 68,5% de citations dans les réponses. En position intermédiaire on retrouvait les catégories « Ambiance », « Intégration » et « Bienveillance » autour des 30%. Ensuite plus minoritaires étaient retrouvées les catégories restantes : Autonomie, Activité, Équipement et Autres (Figure 43).

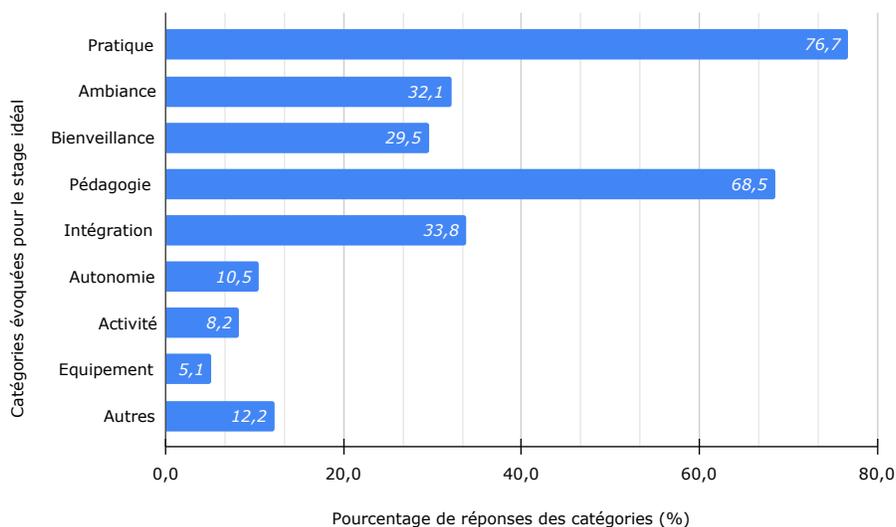


Figure 43 : Synthèse des catégories de raisons évoquées pour l'expérience de stage idéale

2.2.2.14. Critères de choix des stages

Cette question proposait aux étudiants de noter différents critères à l'aide d'une échelle de notes de 1 à 6, la note 1 représentant un critère « Pas important » et la note 6 représentant la un critère « Très important ». Les neuf critères de choix proposés étaient les suivants :

- La localisation géographique de la clinique,
- les domaines d'activité exercés (canine, rurale, équine, etc.),
- le nombre de vétérinaires dans la structure,
- l'équipement de la clinique,
- la mise à disposition ou prise en charge du logement,
- la possibilité d'emmener ton animal,
- le fait que la clinique soit recommandée par des avis (connaissances, réseaux sociaux des écoles, etc.),
- la possibilité d'y aller en stage sans être véhiculé (accès facile aux transports en commun et commerces),
- la présence d'un service de garde assuré par la clinique.

Les moyennes des notes des critères sont visibles dans le graphique ci-dessous (Figure 44).

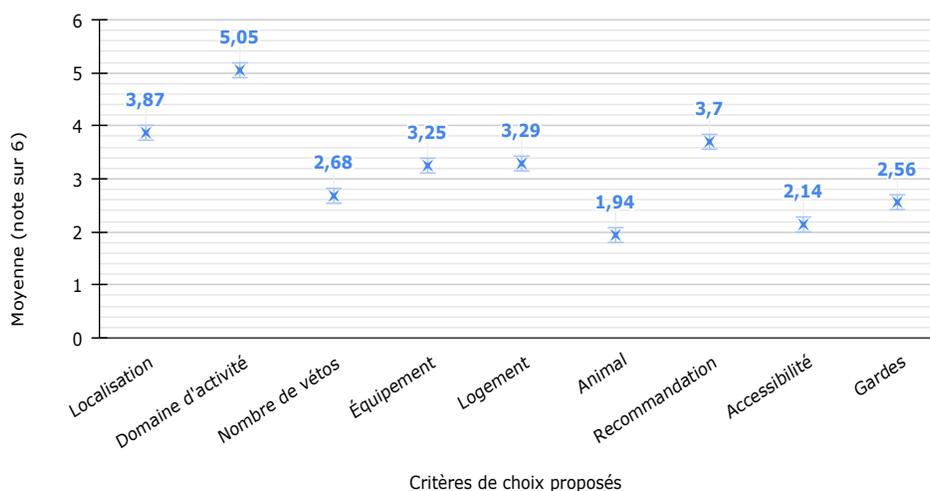


Figure 44 : Moyennes des critères de choix proposés

L'intervalle de confiance à 95% des différentes moyennes variait entre 0,11 et 0,15. L'écart-type lui variait entre 1,22 et 1,66. Les domaines d'activité (rurale, canine, équine, NAC, etc.) exercés par la clinique arrivaient largement en tête avec une note de 5,05/6. La localisation géographique et la recommandation de la clinique ont été les deuxièmes critères de choix d'un stage. Ensuite venaient l'équipement de la clinique et la présence d'un logement mis à disposition (ou pris en charge). Les quatre derniers critères dont les moyennes étaient en dessous de 3/6, étaient le nombre de vétérinaires dans la structure, la présence d'un service de garde assuré par la clinique, l'accessibilité et la possibilité d'emmener son animal (Tableau 13).

Critères de choix	Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Min	Q1	Médiane	Q3	Max
Localisation	3,87/6	+/- 0,14	1,58	1	3	4	5	6
Domaine	5,05/6	+/- 0,11	1,22	1	5	5	6	6
Nombre de vétos	2,68/6	+/- 0,12	1,32	1	2	3	4	6
Équipement	3,25/6	+/- 0,12	1,29	1	2	3	4	6
Logement	3,29/6	+/- 0,15	1,66	1	2	3	5	6
Animal	1,94/6	+/- 0,13	1,40	1	1	1	3	6
Recommandation	3,70/6	+/- 0,13	1,45	1	3	4	5	6
Accessibilité	2,14/6	+/- 0,14	1,47	1	1	1	3	6
Service de garde	2,56/6	+/- 0,13	1,50	1	1	2	4	6

Tableau 13 : Analyse statistique des critères de choix d'un stage

Une deuxième question ouverte sur ce thème permettait aux étudiants d'évoquer d'autres critères de choix que ceux énoncés ici. On recensait notamment dans les critères les plus cités (Figure 45) :

- Des termes relatifs à la formation de l'étudiant en stage avec une équipe pédagogique, disponible et encadrant l'étudiant pour pouvoir le laisser pratiquer et se former sur le terrain,
- l'ambiance générale de la clinique et entre les différents collaborateurs,

- la présence de compétences/spécialisations particulières au sein de la clinique qui mènent les étudiants à découvrir des services différents,
- le ressenti et le *feeling* avec l'équipe préalablement au stage, à travers les échanges (au téléphone, par mail, par messages) ; mais pendant le stage, qui peut être un critère pour y revenir par exemple,
- l'accueil des stagiaires avec sourire, amabilité et bienveillance est également un critère cité par les étudiants.

Autres critères de choix du stage	Nombre de réponses
Formation/pédagogie/encadrement/disponibilité	41
Ambiance	30
Spécialisation/compétences/services	28
Ressenti/feeling dans les échanges	24
Accueil des stagiaires/bienveillance	12
Présence sur les réseaux sociaux/site internet	6
Modernité de la clinique	4
Environnement/accessibilité/zone géographique	4
Avis internet des clients	3
Réactivité par rapport aux demandes	3
Nombres de stagiaires présents simultanément	3
Horaires	3
Clientèle	3
Internats proposés	3
Rémunération	2
Répartition H/F au sein des vétos	2
Jeunesse de l'équipe	1
Durée du stage	1

Figure 45 : Liste des autres critères de choix de stage cités

2.2.2.15. Méthodes de recherche d'un stage

Nous avons questionné les étudiants sur leur méthode de recherche de stage, en leur proposant six méthodes. Ils pouvaient en sélectionner autant qu'ils voulaient. Les méthodes étaient les suivantes : recherche internet, bouche-à-oreilles, réseau personnel, réponse à une

annonce de stage, consultation de la liste de stages des anciens étudiants, consultation de l'annuaire Roy, répertoire des acteurs du monde vétérinaire (cliniques, fournisseurs, institutions publiques, organisations et associations professionnelles) (Figure 46).

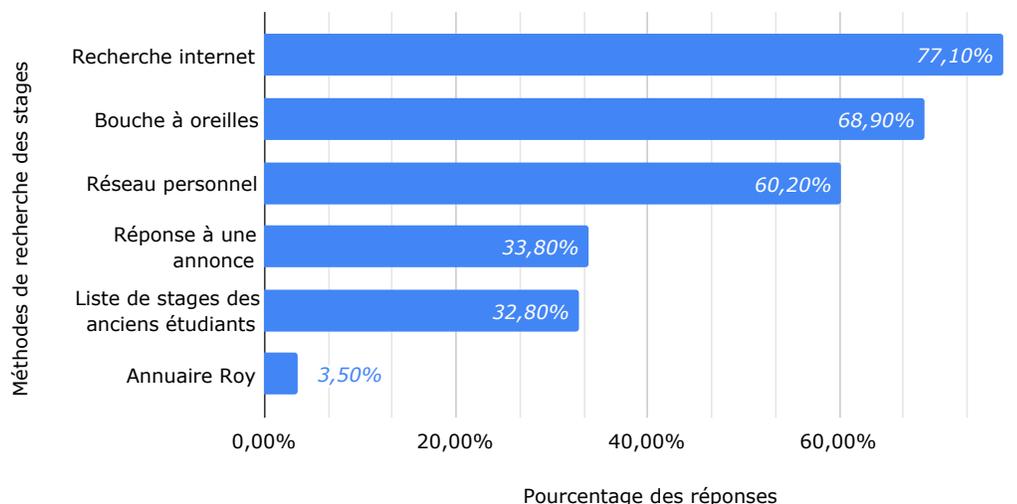


Figure 46 : Méthode de recherche des stages par les étudiants

Le graphique ci-dessus montre que les trois méthodes de recherche majoritaires étaient la recherche internet, le bouche-à-oreilles et l'utilisation du réseau personnel avec des valeurs supérieures à 60%. Nettement en dessous avec des pourcentages autour des 30%, on retrouvait la réponse à une annonce de stage et la consultation des stages des anciens étudiants. L'annuaire Roy quant à lui était très peu utilisé avec 3,5% des votes.

Une deuxième question ouverte permettait d'interroger les étudiants sur d'autres méthodes de recherche de stage. Cinq étudiants ont parlé de demander un stage à des conférenciers qui leur ont plu, ou des vétérinaires venus dispenser une formation à l'école. Cinq étudiants ont avancé la localisation géographique, dans le sens aller demander un stage dans une région où ils ont accès facilement à un logement gratuit (autour de chez ses parents voire d'une résidence secondaire des parents, autour de l'école, etc.). Les réseaux sociaux peuvent être également un moyen pour rencontrer virtuellement des vétérinaires et déboucher sur un stage selon deux étudiants. Enfin, deux étudiants ont également trouvé un stage sur conseils de professeurs de l'université ou d'anciens maîtres de stage.

2.2.2.16. Attentes vis à vis d'un stage

Concernant cette partie, nous abordons les différents points d'intérêt d'un stage, et notamment ce qu'en attendaient les étudiants. Le Figure 49, qui résume les résultats, elle illustre que la quasi-totalité des étudiants attendaient de leur stage que ce soit à la fois une découverte de la réalité terrain du métier de vétérinaire, et une formation pratique du métier de vétérinaire (respectivement 93,1% et 96% du panel). La gestion en clientèle et la formation à ce sujet, au cours du stage, étaient également attendue en troisième position pour 77,2% des étudiants. Ensuite les étudiants relevaient dans leurs attentes la création d'un réseau professionnel et la formation dans des domaines peu vus à l'école (qui variaient selon les écoles mais on peut citer l'équine ambulatoire, l'ophtalmologie, la faune sauvage et les nouveaux animaux de compagnie, la filière porcine et aviaire, etc.). En portions plus minoritaires on retrouvait la formation en gestion d'entreprise pour 37,2% des étudiants, la formation pratique ASV pour 28,2% des étudiants et la formation théorique pour 24,6% d'entre eux (Figure 47).

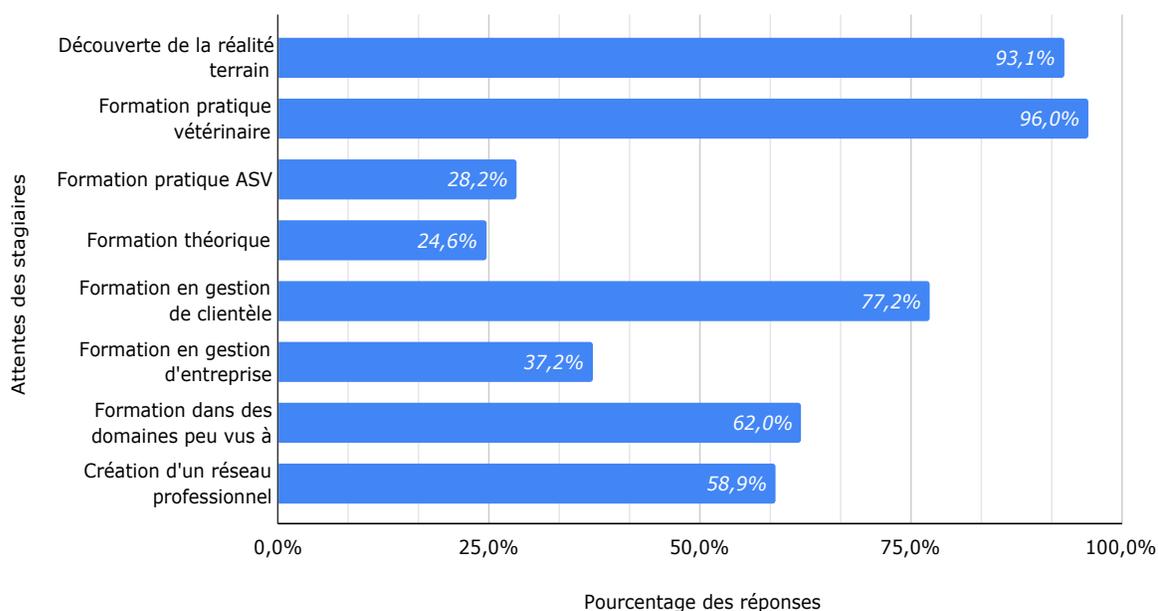


Figure 47 : Attentes des stagiaires en stage par rapport à la formation universitaire

2.2.2.17. Idées pour améliorer les stages des étudiants

2.2.2.17.1. Le stage rémunéré

Cette question proposait aux étudiants de noter leur intérêt pour une proposition de stage rémunéré avec un projet au sein de la clinique. Des exemples étaient cités : rédaction de protocoles ou fiches explicatives, enquête client et mise à jour du site internet. Le répondant avait la possibilité de donner une note de 1 à 6, 1 correspondant à « Pas du tout intéressé » et 6 « Tout à fait intéressé ». La moyenne des notes était de 5,06/6 à plus ou moins 0,12 sur un intervalle de confiance à 95%. Le minimum était de 1 et le premier quartile à 4. La médiane, le troisième quartile et le maximum étaient à 6/6 (Tableau 14).

Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
5,06/6	+/- 0,12	1,31	1	4	6	6	6

Tableau 14 : Analyse statistique de l'intérêt de réaliser un stage rémunéré

2.2.2.17.2. Les entretiens de stage

La question autour des entretiens de stage était une question ouverte, proposant de réaliser trois entretiens de stage, au début, au milieu et à la fin du stage. La question proposait que les deux interlocuteurs soient le stagiaire et son maître de stage. Le but des entretiens aurait été de faire le point sur les attentes et objectifs de stage de l'étudiant, confrontés à leurs réalisations (ou non) au cours du stage. On compte 286 étudiants qui ont répondu à cette question non obligatoire. Parmi eux, 95,5% se prononçaient en faveur des entretiens de stage et 4,5% contre. Les remarques les plus citées ont été les suivantes :

- L'entretien devrait être réalisé de manière informelle, sans générer de stress pour l'étudiant et simplement pour ouvrir la discussion autour du sujet,
- le stagiaire devrait être prévenu préalablement afin de préparer l'entretien,

- les étudiants relevaient l'intérêt d'avoir un retour dans les deux sens, c'est-à-dire à la fois de parler des attentes du stagiaire et de son ressenti, mais également de questionner les attentes du maître de stage, ce qu'il pensait d'eux et de leurs attitudes,
- enfin les étudiants trouvaient que la fréquence de trois entretiens était trop importante pour des stages courts (de durée inférieure à un mois). Dans le cas des stages de moins d'un mois, deux entretiens semblaient plus judicieux (en début et fin de stage). Pour les stages de longue durée (plus d'un mois), la fréquence de trois entretiens paraissait adéquate pour ceux qui se sont exprimés sur le sujet.

2.2.2.17.3. La liste positive de stage

Le sujet abordé par cette question concernait la création d'une « liste positive de stages », définie comme un annuaire de cliniques vétérinaires où les vétérinaires, intéressés pour être maîtres de stage, pourraient s'inscrire. La liste positive serait ainsi mise à disposition des étudiants afin de faciliter leur recherche de stage et leur assurer d'avoir un vétérinaire souhaitant accueillir un stagiaire. De même que pour la question à propos des stages rémunérés, la réponse était sous forme d'une note de 1 à 6, 1 correspondant à « Pas du tout intéressé » et 6 « Tout à fait intéressé ». La moyenne des notes était de 5,59/6 à plus ou moins 0,07 sur un intervalle de confiance à 95%. Le minimum était de 1 et le premier quartile à 5. La médiane, le troisième quartile et le maximum étaient à 6/6 (Tableau 15).

Moyenne	Intervalle à 95%	Ecart type	Minimum	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Maximum
5,59/6	+/- 0,07	0,83	1	5	6	6	6

Tableau 15 : Analyse statistique de l'intérêt d'une liste positive des stages

2.2.3. Discussion

2.2.3.1. Méthode

Le recueil des données par envoi d'un questionnaire a été choisi pour les mêmes raisons que le questionnaire des ALD : facilité d'analyse et de diffusion et maîtrise de l'outil notamment. La majorité de questions fermées permettaient d'analyser les réponses facilement à grande échelle, et les questions ouvertes ont permis aux étudiants de donner leur avis sur les stages. Le pré-test du questionnaire par six étudiants a permis d'évaluer la compréhension des questions, de perfectionner la mise en page et d'estimer la durée du questionnaire.

Deux questions n'ont pas été analysées dans cette rédaction. La première concernant les domaines d'intérêt de formation des stagiaires, finalement peu pertinente et trop large ; la deuxième concernant des zones géographiques d'intérêt de stage, qui apporte peu d'éléments de réponse dans le cadre de cette étude et était souhaitée par les membres d'Alpivet, à titre informatif.

2.2.3.2. Échantillonnage et sélection du panel

Cette étude a permis de récolter un très grand nombre de réponses (480), avec une répartition homogène dans les années d'étude. Ainsi, cet effectif conséquent confère à l'étude une certaine légitimité par rapport aux résultats qui en seront issus, et une représentativité homogène de tous les points de vue dans les différentes années du cursus d'études.

Cependant, il faut tout de même souligner qu'en majorité les étudiants sont issus de l'école vétérinaire de Lyon et de Nantes (69,2%). Les écoles d'Alfort et de Toulouse sont peu représentées (13,1%) et les écoles étrangères ont répondu présentes avec 17,7% des répondants et six pays cités. Ces valeurs restent éloignées des statistiques des nouveaux inscrits à l'Ordre en 2019, qui sont pour 44,1% d'entre eux issus d'une école étrangère. Ainsi, les quatre écoles vétérinaires françaises sont représentées chacune entre 10 à 15% (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020).

2.2.3.3. Généralités

Par rapport au domaine d'activité, ce sont les exercices en canine, pure et mixte, qui arrivent en premières positions des réponses. Les chiffres sont tout de même éloignés de la réalité terrain où 52,4% des vétérinaires exercent en canine pure, quand 27,7% des étudiants le souhaitent. Le domaine souhaité par les étudiants désirant pratiquer la médecine équine est loin de la réalité vécue : 27,3% des étudiants souhaitent exercer en équine pure ou mixte, alors que 5,7% des vétérinaires le font réellement sur le terrain en 2020 (ORDRE DES VETERINAIRES, 2020). Ce résultat est à nuancer car les étudiants ne mentionnent pas le pourcentage d'équine souhaité (sauf le souhait d'équine pure à 100% pour 5,2% des étudiants, plus proche de la réalité terrain) alors que les 5,7% cités sont des praticiens exerçant en équine pure ou en équine mixte majoritaire. La rurale pure intéresse 2,9% des étudiants alors que 9% des praticiens l'exercent sur le terrain, montrant le désintérêt des étudiants pour cette pratique par rapport aux générations précédentes.

2.2.3.4. Internat et tutorée

Les étudiants souhaitent pour 27,5% d'entre eux réaliser une année d'internat (quasi exclusivement canine, équine ou NAC) et 13,3% une année de tutorée (mixte canine/rurale). La cinquième année tutorée est constituée d'un stage d'au moins 18 semaines dans une même clinique vétérinaire mixte canine/rurale. Elle est réalisable dans les quatre écoles vétérinaires françaises et s'apparente à une année de mentorat afin d'approfondir la pratique rurale. (ORDRE VETERINAIRE, 2021).

Concernant les réponses au souhait de réaliser une 5A tutorée, le chiffre est supérieur aux données actuelles : cette année 2020/2021, huit étudiants ont réalisé une cinquième année tutorée sur 140 (soit 5,7%) à Lyon. Ces données mettent donc en évidence le souhait pour les étudiant de se perfectionner : ils ne se sentent pas tous prêts à aller sur le terrain dès leur sortie de dernière année de spécialisation. Et cette constatation est en accord avec les raisons évoquées : ils cherchent de l'expérience, de l'approfondissement, un gain en confiance et autonomie. Exception faite pour les internats en équine qui sont décrits comme des passages obligatoires dans ce domaine où l'exigence et l'enjeu financier sont élevés. Le terme « passage obligatoire » est également employé pour tous ceux qui souhaitent se spécialiser et obtenir une

résidence clinique, et pour ceux qui souhaitent exercer en majorité en NAC, domaine où les écoles forment encore trop peu à l'heure actuelle.

Ce dernier domaine d'activité NAC est d'ailleurs en croissance chez les étudiants, 26% souhaitent y exercer à plus de 10% de leur temps et environ un tiers entre 1% et 10%, ce qui est en accord avec la demande croissante et le développement des soins au niveau national pour les NAC.

2.2.3.5. Nombres de stages réalisés

Concernant les stages, 78,1% des répondants ont réalisé plus de deux stages et ont donc eu la possibilité de comparer des expériences différentes, de se faire un deuxième avis, ce qui rend la suite de l'étude exploitable. Cependant concernant cette question, qui demandait combien de stages avaient réalisé les étudiants, les bornes des intervalles n'étaient pas exclusives : si par exemple, l'étudiant a réalisé quatre stages, il a dû choisir entre la catégorie « 2 à 4 stages » et la catégorie « 4 à 6 stages ». La formulation de cette question était mal appropriée et a faussé l'estimation du nombre de stage par étudiant, à plus ou moins un stage.

2.2.3.6. Souhait ou refus de premier emploi dans une clinique de stage

Un autre chiffre fort ressort de cette étude : 87% des étudiants se voient travailler dans une de leurs cliniques de stage en premier emploi ! Il est fort à parier que le stage leur a plu tant sur le point humain (équipe, ambiance, management, méthodes de travail) que sur le point matériel (locaux, équipement, localisation géographique, etc.) et qu'il est également plus rassurant d'aller travailler dans une clinique que l'on connaît déjà. Parmi les 13% qui ont répondu « Aucune (clinique de stage) », la moitié sont des étudiants en première et deuxième années, ils n'ont donc que peu de stages réalisés à leur actif. Le stage apparaît donc ici comme un levier fort de recrutement, en réponse à cette problématique actuelle qui touche la profession vétérinaire.

Les trois premières raisons évoquées par les étudiants pour lesquelles ils refuseraient d'aller travailler dans une de leurs cliniques de stage sont des critères reliés à l'humain : l'ambiance de travail, l'équipe et la gestion d'entreprise ! La zone géographique n'apparaît

qu'en cinquième position sur huit. Ce chiffre est tout de même à nuancer si on le compare à un autre résultat assez étonnant : si 87% se verraient travailler dans une de leurs cliniques de stage, seulement 56,9% seraient préférentiellement enclins à y postuler en premier emploi et 38,3% y seraient indifférents. Il serait intéressant de pouvoir questionner ultérieurement les répondants à ce sujet pour comprendre ce choix.

2.2.3.7. Emplois pour les étudiants vétérinaires

Nous avons souhaité savoir à travers cette section, quels emplois les cliniques vétérinaires proposent, ou pourraient proposer afin d'attirer des étudiants en stage ou pour un futur emploi. En effet, de nombreuses structures localisées autour des écoles vétérinaires profitent de leur situation géographique pour employer des étudiants et leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle dans le monde vétérinaire. Ces structures proposent par exemple de réaliser des gardes vétérinaires ou ASV ou des jours/semaines de prophylaxie bovine. À côté de cela, des cliniques de toutes régions confondues proposent également des remplacements ASV à partir de la première année d'école, et/ou des remplacements vétérinaires à partir de l'été avant la rentrée de la dernière année d'école.

L'étude met en évidence que la proposition d'emplois à destination des étudiants vétérinaires est un deuxième levier d'action de recrutement : trois étudiants sur quatre souhaitent un remplacement vétérinaire d'été, alors que seulement un étudiant sur deux le réalise réellement. Alors que 2,7% ne souhaite rien faire du tout au cours de leur scolarité, c'est en fait le cas de 28% des étudiants en fin de cursus. Certaines questions se posent alors :

- Quels sont les facteurs expliquant ces résultats ?
- Est ce que les étudiants changent d'avis au cours de l'école ?
- Est ce qu'ils préfèrent consacrer du temps l'été à d'autres activités (vacances, stages, jobs d'été) ?
- Est-ce que l'offre des propositions des cliniques vétérinaires n'est pas adaptée à la demande des étudiants ?

Il semble difficile d'y répondre par le biais de cette enquête, il faudrait pouvoir s'entretenir avec un panel d'étudiants n'ayant rien réalisé, pour comprendre les enjeux réels. De plus, il faudrait prendre en compte les « *jobs* » que les étudiants réalisent en dehors du secteur vétérinaire (cours particuliers, restauration, emplois temporaires au sein de l'école, etc.) afin d'avoir une vision plus claire sur leurs choix. En tout cas, la demande des étudiants est bien présente, il serait peut-être judicieux que l'offre s'adapte en conséquence. Par exemple, en publiant les annonces plutôt au printemps qu'au début de l'été afin que les étudiants puissent mieux s'organiser (car ils anticipent davantage que l'on ne pourrait imaginer), ou en proposant des périodes de remplacement plus courtes (deux, quatre ou six semaines plutôt que huit semaines) permettant à l'étudiant de réaliser ses stages et de profiter de ses vacances. Les remplacements ASV eux pourraient être proposés dès la première année d'école car les étudiants sont souvent motivés et désireux d'apprendre. Et pourquoi ne pas proposer des programmes adaptés avec une semaine de remplacement ASV comprenant un jour de formation pratique vétérinaire, en chirurgie ou avec un vétérinaire ayant des compétences particulières par exemple. En effet la formation pratique en dehors de l'école est primordiale pour les étudiants.

2.2.3.8. *Scenario* du « pire stage »

C'est notamment au travers des stages obligatoires ou non, répartis tout au long de leur scolarité (ou en fin de cursus en Belgique) que les étudiants se forment à la pratique terrain. Afin d'optimiser leurs expériences de stages, nous les avons questionnés à propos de leur « pire stage ». Les critiques furent nombreuses et reflétèrent la déception des étudiants par rapport à des stages qui leur ont peu apporté. Considérant toutes les remarques, le « *scenario* », évidemment improbable, du pire stage serait :

- Un stage d'observation stricte où l'étudiant n'est pas considéré et où peu de membres de l'équipe interagissent avec lui,
- Il n'aurait pas eu d'accueil ni d'intégration à la clinique, l'immersion se serait fait sans explication le premier jour.
- L'ambiance de la clinique serait désagréable avec une mésentente au sein de l'équipe.

- Les vétérinaires ne seraient pas pédagogues et muets, voire exprimant du mépris ou des remarques déplacées envers le stagiaire.

- Leurs pratiques seraient en désaccord avec l'éthique de travail de l'étudiant et de ses pratiques médicales à l'école.

- Il serait également exploité avec des journées très longues sans repos, et sa présence serait obligatoire tous les soirs en garde ainsi que le week-end.

Mais soyons rassurés, 20% du panel des répondants ne s'est pas senti pas concerné par cette caricature de « la plus mauvaise expérience de stage » ! L'objectif de cette question était de recenser le point de vue des stagiaires sur une expérience qu'ils auraient jugée désastreuse, afin de ne pas réitérer ces erreurs et de faire le maximum pour éviter de rencontrer ces situations. En effet, personne n'en sort grandi : le stagiaire n'a rien apporté à la clinique et à son équipe, et il n'a pas été formé comme il le souhaitait. Et pire encore, *via* le bouche-à-oreilles il pourra contribuer à une mauvaise réputation de la clinique et diminuer son attractivité.

2.2.3.9. Stage idéal

On peut donc légitimement se demander, quel est le stage idéal des étudiants ? En résumé et si on reprend les paramètres étudiés, le stage idéal serait un stage où l'étudiant :

- Est intégré avant l'arrivée et le premier jour (mail de présentation à l'équipe préalable à la venue, visite des locaux, présentation à l'équipe et du fonctionnement de la clinique, discussion autour des objectifs du stage),

- Est accueilli au sein d'une équipe bienveillante et à l'écoute, où règne une bonne ambiance générale.

- L'équipe est pédagogue, propose, explique et montre les gestes puis fait confiance au jeune et le fait pratiquer, selon ses préférences et son niveau d'études.

- Le stagiaire est logé à la clinique ou à proximité de la clinique.

- La structure est bien équipée, et son activité est diversifiée avec plusieurs vétérinaires ayant des compétences dans différents domaines.

Beaucoup de critères sont cités, et pourtant il suffirait de peu pour contribuer à une bonne expérience de stage : de l'attention envers son stagiaire, se mettre à sa place, lui expliquer tout ce qu'on fait, et le faire pratiquer. Car pour les répondants, les attentes du stage sont avant tout la découverte de la réalité terrain et la formation en pratique vétérinaire et en gestion de clientèle. De plus, cela nécessite de mettre en œuvre une bonne intégration pour que le stagiaire puisse profiter du stage.

On peut par ailleurs remarquer que la gestion de la clientèle est la troisième attente des répondants, alors qu'ils ne l'évoquent que peu dans le stage idéal. Ceci est probablement lié au fait que lors de son stage, l'étudiant est focalisé sur la formation vétérinaire stricte, déjà très conséquente. Il est alors difficile de se consacrer également à la gestion du client, surtout que la mise en pratique est très rarement réalisée par un stagiaire au cours du stage. Au sujet des attentes des étudiants, la formation pratique ASV est peu citée (28,2%) par rapport aux autres choix possibles. Pour autant, elle est essentielle dans la formation pratique vétérinaire et les premiers gestes pratiques sont du quotidien des ASV, qui peuvent les enseigner. La gestion d'entreprise est tout de même assez évoquée (37,2%), alors qu'elle est très peu retrouvée dans les descriptifs du stage idéal.

Tout comme la gestion de clientèle, il s'agit d'un sujet qui semble peu intéresser les étudiants au cours de leur scolarité, alors que c'est un enjeu majeur dans l'exercice en clientèle. En effet, les soins vétérinaires sont des services avec des enjeux juridiques, financiers, stratégiques et managériaux dont il semble primordial d'en avoir acquis les bases, pour pouvoir exercer notre métier.

2.2.3.10. Attentes du maître de stage

De l'autre côté, cette étude n'a pas recensé les attentes des maîtres de stage. Les discussions avec les vétérinaires d'Alpivet ont montré qu'ils attendaient de l'étudiant qu'il montre de l'intérêt et de la curiosité pour la pratique vétérinaire, idéalement avec des prises d'initiatives. Les maîtres de stage peuvent également tirer de nombreux bénéfices d'un stage, comme le développement du réseau professionnel tel qu'évoqué précédemment, mais aussi l'apport d'une vision externe et critique sur l'entreprise. Il peut être intéressant pour le maître de stage de demander à son stagiaire les points forts et points faibles de la clinique (les

classiques forces et faiblesses), et de partager ses idées d'amélioration pour la clinique, aussi bien pour la clinique que pour de futurs stagiaires.

2.2.3.11. Idées d'amélioration des stages

Les axes d'amélioration des stages ont été vivement appréciés avec un intérêt de 5,1/6 pour le stage rémunéré et 5,6/6 pour la liste positive de stages. Le stage rémunéré avec production d'un travail (mise à jour du site internet, rédaction de fiches de protocole, etc.) permettrait au stagiaire d'avoir un objectif de stage concret et de travailler sur une problématique reliée au monde vétérinaire. De plus, la rémunération est un enjeu attractif pour des étudiants ! Pour la clinique et ses associés, ce serait un moyen simple et pratique de réaliser des tâches souvent mises de côté faute de temps. À titre indicatif, on peut par exemple rémunérer un étudiant vétérinaire non diplômé (c'est-à-dire n'ayant pas obtenu le diplôme de fin d'études fondamentales vétérinaires en fin de quatrième année) à l'échelon trois de la convention collective ASV pour une mission de stage. Il convient ensuite de comptabiliser le nombre d'heures de travail de l'étudiant pour la mission afin de calculer sa rémunération. On rappelle qu'il est tout à fait possible d'octroyer à l'étudiant une gratification de stage (montant à définir) pour tout stage réalisé, même s'il est d'une durée inférieure à deux mois consécutifs.

La liste positive des stages apparaît comme une solution intéressante pour éviter l'écueil des stages désagréables pour les étudiants. Les cliniques qui souhaitent s'engager et montrer leur volonté de former des stagiaires pourraient s'y inscrire. Les expériences positives de stage seraient alors bénéfiques aux deux parties, notamment en termes de formation pour le stagiaire, et pour la notoriété de la clinique.

Par rapport aux entretiens de stage, 95,5% des étudiants se déclarent très favorables à leur mise en place. Idéalement il faudrait proposer un entretien en début de stage, pour recenser les attentes et objectifs du stagiaire et du maître de stage, leur permettre de mieux les communiquer à l'ensemble de l'équipe et ainsi d'orienter le programme du stage en ce sens. Enfin, un entretien réalisé à la fin du stage permettrait d'avoir un retour sur le stage pour les deux parties, et d'identifier si les objectifs respectifs ont été atteints. Ce serait également l'occasion de faire des remarques constructives sur les pratiques et le comportement de l'étudiant stagiaire. Les entretiens ne seraient pas formels, sans stress et dans une ambiance

bienveillante. L'étudiant serait prévenu en amont afin de pouvoir préparer l'entretien de fin de stage, et l'éventuel entretien de mi-parcours s'il est approprié.

Ces idées d'amélioration sont en partie déjà mises en place à l'échelle nationale *via* le SNVEL, qui a récemment développé un site internet de rencontres entre maîtres de stage et stagiaires potentiels (<https://www.stagevet.fr/>). Le syndicat a également élaboré une charte de stage (Annexe 1), qui cadre les objectifs et attentes du stage pour chacune des deux parties. On peut retrouver dans cette dernière par exemple : l'obligation d'indemniser le stage et de proposer une solution d'hébergement au stagiaire, la réalisation d'entretiens et l'accompagnement tout au long du stage avec un livret de stage. Ce livret a été mis en place à VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon par exemple. La charte propose également des exemples de projets rémunérés et guide le maître de stage dans l'accompagnement de son stagiaire.

2.2.3.12. Perspectives de l'étude

Pour aller plus loin dans la compréhension de la situation des étudiants vis-à-vis de leurs stages, il serait utile d'approfondir les résultats de cette étude en comparant les réponses de chaque année d'étude séparément, et pourquoi pas de chaque école indépendamment. Cela pourrait retracer l'évolution des souhaits des étudiants au cours de leur scolarité, en essayant de généraliser ce processus, pour autant très personnel ; et pourquoi pas de mettre en évidence d'autres résultats et soulever d'autres questionnements ?

Bilan

- La mise en évidence du désir d'acquérir de l'expérience terrain, d'approfondir ses compétences et connaissances en dernière année ou post-diplôme, au travers de formations encadrées et proches du milieu universitaire pour 30,8% des étudiants
- On compte 87% des étudiants qui se voient travailler en premier emploi dans une des cliniques où ils sont allés en stage, avec une moyenne de quatre stages par étudiant.
- Un étudiant sur deux réalise un remplacement vétérinaire d'été, alors que trois sur quatre le souhaitent réellement. Et environ 28% des étudiants ne réalisent aucun emploi en relation avec le monde vétérinaire au cours de leur scolarité, alors que seulement 2,7% des étudiants, toutes années confondues, ne veulent accomplir aucun de ces emplois. Supposant que l'offre ne soit pas adaptée à la demande, des pistes de réflexion sont évoquées afin de mieux pourvoir les offres de remplacement : proposer des périodes de remplacement inférieures à six semaines, publier les offres longtemps à l'avance, proposer des offres dès la première année, etc. L'intérêt de proposer des offres aux étudiants est multiple : elle répond au besoin ponctuel de remplacement de personnel, mais surtout elle améliore la réputation, la notoriété et donc l'attractivité de l'entreprise vétérinaire.

- Les étudiants attendent de leur stage que ce soit une découverte de la réalité terrain ainsi qu'une formation en pratique vétérinaire et en gestion de clientèle. Ainsi le pire *scenario* de stage serait celui d'observation stricte, dans une mauvaise ambiance au sein d'une équipe non pédagogue, où le stagiaire n'a pas été intégré. Du point de vue de l'étudiant, l'intégration, la pédagogie et la pratique sont les points primordiaux d'un stage réussi.
- La liste positive de stage, le stage rémunéré et la réalisation d'entretiens d'échanges autour du stage ont rencontré un vif succès en tant qu'idées d'amélioration des stages.

2.2. Élaboration du parcours d'intégration des nouveaux arrivants Alpivet

Après la réalisation de deux études concernant les attentes des ALD et des stagiaires vétérinaires au sujet, respectivement, de leur emploi et de leur stage, le second point de ce travail de thèse présente l'élaboration du parcours d'intégration des vétérinaires ALD et stagiaires vétérinaires au sein des cliniques Alpivet.

2.2.1. Présentation d'Alpivet

2.2.1.1. Histoire du groupe : création et évolution

Alpivet est un groupement d'intérêt économique (GIE) vétérinaire, créé en 2016 par les vétérinaires associés de 11 cliniques autour de Genève (Suisse), en région Auvergne-Rhône-Alpes. C'est une association à but lucratif non assujettie à la TVA, dont le siège social est la clinique vétérinaire OneVet à Saint-Genis-Pouilly, dans l'Ain. Le groupe a pour vocation « *de favoriser le partage des compétences et l'accès à des services mutualisés auprès des cliniques adhérentes* » (Alpivet, 2021).

Ses objectifs initiaux consistaient à négocier les achats en groupe pour réduire les coûts et le temps passé à la négociation, mettre en place des formations locales et partager les expériences de chacun. Sous l'impulsion du président Michel Radiguet (Clinique vétérinaire OneVet) et de la vice-présidente Laure Murat (Clinique vétérinaire des Hutins) jusqu'en 2020, le groupe s'est développé et compte aujourd'hui 52 cliniques vétérinaires pour 420 collaborateurs (dont 108 associés), dans six départements que sont : l'Ain, l'Isère, la Savoie, la Haute-Savoie et la Corse. L'année dernière, Florence Loget (Clinique vétérinaire OneVet) et Pierre-Yves Hugron (Clinique vétérinaire de la Vallée) ont repris respectivement la présidence et la vice-présidence du groupe. Ce dernier est géré par des vétérinaires associés sous la forme d'un bureau (président, vice-président, trésorier, secrétaire) et de commissions. Le tout est administré par Ludovic Droneau, directeur d'Alpivet. Les commissions regroupent des vétérinaires et ASV, salariés ou associés, volontaires et bénévoles pour s'investir dans une mission du groupe. Ces commissions portent le nom de leur thème de travail, par exemple : la

commission formation, la commission vision, la commission communication, la commission parcours d'intégration, la commission négociation, etc.

Aujourd'hui les principales missions d'Alpivet sont de mutualiser le potentiel économique et humain du groupe, de perfectionner la technicité des soins aux animaux, d'améliorer la qualité des services aux clients, d'améliorer la qualité de vie au travail, de réduire la charge de gestion des associés et d'améliorer la formation continue des collaborateurs afin d'accompagner les cliniques dans leur développement. Pour y répondre, le groupe s'engage à aspirer au progrès et à l'amélioration continue, à renforcer les compétences des équipes, à viser la satisfaction des clients et promouvoir l'éco-responsabilité (Annexe 5).

Alpivet est une association qui fonctionne avec un système d'adhésion annuelle. Le groupe est un concurrent des autres GIE français et des groupements capitalistiques présents en France tels qu'Anicura, IVC Evidensia ou Vetone par exemple. Les groupes capitalistiques se développent à grande vitesse, comme le montre le rachat de Vetone par IVC Evidensia qui a été annoncé fin octobre 2021 (EVIDENSIA, 2021). Le groupe est ainsi devenu le plus grand de France avec 155 cliniques à son actif.

2.2.1.2. Adhésion et services proposés

Les cliniques Alpivet adhèrent à l'année, ce qui leur permet d'accéder à différents services. Tout d'abord, le groupe propose la mutualisation des achats en négociant directement avec les fournisseurs des cliniques vétérinaires (essentiellement les laboratoires et les centrales d'achat). Ce service est souvent très intéressant pour les associés des cliniques vétérinaires en leur permettant de réduire le coût d'achat des médicaments et également le temps passé à la gestion des contrats signés avec les laboratoires.

De plus, le groupe propose également des formations à destination des vétérinaires et ASV, salariés et associés afin d'améliorer leurs connaissances et compétences dans le domaine vétérinaire ou du management. Le partage des compétences est également un point fort du groupe à travers les formations, les temps d'échange, la plateforme intranet ; mais également auprès des clients avec la possibilité de les ré-orienter vers des cliniques Alpivet ayant des expertises spécifiques ou à l'inverse, de recevoir des clients référés par des cliniques du

groupement. Les adhérents Alpivet bénéficient également depuis 2020 d'un comité d'entreprise mutualisé.

2.2.1.3 Valeurs du groupe

À sa création en 2016, la charte Alpivet a été rédigée : c'était le document fondateur et fédérateur d'Alpivet, signé par chaque associé des cliniques adhérentes. Ce texte résumait l'état d'esprit, la philosophie commune et les engagements quotidiens des équipes au service de la santé animale. On y retrouve les valeurs fortes autour desquelles le groupe s'est construit, que sont le partage, la bienveillance et l'esprit d'équipe. Sans oublier le professionnalisme, la performance et l'honnêteté qui animent le groupe.

Comme les autres GIE, Alpivet fait face à une fuite de ses cliniques vers les groupes capitalistiques. Il devient alors stratégique pour Alpivet de continuer à recruter tout en étant sûr d'apporter au maximum les outils, services et formations, nécessaires et utiles aux gestionnaires et au personnel des cliniques indépendantes, pour leur permettre de rester compétitives tant dans leur productivité que dans leur recrutement. La force du réseau géographique est également mise en avant et c'est une volonté affichée de rester dans une région un peu élargie mais cohérente. Enfin, il est nécessaire aussi pour Alpivet de développer ses alliances avec d'autres GIE (Vetzen par exemple), parfois à la résonance nationale pour limiter les coûts de développement de certains outils demandés par ses membres.

2.2.1.4 Rencontre avec les membres du groupe

Au cours de ma quatrième année d'école vétérinaire, j'ai choisi de réaliser deux semaines de stage dans la clinique vétérinaire des Hutins (Saint Julien en Genevois, Haute-Savoie) en janvier 2020 afin de réaliser un stage pratique en médecine vétérinaire canine. J'ai eu la chance d'y rencontrer le docteur Laure Murat, alors associée aux Hutins, vice-présidente d'Alpivet et membre du comité de direction du réseau Vetzen. Nous avons échangé au sujet de mon parcours de cinquième année du master de management à l'IAE Lyon 3, accompagné d'un projet de management réalisé au cours d'un stage de trois mois. Après avoir gardé

contact, nous nous sommes rencontrées de nouveau en octobre 2020 au Forum Ergone, où j'ai eu la chance de découvrir l'équipe de l'actuel et du futur bureau d'Alpivet ainsi que Ludovic Droneau, coordinateur. Déjà conquise par l'esprit du groupe, nous avons réfléchi et construit ensemble, autour d'un moment convivial et sympathique, le sujet de cette thèse vétérinaire. L'aventure a ainsi commencé ! J'ai donc été intégrée à la commission intégration, et ses sous-commissions : commission intégration des stagiaires vétérinaires, commission intégration des ALD vétérinaires et commission intégration des ASV.

2.2.2. Le parcours d'intégration du vétérinaire Aide Longue Durée (ALD)

2.2.2.1. Réflexion autour de la construction des outils

La commission intégration des ALD était constituée de trois vétérinaires associés, deux vétérinaires salariés et moi-même. L'objectif de la commission était de construire le parcours d'intégration des nouveaux arrivants vétérinaires au sein des cliniques Alpivet. Nous avons élaboré le questionnaire destiné aux ALD, puis dans un second temps analysé les réponses, afin d'établir un état des lieux du parcours d'intégration actuel des vétérinaires récemment embauchés. La diversité des profils au sein du groupe permettait ensuite d'animer les discussions et échanges autour du sujet, afin de créer ensemble, les outils les plus adaptés aux employeurs et aux recrutés. La finalité de la commission fut la réalisation d'un livret d'accueil des ALD, d'un guide de bonnes pratiques d'intégration à destination des employeurs, et l'élaboration d'un programme d'intégration pour la première année post-recrutement. Ces différents livrables sont présentés et détaillés ci-après. Pour des raisons de confidentialité, ils ne seront pas mis à disposition en annexe de ce manuscrit.

2.2.2.2. Le programme d'intégration Alpivet

Le programme d'intégration Alpivet est un planning de moments qui ont pour objectifs :

- d'aider le nouvel arrivant à découvrir Alpivet et ses membres,
- de le former sur les points de difficulté des premières années d'exercice,

- d'instaurer des temps d'échange au sujet de son ressenti.

Le travail des membres de la commission a permis de proposer les recommandations suivantes afin de mettre en œuvre un programme d'intégration personnalisé au sein des cliniques du groupe Alpivet.

Pour l'intégration à l'équipe et au groupe Alpivet, à partir de janvier 2022 le nouvel arrivant bénéficiera d'un pot d'accueil à son premier jour dans sa structure, mais également d'un week-end de bienvenue dans le groupe Alpivet. Le week-end de bienvenue sera organisé deux fois par an : fin juin pour tous les vétérinaires embauchés au cours des six premiers mois de l'année ; et fin décembre tous les vétérinaires embauchés au cours des six derniers mois de l'année. C'est un week-end qui leur permettra de découvrir le groupe, ses objectifs, ses avantages et ses membres. Aussi, du temps sera consacré à des activités ludiques d'équipe, pour renforcer la cohésion et cultiver la convivialité et l'esprit d'équipe, qui règnent au sein d'Alpivet. Des sorties culturelles ou sportives permettront de fédérer les membres. Le groupe Whatsapp des nouveaux arrivants sera ensuite le moyen de conserver les liens créés et d'entretenir les échanges au sujet de la profession vétérinaire mais aussi au sujet de la vie extra-professionnelle. Ce sera aussi le moyen de communication à utiliser pour proposer des sorties culturelles, sportives et festives au sein du groupement.

La formation du nouvel embauché a pour but de limiter les difficultés qu'il va rencontrer au travail. Le programme de formation sera constitué de deux formations au choix en médecine vétérinaire au cours de l'année, et de trois formations en management. Ces trois formations porteront sur la gestion de la relation client, les relations interpersonnelles et le travail en équipe, ainsi que les bases de la gestion d'entreprise. Il sera également proposé de se former dans une clinique Alpivet auprès d'un praticien spécialisé dans un domaine, et/ou de participer au partage de cas cliniques réguliers ou à des journal clubs, organisés par la commission formation.

Des entretiens entre l'employeur et l'ALD sont également prévus régulièrement. Ils feront l'objet d'échanges au sujet des attentes des deux parties, mais également de leurs

ressentis et des points à améliorer. Leur durée variera selon les besoins de chacun, de quelques minutes jusqu'à une heure, mais 15 à 30 minutes nous semblent être le temps moyen nécessaire. Leur fréquence sera décroissante. Un entretien sera prévu à la fin du premier jour, puis une à deux fois par semaine le premier mois. Ensuite, ils seront réitérés une fois par mois pendant les six premiers mois. L'entretien annuel individuel prendra ensuite le relais, associé aux réunions d'équipe.

2.2.2.3. Le livret d'accueil à destination de l'ALD embauché

Ce document est un modèle Alpivot, qui est à compléter pour chaque clinique. Sa mise en page sera effectuée en octobre 2021 par une entreprise de communication. Son objectif est de faciliter l'intégration du vétérinaire en lui donnant accès à des informations diverses et variées sur la structure, son règlement et procédures, mais également sur la région. Il sera mis à disposition du nouvel arrivant par le responsable du recrutement de la structure, sous format pdf (ou en version imprimée selon préférence).

La première partie regroupe les généralités sur l'entreprise, avec un mot de bienvenue, les coordonnées et horaires d'ouverture, la présentation de l'équipe et de leurs compétences, associée à un organigramme. L'histoire, la mission et les valeurs de la clinique sont mentionnées.

La seconde partie décrit le poste de l'ALD, ses missions, les conditions de travail, les modalités de rémunération, de décompte des heures ou jours, la procédure pour établir le planning et poser ses jours de congés.

La troisième partie aborde le règlement intérieur de la clinique. Ce sont d'un part les règles de la vie en communauté au travail et du fonctionnement de la clinique, mais aussi les consignes d'hygiène et sécurité liées au matériel.

La dernière partie est une liste d'adresses et idées utiles pour la vie extra-professionnelle. On y retrouve les numéros d'urgence, les coordonnées de la gendarmerie, de l'hôpital le plus proche mais également de la mairie, poste, gare, déchetterie, garagiste, pharmacie, médecins, etc. Les commerces de proximité sont cités ainsi que les horaires du

marché. Des adresses recommandées de restaurants et bars peuvent y être ajoutées. Enfin des adresses relatives à la pratique du sport ou de loisirs (piscine, cinéma, bowling, clubs de sport, etc.) sont également notées. Tout autre idée est la bienvenue.

2.2.2.4. Le guide d'intégration de l'ALD à destination de l'employeur

Le guide de l'intégration de l'ALD est un guide de bonnes pratiques à destination des employeurs. Il est divisé en plusieurs parties :

- l'annonce d'emploi,
- l'entretien d'embauche,
- le premier jour d'arrivée,
- les six premiers mois dans la structure.

La partie relative à l'annonce d'emploi aborde sa diffusion, son contenu et sa mise en page. Pour la diffusion, il est conseillé aux employeurs de faire jouer leur réseau personnel, par exemple en recontactant des anciens stagiaires venus chez eux, en interrogeant les vétérinaires de l'équipe et les confrères aux alentours, en proposant à des connaissances, en discutant avec des clients. Il est aussi important de publier l'annonce en ligne, sur des réseaux sociaux et notamment Facebook, sur la page de la clinique et celle d'Alpivet, et également sur le site d'annonces d'emploi le plus consulté : Vetojob. L'annonce doit être suffisamment détaillée et doit aborder tous les critères de choix évoqués dans le questionnaire des ALD. Il faudra particulièrement mettre en avant la zone géographique, l'ambiance de travail, l'équipement de la clinique, la taille de l'équipe, le rythme de travail et la capacité de formation de la clinique. Il est important de détailler l'annonce pour décrire au mieux la réalité, que le candidat s'y projette et crée ainsi l'envie de venir travailler dans la structure. Attention à rester le plus honnête possible, pour ne pas engendrer de déceptions à l'arrivée. La rémunération n'est pas toujours évoquée dans les annonces et c'est un tort : toutes les cliniques ne rémunèrent pas de la même façon. C'est un critère de choix et de valorisation pour le salarié et il convient d'être le plus transparent possible. On oubliera également le terme

« bonne ambiance dans l'équipe », qui ne décrit en rien la situation au sein de la clinique, et qui est repris dans tous les annonces. De plus c'est un critère de choix majeur pour les candidats, et souvent une raison de quitter l'entreprise. Il ne faut donc pas hésiter à donner des exemples montrant la bonne ambiance au sein de l'équipe : entraide sur les cas, déjeuners pris tous ensemble le midi, moments de convivialité réguliers, etc. Cela aidera le candidat à s'identifier à l'ambiance qui lui correspond le mieux. Les coordonnées de la clinique, dont son site internet, et celles du recruteur doivent figurer sur l'annonce. Il est également judicieux de se démarquer dans la forme de l'annonce. Cela peut être une courte vidéo, une introduction accrocheuse, ou une annonce d'une page avec un graphisme travaillé. On peut y ajouter une touche d'humour et pourquoi pas l'usage des émoticônes, qui donnent une touche de modernité et de convivialité à l'annonce. Les photos de l'équipe et des locaux sont appréciées.

Concernant l'entretien d'embauche, il faut conserver le caractère convivial et détendu qui le caractérise chez les vétérinaires. L'objectif de l'entretien est de tenter de cerner le candidat, afin de voir si c'est un élément qu'il conviendrait d'ajouter à l'équipe. Ceci est valable surtout pour des contrats à durée indéterminée. Même dans un contexte de recrutement difficile, il est important de se laisser le choix de l'embauche, car ce sont les membres d'une équipe qui sont à l'origine de son ambiance de travail. Cette dernière est une des raisons principales de démission. Aussi, l'honnêteté est de rigueur pour ne pas perdre la confiance du futur embauché. Il ne s'agit pas d'embellir la réalité, mais de mettre en valeur les avantages de la clinique, sans oublier les inconvénients. Il peut être intéressant de demander au candidat ses sources de motivation au travail et les valeurs qui sont importantes pour lui, afin de les comparer à celles de la clinique et des associés.

Pour le premier jour d'arrivée et sa préparation, une liste de choses à faire est établie, pour ne rien oublier. Elle est basée sur la « Check-list intégration du nouveau salarié » disponible en ligne sur le site Vetojob (Annexe 4). Le premier jour du nouvel arrivant lui sera rémunéré mais il ne sera pas en exercice. Il y est prévu : la visite des locaux et présentation à l'équipe, la présentation du fonctionnement général de la clinique et les procédures courantes, une

formation complète à propos du logiciel, pourquoi pas en suivant un vétérinaire lors de plusieurs consultations. Enfin un pot d'accueil avec toute l'équipe fêtera l'arrivée de l'ALD. Il est conseillé aux employeurs de se montrer à l'écoute et bienveillants envers le nouvel embauché, et ce au moins pendant les premières semaines.

La dernière partie à propos des six premiers mois dans la structure reprend la fréquence des entretiens et le suivi de l'intégration du salarié à travers une enquête de satisfaction, dont le questionnaire est mis à disposition. Une liste de sujets à aborder au cours des entretiens est proposée. On peut citer par exemple la proposition de formations en interne, qui peuvent être planifiées sur le temps de travail ou de repos, à la convenance des deux parties. Il est également rappelé d'allonger les temps de consultation de l'ALD les deux premières semaines. Par exemple 20 à 30 minutes pour une consultation vaccinale, et 30 à 45 minutes pour une consultation de médecine générale.

2.2.3. Le parcours d'intégration du stagiaire vétérinaire

2.2.3.1. Réflexion autour de la construction des outils

La commission d'intégration des stagiaires vétérinaires composée de Jean-François Cuveillier (vétérinaire associé), Hélène Joly (vétérinaire salariée) et moi-même a défini comme objectifs de la commission :

- favoriser l'intégration des jeunes vétérinaires au sein des structures du groupe Alpivet, par la création d'une offre de stage valorisée et adaptée aux attentes des étudiants,
- regrouper les différentes possibilités de stages des membres d'Alpivet et les rendre accessibles aux étudiants,
- diffuser l'offre au sein des écoles.

Cette offre serait à destination des étudiants vétérinaires tout au long de leur cursus, en France ou à l'étranger.

Ainsi, nous avons tout d'abord recensé les attentes des étudiants via le questionnaire à propos des attentes de stage, dont les résultats ont été présentés précédemment. Nous avons ensuite défini les outils qu'il nous semblait intéressant de créer pour répondre à nos objectifs. Les outils sont les suivants : l'annuaire des cliniques Alpivet proposant des stages, le livret des stagiaires, la charte des stagiaires et différents outils et moyens de communication pour augmenter la notoriété du projet.

2.2.3.2. L'annuaire Alpivet des cliniques proposant des stages

Il nous est apparu indispensable de recenser les différents critères d'accueil des cliniques Alpivet afin que chaque étudiant puisse choisir un stage qui correspond à ses attentes. Le cumul de ces données est répertorié dans l'annuaire des cliniques de stage Alpivet, mis à disposition des étudiants en ligne sur le site Alpivet (www.alpivet.fr).

L'annuaire permet de recenser les informations listées ci-dessous. Il a été mis en forme grâce à l'application Google Forms, et les informations ont été récoltées entre le 26 avril et le 26 mai 2021.

Des informations concernant la structure :

- nom de la clinique et du responsable des stagiaires,
- nombre de vétérinaires exerçant au sein de la structure (personnes physiques : collaborateurs, associés, salariés),
- nombre d'équivalent temps plein ASV (arrondi au chiffre entier supérieur),
- domaine d'activité de la clinique (canine, rurale, équine, NAC, etc.),
- activité de la clinique (généraliste, référée),
- domaines de compétences approfondies et liste des diplômes vétérinaires post-universitaires obtenus,
- liste des missions spécifiques des vétérinaires (membre de l'Ordre ou d'une association professionnelle, apiculture, sapeur-pompier, etc.),

- liste des équipements de la clinique,
- gestion des gardes et astreintes à la clinique,

Des informations concernant l'accueil des stagiaires :

- capacité maximale d'accueil de stagiaires (simultanément),
- durée minimale et maximale de stage souhaitée,
- mise à disposition d'un logement ou non,
- possibilité pour le stagiaire d'emmener son animal de compagnie,
- Présence d'une salle de repos,
- accessibilité de la clinique pour un étudiant non véhiculé,
- souhait d'accueillir un stagiaire tutoré,
- nombre de vétérinaires de la structure souhaitant encadrer des stagiaires,
- intégration actuelle du stagiaire dans la structure (visite de la clinique, présentation à l'équipe, entretiens de stage, moment de convivialité),
- souhait de proposer ou proposition d'emplois vétérinaires à destination des étudiants (remplacements, gardes, prophylaxie),
- moyenne actuelle du nombre de stagiaires vétérinaires accueillis au sein de la structure chaque année.

Nous voulons rendre ces informations accessibles aux étudiants pour leur permettre de choisir une clinique avec les critères souhaités. La mise en œuvre concrète de la diffusion des informations est programmée pour octobre 2021. Le projet sera mis en place comme défini par la commission. Ainsi, un onglet « Stages » sera ajouté au site internet Alpivet. Dans cet onglet, les étudiants pourront retrouver une courte présentation d'Alpivet, mais également la charte, la fiche de présentation, le livret des stagiaires et des vidéos de témoignage d'anciens stagiaires. Surtout, ils pourront accéder à une plateforme de recherche en ligne avec des filtres pour sélectionner des critères de stage, sur le même principe que la plateforme « Leboncoin »

(www.leboncoin.fr). Le résultat de la recherche les mènera alors à consulter le site internet de chaque clinique, pour s'informer sur sa localisation, l'équipe et les services proposés. S'ils sont intéressés par un stage dans une ou plusieurs des cliniques, ils pourront alors contacter, s'ils le souhaitent, un « référent stagiaire Alpivet ». Les « référents stagiaires Alpivet » sont un groupe de quatre personnes, trois vétérinaires volontaires du groupe ainsi que Ludovic Droneau, coordinateur Alpivet. Ces quatre personnes connaissent très bien l'ensemble des cliniques du groupe et leurs spécificités. Leurs missions sont de répondre aux demandes de stage, en dialoguant avec l'étudiant pour définir son projet et d'orienter son choix vers la structure la plus adaptée. Par ce biais, nous espérons maximiser l'adéquation entre les attentes de l'étudiant et celles de la structure accueillante.

2.2.3.3. Le livret des stagiaires Alpivet

Outil essentiel et demandé par les étudiants, nous avons élaboré un livret des stagiaires Alpivet, qui est en cours de rédaction par Jean-François Cuveillier. Ce livret des stagiaires présente les objectifs généraux des stages vétérinaires au sein du cursus et les engagements d'Alpivet pour les remplir. Les valeurs et les engagements d'Alpivet y sont cités. Il est ensuite découpé selon les différents types de stage que l'étudiant doit réaliser au cours de son cursus, basés sur les données des scolarités des écoles vétérinaires de Lyon, Maisons-Alfort et Nantes. On recense notamment le stage en exploitation agricole, le stage découverte des facettes du métier de vétérinaire, le stage en soins infirmiers (ASV) et le stage d'approfondissement en clientèle. Pour chaque stage est défini : la durée minimale du stage, les années d'étude concernées, les objectifs généraux du stage, des conseils pour le choix du lieu et de la période de stage, et les objectifs pédagogiques spécifiques à Alpivet.

Le livret propose notamment à l'étudiant de définir ses objectifs de pratique selon son niveau d'étude, grâce au tableau suivant. Il a élaboré à partir des livrets et objectifs de stage définis par les écoles vétérinaires de Lyon, de Nantes et d'Alfort. Ce tableau n'engage en rien les cliniques mais permet simplement à l'étudiant d'avoir une idée des objectifs qu'il peut se fixer (Tableau 16).

Liste non exhaustive d'objectifs pratiques de stage	1A	2A	3A	4A	5A/6A
Abord et contention d'un animal docile					
Gestes pratiques liés à l'asepsie (tonte, nettoyage aseptique, s'habiller en stérile, etc.)					
Réalisation de soins hospitaliers (injections, gavage, etc.)					
Réalisation d'analyses de laboratoire (étalement sur lame, utilisation du microscope, coloration MGG, etc.)					
Réalisation d'un examen clinique sur un animal (y compris fouille pour les ruminants)					
Aide à la gestion d'une anesthésie et à la préparation en vue d'une chirurgie					
Prélèvement de liquides biologiques (sang, urine)					
Pose d'un cathéter intraveineux (au moins pour les carnivores domestiques)					
Apprentissage des sutures et nœuds chirurgicaux					
Participation à la réalisation d'une radiographie et son interprétation					
Participation/autonomie en castration de chat		P	A	A	A
Participation/autonomie en ovariectomie de chatte ou castration de chien		P	P	A	A
Participation/autonomie en ovariectomie de chienne			P	P	A
Participation/autonomie d'une chirurgie de convenance sur ruminant			P	A	A
Participation/réalisation d'une chirurgie de convenance sur équidé			P	P	A
Participation/réalisation de chirurgies simples				P	A

Tableau 16 : Liste non exhaustive d'objectifs pratiques de stage pour les étudiants vétérinaires

Légende : P = participation à un acte ; A = réalisation de la majorité de l'acte ou en autonomie

2.2.3.4. La fiche de présentation du stagiaire Alpivet et le livret d'accueil de la clinique

Après avoir lu le livret d'intégration et avoir choisi une clinique vétérinaire à l'aide d'un référent stagiaire Alpivet, l'étudiant est alors mis en contact avec le responsable de stage de la clinique pour aviser des modalités du stage dont sa durée, les dates d'arrivée et de départ, etc. Une fois la convention de stage signée par les deux parties, le stagiaire pourra alors prendre connaissance de deux autres outils : la fiche de présentation du stagiaire Alpivet et le livret d'accueil propre à la clinique.

La fiche de présentation du stagiaire est un document d'une page que le stagiaire doit compléter et qui comporte les informations suivantes : nom et prénom, sexe, date de naissance, numéro de sécurité sociale, coordonnées (adresse, mail, numéro de téléphone), coordonnées d'une personne à prévenir en cas d'urgence, l'année d'étude, l'école de l'étudiant, la clinique du stage, les dates du stage ainsi qu'une photo. Ces informations sont strictement confidentielles et soumises au règlement général européen sur la protection des données. Outre les informations nécessaires en cas d'accident lors du stage, cela permettra de faciliter une étape de l'intégration du stagiaire : son premier jour à la clinique. Ainsi, le responsable de stage pourra communiquer à son équipe les informations relatives à l'arrivée du stagiaire, et pourra préparer son arrivée (création du badge, cadeau de bienvenue, etc.). La fiche de présentation sera mise en page en octobre prochain par un intervenant extérieur de l'association Alpivet.

La commission intégration a également élaboré un modèle de livret d'accueil à destination du stagiaire, qui sera mis à disposition de l'ensemble des responsables de stage des cliniques Alpivet. Le livret d'accueil est un document propre à chaque clinique, qui sera rempli par le responsable de stage selon les modalités d'accueil de la clinique. Le livret d'accueil contient les informations nécessaires à l'arrivée du stagiaire et sa bonne intégration au sein de la clinique.

La première partie « Présentation » permet de débiter la lecture du document par un mot de bienvenue. On y retrouve une courte présentation d'Alpivet, ainsi qu'une présentation de la clinique (histoire, localisation, coordonnées, etc.). Ensuite un organigramme introduit l'ensemble de l'équipe (associés et salariés), ses diplômes, son poste et ses missions au sein de

la clinique. Un plan de la clinique peut être ajouté ainsi que quelques photos, afin de découvrir les locaux. Enfin, une charte de la clinique présente les engagements de l'équipe et du responsable de stage, auprès du stagiaire, par rapport à sa formation, la réalisation d'entretiens au début et à la fin du stage, la réalisation de ses objectifs et les règles de bonne conduite envers lui. En retour, le stagiaire s'engage à respecter le règlement intérieur, présenté dans la partie suivante.

La seconde partie « Règlement intérieur » permet de prendre connaissance des règles communes de la clinique et des devoirs du stagiaire. Cela concerne l'attitude mais également la ponctualité, la tenue, les devoirs envers le client, etc. Ajoutées à cela, les règles s'appliquant aux zones spécifiques de la clinique (salle de chirurgie, salle de consultation, imagerie et laboratoire, accueil, hospitalisation, pharmacie) sont mentionnées. Le fonctionnement de ces zones y est expliqué, ainsi que le fonctionnement des gardes et astreintes. Ensuite la charte informatique et la charte de confidentialité permettent d'assurer la protection des données personnelles au sein de l'entreprise. Enfin, des fiches techniques utiles peuvent être ajoutées, notamment les conseils pour le nettoyage des tondeuses, ou la méthode pour s'habiller en stérile. Dernièrement, si la clinique propose un logement, une sous partie du même nom permet au stagiaire de prendre connaissance des caractéristiques et conditions de celui-ci (ameublement et électroménager présents, nécessité d'amener ses draps, entretien, accès internet, horaires d'arrivée et de sortie, etc.). Le modèle de livret d'accueil, tout comme la fiche de présentation, sera mis en page par un intervenant extérieur en octobre 2021.

2.2.4. Communication autour du projet

Une fois les outils mis en place, il apparaît primordial de faire connaître le site internet Alpivet afin que les étudiants puissent en bénéficier, d'autant plus que c'est la première méthode de recherche des étudiants. La communication a pour objectifs d'augmenter la notoriété et l'attractivité d'Alpivet et ses cliniques ainsi que de promouvoir les offres et possibilités de stage et d'emploi.

Ainsi, il est préconisé pour chaque clinique Alpivet de créer un onglet « Stage » sur leur page internet. Il y sera bien précisé que seuls les étudiants en cours de cursus vétérinaire sont concernés par la procédure. La page « Stage » permettra alors au stagiaire de se diriger vers la page « Stage » du site internet Alpivet et d'accéder à l'annuaire des cliniques et son filtre de recherche. Les étudiants pourront alors à ce moment contacter les référents stagiaires Alpivet pour plus d'informations.

De plus, il apparaît également intéressant pour Alpivet d'augmenter sa notoriété directement auprès des écoles vétérinaires. Des partenariats avec les écoles françaises, notamment celle de Lyon, par rapport à sa proximité avec le groupement, sont en projet. L'idée serait de pouvoir présenter le GIE aux étudiants à travers la sponsorship d'un événement festif organisé sur l'école par les étudiants, ou bien l'organisation d'un événement à l'école par le groupe Alpivet. Le partenariat pourrait se renouveler tous les ans, selon les moyens financiers du groupe. Cela pérenniserait ainsi la relation entre étudiants vétérinaires et vétérinaires praticiens autour de moments de détente et d'échanges, la convivialité étant une valeur forte du groupe.

2.2.5. Lancement du projet

La présentation des outils construits à l'issue de ce projet de stage, ont été prévus pour le mois d'octobre 2021. Les 6, 7, 8 et 9 octobre s'est tenu le congrès annuel Alpivet où étaient conviés tous les collaborateurs du groupe dans un but de formation, mais aussi d'information au sujet de l'avancée des différents projets Alpivet. L'Assemblée générale annuelle de l'association a eu lieu à ce moment là. La commission intégration a présenté son travail.

Ce congrès a été également l'occasion de sensibiliser les membres Alpivet au recrutement des vétérinaires et stagiaires vétérinaires, et de les former sur le sujet de l'intégration d'un collaborateur. Cette formation a abordé notamment les différentes étapes de l'intégration :

- la préparation avant l'arrivée du collaborateur/stagiaire avec la communication interne à ce sujet et l'utilisation des différents outils présentés,

- le premier jour d'arrivée à la clinique avec la visite des locaux, présentation à l'équipe, présentation du fonctionnement général de la clinique et premier entretien.
- Pour le stagiaire : Les semaines de stage avec des moments de pédagogie et d'échange autour de la théorie, de cas cliniques ou de pratique, en montrant au stagiaire de l'intérêt dans une ambiance bienveillante. Finalement le dernier jour de stage avec un entretien de fin de stage pour discuter des points négatifs et positifs des deux côtés, conclu par un moment de convivialité en équipe.
- Pour le collaborateur : les étapes des premières semaines et premiers mois avec les entretiens, le programme de formation sur la première année, les moments conviviaux d'équipe, etc.

Ensuite lors de la présentation des outils, on y a décrit leurs intérêts et leur utilisation. Les vétérinaires ont pu réagir et poser leurs questions à ce sujet. La mise à disposition des outils sera opérationnelle pour début 2022. Pour toute question ou idée d'amélioration, les utilisateurs pourront contacter la commission intégration qui s'assurera de la mise en place des outils au sein du GIE.

Le suivi du projet, à court, moyen et long terme sera également géré par les membres de cette commission. Notamment, un questionnaire de satisfaction sera proposé à chaque stagiaire Alpivet à la fin de son stage pendant l'année scolaire 2021/2022. Une enquête de satisfaction sera également menée auprès des responsables de stage des différentes cliniques. Elle est prévue en septembre 2022. De même pour les collaborateurs entrant au cours de l'année 2021/2022, ils devront remplir un questionnaire de satisfaction. Une enquête sera également menée auprès des responsables du recrutement pour avoir leur retour. Les données récoltées par le biais de ces enquêtes permettront d'améliorer les outils et l'intégration au cours d'un stage ou d'un emploi, tant sur la forme que sur le fond. Cela permettra également d'estimer l'utilité et l'utilisation des outils et d'objectiver sur une éventuelle amélioration du recrutement et de l'intégration depuis leur mise en place. La coopération mutuelle entre étudiants stagiaires, ALD et vétérinaires, est indispensable à ce projet afin que les bénéfices soient multipliés pour chaque partie.

Conclusion

La profession vétérinaire en France fait aujourd'hui face à un besoin accru en vétérinaires sur l'ensemble de son territoire, notamment en raison de la forte croissance du marché des animaux de compagnie. L'ouverture prévue de la première école privée vétérinaire française à Rouen en septembre 2022 ouvre la voie à la création d'autres écoles. Ces écoles privées devraient apporter une réponse à la problématique de recrutement, mais seulement d'ici 2027 à 2032, le temps de la formation des élèves. En attendant, face au manque de main d'œuvre, les cliniques vétérinaires ont du mal à accompagner la croissance de leurs structures. Il est alors stratégique pour elles d'être les plus attractives que possible.

À l'échelle des cliniques, des démarches auprès de consultants en management, d'entreprises de recrutement ou de communication sont effectuées, pour valoriser leur offre d'emploi. Aussi, des instances de la profession comme l'Ordre National des Vétérinaires et le SVEL ont été à l'initiative du projet Vetfuturs France en 2016. Ceci a permis d'étudier les évolutions de la profession, notamment au sujet du recrutement et des attentes des nouvelles générations. Ces efforts restent néanmoins superficiels par rapport au développement rapide des groupements capitalistiques comme AniCura ou IVC Evidensia, qui déchargent les gérants des cliniques des missions liées aux ressources humaines. Pour être aujourd'hui concurrentielles face à la montée de ces grands groupes et rester indépendantes, les cliniques doivent investir du temps et des moyens dans la mise en place d'outils pour développer leur attractivité et fidéliser leurs employés.

Nous avons dans un premier temps conduit une étude, sous la forme d'enquête quantitative, auprès d'un effectif de vétérinaires et d'étudiants vétérinaires. Elle a permis de préciser leurs attentes vis à vis des emplois ou des stages, et plus particulièrement de leur souhait d'être mieux intégrés et reconnus au sein des structures. Les outils construits sur la base des résultats de cette étude, tels que le livret d'accueil des ALD, celui des stagiaires ou

encore les programmes d'intégration, tentent de proposer des solutions pour favoriser le recrutement au sein des cliniques vétérinaires.

Dans un second temps, nous projetons la mise en place de ces outils au sein des 50 cliniques Alpivet pour le début de l'année 2022. L'utilisation de ces outils fera l'objet d'un suivi régulier afin d'analyser les retours des utilisateurs, d'étudier leur impact et de les améliorer. Si ces outils confirment leur utilité et leur pertinence, il serait également envisageable de les rendre publics et de les mettre à disposition de la profession, via l'Ordre National des Vétérinaires par exemple.

Plus encore que de disposer d'outils d'aide au recrutement, afin de rester compétitives les cliniques vétérinaires devront peut-être s'intégrer dans une démarche plus large de développement d'une marque employeur et d'une culture d'entreprise. Si au siècle dernier les cliniques vétérinaires françaises étaient des petites entreprises gérées de manière familiale, elles deviennent aujourd'hui des structures de plus grande taille, où le management est une activité indispensable à leur fonctionnement. Une prise de conscience radicale par rapport à cette activité managériale semble incontournable pour que les associés des cliniques vétérinaires parviennent à pérenniser et développer leurs entreprises.

CONCLUSION

La profession vétérinaire en France fait aujourd'hui face à un besoin accru en vétérinaires sur l'ensemble de son territoire, notamment en raison de la forte croissance du marché des animaux de compagnie. L'ouverture prévue de la première école privée vétérinaire française à Rouen en septembre 2022 ouvre la voie à la création d'autres écoles. Ces écoles privées devraient apporter une réponse à la problématique de recrutement, mais seulement d'ici 2027 à 2032, le temps de la formation des élèves. En attendant, face au manque de main d'œuvre, les cliniques vétérinaires ont du mal à accompagner la croissance de leurs structures. Il est alors stratégique pour elles d'être les plus attractives que possible.

À l'échelle des cliniques, des démarches auprès de consultants en management, d'entreprises de recrutement ou de communication sont effectuées, pour valoriser leur offre d'emploi. Aussi, des instances de la profession comme l'Ordre National des Vétérinaires et le SNVEL ont été à l'initiative du projet Vetfuturs France en 2016. Ceci a permis d'étudier les évolutions de la profession, notamment au sujet du recrutement et des attentes des nouvelles générations. Ces efforts restent néanmoins superficiels par rapport au développement rapide des groupements capitalistiques comme AniCura ou IVC Evidensia, qui déchargent les gérants des cliniques des missions liées aux ressources humaines. Pour être aujourd'hui concurrentielles face à la montée de ces grands groupes et rester indépendantes, les cliniques doivent investir du temps et des moyens dans la mise en place d'outils pour développer leur attractivité et fidéliser leurs employés.

Nous avons dans un premier temps conduit une étude, sous la forme d'enquête quantitative, auprès d'un effectif de vétérinaires et d'étudiants vétérinaires. Elle a permis de préciser leurs attentes vis à vis des emplois ou des stages, et plus particulièrement de leur souhait d'être mieux intégrés et reconnus au sein des structures. Les outils construits sur la base des résultats de cette étude, tels que le livret d'accueil des ALD, celui des stagiaires ou encore les programmes d'intégration, tentent de proposer des solutions pour favoriser le recrutement au sein des cliniques vétérinaires.

Dans un second temps, nous projetons la mise en place de ces outils au sein des 50 cliniques Alpivot pour le début de l'année 2022. L'utilisation de ces outils fera l'objet d'un suivi régulier afin d'analyser les retours des utilisateurs, d'étudier leur impact et de les améliorer. Si ces outils confirment leur utilité et leur pertinence, il serait également envisageable de les rendre publics et de les mettre à disposition de la profession, via l'Ordre National des Vétérinaires par exemple.

Plus encore que de disposer d'outils d'aide au recrutement, afin de rester compétitives les cliniques vétérinaires devront peut-être s'intégrer dans une démarche plus large de développement d'une marque employeur et d'une culture d'entreprise. Si au siècle dernier les cliniques vétérinaires françaises étaient des petites entreprises gérées de manière familiale, elles deviennent aujourd'hui des structures de plus grande taille, où le management est une activité indispensable à leur fonctionnement. Une prise de conscience radicale par rapport à cette activité managériale semble incontournable pour que les associés des cliniques vétérinaires parviennent à pérenniser et développer leurs entreprises.

Thèse de Mme Camille MÔRE

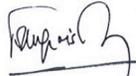
Le Professeur responsable
VetAgro Sup campus vétérinaire
Dr Véronique Lambert



Le Directeur général
VetAgro Sup

Par Délégation
Hélène AGNÈSSE
Directrice de l'Enseignement
et de la Recherche
VetAgro Sup campus Vétérinaire

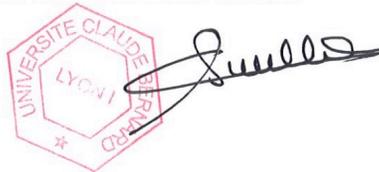
Le Président de la thèse



Pr. François MION

Vu et permis d'imprimer, Lyon le 7 novembre 2021

Pour Le Président de l'Université Claude Bernard Lyon 1,
Le Président du Comité de Coordination des Etudes Médicales
Professeur Carole BURILLON



Bibliographie

ALPIVET (2021). *Site internet d'Alpivet, Alpivet.* Available at : <https://www.alpivet.fr/>. (Accessed: 5 June 2021).

AMBLER T. et BARROW S. (1996). “The employer brand”, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.

AVIGNON, D. (2019). « Un nouvel outil prospectif sur les besoins en diplômés » *Revue de l'Ordre des Vétérinaires*, (72), p. 14.

BARALON P., FRAYSSINET L. (2020). « La corporatisation des établissements de soins vétérinaires ». Conférence tenue le 29/09/2020 à Archamps pour l'association Alpivet.

BERTHON P., EWING M. et HAH L.L. (2005). “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2, p. 151-172.

BESSIERE, S. (2005). La féminisation des professions de santé en France : données de cadrage. *Revue française des affaires sociales*, , 17-33. <https://doi.org/10.3917/rfas.051.0017>

CABLE D.M. et TURBAN D.B. (2003). “The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective”, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11, p. 2244-2266.

CHARBONNIER-VOIRIN, A. & VIGNOLLES, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82.

CHARBONNIER-VOIRIN, A., MARRET, L. & PAULO, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94, 33-55. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0033>

CHARBONNIER-VOIRIN, A. & LISSILOUR, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125, 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>

CHEVALIER, G. (2018). *Analyse de l'inadéquation offre-demande en ressources humaines vétérinaires dans les structures d'exercice : enquête auprès des vétérinaires praticiens.* Thèse de doctorat vétérinaire. Université Paul Sabatier, Toulouse.

EVIDENSIA (2021). *VetOne rejoint IVC Evidensia pour « être meilleurs ensemble » au service du bien-être animal, Evidensia.* Available at : <https://evidensia.vet/news/vetone-rejoint-ivc-evidensia-pour-etre-%C2%AB-meilleurs-ensemble-%C2%BB-au-service-du-bien-etre-animal/> (Accessed : 30 October 2021)

IPSOS (2020). *L'Observatoire des Français et de leurs animaux de compagnie, Ipsos.* Available at : <https://www.ipsos.com/fr-fr/lobservatoire-des-francais-et-de-leurs-animaux-de-compagnie> (Accessed: 15 July 2021).

JEANNIN C. (2020). *Le concept de marque employeur appliquée à l'entreprise vétérinaire.* Thèse de doctorat vétérinaire. Université Claude Bernard, Lyon.

LACAZE, D., & PERROT S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs. [Texte imprimé].* Dunod.

LIEVINS F. et HIGHHOUSE S. (2003). “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 1, p. 75-102.

MARQUES, C. (2017). *Rapport pour le compte de l'Ordre National des Vétérinaires et du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral 'Les soins vétérinaires vers le développement d'une offre 2.0'*, p. 43. Available at: https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/actualites/Asteres_-_Ordre_national_des_veterinaires_-_Janvier_2018__002_.pdf (Accessed: 12 August 2021).

MATHEVET, P. (2016). 'Recrutement vétérinaire Du casse-tête au chasse tête', TIRSEV, 14 November. Available at: <https://www.tirsev.fr/recrutement-veterinaire-du-casse-tete-au-chasse-tete/> (Accessed: 12 November 2020).

MATHEVET, P. (2018). 'Pourquoi la génération Y pourrait continuer à démissionner', *La Dépêche Vétérinaire*, (n°1434).

OMPL (2019). *Portrait statistique des cliniques vétérinaires.* https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/290319_ompl_etu_de_stat_veto_03_19ok.pdf

ORDRE DES MEDECINS (2021). *Atlas de la démographie médicale en France.* https://www.conseil-national.medecin.fr/sites/default/files/external-package/analyse_etude/1riyb2q/atlas_demographie_medicale_-_cnom_-_2021.pdf

ORDRE DES VETERINAIRES (2020). *Atlas national démographique de la profession vétérinaire.* https://static.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/Ressources_documentaires/Communicationpublications/ATLAS-NATIONAL-2020_BDEF_FINAL.pdf

ORDRE VETERINAIRE (2021). *Les stages tutorés pour les 5A des ENV, Ordre des Vétérinaires.* Available at : <https://www.veterinaire.fr/la-profession/devenir-veterinaire/les-stages-tutores-pour-les-5a-des-env.html> (Accessed: 17 August 2021).

PERETTI J-M., SWALHI A. (2007). « Définir et mesurer la fidélité organisationnelle », *Revue de Sciences de Gestion*, 64, p277-290.

VETFUTURS (2017). *Point d'étape au 1^{er} novembre 2017*. Available at :
http://vetfutursfrance.fr/wpcontent/uploads/2018/04/Presentation_VFF_Vdef_GPint.pdf
(Accessed : 12 September 2021)

VETFUTURS (2018). *Le Livre Bleu : Comprendre et anticiper les mutations*. Available at :
http://vetfutursfrance.fr/wp-content/uploads/2018/07/livre-bleu-VF_versionBDef_04072018.pdf (Accessed : 12 September 2021)

VETFUTURS (2020). *Le Livre Blanc : Quel avenir pour la profession vétérinaire ?* Available at :
http://vetfutursfrance.fr/wpcontent/uploads/2021/11/VFF_LivreBlanc_TOTAL_VWeb_Bef-1.pdf (Accessed : 12 September 2021)

VETOJOB (2020). *Site Vetojob, Offres d'emploi vétérinaire et auxiliaires vétérinaires, VêtoJob*. Available at: <https://www.vetojob.fr/> (Accessed: 20 August 2021).

YAO, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ?. *Communication & management*, 10, 73-85. <https://doi.org/10.3917/comma.102.0073>

Annexes

ANNEXE 1 : Charte d'engagement de stage « Envie de clientèle » du SNVEL



Stages : charte d'engagement

Envie de clientèle

Cette charte est un engagement volontaire entre l'étudiant stagiaire et le vétérinaire tuteur

Le stage est une formation complémentaire à celle dispensée par l'ENV. Il permet d'acquérir, en situation réelle, la connaissance d'actes clés ou d'adopter des comportements et postures professionnelles, au contact de la clientèle.

Le tuteur se place dans l'exercice d'un compagnonnage au sein de la profession. La relation sera donc bienveillante, l'étudiant vétérinaire est conscient que son stage est avant tout un exercice d'apprentissage, le tuteur est conscient que l'étudiant débute, que les procédures enseignées aujourd'hui dans les ENV peuvent différer de celles qu'il a apprises. Les deux parties s'engagent à discuter ensemble de ces différences.

L'objet du stage est la découverte des bonnes pratiques qui peuvent s'acquérir en clientèle (détail des acquisitions sur le passeport d'expérience)

Le tuteur propose une liste de solutions d'hébergement, gratuites ou payantes, le stagiaire la complète et évalue le logement dont il a bénéficié.

Le stage est obligatoirement indemnisé si sa durée est supérieure à 2 mois ; pour une durée inférieure, la gratification est facultative. Quelle que soit la durée, la gratification n'est pas soumise à charges sociales jusqu'à 15% du plafond de la SS (soit 3,60 euros/h en 2017)

Le tuteur pourra proposer, en support de chaque stage, selon sa durée et l'année d'étude, un **projet utile à l'entreprise** à mener par l'étudiant. Exemples en annexe 1 (sur le site...)

Le stagiaire sera accompagné dès son embauche par la remise d'un **livret de stage**, puis par la réalisation d'un court entretien hebdomadaire. Document en annexe 2.

Le vétérinaire tuteur aura signé la convention et renvoyée celle-ci à l'ENV avant le début du stage. L'enseignant référent, interlocuteur privilégié pour la formation, identifié par son nom, son mail et sa fonction, se verra adresser un compte-rendu détaillé par le vétérinaire tuteur.

L'enseignant enverra au tuteur son **commentaire** lorsqu'il aura reçu le rapport du stagiaire.





Stages : charte d'engagement

Annexes

Annexe 1 / Exemples de projets pour des stages rémunérés

Etablir des documents à l'intention du client

- ✓ Pour ration alimentaire d'un chien sain
- ✓ Pour ration alimentaire d'un animal malade (atopie, shunt,...)
- ✓ Comment changer tel type de bandage ou de pansement
- ✓ Comment nourrir par une sonde oesophagienne
- ✓ Comment surveiller la fréquence respiratoire
- ✓ Mise à jour du site internet (fiche conseil, photo,...)
- ✓ Mise en place d'une page facebook
- ✓ Mise en place d'un compte twitter
- ✓ Fiche conseil à publier sur le site internet ou à imprimer
- ✓ Outil de communication client : affiche, sms, ...

Rédiger des fiches de procédures internes

- ✓ Pour le suivi de maladies chroniques : Insuffisant rénal, diabétique
- ✓ Procédure actualisée pour une pathologie donnée (FUS, Torsion estomac...)
- ✓ Post opératoire

- ✓ Bibliographie sur des diagnostics, examens complémentaires ou des traitements
- ✓ Protocole d'anesthésie, de vermifugation, de primovaccination,
- ✓ transcription écrite de procédures transmises oralement

Etablir des documents types pour les ASV

- ✓ Débit de perfusion en fonction du poids (en ml/h et en gouttes)
- ✓ Protocoles d'anesthésie
- ✓ Tableau de doses de médicaments couramment utilisés

Réaliser un suivi de clientèle par l'observation, par enquête, ou à partir du logiciel de l'établissement

- ✓ Sur les clients dont le stagiaire a suivi les consultations
- ✓ Sur tous les clients des semaines précédentes
- ✓ Sur une pathologie particulière sur une période de plusieurs mois ou années
- ✓ Evaluer un élément de la relation client, audit sur un point précis
- ✓ Réaliser une enquête auprès de la clientèle
- ✓ Suivre un ou plusieurs indicateurs statistiques d'activité
- ✓ Rédiger un business plan d'un nouveau service...

Annexe 2 / Accompagnement tout au long du stage

- ✓ Commencer par un entretien d'embauche avec l'étudiant le premier jour du stage, pour le familiariser à l'entrée dans le monde du travail.
- ✓ Elaborer le planning horaire avec le rôle du stagiaire dans l'équipe (par rapport au vétérinaire, à l'ASV, au client), et ses postes éventuellement différents au cours de sa journée (chirurgie / consultation / hospitalisation / accueil / téléphone / gestion...).
- ✓ Rappeler que l'étudiant est un atout pour l'entreprise : échange ou transfert de connaissances, participation active à la vie de la structure, mise en œuvre de son projet de stage...
- ✓ Lister les attentes du stagiaire
- ✓ Lister les attentes du tuteur
- ✓ Identifier les actes pratiques et les échanges avec les clients en situation réelle qui seront proposés à l'étudiant.
- ✓ Définir ensemble l'évolution dans la prise d'autonomie au cours du stage.
- ✓ Recueillir l'engagement du stagiaire sur son attitude et son savoir-être (tenue, acceptation des procédures de la structure, politesse).
- ✓ Chaque semaine faire un court entretien d'évaluation à partir des points clés définis au départ. Au cours de ces rendez-vous, faire le point sur le projet de stage et au besoin, réorienter l'étudiant dans la bonne direction.
- ✓ Réaliser un bilan en fin de stage : apprentissage, difficultés, solutions et perspectives.
- ✓ Aider le stagiaire à finaliser son rapport de stage.



Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral

MAISON DES VÉTÉRINAIRES 10 place Léon Blum, Paris 11ème 01 44 93 30 00 contact@snvel.fr
www.snvel.fr

ANNEXE 2 : Questionnaire de satisfaction des nouveaux arrivants vétérinaires et ASV

26/08/2021

Questionnaire de satisfaction des nouveaux arrivants vétérinaires et ASV

Questionnaire de satisfaction des nouveaux arrivants vétérinaires et ASV

Bonjour !

Etudiante en cinquième année d'école vétérinaire à Lyon, je poursuis cette année une formation de management et communication avec l'IAE Lyon 3. Dans le cadre de cette formation, je réalise un stage au sein du GIE Alpivot et un mémoire de master, dont le sujet est l'élaboration d'un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants (vétérinaires et ASV) dans les cliniques Alpivot.

L'objectif premier est d'étudier votre ressenti, vos expériences, vos souhaits en matière d'intégration et de recrutement au sein d'une structure afin de pouvoir l'améliorer pour les futurs arrivants.

On a besoin de vous dans ce projet pour pouvoir proposer un parcours d'intégration adapté à tous et qui facilite l'immersion dans la vie professionnelle d'une nouvelle structure !

Le questionnaire prend environ une dizaine de minutes.

N'hésitez pas à me contacter pour toute question : camille.more@vetagro-sup.fr

Merci de votre participation, et à bientôt ! :)

Questionnaire de satisfaction - Propriété exclusive de Camille Møre et Alpivot

1. Ton sexe :

Une seule réponse possible.

- Femme
 Homme

2. Ton métier :

Une seule réponse possible.

- Vétérinaire *Passer à la question 3*
 ASV *Passer à la question 9*
 Autre : _____

Vétérinaire

3. Année d'obtention de ton doctorat vétérinaire :

4. As-tu réalisé des remplacements/CDD/CDI au sein d'autres structures vétérinaires avant ton entrée dans la clinique ? Si oui, combien et de quelle durée à chaque fois ?

5. Date d'entrée dans la clinique (mois et année) :

https://docs.google.com/forms/d/15qsYFSTxmB1gtQzeh1JS-NJx5V_nyTohyp6_RB0cCpU/edit

1/13

6. Domaine d'activité exercé actuellement :

Une seule réponse possible.

- Canine pure (+/- NACs)
 Rurale pure
 Equine pure
 Mixte canine/rurale
 Mixte canine/équine
 Mixte rurale/équine
 Mixte canine/équine/rurale
 Autre : _____

7. Ton emploi actuel c'est :

Plusieurs réponses possibles.

- Un temps plein (35h/semaine ou plus)
 Un temps partiel (<35h/semaine)
 Avec gardes
 Sans gardes
 Salarié
 Collaborateur libéral
 CDD
 CDI
 Forfait jour
 Forfait heure
 Autre : _____

8. Quelles compétences avais-tu en intégrant la clinique ?

Plusieurs réponses possibles.

- Médecine préventive
 Médecine interne générale
 Chirurgie de convenance féline (castration chat et ovariectomie chatte)
 Chirurgie de convenance canine (castration chien et ovariectomie chienne)
 Gestion des urgences simples
 Compétences développées dans un ou plusieurs domaine(s) (chirurgie, médecine interne, ophtalmologie, neurologie, cardiologie, dentisterie, imagerie, urgences, médecine alternatives, NACs, etc.)
 Internat public ou privé
 Formation diplômante universitaire : assistantat, résidanat, DU, CES/CEAV, etc.
 Autre : _____

Passer à la question 14

ASV

9. Quelle est ta formation ?

Plusieurs réponses possibles.

- GIPSA - AVQ
 GIPSA - ASV
 Formation privée présentielle Les Etablières ou ESAV
 Formation privée en ligne (IFSA, CNFDI, La Nurserie, etc.)
 VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)
 CIF/CPF de transition professionnelle
 Lycée agricole option auxiliaire vétérinaire
 Sans formation

Autre : _____

10. As-tu réalisé des remplacements/CDD/CDI au sein d'autres structures vétérinaires avant ton entrée dans la clinique ? Si oui, combien et de quelle durée à chaque fois ?

11. Date d'entrée dans la clinique (mois et année) :

12. Ton emploi actuel c'est :

Plusieurs réponses possibles.

- Un temps plein (35h/semaine ou plus)
 Un temps partiel entre 75% et 95%
 Un temps partiel entre 55% et 70%
 Un mi-temps à 50%
 Un temps partiel entre 5 à 45%
 Salarier
 Un contrat d'alternance/de professionnalisation
 CDD
 CDI

Autre : _____

13. Quelles compétences avais-tu en entrant dans la clinique ?

Plusieurs réponses possibles.

- Service d'accueil/secrétariat (accueil des clients, prise de rendez-vous, vente, etc.)
 Soins des animaux hospitalisés
 Compétences techniques (pose de cathéter, prise de sang, contention, etc.)
 Préparation et aide en chirurgie
 Gestion des stocks et des commandes
 Management d'une équipe

Autre : _____

Choix de la clinique

14. Par quel intermédiaire as-tu postulé ?

Une seule réponse possible.

- Proposition de la part d'un membre de la clinique
- Réponse à une annonce du site internet de la clinique
- Réponse à une annonce d'un site d'annonces d'emploi vétérinaire (Exemple : Vetjob)
- Réponse à une annonce facebook
- Réponse à une annonce papier
- Réponse à une annonce par mail
- Candidature spontanée suite à un stage
- Candidature spontanée suite au bouche-à-oreilles
- Autre : _____

15. Etais-tu déjà venu en stage/formation/alternance au sein de la clinique ?

Une seule réponse possible.

- Oui, plusieurs fois
- Oui, une fois
- Non

16. Depuis combien de temps recherches-tu un emploi d'ASV ?

17. Quels aspects de l'offre d'emploi et de la clinique-t-ont décidé à postuler ici ?

Plusieurs réponses possibles.

- Situation géographique
- Type de contrat (CDD/CDI ; salarié/collaborateur libéral)
- Rythme de travail (temps plein/partiel)
- Rémunération
- Capacité de la clinique à pouvoir te former
- Equipement de la structure
- Taille de l'équipe (ASV+vétérinaires)
- Perspectives d'avenir/d'évolution au sein de l'entreprise
- Réputation de la clinique
- Bonne ambiance au sein de l'équipe
- Avantages du contrat (logement, voiture, téléphone, comité d'entreprise, intégration au sein d'un réseau de cliniques, etc)

Autre : _____

18. Savais-tu en postulant que la clinique était membre du réseau Alpivet ?

Une seule réponse possible.

- Oui, c'était écrit sur l'annonce
 Oui, c'était écrit sur le site internet
 Oui, je le savais d'une autre source
 Non, je ne le savais pas

19. Aurais-tu pu postuler dans une clinique non indépendante financièrement, membre d'un réseau capitalistique (type Evidensia, Anicura, MonVéto, Univet, etc.) ?

Une seule réponse possible.

- 1 (Hors de question)
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10 (Tout à fait)
 Peu importe
 Je n'ai pas assez d'informations à ce sujet

20. Avais-tu regardé le site de la clinique avant de t'y rendre ? Quelles informations cherchais-tu ? Comment l'as-tu trouvé ?

Intégration au sein de la clinique

21. Décris nous ton entretien d'embauche, ce que tu en a pensé, ce que tu as aimé/pas aimé, ce que tu aurais souhaité savoir, comment tu l'as ressenti etc.

22. As-tu négocié des aspects de l'offre d'emploi qui ne te convenait pas ? Si oui, lesquelles ?

23. Quelle note sur 10 donnerais-tu pour qualifier ton accueil au sein de l'équipe à ton arrivée ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Lamentable, à revoir complètement	<input type="radio"/>	Parfait									

24. As-tu eu une visite de la clinique et présentation de l'équipe à l'entretien d'embauche ?

Une seule réponse possible.

- Oui et j'ai apprécié l'avoir eue
- Oui et ce n'était pas nécessaire
- Non et j'aurais apprécié en avoir eu une
- Non et ce n'était pas nécessaire

25. As-tu eu une visite de la clinique et présentation de l'équipe à ton premier jour dans la clinique ?

Une seule réponse possible.

- Oui et j'ai apprécié l'avoir eue
- Oui et ce n'était pas nécessaire
- Non et j'aurais apprécié en avoir eu une
- Non et ce n'était pas nécessaire

26. As-tu été affilié à un tuteur ou personne référente dans l'entreprise, à qui tu pouvais poser tes questions ?

Une seule réponse possible.

- Oui, et cela m'a convenu
- Oui, et j'aurais aimé que ce soit amélioré
- Oui, et je n'en avais pas la nécessité
- Non, et je l'aurais souhaité/ça aurait été un plus
- Non et je n'en avais pas la nécessité

27. Quelle note donnerais-tu à ton ressenti (vis-à-vis de ton intégration, de ton travail, de tes relations etc) lors de tes premières semaines d'exercice ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Très difficile	<input type="radio"/>	Très facile									

28. Quelles sont les difficultés que tu as rencontrées lors de tes deux premières années de travail dans la structure ? (Intégration dans l'équipe, prise en main du logiciel/les locaux, rythme de travail, relation client, technicité et expérience, etc.)

29. Qu'as-tu trouvé facile lors de tes deux premières années de travail dans la structure ?

30. Quelle note donnerais-tu à l'ambiance dans l'équipe à ce jour ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Très mauvaise	<input type="radio"/>	Excellente									

31. Te sens-tu intégré au sein de l'équipe de la clinique ? Note ton ressenti sur 10.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Très bien									

32. As-tu participé à des moments de convivialité d'équipe organisés par la clinique ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

33. As-tu participé à des moments de convivialité organisés entre collègues ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

34. Serais-tu intéressé par la création d'un groupe des nouveaux arrivants au sein d'Alpivet afin de favoriser rencontres, discussions, échanges, sorties culturelles, festives et sportives ?

Une seule réponse possible.

- Oui, uniquement pour les nouveaux arrivants
 Oui, pour tout le monde peu importe son ancienneté
 Je ne suis pas intéressé
 Autre : _____

35. Quel réseau social serait(-aient) selon toi le(s) plus adapté(s) pour ce groupe des nouveaux arrivants ?

Plusieurs réponses possibles.

- Whatsapp
 Facebook
 Messenger
 Snapchat
 Forum dans l'extranet Alpivet
Autre : _____

36. Pour les véto : Comment souhaitais-tu être formé au cours de tes premières années au sein de la structure ?

Plusieurs réponses possibles.

- Formation interne pratique/théorique au sein de la clinique ou d'Alpivet, sur le temps de travail
 Formation interne pratique/théorique au sein de la clinique ou d'Alpivet, sur le temps de repos
 Aide/discussion sur les cas au cours de la journée
 Journal clubs
 Formation pratique/théorique externe
 Formation diplômante (CES/CEAV, DU, assistantat/résidanat, etc)
 Participation à des congrès vétérinaires
Autre : _____

37. Pour les ASV : Comment souhaitais-tu être formé au cours de tes premières années au sein de la structure ?

Plusieurs réponses possibles.

- Formation interne pratique/théorique au sein de la clinique sur le temps de travail
 Formation interne pratique/théorique au sein de la clinique sur le temps de repos
 Formation pratique/théorique externe
 VAE (Validation des acquis de l'expérience)
 Formation diplômante créée par Alpivet
 Participation à des congrès

38. Quels sont les sujets qui t'intéressaient et t'intéressent ?

39. De quelles formations internes (au sein de la clinique ou d'Alpivet) as-tu disposé ?

40. De quelles autres formations as-tu disposé ?

41. Quelles sont les formations qui t-ont le plus intéressées et dont tu as tiré le plus de bénéfices ?

42. Quelles formations aurais-tu souhaité avoir lors de ta première année d'exercice ?

43. Qu'est ce qui pourrait être amélioré selon toi lors de l'intégration de nouveaux arrivants dans une clinique ?

44. Pour quelles raisons pourrais-tu quitter l'entreprise ?

45. Te sens-tu reconnu au sein de la clinique pour le travail que tu fournis ? Note ton ressenti sur 10.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout reconnu	<input type="radio"/>	Très reconnu									

46. Te sens-tu en accord avec la culture et les valeurs de ta clinique ? Note ton ressenti sur 10.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout en accord	<input type="radio"/>	Tout à fait en accord									

47. Que t'apporte Alpivot aujourd'hui ? Qu'aimerais-tu qu'Alpivot t'apporte ?

Ton avis sur ton emploi actuel

Note ces critères de ton emploi actuel en essayant d'utiliser au maximum l'échelle de notes !

48. Bonne ambiance entre collègues

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauvaise	<input type="radio"/>	Excellente									

49. Capacité de la clinique à te former

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauvaise	<input type="radio"/>	Excellente									

50. Equipement de la structure (matériel, locaux, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauvais	<input type="radio"/>	Excellent									

51. Rémunération

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauvaise	<input type="radio"/>	Excellente									

52. Rythme de travail (horaires, gardes, congés, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauvais	<input type="radio"/>	Excellent									

Tes critères de choix pour une embauche

Note chacun de ces critères d'embauche selon l'importance que tu leur accordes aujourd'hui. Essaie d'utiliser au maximum l'échelle de notes !

53. Zone et situation géographique de la clinique

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

54. Domaine d'activité exercé (proportion des mixtes, spécialité, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

55. Capacité de la clinique à te former

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

56. Bonne ambiance au travail

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

57. Équipement de la structure (locaux, matériel, modernité, etc)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

58. Nombre de vétérinaires dans la structure

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

59. Statut de l'emploi (salaré/collaborateur libéral)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

60. Type de contrat (rempla/CDD/CDI)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

61. Rythme de travail (horaires, gardes, congés et répartition de ceux-ci)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

62. Rémunération

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

63. Avantages de l'emploi (logement, téléphone, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

64. Valeurs de la clinique (pratiques, relation client, écoresponsabilité, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

65. Pouvoir avoir des responsabilités et des projets au sein de la structure

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas important	<input type="radio"/>	Primordial									

ANNEXE 3 : Questionnaire des attentes des futur(e)s diplômé(e)s vétérinaires

vis à vis de leurs stages

26/08/2021

Les attentes des futur(e)s diplômé(e)s vétérinaires vis à vis de leurs stages

Les attentes des futur(e)s diplômé(e)s vétérinaires vis à vis de leurs stages

Bonjour !

Etudiante en cinquième année d'école vétérinaire à Lyon, je réalise un stage au sein du GIE (groupement de cliniques indépendantes) Alpivet et ma thèse, dont le sujet est l'élaboration d'un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants (dont les stagiaires) dans les cliniques Alpivet.

L'objectif premier est d'étudier votre ressenti, vos expériences, vos souhaits en matière d'intégration lors des stages au sein d'une clinique véto fin de pouvoir l'améliorer !

On a besoin de vous dans ce projet pour pouvoir proposer un parcours d'intégration aux stagiaires qui permettraient de répondre à vos attentes spécifiques :)

N'hésitez pas à me contacter pour toute question ou remarque : camille.more@vetagro-sup.fr

Merci de votre participation, et à bientôt !

***Obligatoire**

1. Nom et prénom (facultatif)

2. Quelle est ton école ? *

Une seule réponse possible.

- ENVA - Alfort
 Oniris - Nantes
 VetAgro Sup - Lyon
 ENVT - Toulouse
 Faculté de Liège
 Faculté d'Espagne
 Faculté de Roumanie
 Autre : _____

3. En quelle année d'étude es-tu ? *

Une seule réponse possible.

- 1ère année
 2ème année
 3ème année
 4ème année
 5ème année
 6ème année
 Interne (public ou privé)
 Assistant/résident

<https://docs.google.com/forms/d/1tXqrE3MSLRJNztrJE4TJMucDtaMNQz1cUY4Gp6bndA/edit>

1/7

4. Quel est le domaine dans lequel tu souhaites travailler à ta sortie d'école ? *

Une seule réponse possible.

- Canine pure
 Rurale pure
 Equine pure
 Mixte canine/rurale
 Mixte canine/équine
 Mixte équine/rurale
 Mixte canine/équine/rurale
 Recherche ou ISPV
 Je ne sais pas encore
 Autre : _____

5. Souhaites-tu faire un internat ou une 5A tutorée ? (Oui/Nor) Si oui, pour quelles raisons ?

6. Si tu es intéressé(e) par la canine pure ou la canine mixte, souhaites-tu exercer en Nouveaux Animaux de Compagnie (NAC) ?

Une seule réponse possible.

- Oui, moins de 5%
 Oui, entre 5 et 10%
 Oui, entre 10 et 20%
 Oui, entre 20 et 30%
 Oui, à plus de 30%
 Non
 Je ne sais pas encore

7. Si tu es intéressé(e) par la rurale pure ou rurale mixte, quel domaine t'intéresse plus particulièrement ?

Une seule réponse possible.

- Laitier
 Allaitant
 Mixte laitier/allaitant
 Petits ruminants
 Mixte laitier/petits ruminants
 Mixte allaitant/petits ruminants
 Allaitant/laitier/petits ruminants
 Autre : _____

Tes expériences de stage/rempla

8. Combien de stages as-tu réalisé au cours de ta scolarité DANS le domaine dans lequel tu souhaites exercer ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 2
 Entre 2 et 4 stages
 Entre 4 et 6 stages
 Entre 6 et 8 stages
 Entre 8 et 10 stages
 Plus de 10 stages

9. Parmi les cliniques de ces stages, dans combien te verrais-tu travailler après l'école pour ton premier emploi ? *

Une seule réponse possible.

- Aucune
 1
 2
 3
 4
 Plus de 5

10. Pour quelles raisons ne souhaiterais-tu pas travailler dans certaines ?

11. Est-ce que tu consultes le site internet des cliniques où tu vas en stage, avant de t'y rendre ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	
Jamais	<input type="radio"/>	Toujours					

12. Quelles informations cherches-tu sur le site internet ?

Plusieurs réponses possibles.

- Informations pour les contacter (téléphone, mail)
- Localisation de la clinique
- Découvrir l'équipe de la clinique (photo, parcours, école d'origine, etc.)
- Avoir une idée de la taille de l'équipe (nombre de véto et ASV)
- Découvrir les services proposés par la clinique
- Avoir une idée de l'équipement de la structure
- Découvrir les locaux de la clinique
- Connaître les horaires de la clinique
- Evaluer la réputation de la clinique (avis des clients)
- Evaluer la modernité de la structure (compte insta, facebook, beau site, etc.)

Autre : _____

13. Préférerais-tu postuler en premier emploi dans une clinique où tu as déjà été en stage ? (Si cela t'importe peu, mets une note de 3/5 :) *

Une seule réponse possible.

1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/> Tout à fait				

14. As-tu déjà réalisé...? *

Plusieurs réponses possibles.

- Remplacement ASV l'été
- Remplacement ASV pendant les vacances scolaires (hors été)
- Gardes ASV le week-end et jours fériés
- Remplacement vétérinaire l'été
- Remplacement vétérinaire pendant les vacances scolaires (hors été)
- Gardes vétérinaires (soirs et/ou week-ends et/ou jours fériés)
- Prophylaxie (pique)
- Rien de tout cela

Autre : _____

15. Qu'aimerais-tu faire au cours de ta scolarité ?

Plusieurs réponses possibles.

- Remplacement ASV l'été
- Remplacement ASV pendant les vacances scolaires (hors été)
- Gardes ASV le week-end et jours fériés
- Remplacement vétérinaire l'été
- Remplacement vétérinaire pendant les vacances scolaires (hors été)
- Gardes vétérinaires (soirs et/ou week-ends et/ou jours fériés)
- Prophylaxie (pique)
- Rien de tout cela

Autre : _____

16. Raconte nous ton pire stage et ce qui t'a déçu/déçu dans tes stages

17. Et maintenant raconte nous ton stage idéal !

18. Sur quels critères choisis-tu tes stages ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Pas important)	2	3	4	5	6 (Très important)
Localisation géographique	<input type="radio"/>					
Domaine d'activité exercé	<input type="radio"/>					
Nombres de vétérinaires dans la clinique	<input type="radio"/>					
Equipement de la clinique	<input type="radio"/>					
Mise à disposition d'un logement ou prise en charge du logement	<input type="radio"/>					
Possibilité d'emmener ton animal	<input type="radio"/>					
Recommandation par des avis (connaissances, fb des écoles etc.)	<input type="radio"/>					
Possibilité d'y aller sans être véhiculé (accès transports en commun, commerces)	<input type="radio"/>					
Service de garde assuré par la clinique	<input type="radio"/>					

19. Quels sont les autres critères de choix de stage pour toi ?

20. Comment recherches-tu tes stages ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Bouche à oreilles entre étudiants
- Recherche internet
- Réponse à une annonce (mail, facebook, site de la clinique, vetjob etc.)
- Listes de stage des anciens étudiants
- Recherche dans l'annuaire Roy
- Réseau personnel (famille, amis, vétérinaire de la famille, etc.)

Autre : _____

21. Quels sont les sujets de formation ou domaines de compétence qui t'intéressent ?

Plusieurs réponses possibles.

- Abord et contention des espèces
- Nutrition
- Pharmacie
- Techniques d'examen clinique
- Réalisation des examens complémentaires (analyses sanguines, frottis, analyse d'urine, etc.)
- Pathologie cardio-respiratoire
- Neurologie
- Dermatologie
- Ophtalmologie
- Uro-néphrologie
- Gastro-entérologie
- Chirurgie
- Anesthésie et gestion de la douleur
- Hospitalisation et soins infirmiers
- Urgentologie et soins intensifs
- Médecine préventive
- Gestion de la fin de vie, euthanasie
- Education et comportement
- Médecines complémentaires (phytothérapie, physiothérapie, acupuncture, etc.)
- Relation client
- Management et gestion d'entreprise

Autre : _____

22. Qu'attends-tu de tes stages par rapport aux cliniques de l'école ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Formation pratique vétérinaire
- Formation pratique ASV
- Formation théorique
- Découverte de la réalité terrain
- Formation en gestion de clientèle
- Formation en gestion d'entreprise
- Formation dans des domaines peu vus à l'école (ophtalmologie, phytothérapie, ostéopathie, etc.)
- Création d'un réseau professionnel

Autre : _____

23. Serais-tu intéressé pour faire un de tes stages dans une ou plusieurs des zones géographiques suivantes ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Ain
 Isère
 Savoie
 Haute-Savoie
 Corse
 Aucun de ces départements

24. Serais-tu intéressé par une proposition de stage rémunéré avec un projet au sein de la clinique ? (Rédaction de protocoles ou de fiches explicatives, enquête client, mise à jour du site internet, etc.)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	
Non, pas du tout	<input type="radio"/>	Oui, tout à fait					

25. Que penses-tu de l'idée de faire 3 entretiens au cours d'un stage (début, milieu, fin) avec ton maître de stage pour faire le point sur tes objectifs/attentes et leurs réalisations ?

26. Serais-tu intéressé par une "liste positive de stages" mise à disposition par la scolarité, qui serait un annuaire de cliniques où les vétérinaires qui souhaiteraient être maîtres de stage pourraient s'inscrire ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	
Pas du tout intéressé	<input type="radio"/>	Très intéressé !					

27. Merci d'avoir répondu au questionnaire, t'es top ! Si tu as des questions/remarques/avis, c'est maintenant ! :)

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

Google Forms

ANNEXE 4 : Check-list Vetojob

CHECK LIST INTEGRATION NOUVEAU SALARIE

A préparer avant son arrivée	AVANCEMENT
Déterminer date/heure pour débiter	
Rédaction promesse d'embauche	
Prévenir l'équipe de la date d'arrivée	
Préparer un café/petit-déjeuner/déjeuner/pot d'accueil	
Préparer tout son matériel et/ou son poste de travail	
Préparer un document avec les codes d'accès, mots de passe, adresses mails de la clinique nécessaires	
Vérifier les aspects administratifs : - Contrat de travail signé - RIB - Diplômes - Mutuelle d'entreprise - Personnes à contacter en cas d'urgences	
Désignation d'un tuteur/réfèrent	

Jour J	AVANCEMENT
Présentation de l'équipe	
Rencontre avec le tuteur	
Présentation de la structure et distribution du matériel	
Explications sur le fonctionnement de la clinique : - Versement des salaires - Organisation du planning de consultations/visites - Organisation du planning de garde - Organisation des vacances Etc	

Parcours d'intégration les mois qui suivent...	AVANCEMENT
Points réguliers (intégration au sein de l'équipe et de la clientèle)	
Organisation RDV médecine du travail	
Bilan de fin de période d'essai	

ANNEXE 5 : Charte des valeurs Alpivet

LA CHARTE ALPIVET

Notre charte est le document fondateur et fédérateur d'Alpivet qui résume notre état d'esprit, notre philosophie commune ainsi que les engagements quotidiens de nos équipes pour la santé animale.



Nous sommes un groupement de structures de soins vétérinaires unies autour d'une vision et de valeurs communes.

NOS VALEURS

Un groupe cohérent réunit autour de trois notions phares:

- Le **partage**
- La **bienveillance**
- L'**esprit d'équipe**

Un groupe qui aspire à une technicité marquée fondé sur:

- Le **professionnalisme**
- La **performance**

Un groupe qui est fier de garder son:

- **Honnêteté**

NOS MISSIONS

Être ensemble pour:

- Mutualiser notre potentiel économique et humain
- Perfectionner la technicité des soins aux animaux
- Améliorer la qualité des services aux clients

NOS ENGAGEMENTS

- ∞ Aspirer au progrès et à l'amélioration continue
- ∞ Renforcer les compétences des équipes
- ∞ Viser la satisfaction des clients
- ∞ Promouvoir l'éco-responsabilité

Un groupe qui est fier de mettre en avant son indépendance et son honnêteté.

- VOTRE EQUIPE VETERINAIRE APPARTIENT A ALPIVET -

DÉVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR PAR L'UTILISATION D'UN PARCOURS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS : EXEMPLE DE MISE EN PLACE DE L'OUTIL AU SEIN DU GIE ALPIVET

Auteur

MÔRE Camille

Résumé

Dans un contexte de recrutement difficile lié à l'augmentation du besoin en nombre de vétérinaires en France, il devient nécessaire pour chaque clinique de développer son attractivité. En partenariat avec le groupement d'intérêt économique (GIE) Alpivet, nous avons, dans ce but, réalisé une étude pour cerner les attentes des vétérinaires employés et stagiaires vétérinaires, au sujet respectivement de leur emploi et de leur stage. Cette étude montre que les vétérinaires et stagiaires souhaiteraient plus d'aide à l'intégration de la part des cliniques. En ce sens, nous avons élaboré des outils d'aide à l'intégration, à destination des vétérinaires employés, stagiaires, mais également des gérants des cliniques du groupe Alpivet.

Mots-clés

Recrutement, Stages, Gestion d'entreprise, Ressources humaines, Comportement organisationnel

Jury

Président du jury : **Professeur MION François**
Directeur de thèse : **Docteur LAMBERT Véronique**
Assesseur : **Professeur PÉPIN Michel**
Membre invité : **Docteur MURAT Laure**