

**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2022 - Thèse n° 082

**Analyse des facteurs d'implication durable des salariés  
vétérinaires et ASV en structure vétérinaire rurale :  
étude au sein du GIE Boischaut Sud**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 3 novembre 2022  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

BERTHOUD Emilie



**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2022 - Thèse n° 082

**Analyse des facteurs d'implication durable des salariés  
vétérinaires et ASV en structure vétérinaire rurale :  
étude au sein du GIE Boischaut Sud**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 3 novembre 2022  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

BERTHOUD Emilie



## Liste des enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (14-09-2022)

Pr	ABITBOL	Marie	Professeur
Dr	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	Maître de conférences
Pr	ARCANGIOLI	Marie-Anne	Professeur
Dr	AYRAL	Florence	Maître de conférences
Dr	BECKER	Claire	Maître de conférences
Dr	BELLUCO	Sara	Maître de conférences
Dr	BENAMOU-SMITH	Agnès	Maître de conférences
Pr	BENOIT	Etienne	Professeur
Pr	BERNY	Philippe	Professeur
Pr	BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	Professeur
Dr	BOURGOIN	Gilles	Maître de conférences
Dr	BRUTO	Maxime	Maître de conférences
Dr	BRUYERE	Pierre	Maître de conférences
Pr	BUFF	Samuel	Professeur
Pr	BURONFOSSE	Thierry	Professeur
Dr	CACHON	Thibaut	Maître de conférences
Pr	CADORÉ	Jean-Luc	Professeur
Pr	CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	Professeur
Pr	CHABANNE	Luc	Professeur
Pr	CHALVET-MONFRAY	Karine	Professeur
Dr	CHAMEL	Gabriel	Maître de conférences
Dr	CHETOT	Thomas	Maître de conférences
Dr	DE BOYER DES ROCHES	Alice	Maître de conférences
Pr	DELAGNETTE-MULLER	Marie-Laure	Professeur
Pr	DJELLOUADJI	Zorée	Professeur
Dr	ESCRIOU	Catherine	Maître de conférences
Dr	FRIKHA	Mohamed-Ridha	Maître de conférences
Dr	GALIA	Wessam	Maître de conférences
Pr	GILOT-FROMONT	Emmanuelle	Professeur
Dr	GONTHIER	Alain	Maître de conférences
Dr	GREZEL	Delphine	Maître de conférences
Dr	HUGONNARD	Marine	Maître de conférences
Dr	JOSSON-SCHRAMME	Anne	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	JUNOT	Stéphane	Professeur
Pr	KODJO	Angeli	Professeur
Dr	KRAFFT	Emilie	Maître de conférences
Dr	LAABERKI	Maria-Halima	Maître de conférences
Dr	LAMBERT	Véronique	Maître de conférences
Pr	LE GRAND	Dominique	Professeur
Pr	LEBLOND	Agnès	Professeur
Dr	LEDOUX	Dorothee	Maître de conférences
Dr	LEFEBVRE	Sébastien	Maître de conférences
Dr	LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	Maître de conférences
Dr	LEGROS	Vincent	Maître de conférences
Pr	LEPAGE	Olivier	Professeur
Pr	LOUZIER	Vanessa	Professeur
Dr	LURIER	Thibaut	Maître de conférences
Dr	MAGNIN	Mathieu	Maître de conférences
Pr	MARCHAL	Thierry	Professeur
Dr	MOSCA	Marion	Maître de conférences
Pr	MOUNIER	Luc	Professeur
Dr	PEROZ	Carole	Maître de conférences
Pr	PIN	Didier	Professeur
Pr	PONCE	Frédérique	Professeur
Pr	PORTIER	Karine	Professeur
Dr	POUZOT-NEVORET	Céline	Maître de conférences
Pr	PROUILLAC	Caroline	Professeur
Pr	REMY	Denise	Professeur
Dr	RENE MARTELLET	Magalie	Maître de conférences
Pr	ROGER	Thierry	Professeur
Dr	SAWAYA	Serge	Maître de conférences
Pr	SCHRAMME	Michael	Professeur
Pr	SERGENTET	Delphine	Professeur
Dr	TORTEREAU	Antonin	Maître de conférences
Dr	VICTONI	Tatiana	Maître de conférences
Pr	VIGUIER	Eric	Professeur
Dr	VIRIEUX-WATRELOT	Dorothee	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	ZENNER	Lionel	Professeur

## **Remerciements au Jury de thèse**

*À Madame la Professeure Léa PAYEN-GAY de l'Université Claude Bernard Lyon 1,*

Pour avoir accepté de présider mon jury de thèse,  
Mes hommages respectueux.

*À Monsieur le Docteur Pierre BRUYERE de VetAgro Sup,*

Pour avoir accepté de m'encadrer pour ce travail de thèse et cette année soutenue,  
Pour votre disponibilité et votre bienveillance en toute circonstance,  
Pour votre flexibilité et vos précieux conseils m'ayant permis de vivre ma dernière année idéale,  
Sincères et profonds remerciements.

*À Monsieur le Professeur Luc MOUNIER de VetAgro Sup,*

Pour l'intérêt porté à mon travail,  
Pour votre soutien et vos précieux conseils,  
Chaleureux remerciements.

*À Monsieur le Professeur Jérôme RIVE de l'iaelyon,*

Pour votre encadrement, votre soutien, votre disponibilité,  
Pour vos précieux conseils et la qualité de votre enseignement,  
Sincères remerciements.





# Table des matières

<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IX</b>
<b>SOMMAIRE DES ANNEXES.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTE DES SIGLES .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>I- CONTEXTE ACTUEL .....</b>	<b>3</b>
1.    LES SALARIÉS DE STRUCTURES VÉTÉRINAIRES.....	3
1.1. <i>Marché vétérinaire</i> .....	3
1.1.1. <i>Attentes des étudiants vétérinaires</i> .....	3
1.1.2. <i>Le renouvellement des vétérinaires praticiens français</i> .....	5
1.1.3. <i>Maillage des zones rurales et aides proposées</i> .....	6
1.1.4. <i>Bilan</i> .....	9
1.2. <i>Marché des auxiliaires vétérinaires</i> .....	10
1.2.1. <i>Formation et compétences</i> .....	10
1.2.2. <i>Insertion professionnelle</i> .....	11
1.3. <i>Salariat en secteur vétérinaire</i> .....	12
1.3.1. <i>Entreprises vétérinaires</i> .....	12
1.3.2. <i>Vétérinaire cadre</i> .....	13
1.3.3. <i>Employés ASV, secrétariat et accueil</i> .....	14
1.3.4. <i>Bilan</i> .....	14
1.4. <i>Coût du recrutement</i> .....	14
2.    NOTIONS ET DÉFINITIONS.....	15
2.1. <i>Implication durable des salariés</i> .....	15
2.1.1. <i>Implication organisationnelle</i> .....	15
2.1.2. <i>Loyauté</i> .....	17
2.1.3. <i>Confiance</i> .....	17
2.2. <i>Contrat psychologique</i> .....	17
2.3. <i>Modèle EVLN(C)</i> .....	18
2.4. <i>Marque employeur et implication durable</i> .....	21
2.4.1. <i>Généralités</i> .....	21
2.4.2. <i>En PME</i> .....	23
2.4.3. <i>En milieu vétérinaire</i> .....	24

3.	BILAN .....	26
<b>II- ÉTUDE DES FACTEURS D'IMPLICATION DURABLE DES SALARIÉS EN</b>		
<b>STRUCTURES VÉTÉRINAIRES RURALES ..... 27</b>		
1.	MÉTHODOLOGIE .....	27
1.1.	<i>Enquête qualitative</i> .....	28
1.2.	<i>Échantillon</i> .....	28
1.3.	<i>Déroulement de l'étude</i> .....	30
2.	RÉSULTATS.....	32
2.1.	<i>Parcours professionnel</i> .....	32
2.2.	<i>Analyse thématique</i> .....	35
2.2.1.	<i>Thèmes communs</i> .....	38
2.2.1.1.	<i>Ambiance de travail</i> .....	38
2.2.1.2.	<i>Rémunération</i> .....	43
2.2.1.3.	<i>Communication interne</i> .....	46
2.2.1.4.	<i>Localisation de la clinique</i> .....	48
2.2.1.5.	<i>Relationnel client</i> .....	49
2.2.1.6.	<i>Facteurs d'ambiance</i> .....	52
2.2.1.7.	<i>Intérêt du travail</i> .....	53
2.2.1.8.	<i>Type de management</i> .....	55
2.2.1.9.	<i>Polyvalence</i> .....	57
2.2.1.10.	<i>Emplois du temps</i> .....	58
2.2.1.11.	<i>Formation</i> .....	59
2.2.1.12.	<i>Équité et égalité</i> .....	60
2.2.1.13.	<i>Autres opportunités</i> .....	61
2.2.1.14.	<i>Autonomie</i> .....	62
2.2.1.15.	<i>Reconnaissance</i> .....	63
2.2.1.16.	<i>Évolution</i> .....	64
2.2.1.17.	<i>Communication externe</i> .....	65
2.2.1.18.	<i>Accompagnement</i> .....	66
2.2.1.19.	<i>Équilibre vie personnelle/vie professionnelle</i> .....	67
2.2.1.20.	<i>Différence formation théorique/réalité terrain</i> .....	68
2.2.2.	<i>ASV/Secrétaire</i> .....	69
2.2.2.1.	<i>Réticence au changement</i> .....	69
2.2.2.2.	<i>Charge émotionnelle</i> .....	70
2.2.3.	<i>Vétérinaire</i> .....	71
2.2.3.1.	<i>Investissement dans le poste</i> .....	71

2.3.	<i>Bilan des facteurs principaux d'implication organisationnelle des salariés vétérinaires, ASV et secrétaires.....</i>	72
3.	MISE EN PERSPECTIVE.....	74
<b>III-</b>	<b>PRÉCONISATIONS.....</b>	<b>79</b>
1.	PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES .....	79
1.1.	<i>Pratiques à conserver et approfondir.....</i>	80
1.1.1.	<i>Activités de cohésion d'équipe .....</i>	80
1.1.2.	<i>Démarche Qualité de vie au Travail (QVT).....</i>	80
1.1.3.	<i>Règle des 5-10-15-30-60 .....</i>	81
1.1.4.	<i>Livret d'accueil.....</i>	86
1.1.5.	<i>Emploi du temps aménagé.....</i>	89
1.2.	<i>Pratiques à envisager.....</i>	89
1.2.1.	<i>Bilan de rémunération global.....</i>	89
1.2.2.	<i>Fiches de poste .....</i>	94
1.2.3.	<i>Feedback .....</i>	94
2.	PRÉCONISATIONS DE RECHERCHE .....	97
3.	DISCUSSION .....	98
3.1.	<i>L'échantillonnage.....</i>	98
3.2.	<i>Les entretiens semi-directifs .....</i>	99
3.3.	<i>L'analyse des données qualitatives .....</i>	100
3.4.	<i>Les préconisations .....</i>	100
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>101</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>CII</b>
	<b>ANNEXE 1 : LES 12 QUESTIONS DE GALLUP CONCERNANT L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL .....</b>	<b>CX</b>
	<b>ANNEXE 2 : CONSTRUIRE ET GÉRER SA MARQUE EMPLOYEUR.....</b>	<b>CXI</b>
	<b>ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF.....</b>	<b>CXII</b>
	<b>ANNEXE 4 : GUIDE DE RÉUNION.....</b>	<b>CXIV</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma des membres d'une structure vétérinaire (réalisé par l'auteur) .....	12
Figure 2 : Position des réactions EVLN(C) selon les comportements associés (réalisé par l'auteur, adapté de F. GRIMA and D. GLAYMANN, 2012) .....	20
Figure 3 : Nuage de mots reprenant les valeurs professionnelles des salariés (réalisé par l'auteur)	33
Figure 4 : Nuage de mots reprenant les valeurs des structures vétérinaires, perçues par les salariés (réalisé par l'auteur).....	34
Figure 5 : Nuage de mots caractérisant l'équipe des salariés interrogés (réalisé par l'auteur) .....	39
Figure 6 : Pyramide de rémunération globale (PERETTI, 2019, d'après DONNADIEU, 1997) ....	45
Figure 7 : Nuage de mots caractérisant la clientèle des salariés interrogés (réalisé par l'auteur) ...	50
Figure 8 : Facteurs d'implication durable et leviers d'action (réalisé par l'auteur) .....	74
Figure 9 : Facteurs d'implication, leviers d'action et outils managériaux (réalisé par l'auteur) .....	79
Figure 10 : Exemple de présentation de la répartition de la rémunération .....	93
Figure 11 : Structure du feedback (d'après C. PORRET-CONDAMIN, 2022).....	95

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des participants auxiliaires vétérinaires et secrétaires aux entretiens	29
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des participants vétérinaires salariés aux entretiens.....	30
Tableau 3 : Résumé des thèmes de chaque entretien avec les auxiliaires vétérinaires et secrétaires .....	36
Tableau 4 : Résumé des thèmes de chaque entretien avec les vétérinaires salariés.....	37
Tableau 5 : Résumé des facteurs principaux d'implication des salariés vétérinaires, auxiliaires vétérinaires et secrétaires en structure vétérinaire rurale .....	72
Tableau 6 : Auto-évaluation à destination de l'animateur de réunions (tiré de R. JUËT, 2020).....	85
Tableau 7 : Effet des principales composantes de la rémunération (TAÏEB, 2015).....	91

## **Sommaire des Annexes**

### Autres références

ANNEXE 1 : Les 12 questions de Gallup concernant l'engagement au travail .....	cx
ANNEXE 2 : Construire et gérer sa marque employeur.....	cxix
ANNEXE 3 : Guide d'entretien semi directif.....	cxii
ANNEXE 4 : Guide de réunion .....	cxiv

## Liste des sigles

ASV	Auxiliaire Vétérinaire Spécialisé
AssAV	Association des Auxiliaires Vétérinaires
AVQ	Auxiliaire Vétérinaire Quatre (réglementation) ou Qualifiée
BSI	Bilan Social Individuel
CDD	Contrat à durée indéterminée
CDI	Contrat à durée déterminée
CHV	Centre Hospitalier Vétérinaire
DDADUE	Diverses Dispositions d'Adaptation au Droit de l'Union Européenne
ENVF	Ecoles Nationales Vétérinaires françaises
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
ETP	Equivalent Temps Plein
EVLN(C)	<i>Exit, Voice, Loyalty, Neglect, (Cynicism)</i>
FSPSS- FO	Fédération des personnels des Services Publics et des Services de Santé au sein de la Force Ouvrière
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIPSA	Groupement d'Intérêt Public Formation Santé Animal et Auxiliaire Vétérinaire
IFSA	Institut de Formation en Soins Animaliers ou Animadis
OMPL	Observatoire des métiers dans les professions libérales
ONV	Ordre National Vétérinaire
PME	Petites et moyennes entreprises
QVT	Qualité de Ve au Travail
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
SNCEA	Syndicat National des Cadres d'Entreprises Agricoles
SNVEL	Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral
SSEVIF	Syndicat des Structures et Établissements Vétérinaires Indépendants de France
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ZRR	Zone de Revitalisation Rurale

## Liste des abréviations

*Etc. : Et cætera*

## Introduction

Le taux de démission suit un cycle. Il est bas pendant les crises et augmente à leur sortie, durant les phases de reprise économique. En effet, ces phases sont propices au développement de nouvelles opportunités, favorisant les démissions. Cela s'est vérifié après la crise économique de 2008 et de nouveau après la crise sanitaire de 2020. Ainsi, fin 2021 et début 2022, en France, le nombre de démissions répertoriées est conséquent et atteint 520 000 démissions dont 470 000 démissions de contrats à durée déterminée (CDD) par trimestre, franchissant le seuil record de 2008 qui s'élevait à 510 000 démissions dont 400 000 démissions de CDD. Les démissionnaires ne tardent cependant pas à retrouver un emploi dans le contexte actuel de recrutement difficile. Ce mouvement de démission reflète donc le dynamisme du marché du travail et le pouvoir de négociation penche aujourd'hui en faveur des salariés, pour lesquels les salaires à l'embauche sont susceptibles d'augmenter. Les conditions de travail sont également amenées à évoluer avec le développement du télétravail (LAGOUGE, RAMAJO and BARRY, 2022). Ces démissions rendent compte d'une faible implication des salariés dans leurs entreprises.

La pénurie de recrutement de compétences qui sévit actuellement au sein de nombreuses entreprises nourrit l'idée collective selon laquelle « les jeunes ne veulent plus travailler ». Cette pénurie, marquée dans le secteur de la santé, semble aussi toucher la profession vétérinaire. Malgré un investissement de temps et d'argent dans le recrutement de nouveaux personnels, certains dirigeants de structures vétérinaires n'obtiennent aucune réponse de potentiels candidats. De plus, l'arrivée de *corporates* sur le marché vétérinaire, soutenues par des investisseurs puissants, avantage les structures appartenant aux chaînes de cliniques en ce qui concerne les compétences en ressources humaines. Elles sont des concurrentes, directes et attractives, des structures vétérinaires indépendantes en termes de recrutement. Ainsi, lorsque les employeurs vétérinaires parviennent enfin à recruter ce que beaucoup considèrent comme « la perle rare », ils espèrent la conserver au sein de leur équipe, ce qui ne se réalise pas systématiquement. Ces employeurs sont alors demandeurs de pratiques managériales qui pourraient favoriser l'implication durable des salariés. Ce besoin d'outils en gestion de ressources humaines grandit dans la branche vétérinaire à mesure que les équipes de ces structures grossissent et qu'elles s'articulent en réseaux pour faire face aux évolutions sociétales.

C'est le cas des structures du groupement d'intérêt économique (GIE) Boischaut Sud, lui-même appartenant à un réseau plus large de structures indépendantes en collaboration, Vetliceo.

Dans un premier temps, ce travail a pour objectif de rapporter la situation actuelle du marché des métiers vétérinaires en France dont découlent les problématiques auxquelles les employeurs doivent faire face. Dans un second temps, une étude auprès des salariés des entreprises vétérinaires de Boischaut Sud, permettra de mettre en évidence les principaux facteurs d'implication durable de ces salariés dans leurs structures. Enfin, des pistes opérationnelles seront présentées afin d'aider les dirigeants des structures vétérinaires à influencer positivement les facteurs mis en évidence dans le but d'obtenir une meilleure fidélisation de leurs salariés.

# **I- Contexte actuel**

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel a été menée cette étude, nous allons décrire l'environnement professionnel dans lequel évoluent les salariés des entreprises vétérinaires à l'époque actuelle.

## **1. Les salariés de structures vétérinaires**

### **1.1. Marché vétérinaire**

Il existe en France 4 écoles nationales vétérinaires, elles diplôment chaque année environ 550 docteurs vétérinaires. Du fait des modifications du *numerus clausus* au concours d'entrée en 2018, le nombre de diplômés par année devrait atteindre 650 dès 2023 avec une nouvelle hausse prévue en 2024 (HALFON, 2018).

La profession vétérinaire est encadrée par l'Ordre National des Vétérinaires (ONV) qui tient à jour la liste des personnes physiques ou morales pouvant exercer la médecine et la chirurgie vétérinaires dans le Tableau de l'Ordre. Il veille notamment au respect du Code de Déontologie par tous et pour tous. Il représente publiquement les vétérinaires en exercice en France et rempli également une mission sociale (ONV, 2021b).

#### **1.1.1. Attentes des étudiants vétérinaires**

*Les données statistiques de ce paragraphe sont tirées du rapport d'enquête de Vet Futurs Junior Lyon (2017).*

Les étudiants vétérinaires des écoles françaises et d'Europe interrogés souhaitent en majorité (71%) être généralistes avec des approfondissements dans certains domaines : seulement 9,2% ne souhaitent pas d'approfondissement spécifique. Cela transparaît dans le fait qu'un quart d'entre eux souhaite s'orienter vers un internat après leur dernière année d'étude. La majorité l'envisage afin d'approfondir des compétences pratiques et théoriques tout en bénéficiant d'un environnement leur permettant de gagner en confiance en soi et de progresser en autonomie, sans pour autant continuer ensuite vers une spécialisation. D'après ces résultats

d'enquête, nous pouvons nous demander si la formation initiale en 5 ans suffit à apporter tous les éléments nécessaires aux étudiants afin de commencer la pratique clinique en confiance et si elle permet de combler le niveau d'exigence actuel des employeurs vétérinaires mais aussi des clientèles.

Cette volonté de pluridisciplinarité se retrouve aussi dans les filières envisagées par les étudiants. En effet, une forte proportion envisage de pratiquer une activité mixte notamment rurale/canine (32,5%) mais aussi canine/équine/rurale (10,7%), canine/équine (8,9%), rurale/équine (4,7%) alors que ceux souhaitant exercer une activité pure l'envisagent plutôt en canine (30,3%). Un tiers des étudiants interrogés souhaite vivre en zone rurale. Parmi eux, on retrouve principalement des profils mixtes ainsi que ceux souhaitant exercer une activité rurale pure. Cependant, le milieu rural attire peu les jeunes prévoyant de pratiquer une activité canine pure (8%) qui préfèrent, de loin (70%), s'installer en zone péri-urbaine. Ainsi, l'enjeu de l'attractivité des zones rurales est d'autant plus important pour les structures souhaitant recruter des profils canins purs.

Par ailleurs, le statut professionnel (salarié ou libéral) est un autre paramètre qui entre en compte dans leur choix de carrière. En effet, quelle que soit la filière envisagée, la pratique libérale reste attractive auprès des nouvelles générations. Alors que 20% des étudiants ne savent pas quel statut ils auront 10 ans après leur sortie d'école, 68% se voient libéraux dans la dizaine d'années suivant leur sortie. La principale motivation à l'exercice libéral (87%) est d'être son propre patron. Néanmoins, seuls 72% seraient prêts à investir financièrement et 41% à consacrer du temps à des tâches autres que cliniques. Cette volonté de pratique libérale s'accompagne tout de même d'une priorisation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En effet, 75% des étudiants comptent aménager leur temps de travail en fonction de leur vie de famille, principalement par des fins de semaine libres et des semaines aménagées condensant ce temps de travail sur une partie de la semaine. En revanche, 10% seulement des étudiants interrogés ne souhaitent pas d'aménagement de leur temps de travail.

Afin de rendre cet équilibre possible, les étudiants semblent avoir conscience de la nécessité de la mise en commun des forces dans leur future activité. Ainsi, 92% d'entre eux souhaitent travailler dans des structures comprenant entre 1 et 8 Équivalents Temps Plein (ETP) dont 44% entre 4 et 8 ETP et 97% sont disposés à intégrer un réseau de cliniques vétérinaires

indépendantes. Parmi ces derniers, 70% sont prêts à investir du temps dans ce réseau indépendamment de leur statut (salarié, libéral ou collaborateur libéral).

Il est important de noter que, si la plupart des étudiants ne savent pas s'ils changeront de pratique dans le futur, 35% imaginent un jour se réorienter. Près d'un étudiant sur deux s'orientant vers une activité rurale pure ou mixte envisage un changement de pratique au cours de sa carrière. Afin de conserver leurs recrues, les employeurs doivent être pleinement conscients de la curiosité et des craintes qui peuvent animer les jeunes vétérinaires (VET FUTURS JUNIOR LYON, 2017).

### **1.1.2. Le renouvellement des vétérinaires praticiens français**

La France compte près de 20 200 vétérinaires praticiens dont l'âge moyen est d'environ 43 ans. La profession est majoritairement féminine avec 57,6% de femmes inscrites au Tableau de l'Ordre en 2021 et le métier reste attractif puisqu'une augmentation de 10% de vétérinaires inscrits à l'ONV est relevée sur les 5 dernières années. Cependant cette croissance n'est pas homogène et la filière « animaux de production » décroît au profit de la filière « animaux de compagnie ». De plus, en 2021, sur un nombre stable d'environ 700 vétérinaires sortant du tableau de l'Ordre chaque année, près de la moitié d'entre eux ont moins de 40 ans (ONV, 2022).

Les statistiques sur les 5 dernières années publiées par l'INSEE montrent une croissance du marché vétérinaire nécessitant en moyenne 1660 nouveaux vétérinaires par an. Actuellement, la France n'est donc pas autonome dans la formation de ses vétérinaires puisque les Écoles Nationales Vétérinaires Françaises (ENVF) ont formé « seulement » 506 praticiens vétérinaires en 2021. Si on décide d'inclure les 394 praticiens français formés à l'étranger la même année, le total de 900 nouveaux vétérinaires praticiens français ne couvre toujours pas les besoins observés. En 2021, l'ONV a comptabilisé 1364 inscriptions dont 1116 étaient des primo inscriptions, comprenant près de 20% de vétérinaires de nationalités belge, espagnole, italienne, roumaine, portugaise et autres. Pour ces 1116 primo inscrits, plus de la moitié avaient obtenu leur diplôme dans un autre pays d'Europe (dont 21,5% en Belgique) alors que 35,3% étaient de nationalité française. Les flux entrants et sortants de praticiens vétérinaires au tableau de l'Ordre laissent ainsi un déficit annuel moyen sur les 5 dernières années d'environ 530 praticiens libéraux soit près d'un tiers des besoins. En outre, même si les 650 diplômés des ENVF attendus chaque année à partir de 2023 s'orientaient effectivement vers une pratique libérale, cela ne

couvrirait pas ce besoin annuel moyen de 1660 praticiens du secteur libéral, toute activité confondue (ONV, 2022 ; PHYLUM, 2019).

Le marché des animaux de production est en déclin (-1,2% par an) et l'étude prospective estime que les besoins en vétérinaires ruraux dans les années à venir devraient être couverts grâce aux diplômés français et belges de la filière animaux de production. Au contraire, le marché des animaux de compagnie est le seul qui continue de croître ces dernières années entraînant une accentuation du déficit de praticiens dans cette filière (PHYLUM, 2019).

### **1.1.3. Maillage des zones rurales et aides proposées**

Il semble que les entreprises vétérinaires s'adaptent en milieu rural en faisant le choix d'une activité mixte et en grossissant leurs effectifs. Pourtant l'équilibre ne peut être trouvé que dans des zones de densité d'élevage suffisante. En dessous d'une certaine densité d'élevage, l'activité rurale du secteur n'est plus assez attractive pour de jeunes vétérinaires souhaitant exercer une activité rurale ou mixte tout en intégrant des structures de plusieurs vétérinaires leur permettant de trouver un équilibre vie professionnelle/vie privée. En dessous d'une certaine densité d'élevage, l'activité rurale ne permet pas non plus à un vétérinaire, souhaitant exercer une pratique pure rurale, une activité viable, même s'il est prêt à s'installer seul. En considérant une base de renouvellement de vétérinaires suffisante, des difficultés de recrutement se font tout de même ressentir dans les zones où l'attractivité des territoires et de la pratique proposée est faible. Ce phénomène, plus important dans les territoires ruraux que péri-urbains, complique le maintien d'un bon maillage vétérinaire dans les zones rurales (PHYLUM, 2019).

Des actions sont menées pour parer à la désertification vétérinaire des zones rurales. Parmi les actions clés en faveur de l'ancrage territorial, on retrouve notamment une augmentation de 35% des effectifs étudiants des ENVF sur les 8 dernières années, ainsi qu'une nouvelle voie d'entrée post-bac de recrutement direct, dès septembre 2021 : la Première Année Commune aux Écoles Nationales Vétérinaires (PACENV) (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2021c).

#### ❖ PACENV

Après étude des dossiers scolaires et passage d'un oral permettant d'évaluer les capacités d'argumentation des candidats ainsi que leur projet d'orientation, cette nouvelle voie permettra à 160 étudiants français ou européens, ayant obtenu leur baccalauréat dans l'année, d'intégrer les ENVF en première année. Ils seront rejoints en deuxième année par les étudiants recrutés via d'autres voies (nécessitant au moins 2 ans de préparation post-bac) et sortiront ensemble, diplômés Docteur vétérinaire au bout de leur sixième année. Cette nouveauté a pour objectif de sélectionner des profils qui souhaitent s'orienter vers une pratique rurale et favorise également l'ouverture sociale et la diversité de recrutement au sein des grandes écoles (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2021b).

Pour favoriser l'ancrage territorial, les stages en tutorat de 18 semaines en dernière année d'école vétérinaire, dans des structures en zone rurale, sont encouragés. Une aide financière à l'intégration des étudiants stagiaires ou des vétérinaires dans certaines zones rurales et s'engageant à exercer en filière « animaux de production » peut également être apportée par les collectivités territoriales depuis la promulgation de la loi sur les Diverses Dispositions d'Adaptation au Droit de l'Union Européenne (DDADUE) du 3 décembre 2020 (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2021c).

#### ❖ AIDES EN ZONE RURALE

- Zones rurales éligibles aux aides (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2021a)

L'arrêté du 8 novembre 2021 pour application de l'article L.241-13 du code rural et de la pêche maritime, désigne comme « zones caractérisées par une offre insuffisante de soins et un suivi sanitaire insuffisant des animaux d'élevage, dans les zones rurales à faible densité d'élevages », les zones suivantes :

Auvergne-Rhône-Alpes	Hauts-de-France	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Bourgogne-Franche-Comté	Ile-de-France	Guadeloupe
Bretagne	Normandie	Martinique
Centre-Val de Loire	Nouvelle-Aquitaine	Guyane
Corse	Occitanie	La Réunion
Grand Est	Pays de la Loire	Mayotte

- Aides aux vétérinaires (MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, 2021a)

Le décret n°2021-578 du 11 mai 2021 pris pour application du I de l'article L.1511-9 du code général des collectivités territoriales prévoit que pour les vétérinaires (ou leur société d'exercice) détenant une **habilitation sanitaire** et s'engageant à **exercer, au moins 3 ans** dans une des **zones citées ci-dessus**, une pratique auprès des **animaux d'élevage** et à y **assurer en partie une Permanence et Continuité de Soins (PCS)**, peuvent bénéficier des aides des collectivités territoriales suivantes :

- Participation aux frais de fonctionnement ou d'investissement directement liés à la pratique de l'activité rurale ;
- Prime d'exercice forfaitaire ;
- Mise à disposition d'un logement ou local pour faciliter l'activité vétérinaire dans la zone désignée ;
- Prime d'installation ou locaux permettant l'exercice de l'activité vétérinaire.

Le montant total maximal des aides perçues est fixé à 60 000€ par an et par bénéficiaire.

- Aides aux étudiants vétérinaires (MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, 2021b)

Le décret n°2021-579 du 11 mai 2021 pris pour application du II de l'article L.1511-9 du code général des collectivités territoriales prévoit que pour les étudiants vétérinaires correctement scolarisés s'engageant à **exercer, dans l'année suivant l'obtention de leur diplôme** et une fois inscrits au Tableau de l'Ordre, **au moins 5 années consécutives** dans une des **zones citées ci-dessus**, une pratique auprès des **animaux d'élevage** et à y **assurer en partie une Permanence et Continuité de Soins (PCS)**, peuvent bénéficier des aides des collectivités territoriales suivantes :

- Pour la durée du stage, mise à disposition d'un logement ou indemnité de logement à hauteur maximale de 20% du salaire brut mensuel échelon 1 de la convention collective soit 420,16€ par mois pour 2022 (VETOJOB, 2021) ;

- Indemnité de déplacement pour les trajets effectués dans le cadre d'un stage ou pour les trajets entre le lieu de stage et le lieu d'étude ;
- Indemnité annuelle d'étude et de projet professionnel à hauteur maximale du salaire brut annuel échelon 1 de la convention collective soit 25 209,60€ pour 2022 (VETOJOB, 2021), à laquelle peut s'ajouter la prise en charge des frais de scolarité (inscription annuelle).

Pour les 2 types de bénéficiaires, si le contrat est rompu, tout ou partie (au *pro rata* de la durée de l'exercice effectué) des avantages perçus devront être remboursés.

L'État a également lancé un projet de diagnostics territoriaux afin d'identifier et d'estimer le coût d'outils opérationnels de lutte contre la désertification selon le territoire inspecté (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2021c).

Il existe aussi un dispositif d'exonération d'impôts pour les entreprises exerçant une activité libérale, employant moins de 11 salariés et installées dans une Zone de Revitalisation Rurale (ZRR). Une ZRR est une zone rurale présentant une faible densité démographique, un déclin de la population ou une forte proportion d'emplois agricoles. La liste des communes en ZRR est mise à jour régulièrement sur le site de l'Observatoire des territoires. L'exonération fiscale est automatique et concerne les 5 premières années suivant l'installation. Ce dispositif concerne les entreprises s'installant jusqu'au 31 décembre 2023 (DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, 2022).

#### **1.1.4. Bilan**

- Les futurs vétérinaires cherchent de manière générale à exercer une activité généraliste variée et plutôt mixte avec, pour beaucoup, un approfondissement souhaité dans certains domaines. Le manque de confiance en eux les pousse à vouloir prolonger leur apprentissage mais la plupart envisage une activité libérale dans les 10 ans suivant leur sortie d'école au sein d'une équipe de vétérinaires voire d'un réseau de cliniques indépendantes. Ils accordent une importance particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et préfèrent vivre en zone péri-urbaine.

- La France n'est pas autonome dans la formation de ses vétérinaires et, malgré l'apport de diplômés d'autres pays d'Europe de nationalité française ou étrangère, près d'un tiers des besoins en vétérinaires praticiens du secteur libéral n'est pas comblé.
- L'enjeu principal est le maintien du maillage vétérinaire en zone rurale. Des aides financières sont notamment mises en place pour augmenter l'attractivité de certaines zones rurales et faciliter l'intégration de stagiaires et de jeunes vétérinaires dans ces zones.

## **1.2. Marché des auxiliaires vétérinaires**

Dans la plupart des structures vétérinaires, d'autres métiers accompagnent celui de vétérinaire. *A minima*, nous retrouvons des postes de secrétariat et d'accueil (échelon 2 de la convention collective) voire d'entretien (échelon 1) ; les équipes les plus complètes comptent également des auxiliaires vétérinaires (échelon 3 à 5) dont 96% sont des femmes (OMPL, 2019). La formation diplômante du Groupement d'Intérêt Public Formation Santé Animale et Auxiliaire Vétérinaire (GIPSA), reconnue par la filière vétérinaire donne accès au poste d'Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire (ASV) (LEGIFRANCE, 2019).

### **1.2.1. Formation et compétences**

Le terme d'« auxiliaire vétérinaire » est couramment utilisé sans distinction pour nommer aussi bien les auxiliaires non diplômées (échelon 3 et 4) que diplômées (échelon 5), (LEGIFRANCE, 2019). En effet, l'exercice du métier d'auxiliaire vétérinaire ne requiert aucun diplôme ni aucune qualification particulière. Cependant, deux certifications sont reconnues par la convention collective : auxiliaire vétérinaire qualifié ou AVQ (1 an d'étude) et auxiliaire spécialisée vétérinaire ou ASV (2 ans d'études). Elles sont obtenues par le biais d'une formation en alternance soit en apprentissage soit en contrat de professionnalisation. Ces certifications sont aussi accessibles par Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Seule la certification du GIPSA est reconnue par la filière vétérinaire. Actuellement, deux tiers des auxiliaires vétérinaires sont diplômées du GIPSA et le tiers restant provient de cursus privés (IFSA ou Animadis). Malgré le fait que les ASV diplômées soient reconnues plus polyvalentes et

adaptables, leur formation généraliste impose la mise en place d'une formation professionnelle continue pour actualiser et/ou spécialiser leurs connaissances (OMPL, 2019).

Les missions des ASV se basent sur 4 activités principales : la relation client, l'assistance administrative, l'hygiène et la sécurité, et l'assistance du vétérinaire praticien. Leur diplôme leur permet de travailler aussi bien en clinique ou cabinet qu'en Centre Hospitalier Vétérinaire (CHV), en ville ou à la campagne et quel que soit le type d'activité de la structure (canine, rurale, équine, mixte) (APFORM, 2021).

### **1.2.2. Insertion professionnelle**

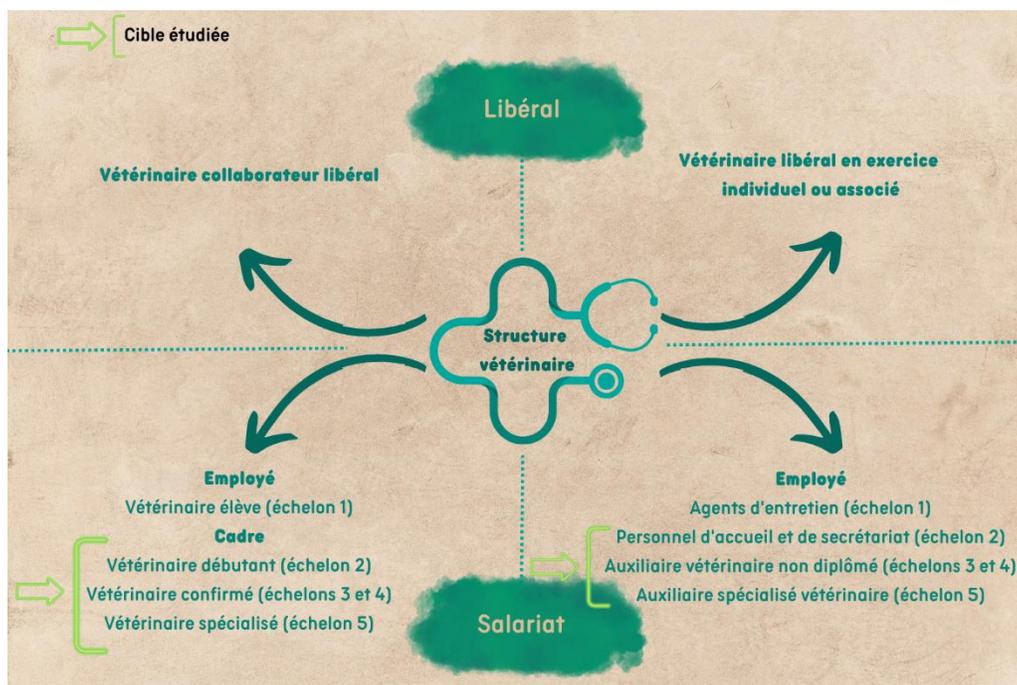
Le diplôme d'ASV-GIPSA permet de commencer directement à l'échelon 5 de la convention collective concernant le personnel auxiliaire pour obtenir un salaire brut mensuel d'environ 1890,72€ contre 1729,12€ pour une ASV non diplômée commençant à l'échelon 3 (VETOJOB, 2021).

Selon les fiches d'auxiliaires vétérinaires du site France compétences, le taux d'insertion des auxiliaires vétérinaires, diplômées GIPSA ou non, fluctue autour de 80% à 6 mois, ce qui est supérieur au taux d'insertion global des apprentis en France de 62% à 6 mois (COLLIN and MARCHAL, 2021).

### 1.3. Salariat en secteur vétérinaire

Les équipes des structures vétérinaires comprennent différents types de postes résumés dans la **Figure 1**.

Figure 1 : Schéma des membres d'une structure vétérinaire (réalisé par l'auteur)



La cible étudiée correspond aux postes faisant l'objet de l'étude décrite **partie II-**

#### 1.3.1. Entreprises vétérinaires

D'une part, l'exercice libéral individuel reste important, puisqu'en 2020, il représentait 31,1% des modes d'exercices. Les équipes des structures correspondantes étaient composées d'un vétérinaire libéral et, en moyenne, d'1 à 2 vétérinaires salariés par structure. D'autre part, 54% des entreprises vétérinaires étaient dirigées par un groupe d'associés, avec en moyenne 2 à 3 associés par entreprise, employant 2 à 3 vétérinaires salariés (ONV, 2021a).

Les salariés vétérinaires représentent 34% des salariés des structures vétérinaires ce qui est deux fois plus élevé que pour les cadres des autres professions libérales et ce nombre croît encore. Les ASV et secrétaires, quant à elles, représentent près de la moitié de l'effectif salarié de ces structures. Le taux de *turn-over* moyen en 2014 a été estimé à 20% alors que le seuil critique en ressources humaines est établi autour de 15%. Il est important de noter qu'un taux

élevé de *turn-over* conduit à une baisse de qualité de la production de l'organisation (LIGER, 2016). Ce taux élevé indique que les entreprises vétérinaires ont du mal à fidéliser leurs salariés. En effet, le nombre de CDI octroyés aux ASV, secrétaires et vétérinaires en secteur vétérinaire ne dépasse pas 80%, alors que la moyenne nationale pour tous les secteurs est supérieure à 85%. De plus, les salariés de moins de 35 ans sont majoritairement embauchés en CDD. Par ailleurs, seulement 30% des salariés, tous postes confondus, en structure vétérinaire ont plus de 10 ans d'expérience dans leur structure, contre 58% des libéraux. Cela est à nuancer par le fait que pour la majorité des vétérinaires salariés, l'acquisition d'un statut libéral reste un objectif dans les 5 années suivant l'embauche (OMPL, 2019).

### **1.3.2. Vétérinaire cadre**

Comme mentionné précédemment, le statut libéral reste attractif auprès des jeunes générations puisque 48% des moins de 30 ans et 60% des 30-40 ans aimeraient s'installer à leur compte à moyen terme. Ce statut est majoritaire dans la profession puisqu'il concerne 60,6% des inscrits à l'Ordre. L'âge moyen d'installation des vétérinaires se situe autour de 32 ans. Cependant, le salariat vétérinaire a connu une hausse de 15,7% en 5 ans et représentait 35,7% des vétérinaires inscrits au Tableau de l'Ordre en 2020. Le nombre de travailleurs non-salariés, lui, reste stable, mais on note une diminution de 5,2% des vétérinaires libéraux dans l'intervalle 30-39 ans. Les jeunes vétérinaires entrant dans le monde du travail avec le statut de salarié le restent donc plus longtemps avant de s'orienter vers une pratique libérale. L'âge moyen du salarié vétérinaire est de 35,8 ans. De plus, la part importante de salariés de plus de 40 ans (29%) montre que le salariat ne s'envisage plus seulement comme un début de carrière (OMPL, 2019 ; ONV, 2021a).

Les vétérinaires salariés du secteur libéral touchent en moyenne, pour 1 ETP, une rémunération nette annuelle autour de 37 120€ soit environ 3 100€ nets par mois. Par rapport au salaire moyen toutes zones confondues, le salaire moyen en zone rurale est plus élevé de 9%, ce qui constitue un avantage attractif pour ces zones. Il est cependant à mettre en relation avec la quantité d'astreintes effectuées en zone rurale, qui impactent positivement le salaire. Parmi les salariés vétérinaires, 31% des femmes sont à temps partiel contre 20% pour les hommes (ONV, 2022).

### **1.3.3. Employés ASV, secrétariat et accueil**

Les ASV, dont 45% ont moins de 35 ans, sont en majorité plus jeunes que les autres employés dont 40% ont moins de 35 ans. En outre, plus de la moitié des ASV (56%) ont moins de 10 ans d'expérience. On peut donc percevoir que le statut d'auxiliaire vétérinaire diplômée est en plein essor, couplé à un taux de reconversion élevé. En effet, De plus, le salaire médian d'un employé en structure vétérinaire équivaut à 66% de celui d'un cadre vétérinaire alors qu'il ne correspond qu'à 49% dans les entreprises libérales tous secteurs confondus (OMPL, 2019).

### **1.3.4. Bilan**

- On retrouve une forte proportion de cadres salariés dans les structures vétérinaires et un taux de *turn-over* important des salariés, tous postes confondus, estimé à 20%.
- Le salariat vétérinaire est en hausse et les jeunes s'installent de plus en plus tard mais continuent de viser une pratique libérale.
- Les ASV et personnels de secrétariat et d'accueil vétérinaires sont en majorité des jeunes femmes avec moins de 10 ans d'ancienneté dans leur pratique.

## **1.4. Coût du recrutement**

Le coût du recrutement se calcule en divisant les coûts directs et indirects de recrutement par le nombre de recrutements réalisés sur une période fixée.

- Les coûts directs

Ils comprennent les coûts de diffusion d'annonces via des sites d'emploi, des fonctionnalités avancées de réseaux sociaux, des cabinets de recrutement ou des chasseurs de tête et autres outils payants utilisés pour le recrutement. A cela s'ajoute le salaire brut de la nouvelle recrue. Il faut également prendre en compte le coût du temps de travail passé par un ou plusieurs membres de l'équipe à l'ensemble du processus de recrutement.

- Les coûts indirects

Il s'agit des coûts engendrés durant la période d'intégration (*onboarding*) du nouveau salarié dans l'entreprise et de sa formation. Ils incluent les coûts de formation et les coûts des

membres de l'équipe qui dédieront du temps de travail à la formation de la nouvelle recrue. Il faudra ajouter à ceux -ci, le coût du matériel nécessaire au nouvel employé pour travailler.

Le recrutement est un investissement de temps, d'énergie et d'argent de la part de l'équipe recruteuse. A cela s'ajoute, dans les métiers de service, une satisfaction client reposant en partie sur une personnalisation des services à la clientèle, personnalisation qui n'est possible que si l'équipe en relation avec celle-ci, reste stable et donc si le taux de *turn over* reste faible. On comprend donc l'importance d'un bon recrutement dans un premier temps puis d'une conservation durable du nouveau talent acquis, ainsi que la stabilisation de l'équipe qui sera la base de la cohésion de ses membres (VANDENBERGHE, 2020 ; LIGER, 2016).

Une fois l'étape de recrutement réussie, l'enjeu des structures vétérinaires, surtout celles se trouvant en zone rurale, est de conserver le ou les nouveau(x) talent(s) qu'elles viennent d'acquérir. Nous nous demanderons donc **comment développer des pratiques managériales qui favorisent l'implication durable des salariés.**

## **2. Notions et définitions**

Avant de passer à l'étude, nous allons étudier les notions de gestion des ressources humaines importantes pour la compréhension de ce travail et leurs définitions dans la littérature.

### **2.1. Implication durable des salariés**

#### **2.1.1. Implication organisationnelle**

L'implication durable évoquée renvoie à la notion d'implication organisationnelle définie comme « une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de l'organisation » (R. T. MOWDAY *et al.*, 1979, cités par A. MULLENBACH, 2009).

La fidélité organisationnelle ne comprend donc pas seulement le fait, pour un salarié, de rester dans son entreprise quelles que soient les offres extérieures possibles et les sources d'insatisfaction rencontrées mais aussi les actions constructives qu'il mène au sein de la structure (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018). Elle comprend trois dimensions d'implication, proposées par J. P. ALLEN et N. J. MEYER (1990) (cités par A. MULLENBACH, 2009) :

- Une dimension « affective » qui renvoie à l'attachement émotionnel du salarié et à son identification aux buts et valeurs de l'entreprise ;
- Une dimension « calculée » qui correspond à la réalisation pour le salarié du coût qu'engendrerait son départ de l'entreprise ;
- Une dimension « normative » qui réfère à un sentiment de dette morale envers l'entreprise et le sentiment pour le salarié de devoir rester dans cette entreprise.

Au sein de l'implication organisationnelle, c'est la dimension affective qui semble donner suite aux meilleurs bénéfices et à la meilleure performance pour l'entreprise, d'où la nécessité de travailler ses valeurs et l'intégration des salariés (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018). Cette implication affective repose, elle-même, sur 3 piliers :

- La vision à long terme du salarié qui se rapproche de la loyauté envers l'organisation ;
- L'enthousiasme pour la marque qui correspond aux émotions positives générées par l'environnement de travail ;
- L'attachement émotionnel à la marque qui renvoie au côté émotionnel de la relation salarié-employeur avec un fort sentiment d'appartenance (FERNANDEZ-LORES *et al.*, 2015).

Si l'implication organisationnelle est un facteur fondamental de la fidélisation des salariés et permet l'amélioration des performances de l'entreprise, son contraire, le désengagement organisationnel, a un coût. Ce coût est estimé par l'Indice de Bien-Etre au Travail (IBET) en moyenne à 14 580 € par an et par salarié en France. (DANGLADE, 2020) L'institut Gallup (institut d'étude en management) a créé un questionnaire à 12 items permettant de mesurer le taux d'engagement d'un salarié (**ANNEXE 1** : Les 12 questions de Gallup concernant l'engagement au travail).

### **2.1.2. Loyauté**

La loyauté est une disposition qui se compose de droits et de devoirs créant de l'attachement et un engagement envers l'individu ou l'organisation vers laquelle elle est orientée. C'est une relation de dévouement qui fait partie des 4 réactions d'adaptation possibles d'un salarié en cas de violation du contrat psychologique (développé dans la partie **I-2.2**), selon l'approche EVLN (développée dans la partie **I-2.3**) (MULLENBACH, 2009).

### **2.1.3. Confiance**

La confiance peut être établie entre individus mais aussi vis-à-vis d'une organisation. Elle est considérée comme une attente optimiste, une obligation acceptée par les deux parties de protéger les droits et intérêts du binôme, ce qui conduit à une situation de dépendance et de vulnérabilité l'un envers l'autre (MULLENBACH, 2009).

Ces sentiments ancrent le salarié plus profondément à l'organisation à mesure qu'ils grandissent. Afin de ne pas rompre le lien grandissant entre le collaborateur et son employeur, il convient de respecter et de suivre l'évolution des attentes et des besoins réciproques du collaborateur et de l'employeur que l'on peut évoquer par le contrat psychologique (MULLENBACH, 2009).

## **2.2. Contrat psychologique**

Le contrat psychologique est un contrat informel établi entre le salarié et son employeur dans la relation de travail. Il concerne les attentes, obligations et promesses perçues par chacune des parties à propos de l'autre. Ce contrat est mutuel, réciproque, juste et dynamique puisqu'il évolue au cours de la construction et de l'avancement de la relation. Il se définit surtout lors du recrutement et comprend les modalités inscrites dans le contrat d'embauche auxquelles s'ajoutent les éléments verbaux. Il est basé sur trois piliers : la promesse, le paiement ou remboursement et l'acceptation ou consentement (MULLENBACH, 2009).

On considère que le contrat psychologique peut évoluer de quatre manières : le respect du contrat, son dépassement, sa rupture ou sa violation. La rupture, c'est-à-dire l'écart perçu

entre les obligations promises et le paiement reçu, peut se faire avec un ressenti émotionnel particulier (déception, frustration, colère), c'est à ce moment-là que l'on parle de violation du contrat (MULLENBACH, 2009).

Il est important de suivre l'évolution et la perception des « termes » de ce contrat car une rupture peut amener le salarié à différentes réactions comme l'altération de la loyauté, de la confiance, de l'implication et de la motivation allant jusqu'à une volonté de quitter l'organisation (LIGER, 2016 ; CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018). La rupture peut être secondaire à un malentendu (désaccord non intentionnel sur les termes du contrat), à un renoncement (non-respect intentionnel du contrat) ou à l'évolution de l'un des contractants (changement de vision des modalités du contrat). Dans tous les cas, la rupture du contrat psychologique n'explique pas, à elle seule, la volonté de départ d'un salarié mais elle dégrade sa loyauté et sa confiance en plus d'augmenter son intention de départ. Cela entraîne, à terme, un désengagement vis-à-vis de l'entreprise et une diminution des performances techniques et organisationnelles. L'intention de quitter la structure est aussi influencée par les opportunités professionnelles extérieures, la faible reconnaissance de l'employeur, le manque d'écoute des besoins du salarié, le déficit de formation ou le manque d'identification du salarié aux valeurs de l'organisation (MULLENBACH, 2009).

Le respect de ce contrat est essentiel à la fidélisation des collaborateurs. Il participe notamment au renforcement de l'implication organisationnelle affective du salarié et à sa motivation dans son travail (LIGER, 2016 ; CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018). Si le salarié se sent lésé dans ce contrat, la littérature rend compte de quatre à cinq réactions possibles selon le modèle EVLN(C) détaillé ci-après (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018 ; GRIMA and GLAYMANN, 2012).

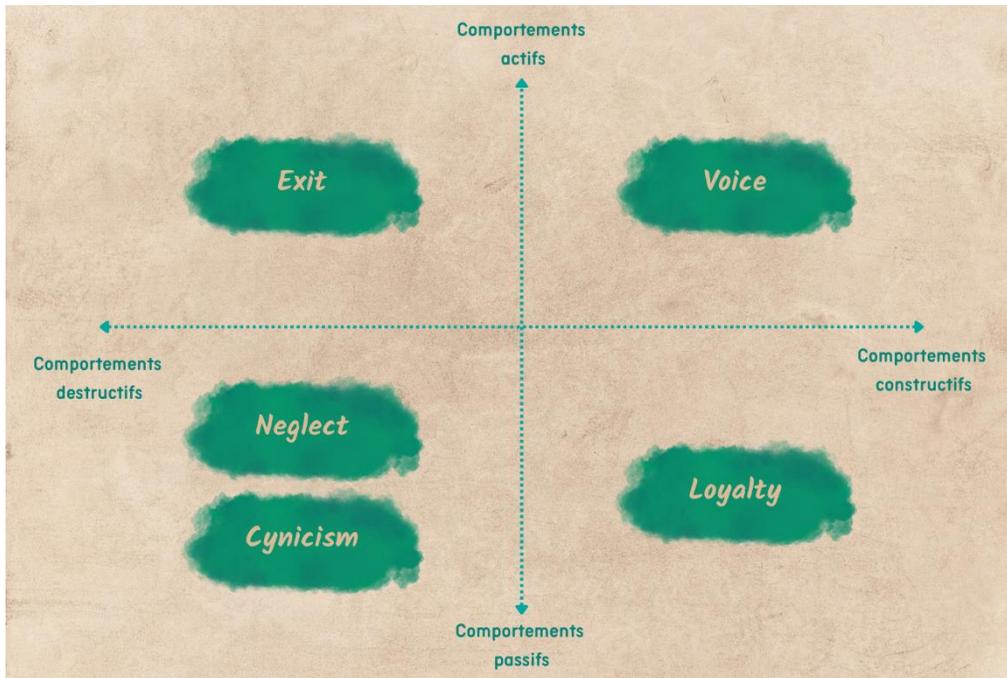
### **2.3. Modèle EVLN(C)**

Le modèle EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) originellement utilisé pour caractériser les réactions d'un client insatisfait a été extrapolé pour comprendre les comportements de collaborateurs face à des situations d'insatisfaction dans le travail. Certaines font débat dans la littérature mais retenons leur sens large et adapté à l'insatisfaction au travail :

- *Exit* représente la volonté de partir en plus du départ effectif du salarié, qui prospecte alors d'autres opportunités professionnelles accessibles ou non, pour se détourner de la situation de mal être ;
- *Voice* sera considéré ici comme l'expression d'une opposition à la situation et une volonté de construction et d'amélioration du fonctionnement organisationnel par le salarié afin de modifier l'environnement provoquant l'insatisfaction. Cette réaction n'est pleinement constructive que lorsque le salarié insatisfait est ouvert à la discussion et qu'il n'essaie pas seulement d'imposer son idée ;
- *Loyalty* renvoie à l'attachement émotionnel, l'implication affective du salarié qui s'identifie à l'organisation et tolère ainsi plus longtemps la situation d'insatisfaction. Son optimisme lui permet de continuer à remplir ses missions et de subir la situation en silence en attendant patiemment qu'elle change ;
- *Neglect* fait plutôt consensus. Cela évoque le salarié qui donne de moins en moins d'efforts dans son travail et prend de la distance avec l'organisation. Les comportements observés vont alors des retards répétés et l'absentéisme aux erreurs de négligence dans le travail. Le mal-être ressenti par le salarié détruit la motivation et l'intérêt dans le travail du collaborateur ;
- Une 5<sup>e</sup> réaction, qui s'ajoute à EVLN, est *Cynicism*, qui correspond à une rupture de confiance envers l'organisation conduisant le salarié à des comportements critiques envers l'entreprise. Il apparaît surtout dans des contextes de changement d'entreprise peu envisageable, lorsque *l'Exit* ne semble pas possible et qu'un sentiment de trahison, d'injustice ou d'iniquité apparaît.

Ces réactions peuvent être classées selon leur caractéristiques actives/passives et constructives/destructives envers l'organisation (**Figure 2**).

Figure 2 : Position des réactions EVLN(C) selon les comportements associés (réalisé par l'auteur, adapté de F. GRIMA and D. GLAYMANN, 2012)



Le salarié ayant déjà été satisfait au cours de son expérience professionnelle aurait tendance à réagir de manière constructive (*Voice* ou *Loyalty*) restant optimiste sur la possibilité de retrouver cet état de satisfaction. L'existence d'opportunités viables pour le salarié le pousserait vers un comportement actif puisque s'il échoue à *Voice*, il peut toujours se tourner vers *Exit*. Si le salarié considère que le coût financier et psychologique de son départ, c'est-à-dire ce qu'il a donné de sa personne jusque-là, est important, il aura tendance à patienter dans un comportement passif (*Loyalty*, *Neglect* ou *Cynicism*) avec son insatisfaction. La réalisation de sa haute valeur au sein de l'entreprise, pour un salarié optimiste dans l'arrangement de la situation, l'orienterait vers *Voice*, un comportement actif et constructif.

Le modèle EVLN(C) doit être envisagé comme dynamique. En effet, au cours du temps, le salarié insatisfait passe d'un comportement à l'autre en fonction de son interaction avec l'équipe, son travail et son environnement. Le passé professionnel du collaborateur joue un rôle dans sa réaction primaire face à l'insatisfaction et détermine son changement plus ou moins rapide d'une réaction constructive vers un comportement destructif.

On perçoit le salarié impliqué comme restant de son plein gré dans l'organisation sans convoiter d'autres horizons, faisant preuve de comportements constructifs au sein de l'équipe à laquelle il s'identifie et s'attache, et réalisant des performances dépassant les obligations définies dans sa fiche de poste. Pour éviter les réactions EVLN(C) et conserver la satisfaction du collaborateur, il est encore une fois essentiel de respecter le contrat psychologique et de mener une gestion d'équipe individualisée afin de comprendre et répondre au mieux aux besoins du salarié (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018 ; GRIMA and GLAYMANN, 2012).

## **2.4. Marque employeur et implication durable**

Nous avons vu que le respect du contrat psychologique est essentiel au maintien de l'implication et de la satisfaction du salarié, sans quoi il pourrait développer des comportements néfastes pour l'organisation. Il existe un outil de management permettant de clarifier ce contrat psychologique et de rendre compte des promesses faites par l'employeur par rapport à l'expérience de travail effectivement vécue par les salariés de l'entreprise : la marque employeur. On retrouve cette marque employeur comme un enjeu important dans tous les pays, tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises. Par exemple, en 2013, 94% des organisations continuaient d'investir dans leur marque employeur (FERNANDEZ-LORES *et al.*, 2015). En France, c'est un tiers des salariés qui envisagent un changement d'entreprise dans les prochaines années. Il est donc important de développer des stratégies de Ressources Humaines (RH) afin de retenir les talents au sein de son entreprise (LIGER, 2016).

### **2.4.1. Généralités**

La marque employeur reprend une stratégie de marketing RH qui permet à une organisation de mettre en lumière son attractivité, son confort de travail ainsi que tous les avantages et les valeurs qu'elle souhaite communiquer aussi bien en externe, auprès des potentielles recrues et du public, qu'en interne, au sein de son équipe. Elle est définie par T. AMBLER et S. BARROW (1996) comme l'« ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (cités par C. JEANNIN, 2020). La marque employeur se construit par une réflexion sur les

valeurs de l'entreprise qui seront communiquées en externe et qui devront être respectées en interne. Elle souligne les atouts de l'organisation qui la différencient de ses concurrents dans ses pratiques RH. La marque employeur repose concrètement sur cinq dimensions :

- La « valeur d'attrait » qui représente l'intérêt développé par le salarié pour son travail via l'autonomie et la liberté créative qui lui sont laissées dans son poste. Cela permet de le responsabiliser ;
- La « valeur sociale » qui comprend l'ambiance de travail et la cohésion d'équipe ;
- La « valeur économique » correspond aux rémunérations, tous types confondus, à la sécurité de l'emploi et aux possibilités d'évolution dans la structure ;
- La « valeur de développement » qui englobe les opportunités d'acquisitions de savoirs, de savoirs faire (*hard skills*) et de savoirs être (*soft skills*) ;
- La « valeur de transmission » (moins partagée par l'ensemble de la littérature) qui renvoie à l'intégration des savoirs du collaborateur et à leur transmission.

Ces cinq dimensions primaires sont parfois accompagnées de dimensions secondaires telles que la localisation de l'entreprise ou la mobilité que celle-ci permet au salarié (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018 ; FERNANDEZ-LORES *et al.*, 2015 ; JEANNIN, 2020).

Afin que la marque employeur communique les valeurs et atouts de l'organisation au plus proche de la réalité, il est essentiel d'impliquer toute l'équipe, dont les employés, dans son processus de construction. Les fiches de postes, ambiance de travail ressentie, intérêt du travail, perception des valeurs de l'entreprise, seront alors au plus proche de ce que pourra trouver le postulant en prenant son poste. Cette cohérence permettra aussi de mieux viser les profils correspondant aux valeurs et aux attentes de l'entreprise, lors de la phase de recrutement (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018).

Une expérience positive de marque employeur favorise l'attachement émotionnel du salarié à l'organisation et augmente sa satisfaction au travail. La satisfaction peut être passagère, comparable à une émotion de joie, de légèreté, de soulagement, *etc.*, alors que l'attachement émotionnel, qu'elle aide à construire, est un sentiment plus chronique. De cette implication

affective, et donc organisationnelle, découle une amélioration des performances techniques et relationnelles du salarié. Notons que c'est surtout la cohérence entre la marque employeur externe et interne, qu'on peut assimiler au respect du contrat psychologique, qui détourne le salarié de la recherche d'autres opportunités professionnelles (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018 ; FERNANDEZ-LORES *et al.*, 2015).

Augmenter l'attachement émotionnel et la satisfaction au travail d'un salarié permet aussi de promouvoir une bonne image de la structure en externe. En effet, le bouche à oreille est un outil puissant et un salarié satisfait fera office d'ambassadeur auprès de ses connaissances, promouvant la marque employeur de l'entreprise et facilitant le recrutement. Une bonne marque employeur facilite ainsi la recherche de candidats, les implique durablement dans la structure et les rend, eux-mêmes, ambassadeurs de la marque employeur et ainsi de suite. Cette notion d'ambassadeur concerne aussi les stagiaires de la structure (JEANNIN, 2020).

Actuellement, le recrutement est d'autant plus difficile que le marché est en tension et que les candidatures qualifiées se raréfient à mesure que les métiers se complexifient. De plus, la digitalisation rend les entreprises beaucoup plus facilement comparables entre elles et les profils sont chassés à l'international. Dans ce contexte, il paraît essentiel à toute entreprise de se démarquer de ses concurrents en travaillant son image extérieure, sans oublier la cohérence avec son image interne qui sera déterminante dans la fidélisation des talents recrutés (LIGER, 2016).

#### **2.4.2. En PME**

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) se retrouvent confrontées à un déficit d'attractivité par rapport à leurs concurrents, plus grands. En France, 80% des PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) annoncent rencontrer des difficultés à recruter et 40% se trouvent face à des enjeux de fidélisation de leurs salariés. Ce sont ces entreprises qui sont les premières touchées par les pénuries de talent, notamment celles en phase de croissance. Un raisonnement à l'international reste cependant plus attractif que la simple implantation nationale (DANGLADE, 2020).

Les PME recrutent moins de masse salariale, ont moins de budget et ont moins de collaborateurs à gérer que les plus grandes entreprises. Or, la construction et la gestion d'une

marque employeur nécessite un certain investissement. Il n'est donc pas étonnant que nombre d'entreprises, dont les PME, doutent de la rentabilité d'un tel outil. Cependant, on peut calculer le coût du départ d'un salarié, qui correspond aux effets internes de l'échec de recrutement ou de fidélisation, auquel s'ajoute le coût de recrutement (vu précédemment au paragraphe **I-1.4**) et la perte de productivité pendant la période de formation et d'adaptation du nouveau collaborateur. Le coût d'une erreur de recrutement pour un salarié ayant quitté l'entreprise dans les 12 mois suivant son embauche est en moyenne de 45 000 € (DANGLADE, 2020). On comprend donc l'importance de la mise en place de la marque employeur qui servira à démarquer l'entreprise de ses concurrents, même pour les PME, favorisant non seulement le recrutement, mais aussi la fidélisation de ses collaborateurs comme de ses clients. De plus, cet outil contraint l'organisation à actualiser régulièrement ses valeurs et ses besoins ainsi que les ressentis et les attentes de ses équipes, ce qui est un des points majeurs de la gestion d'équipe (LIGER, 2016 ; BFM BUSINESS, 2019).

### **2.4.3. En milieu vétérinaire**

L'utilisation de la marque employeur par les entreprises vétérinaires est encore peu étudiée. C'est en effet un concept qui tarde à investir la branche vétérinaire alors qu'il fait ses preuves depuis plusieurs années dans d'autres organisations telles que Disney, Netflix, Décathlon ou encore l'armée de terre. Nous avons vu qu'une marque employeur solide permet de se démarquer de ses concurrents et d'attirer, de recruter et de fidéliser les talents. Les grands groupes de cliniques (Mon Vêto, groupe Cristal ou AniCura Group) l'ont bien compris et sont les premiers du secteur à développer leur marque employeur et à en observer les bénéfices. A l'heure actuelle, 60% des structures mixtes et plus de la moitié des structures canines, rencontrent des difficultés lors du recrutement. La marque employeur s'avère donc être un outil indispensable pour les structures vétérinaires de tous types et de toutes tailles. Il est donc essentiel d'investir dans une stratégie de marketing RH pour les organisations vétérinaires, surtout les plus petites pour lesquelles un sous-effectif a un plus fort impact que dans de plus grandes entreprises. Il est également nécessaire que les associés reconnaissent et apprennent à découvrir la génération qu'ils ciblent dans leur recrutement et qui est bien souvent différente de la leur (MATHEVET, 2016 ; SIGOT, 2018 ; SIGOT, 2022).

La majorité des salariés actuels et futurs, c'est-à-dire ceux qui ont aujourd'hui entre 22 et 42 ans, appartiennent à la génération Y. Cette génération est réputée pour accorder une grande importance au travail en équipe et « les Y savent qu'ils ne passeront pas toute leur vie dans la même entreprise et, paradoxalement, veulent s'y épanouir. Ils veulent travailler mais pas à n'importe quel prix. Ils veulent réussir mais garder un certain confort de vie. Enfin ils investissent beaucoup dans la qualité du rapport humain. » (O. ROLLOT, 2012, cité par P. LIGER, 2016). Ils manquent de confiance en eux mais, s'ils sont guidés et soutenus, ils sont prêts à s'investir corps et âme dans des projets qui ont du sens à leurs yeux. La peur de mal faire est récurrente chez eux, c'est pourquoi un silence est vécu comme une désapprobation. Ils ont ainsi besoin de reconnaissance orale pour s'assurer que leur travail est correct et apprécié (MATHEVET, 2016, LIGER, 2016).

Comme vu précédemment pour tous les types d'entreprises, la marque employeur en milieu vétérinaire est bien plus qu'une image et implique aussi des promesses. Afin d'être au plus près de la réalité des informations communiquées par la marque employeur, il est nécessaire que chaque membre de l'équipe soit intégré dans sa construction. Une bonne marque employeur permet d'entrer dans un cercle vertueux de recrutement d'un candidat adapté aux attentes et aux valeurs de la structure, d'attachement émotionnel et de satisfaction au travail de ce nouveau collaborateur, de bouche à oreille positif auprès des connaissances de ce collaborateur, d'une simplification du recrutement suivant et ainsi de suite. Dans sa thèse soutenue en 2020, C. JEANNIN nous donne des pistes sur la construction d'une marque employeur adaptées aux structures vétérinaires qui sont synthétisées en **ANNEXE 2** : Construire et gérer sa marque employeur. On envisage alors que le respect du contrat psychologique en structures vétérinaires contribue, là aussi, à une implication organisationnelle durable et à une amélioration des performances techniques et organisationnelles. Gageons que cela doit tout de même s'accompagner d'actions pour favoriser la qualité de vie au travail et l'épanouissement des collaborateurs (SIGOT, 2018 ; SIGOT, 2022 ; JEANNIN, 2020).

### 3. Bilan

Le salariat progresse dans les métiers vétérinaires et les étudiants vétérinaires recherchent un équilibre vie personnelle/vie professionnelle dans un travail en équipe voire en réseau collaboratif dans lequel ils sont prêts à donner le meilleur d'eux même s'ils sont bien accompagnés. Malgré tout, ces vétérinaires en devenir sont toujours attirés par une transition vers un exercice libéral au cours de leur carrière. Le nombre de vétérinaires formés par les établissements français ne suffit pas à couvrir la demande sur le terrain sans l'aide des formations à l'étranger et le maillage vétérinaire en zone rurale reste fragile. Des mesures et des aides financières sont apportées par l'État afin de parer à ces différents problèmes. Le salariat des structures vétérinaires compte aussi les secrétaires et ASV qui s'insèrent bien dans le milieu professionnel mais ont peu de possibilité d'évolution dans leur carrière. Le taux de *turn-over* des salariés en structure vétérinaire est préoccupant (20%) et engendre un coût élevé dédié au recrutement et à la formation des recrues. Les employeurs visent ainsi l'implication affective et donc organisationnelle de leurs salariés afin de les conserver. Cette implication, basée sur la confiance et la loyauté, est influencée par le respect du contrat psychologique, qu'il soit tacite ou explicite. L'outil de marque employeur permet de clarifier ce contrat psychologique en plus d'être un atout d'attractivité et de différenciation des concurrents. Cet atout, malgré son coût de mise en place, paraît intéressant pour les petites entreprises pour lesquelles le sous-effectif, et donc la perte de collaborateurs, se ressent plus fortement qu'au sein de plus grandes entreprises. Le contrat psychologique comprend les attentes des salariés et donc les principaux facteurs de leur implication. Ce sont ces facteurs que nous cherchons à mettre en évidence dans la partie suivante.

## **II- Étude des facteurs d'implication durable des salariés en structures vétérinaires rurales**

La première partie de ce travail a permis de faire le point sur un marché vétérinaire globalement tendu, notamment en zone rurale, avec des attentes particulières des salariés potentiels. Elle a également souligné l'importance de l'attraction, du recrutement et de l'implication durable des talents aussi bien vétérinaires qu'ASV/secrétaire et personnel d'accueil au sein de l'organisation puisqu'une équipe stable se traduit par des bénéfices financiers, organisationnels et relationnels. Enfin elle a montré que des outils de gestion des ressources humaines comme la marque employeur peuvent aider les associés des structures vétérinaires à fidéliser leurs salariés.

Cette seconde partie rapporte une étude qualitative sur le ressenti et l'expérience professionnelle de salariés de structures vétérinaires en zone rurale, plus précisément au sein du GIE Boischaud Sud, menée via des entretiens individuels semi-directifs. **L'objectif de ce travail est d'explorer et de déterminer les facteurs qui impliquent durablement ces salariés dans leur organisation mais ne prétend pas être exhaustif.**

### **1. Méthodologie**

En France, le top 5 des critères de choix d'un employeur par les salariés est stable et comprend, dans l'ordre : la rémunération correcte, l'ambiance de travail agréable, un équilibre vie privée/vie professionnelle, la possibilité d'évolution et enfin la sécurité de l'emploi. Ces critères ont une importance proportionnelle dans la décision d'un salarié de quitter son entreprise (RANDSTAD, 2021 ; RANDSTAD 2022). De plus, si les caractéristiques de travail (ambiance de travail, rémunération, intérêt du travail) sont communes à de nombreux secteurs, selon la fonction et la branche de métiers, les attentes et besoins vis-à-vis du poste et de l'employeur peuvent varier. Il convient donc d'étudier plus précisément les caractéristiques de la fidélisation selon le secteur (CHARBONNIER-VOIRIN and LISSILOUR, 2018).

## 1.1. Enquête qualitative

L'objectif de cette étude n'étant pas de recueillir des données chiffrées, l'enquête réalisée est qualitative et se base sur des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un relativement petit échantillon de répondants. L'analyse des données permettra de mettre en évidence les possibles convergences des réponses selon le poste, l'âge, l'ancienneté dans le métier ou le statut de l'équipe des répondants. L'enquête n'a pas pour but de déterminer le taux d'implication des salariés mais de dégager les facteurs ayant tendance à favoriser cette implication.

## 1.2. Échantillon

L'étude se déroule au sein du GIE Boischaut Sud, entre l'Allier (03), le Cher (18) et l'Indre (36), en zone rurale au centre de la « diagonale du vide » (zone de faible densité de population). Neuf cliniques ont accepté d'accueillir cette étude et de libérer certains de leurs salariés vétérinaires, ASV et secrétaires (cible étudiée annotée sur la **Les équipes** des structures vétérinaires comprennent différents types de postes résumés dans la **Figure 1**.

Figure 1) le temps des entretiens individuels semi-directifs. Les salariés interrogés ont été sélectionnés selon leur disponibilité et les entretiens n'ayant pas été enregistrés en totalité pour cause de problèmes techniques ou organisationnels ont été écartés. Il en résulte un total de 24 entretiens exploitables dont 15 réalisés auprès d'ASV et de secrétaires et 9 auprès de vétérinaires salariés. Leurs réponses ont été anonymisées pour l'analyse afin que les répondants puissent parler ouvertement et sans crainte de représailles dans leur cadre professionnel. Les données ne sont donc pas soumises à la RGPD puisque leur utilisation n'impacte pas la vie privée des individus interrogés (CNIL, 2020). L'anonymisation a été effectuée par généralisation en regroupant les répondants par catégorie d'âge, ancienneté et situation de l'équipe, comme illustré par le **Tableau 1 et le Tableau 2**.

La plus longue période avant d'être à l'aise dans son travail rapportée lors des entretiens est de 3 ans. On considère ainsi dans la suite de l'étude que les répondants juniors exercent depuis moins de 3 ans dans leur structure. A l'inverse, les répondants seniors sont ceux travaillant depuis plus de 3 ans dans leur structure. De plus, les équipes de travail des répondants sont réparties subjectivement en :

- Equipe nouvelle qui apprend à se connaître ;
- Equipe en croissance qui intègre de nouveaux éléments au sein d'une équipe stable ;
- Equipe stable dont les relations interpersonnelles sont installées durablement.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des participants auxiliaires vétérinaires et secrétaires aux entretiens

ASV ou secrétaire	Catégorie d'âge	Ancienneté	Statut de l'équipe
A1	20-30 ans	Junior	Nouvelle
A2	20-30 ans	Junior	Nouvelle
A3	20-30 ans	Junior	Stable
A4	30-40 ans	Senior	Nouvelle
A5	30-40 ans	Senior	Nouvelle
A6	30-40 ans	Senior	Croissance
A7	40-50 ans	Senior	Nouvelle
A8	40-50 ans	Senior	Nouvelle
A9	40-50 ans	Senior	Stable
A10	40-50 ans	Senior	Nouvelle
A11	40-50 ans	Senior	Stable
A12	50 ans et +	Senior	Croissance
A13	50 ans et +	Senior	Stable
A14	50 ans et +	Senior	Croissance
A15	50 ans et +	Senior	Stable

*Junior : répondant exerçant depuis moins de 3 ans / Senior : répondant exerçant depuis plus de 3 ans  
Equipe (critère subjectif) nouvelle : apprend à se connaître / en croissance : intègre de nouveaux éléments au sein d'une équipe stable / Stable : les relations interpersonnelles sont installées durablement*

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des participants vétérinaires salariés aux entretiens

ASV ou secrétaire	Catégorie d'âge	Ancienneté	Statut de l'équipe
V1	20-30 ans	Junior	Nouvelle
V2	20-30 ans	Junior	Nouvelle
V3	20-30 ans	Junior	Nouvelle
V4	20-30 ans	Junior	Nouvelle
V5	20-30 ans	Junior	Nouvelle
V6	30-40 ans	Senior	Croissance
V7	30-40 ans	Senior	Nouvelle
V8	40-50 ans	Senior	Croissance
V9	40-50 ans	Senior	Stable

*Junior : répondant exerçant depuis moins de 3 ans / Senior : répondant exerçant depuis plus de 3 ans  
Equipe (critère subjectif) nouvelle : apprend à se connaître / en croissance : intègre de nouveaux éléments au sein d'une équipe stable / Stable : les relations interpersonnelles sont installées durablement*

L'échantillon est composé à 100% de femmes pour les ASV/secrétaires et à 22% d'hommes pour les vétérinaires, ce qui est cohérent avec les 97% de femmes chez les ASV et secrétaire ou personnel d'accueil (OMPL,2019) et les 23% d'hommes au sein de la population de salariés en structure vétérinaire (ONV, 2021a).

### 1.3. Déroulement de l'étude

Cette étude s'est déroulée en 3 parties.

➤ *Prise de contact et découverte de la structure*

Le projet a été exposé aux associés des cliniques présents lors d'une réunion du GIE Boischaud Sud, puis les associés des structures acceptant de participer à l'étude ont été contactés par téléphone. Cet appel avait pour objectif de fixer la date des entretiens et de récupérer des informations à propos du fonctionnement de leur structure, son histoire, son infrastructure, son

personnel et sa rémunération, les outils managériaux en place, le type de recrutement, ses stagiaires et la vision à moyen terme de l'organisation. Ces éléments permettant de préparer les futurs entretiens avec les salariés.

- *Visite de la clinique et entretiens*

Chaque clinique a été visitée pendant une journée permettant, dans un ordre indifférencié et selon le temps, de visiter la structure et les sites secondaires, d'observer l'ambiance d'équipe et les relations au sein de l'équipe et avec les clients, de conduire 2 à 4 entretiens individuels de 32 minutes à 1h15 avec les salariés de la structure, et de suivre ceux-ci dans leurs activités. C'était aussi l'occasion de partager un moment convivial avec les membres présents.

Les entretiens semi-directifs ont été effectués dans une pièce isolée du reste de l'équipe avec le moins de dérangement possible afin de permettre un maximum de liberté de parole. Ils ont été menés avec le guide d'entretien disponible en **ANNEXE 3** : Guide d'entretien semi directif, qui servait de feuille de route pour aborder tous les items tout en laissant une part importante à la spontanéité et à la liberté de réponse. Le temps de l'entretien était estimé à une heure mais seulement à titre indicatif afin que les salariés prennent le temps qu'ils désiraient pour se confier. Avec l'accord oral de tous les participants, les entretiens ont été enregistrés. D'une part, cela permettait d'alléger la prise de note et de pouvoir rebondir facilement sur les notions et anecdotes abordées par le salarié, afin de maintenir un certain dynamisme dans l'entretien. D'autre part, pour le temps de l'analyse, l'enregistrement permet une retranscription des termes et des intentions utilisés au plus proche de la réalité. L'entretien débute par l'introduction rapide et évasive de l'étude afin de ne pas orienter les réponses et se termine par une question ouverte, permettant au salarié d'exprimer tout ce qu'il n'aurait pas pu dire plus tôt. Les notions abordées par le guide se répartissent en 6 items concernant : le parcours et la personnalité du salarié, la clinique et son environnement, l'équipe de travail, le management de la clinique, la clientèle, l'ancrage et l'implication dans la structure. Ces items, inspirés de la littérature, abordent les notions autour de l'implication organisationnelle des salariés et permettent de brosser un portrait assez large de leur ressenti et de leur expérience professionnelle. Les entretiens ont par la suite été retranscrits, anonymisés et analysés.

- *Premier retour aux associés*

A la fin de la première analyse mettant en évidence les facteurs principaux d'implication des salariés interrogés et les notions récurrentes abordées lors des entretiens, un retour téléphonique a été effectué auprès des associés des structures. Cela a permis de récupérer leurs réactions face aux résultats globaux et de déterminer s'ils étaient prêts à mettre en place certaines actions permettant d'impliquer davantage leurs salariés. Les actions évoquées seront ensuite confrontées à celles retrouvées dans la littérature pour le milieu vétérinaire. Cependant, la gestion des ressources humaines en structure vétérinaire étant encore peu étudiée, les recherches pourront être élargies à d'autres corps de métier.

La retranscription fidèle des entretiens permet une analyse thématique qui identifie les notions récurrentes entre les différents entretiens ainsi que leur importance d'apparition. Le guide d'entretien est commun aux ASV, aux secrétaires et aux vétérinaires mais il a été choisi de faire la dichotomie en un groupe ASV et secrétaires, et un groupe vétérinaire compte tenu des deux corps de métier bien distincts que ces groupes représentent. Cette analyse thématique a été répartie en 3 points : les notions communes aux ASV/secrétaires et vétérinaires, les notions propres aux ASV/secrétaires et les notions propres aux vétérinaires.

## **2. Résultats**

### **2.1. Parcours professionnel**

Afin de conserver l'anonymat des répondants, les parcours professionnels associés aux réponses ne sont pas diffusés.

On remarque que du côté des ASV et secrétaires juniors, toutes les répondantes sont dans leur premier emploi en structure vétérinaire, certaines ayant tout de même eu des expériences professionnelles antérieures dans d'autres corps de métier. En ce qui concerne les ASV et secrétaires seniors, les profils sont variés. Certaines travaillent toujours à l'endroit de leur première embauche, d'autres ont travaillé dans plusieurs structures vétérinaires et enfin certaines se sont reconverties.

Ensuite, tous les vétérinaires juniors interrogés travaillent dans leur première clinique d'embauche après l'école alors que les vétérinaires seniors ont tous travaillé dans plusieurs structures vétérinaires.

Les valeurs d'une personne se précisent au cours de sa vie et représentent un idéal à atteindre. Ces valeurs ont la particularité d'être subjectives et propres à chaque individu. Voici un résumé des valeurs dans le travail, citées par les salariés, ainsi que les valeurs qu'ils perçoivent dans leur structure.

Figure 3 : Nuage de mots reprenant les valeurs professionnelles des salariés (réalisé par l'auteur)



*Les mots sont de taille proportionnelle à leur nombre d'occurrences au cours des entretiens effectués lors de cette étude.*

Le relationnel client et le respect sont les deux valeurs les plus partagées par les salariés vis-à-vis de leur travail. Cependant, les autres valeurs visibles sur la **Figure 3** ne sont pas à négliger. En effet, chaque valeur importe au salarié qui la détient et influence sa façon d'être, de travailler et d'évoluer dans son environnement.

Figure 4 : Nuage de mots reprenant les valeurs des structures vétérinaires, perçues par les salariés (réalisé par l'auteur)



*Les mots sont de taille proportionnelle à leur nombre d'occurrences au cours des entretiens effectués lors de cette étude.*

Les salariés considèrent principalement leurs structures de travail comme étant attachées au professionnalisme et au respect dans un environnement convivial et familial (**Figure 4**).

Les valeurs de respect, d'honnêteté et de qualité du travail sont cohérentes entre celles des salariés et celles qu'ils perçoivent des structures vétérinaires. Quant au relationnel client, il apparaît comme central dans l'activité professionnelle des salariés, alors que la notion est plus diluée au sein des valeurs de leur structure. On remarque que plusieurs valeurs, telles que le bien-être animal, sont communes aux salariés et à leur clinique. Cela peut indiquer que le recrutement est cohérent au niveau des valeurs des organisations ou simplement être dû à un biais cognitif puisque la question des valeurs de la clinique est présentée peu de temps après les valeurs personnelles et donc peut amener à ne pas chercher de valeurs différentes de celles que les salariés priorisent.

## **2.2. Analyse thématique**

Nous commençons par relever les thèmes propres à chaque groupe, puis les thèmes communs abordés par les salariés. Nous détaillerons ensuite chaque thème du plus fréquemment au moins fréquemment abordé en caractérisant un thème de « primaire » s'il est abordé par au moins la moitié du groupe et de « secondaire » dans le cas contraire.

Tableau 3 : Résumé des thèmes de chaque entretien avec les auxiliaires vétérinaires et secrétaires

Expérience Répondant / Thème	Junior			Senior											
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
Ambiance de travail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Localisation de la clinique	X	X	X		X			X	X	X	X		X	X	X
Rémunération	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Polyvalence	X		X		X	X	X	X		X		X		X	X
Relationnel client			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Emplois du temps	X	X			X	X	X	X			X			X	X
Reconnaissance	X		X		X					X	X	X		X	
Autonomie				X	X	X		X		X	X				
Communication interne	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Communication externe	X			X	X			X							X
Accompagnement		X													
Facteurs d'ambiance		X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	X
Type de management	X	X	X	X				X				X	X	X	X
Équité et égalité	X	X	X	X		X	X			X				X	X
Formation				X			X		X		X	X			
Équilibre vie personnelle/vie professionnelle		X								X	X				X
Charge émotionnelle			X						X	X	X		X	X	
Différence formation théorique/réalité terrain		X													
Réticence au changement		X		X				X	X	X	X			X	
Évolution	X		X	X	X	X									
Autres opportunités	X	X		X	X	X	X						X		X
Intérêt du travail	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X

*Thèmes abordés marqués d'un « x » ; Junior : répondant exerçant depuis moins de 3 ans / Senior : répondant exerçant depuis plus de 3 ans*

Tableau 4 : Résumé des thèmes de chaque entretien avec les vétérinaires salariés

Expérience Répondant / Thème	Junior					Senior			
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Ambiance de travail	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Localisation de la clinique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rémunération	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Polyvalence	X				X			X	
Relationnel client	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Emplois du temps				X		X	X		
Reconnaissance		X		X			X		
Autonomie			X	X			X		X
Communication interne	X	X		X	X	X	X		X
Communication externe				X		X			X
Accompagnement		X	X		X	X	X		X
Facteurs d'ambiance	X		X	X	X	X	X	X	X
Type de management	X	X	X	X			X	X	X
Équité et égalité		X					X		
Formation	X	X	X	X	X		X		X
Équilibre vie personnelle/vie professionnelle		X			X		X		
Différence formation théorique/réalité terrain						X			
Évolution			X	X		X			X
Autres opportunités					X	X			X
Intérêt du travail	X	X		X	X	X	X		X
Investissement dans le poste						X	X	X	

Thèmes abordés marqués d'un « x » ; Junior : répondant exerçant depuis moins de 3 ans / Senior : répondant exerçant depuis plus de 3 ans

Par la suite, les phrases et les mots employés par les répondants seront cités entre guillemets et en italique.

### **2.2.1. Thèmes communs**

Dans cette partie, les occurrences de thème seront basées sur le **Tableau 3** pour les ASV et secrétaire et sur le **Tableau 4** pour les vétérinaires. Les occurrences globales des thèmes cités par l'ensemble des répondants se baseront sur ces mêmes tableaux.

#### **2.2.1.1. Ambiance de travail**

Ce thème primaire est abordé à l'unanimité par les répondants (24 occurrences). Il se profile comme un enjeu important dans le quotidien des salariés et leur implication au sein de la structure vétérinaire.

##### ❖ Équipe de travail

Tout d'abord, on remarque une division quand les répondants évoquent la constitution de leur équipe. D'un côté, la totalité des vétérinaires et une partie des ASV et secrétaires (A4, A5, A6, A7, A8, A10, A13, A15) considèrent que leur équipe de travail comprend vétérinaires comme ASV et secrétaires et même pour certains les agents d'entretien. D'un autre côté, pour A9 et A11, seuls les membres de la structure avec qui elles travaillent le plus souvent font partie de leurs équipes et d'autres ASV ou secrétaires (A2, A3, A12 et A14) limitent même leur équipe de travail aux seules ASV et secrétaires de leur structure. D'autre part, A1 différencie les employeurs des salariés et compte dans son équipe de travail uniquement les salariés de la structure, qu'ils soient vétérinaires, ASV ou secrétaires. Cependant, il fait consensus que les 2 groupes sont interdépendants dans le travail comme V6 l'indique : « *le rôle des secrétaires est hyper important là-dedans* » en accord avec A7 qui ajoute : « *les vétos sans secrétaires ne peuvent pas faire tout ce qu'ils ont à faire* », A12 s'exprime encore : « *sans nous, je pense que la clinique ne tournerait pas de la même façon* ».

❖ Caractérisation de l'équipe

Figure 5 : Nuage de mots caractérisant l'équipe des salariés interrogés (réalisé par l'auteur)



*Les mots sont de taille proportionnelle à leur nombre d'occurrences au cours de l'ensemble des entretiens et ont été utilisés spontanément par les salariés.*

La **Figure 5** permet de visualiser le ressenti global des salariés à propos de leur équipe. On remarque que dans l'ensemble, ce ressenti est positif et que les collaborateurs remarquent particulièrement la convivialité et la confiance installée au sein de leur équipe. D'ailleurs V9 a établi des relations d'amitié au sein de son équipe de travail et recherche des signes de convivialité dès l'entretien d'embauche. En outre, V4 confie : « *j'aurais du mal à travailler avec des gens froids et peu accueillants* ». A13 considère son équipe comme une famille : « *c'est une partie de ma famille un peu, même si c'est que professionnel, mais je me dis que c'est des gens qui ont vraiment compté* ».

La cohésion d'équipe et la place de chaque salarié au sein de son équipe est un sujet primordial à prendre en compte pour instaurer une bonne entente dans la structure. A3 et V3 considèrent leurs équipes bien soudées, à tel point qu'ils envisagent comme difficile

l'intégration d'un nouvel élément au sein de celles-ci. En effet, V3 confie : « *trouver sa place, en tant que véto c'est assez facile parce qu'en plus, entre vétos on est quand même assez bienveillants et puis les assistantes savent aussi qu'il y en a besoin et du coup elles font les efforts. Elles font plus d'efforts pour intégrer un véto que pour intégrer une assistante* ». En effet, la cohésion d'équipe est parfois partielle, par exemple V4 et V9 considèrent leurs équipes soudées surtout du côté des vétos mais ressentent un manque de cohésion de la part du reste des collaborateurs. De son côté, V7 est bien intégré à son équipe mais ne se considère pas indispensable à son fonctionnement pour autant, il précise : « *La structure ne va pas s'écrouler parce que tu n'es plus là, moi je ne culpabilise plus de partir X semaines en vacances par an, avant je culpabilisais maintenant je culpabilise plus* » contrairement à A6 qui se sent parfois coincée dans un poste sur mesure qui l'isole un peu du reste de l'équipe.

#### ❖ Importance de l'ambiance d'équipe

Une bonne entente et ambiance de travail sont quelques-unes des premières motivations quotidiennes de V7, V9, A2, A4 et A6. V9 explique : « *j'aurais du mal à bosser avec des gens avec qui je ne m'entends pas* » et ajoute : « *je ne pourrais pas me satisfaire juste de la clientèle et du boulot* ». V2 complète : « *je trouve que l'ambiance d'équipe est plus importante que ce que propose la clinique* ». C'est aussi la raison principale qui empêche A1, A5 et V1 de penser à quitter leurs structures. De même, la bonne entente au sein de son équipe permet à A12 de s'épanouir dans son travail. A5 explique encore : « *pour moi le plus important c'est que je me sente bien* ». Au contraire, une ambiance de tension et de confusion dans l'équipe met tout le monde mal à l'aise et rend le travail inconfortable, ce qui nourrit l'envie de quitter le poste, comme le pense A10 ou A5 : « *c'était plus possible d'être entre les deux* ». De même A2 et A11 comme A15 insistent sur le fait que l'installation d'une mauvaise ambiance de travail les dirigerait certainement vers la sortie. De plus, A1, A7 et V2 remarquent qu'il suffit d'une personne mal intégrée au groupe pour créer des tensions au sein de celui-ci. Enfin, A9 admet qu'une bonne entente entre les membres de l'équipe favorise la confiance au sein de celle-ci.

Finalement, une bonne ambiance de travail favorise l'attachement à l'équipe et donc l'implication organisationnelle des salariés. D'un côté, V1 a remis ses plans de carrière en question parce qu'il se sent bien dans sa clinique : « *moi je m'étais toujours dit que je ferais un tour de France de quelques cliniques [...] eh bien, ça ne s'est pas passé comme ça parce que je*

*m'y sens bien et parce que déjà l'école c'est long, [...] t'as envie de faire une famille et après l'occasion s'est présentée d'acheter une maison* ». D'un autre côté, l'attachement à l'équipe est parfois plus prononcé envers une partie de l'équipe, comme pour A8 et A10 : *« j'ai mes affinités »* ou alors envers sa totalité comme pour A9 qui a trouvé sa place. D'ailleurs A9 pense que l'intérêt du métier peut prédominer en début de carrière mais que le confort d'une bonne entente dans l'équipe finit par être une priorité : *« j'ai vécu des supers expériences opératoires mais humaines pas du tout, donc ici j'avais un peu le sentiment de la régression, mais finalement j'avais plus le sentiment de stabilité »*. Ainsi, une équipe stable et soudée permet l'installation d'une routine confortable comme pour A4. Cette stabilité et cette confiance réciproque entre A15 et son équipe, l'ancre dans celle-ci. C'est pourquoi A14 explique : *« on patiente parce qu'on sait qu'un jour ce sera mieux »*.

#### ❖ Éléments influençant l'ambiance d'équipe

Certains éléments évoqués par les salariés influencent leur ambiance de travail. Et la cohésion d'équipe semble être la base d'une bonne entente en son sein.

La fatigue, le stress et les contrariétés font monter les membres de l'équipe en pression et tendent les relations de l'équipe comme le remarque V6. Cependant, une bonne cohésion d'équipe résiste aux accrochages ponctuels favorisés par le stress et la fatigue, comme en témoignent A6 et A9 pour leurs équipes.

Les changements d'équipe permettent de réorganiser cette cohésion d'équipe. En effet, A1 et V5 s'accordent à dire que l'arrivée de plusieurs salariés en même temps dans une équipe, aide à la restructuration du groupe et à sa cohésion. Cependant, cette réorganisation peut générer un morcellement de la cohésion et des groupes distincts peuvent se créer au sein de l'équipe comme en témoignent A2 et A8. Afin d'encourager la cohésion de l'équipe, des repas d'équipe comme ceux auxquels participent régulièrement A3, A4, A7, A13, V1, V3, V4, V6 et V8 ou des activités en dehors de la clinique peuvent être instaurés. A4 précise : *« on fait des sorties ensemble à l'extérieur, chose que je n'avais jamais faite avant, donc je suis plus sereine »* et A3 poursuit : *« c'est important dans une entreprise de ne pas parler boulot H24 sinon tu... tu vrilles, au bout d'un moment »*. A1 remarque que la période de crise sanitaire due à la Covid 19 avait

mis fin aux activités d'équipe mises en place précédemment mais qu'elles commencent à reprendre. D'un autre côté, A2 aimerait plus d'activités de cohésion au sein de son équipe.

Il convient aussi de porter une attention particulière à l'ambiance d'équipe lors de l'expansion des cliniques. En effet, certains salariés peuvent être mal à l'aise lors de la transition et s'adapter difficilement à une équipe plus grande, comme A10 : « *plus il y a de monde et plus on est noyé* ».

Enfin, il est parfois nécessaire d'être patient et de laisser le temps et la communication renforcer les liens entre les collaborateurs. En effet, cette cohésion se construit avec du temps comme le raconte A1 : « *plus le temps passe et plus on a des interactions sur tout et n'importe quoi* ».

L'étude révèle aussi que les salariés d'équipes définies comme stables dans les **Tableau 1 et Tableau 2** considèrent leur ambiance d'équipe comme bonne à très bonne et leur équipe comme plutôt soudée globalement. En revanche, les salariés d'équipes en croissance ou nouvellement formées expriment une cohésion en construction et une entraide qui n'est pas ressentie systématiquement mais qui est encouragée par la plupart des employeurs via la mise en place d'activités d'équipe (repas ou autres).

Globalement, la bonne ambiance d'une équipe repose sur sa convivialité, la confiance, l'entraide et la bienveillance qui y circulent, la communication et l'équité au sein de celle-ci, comme cela sera abordé respectivement dans les paragraphes **II-2.2.1.3** et **II-2.2.1.12**. Afin de souder les équipes nouvelles ou en croissance et de maintenir la cohésion des équipes formées depuis un certain temps, les employeurs peuvent mettre en place des activités de cohésion d'équipe, de préférence en dehors du temps professionnel. L'activité qui revient le plus souvent dans les entretiens est le repas d'équipe au restaurant ou les uns chez les autres. La cohésion d'équipe, participant à la bonne ambiance au sein de celle-ci, favorise l'implication organisationnelle des salariés et permet de décupler les forces de chacun.

### 2.2.1.2. Rémunération

Ce thème primaire est abordé par la majorité des répondants (23 occurrences).

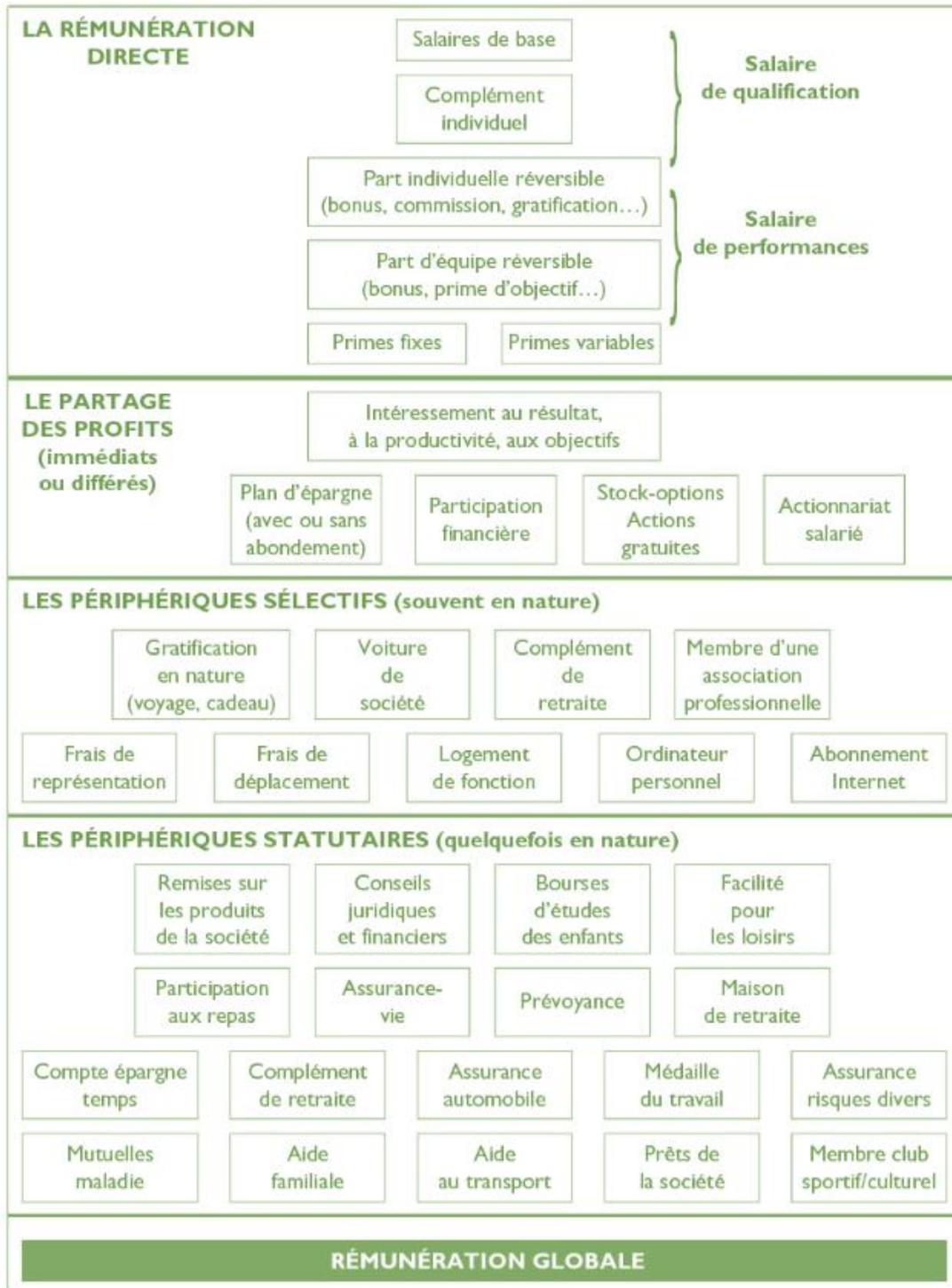
Une rémunération, même basse, importe peu à certains vétérinaires juniors comme V5 et V2, pendant le temps de leur formation en clinique. En effet, V2 précise : *« c'est un peu le syndrome de l'imposteur<sup>1</sup>, aujourd'hui je trouve que comme je ne suis pas autonome ça ne me choque pas d'être payé au plus bas possible »*. Ensuite, la rémunération, si elle est correcte, n'influence pas particulièrement la volonté de départ d'un salarié, comme c'est le cas pour A4, A5, A9, A12 et V7 qui détaille : *« ça ne compte pas parce que je suis suffisamment payé »* et sous-entend qu'un salaire perçu comme trop bas ne le satisferait pas : *« j'ai arrêté de me contenter de choses qui ne me conviennent pas »*. D'ailleurs V3 et V9 prétendent à une rémunération plus élevée pour leur profil qu'ils estiment « rare » et combiné à d'autres facteurs d'insatisfaction, cela peut influencer leur volonté de quitter ou de rester dans leurs organisations. V1 illustre cela : *« celui qui a envie de faire une formation sachant que souvent c'est l'entreprise qui paye 500-600€ ou même 1000€, c'est quoi sur une année pour garder un véto ? »*. V8 explique encore : *« en fait c'est nos tarifs qui ne sont pas assez élevés, donc si les tarifs ne sont pas assez élevés, les rémunérations des collaborateurs ne sont pas assez élevés »* et continue *« de ne pas être assez payé pour le prix que j'estime... ça m'énerve en fait »*. De même, A3, A6 et A11 estiment que le travail qu'elles fournissent vaut plus que la rémunération actuelle qu'elles perçoivent et si, pour elles, ce n'est pas l'élément déclencheur d'une envie de quitter leurs postes, cela ne les retiendra pas si l'ambiance de travail se dégrade. A11 précise dans ce sens : *« surtout qu'avec la quantité de tâches qu'on fait, je trouve que niveau financier c'est un peu raide »*, mais ajoute : *« on sait qu'on a fait ce métier-là parce que c'est une passion, on sait que c'est pas pour l'argent là parce que, pour le coup, on sait tous que c'est pas très lucratif »*. A14 est du même avis et se projette plus loin pour mesurer la valeur de son travail et la comparer à ce qu'elle recevra une fois à la retraite.

---

<sup>1</sup>Incapacité d'un individu à reconnaître et s'approprier ses réussites personnelles par crainte d'être accusé d'imposture alors que ces réussites sont objectivement observées par des tiers. Cet individu se considère comme incompetent malgré ses succès justifiés dans certains domaines (KOGAN *et al.*, 2020)

La rémunération est une motivation quotidienne pour A7, A10, V4 et V8. Selon A7, c'est même un des facteurs principaux de sa motivation : « *faut bien que ça rentre à la fin du mois aussi, c'est un des plus gros critères je pense* ». La rémunération globale, dont les éléments sont repris dans la **Figure 6**, est aussi un facteur d'implication de A8 et V4 dans leurs structures. A ce propos, A4 explique que la rémunération est plus large que le salaire, avec des avantages matériels (abonnements professionnels, voiture, téléphone, logement ou dédommagements kilométriques pour les salariés habitant à une certaine distance de la structure). Elle peut aussi comprendre des primes. C'est pourquoi A1 estime que les ASV et secrétaires participent aussi au chiffre d'affaires de la clinique et qu'il serait donc légitime que, selon les objectifs atteints, elle et ses collègues touchent une prime à l'objectif. Cette prime peut être une raison pour certains salariés comme A2, de ne pas chercher à quitter leur poste.

Figure 6 : Pyramide de rémunération globale (PERETTI, 2019, d'après DONNADIEU, 1997)



Enfin, les besoins des salariés évoluent au cours de leur carrière et ils ont parfois besoin de percevoir un salaire plus important. A cette fin, ils sont prêts à modifier leurs horaires de travail, à faire plus d'heures ou à prendre moins de congés, comme A15.

Globalement, si un salarié estime que sa rémunération globale est à la hauteur du travail qu'il effectue, alors elle ne pèsera pas dans une décision de départ de la structure voire la ralentira. Au contraire, si un salarié envisage de quitter son poste à la suite d'une insatisfaction, une rémunération en deçà de ses attentes ne le retiendra pas à son poste. La rémunération globale ne se limite pas au salaire et prend en compte d'autres actions de l'employeur visant à récompenser le travail de son employé (**Figure 6**). Les prétentions salariales évoluent au cours de la carrière du salarié, il est donc intéressant pour l'employeur d'anticiper et de discuter de ces évolutions avec ses salariés. L'enjeu est d'ajuster les tarifs à la clientèle tout en maintenant de quoi assurer un salaire attractif et juste aux collaborateurs.

### **2.2.1.3. Communication interne**

Ce thème primaire est abordé par 21 répondants indifféremment de leur ancienneté dans leur structure.

La communication interne correspond à la transmission d'informations entre les employeurs et leurs employés, dans un sens comme dans l'autre et plus globalement à la discussion entre les membres de l'équipe. Par exemple, l'équipe de V1 discute au complet de ses besoins, tout comme A7 qui remarque : « *on essaye de tout faire pour arranger [...] que tout le monde y trouve son compte* ». De plus, A3 relève l'importance de la transmission des savoirs au sein de l'équipe.

Cette communication interne peut se faire via des groupes de discussion en ligne pour A5, des moyens de communication internes pour A12 ou encore par des réunions avec l'ensemble de l'équipe pour A13. D'un autre côté, V9 remarque que la communication interne dans son équipe est efficace même si elle n'est pas encouragée par des réunions ou des entretiens annuels réguliers. Cependant, la discussion n'est pas aussi spontanée dans toutes les structures et V2 apprécierait d'avoir un entretien régulier avec ses employeurs pour faire le point sur son travail et son évolution, entre autres. V6 aimerait également plus de temps dédié à la discussion entre les collaborateurs et les employeurs afin que les informations soient données à tout le

monde et que l'équipe puisse se confier sur son environnement de travail comme sur les cas cliniques rencontrés.

Une communication interne fluide et ouverte favorise une bonne réponse des employeurs aux besoins de leurs employés même s'ils ne sont pas clairement formulés comme pour A11 et V9. De même, les employeurs de V2 accueillent volontiers et aident les nouvelles pratiques : « *c'était quelque chose de nouveau mais ils sont totalement open à ce niveau-là donc ça c'est cool* ». Une communication interne efficace permet aussi d'apaiser les tensions. En effet, A1 développe que les changements d'humeurs de ses collaborateurs l'affectent moins quand ils sont expliqués en amont ou en aval de l'événement. D'autre part, V7 souligne que chaque membre d'une équipe est unique et qu'il faut tirer parti de cet avantage lorsqu'il révèle à propos de son équipe : « *elle est très hétéroclite mais c'est ce qui fait notre force je pense* » et explique qu'une bonne connaissance des qualités de chacun des membres de l'équipe et le partage des compétences est un outil puissant. A7 a la même vision : « *on se complète toutes* ». Dans le même sens, A10 indique qu'une équipe s'adapte mieux et avance plus efficacement si elle prend en compte les personnalités, les phobies, les forces et les faiblesses de chacun. Pour optimiser la combinaison des capacités de chacun, une communication interne fluide et un bon esprit d'équipe sont essentiels selon A6. En effet, V4 a observé une phase d'adaptation avant que lui et l'équipe en place, avec ses habitudes, ne commencent à se comprendre et à travailler ensemble et A2 rappelle l'importance de communiquer pour établir un lien de confiance, comme ce qui est déjà établi dans l'équipe de A15.

Au contraire, une communication interne fermée peut être une source d'insatisfaction, comme pour V5 qui ressent de la réticence de la part de ses employeurs à répondre à ses requêtes. Parfois, la demande, exprimée ou non, est la gestion d'un conflit interne à l'équipe. La bonne gestion de ce conflit peut amener à souder l'équipe comme le rapporte A3 à ce propos : « *après ça s'est fait tout seul* ». C'est pourquoi V6 souligne l'importance de la communication interne dans le bon fonctionnement de la structure : « *je pense que ça pourrait être mieux vu les personnes qu'il y a dans l'équipe et qu'on n'y arrive pas, alors peut-être parce qu'on ne discute pas aussi* ».

Lors de la transmission des informations, A14 et V6 estiment qu'il est nécessaire que les employeurs soient cohérents. En effet, la confusion dans la communication interne est un

élément qui peut favoriser une décision de départ de l'organisation. De plus, A4 imagine que l'absence de projection à moyen terme peut aussi encourager cette décision, par crainte d'un avenir incertain. C'est pourquoi il est important que les éléments de l'équipe se sentent appartenir au groupe et qu'ils exercent une certaine influence sur ce groupe. V4 se sent intégrée dans son équipe et précise : « *j'aime bien ici parce que j'ai l'impression d'être entendue, j'ai une vraie voix dans l'équipe* ». Au contraire de A1 qui annonce : « *je pense que je n'ai aucune influence sur les choix de l'équipe* ». De même, A7 se sent parfois à l'écart des décisions d'avenir de l'organisation. Elle aimerait *a minima* être informée de ce qui se passe ou va se passer sur son lieu de travail : « *on n'est pas au courant et on nous a dit : "vous n'avez pas lieu d'être au courant"* », tout comme A8 qui prône la mise en place de réunions pour mieux définir le cadre de travail et la vision d'entreprise. On remarque, dans l'ensemble, que les ASV et secrétaires se sentent peu intégrées aux décisions concernant leur entreprise contrairement aux vétérinaires salariés qui sont plus souvent consultés à ce propos.

Pour résumer, la communication interne est un outil qui permet d'impliquer les salariés dans l'équipe et de les informer sur l'orientation et l'avenir de la clinique. Elle permet aussi de mettre en place un lien de confiance et ainsi, de créer un esprit d'équipe. Pour être efficace et permettre de mutualiser les forces de tous les collaborateurs, la communication doit être fluide, ouverte et cohérente. Elle peut être facilitée au sein de la structure par des réunions régulières, des entretiens individuels et des canaux de communication internes ou en ligne par exemple.

#### **2.2.1.4. Localisation de la clinique**

Ce thème primaire est abordé par la majorité des salariés interrogés (20 occurrences) et fait l'unanimité au sein des vétérinaires interrogés. Il constitue un des principaux facteurs d'ancrage d'un salarié à sa structure.

Dans un sens, le salarié peut être ancré à sa structure parce qu'elle se situe à proximité de sa parenté ou de la vie de famille qu'il s'est construite. C'est le cas de la majorité des salariés interrogés (A1, A2, A5, A8, A10, A13, A14, A15, V2, V3, V6, V7, V8 et V9). Par exemple, A14 confie : « *je travaille dans ma commune, je pense que c'est important* ». De même A8 ajoute : « *je ne croyais pas que j'allais rester toute ma vie à la clinique, je ne savais pas de quoi ma vie serait faite, après j'ai rencontré mon conjoint donc on a habité ici et puis voilà* ». V8

trouve aussi un attrait particulier à la région : *« j'aime bien le coin [...] je suis ravie d'être là »* tout comme A2 : *« je n'ai pas du tout envie de quitter la région »*. Dans l'autre sens, l'attachement à sa structure a encouragé A3 à construire sa vie à proximité, l'ancrant ainsi davantage dans son organisation.

Les salariés sont conscients de travailler et d'habiter dans des zones rurales et peu attractives mais insistent sur leur confort comme V5 et V7. Quant à A9, elle ajoute le calme aux qualités de la zone rurale et raconte : *« je pourrai partir ailleurs, mais ça ne m'intéresse pas, parce que j'ai trouvé mon équilibre ici »*. Ainsi, un environnement rural comprenant plus d'activités pourrait être le lieu d'exercice idéal, permettant de développer des relations sociales et d'ancrer le salarié à son lieu de travail. A cet égard, l'employeur peut jouer un rôle dans l'intégration sociale du salarié dans la région. En effet, les employeurs de V4 lui ont fait découvrir la région et ses activités, ce qui a grandement favorisé son intégration.

Enfin, tant que le salarié n'a pas d'attache sociale ou familiale dans la région, il est plus susceptible d'envisager de découvrir d'autres horizons, comme l'explique V4.

En d'autres termes, le développement social du salarié dans la région de sa clinique est essentiel pour l'ancrer à sa structure. Ce développement peut être une cause ou une conséquence d'un attachement à la structure mais aide, dans la majorité des cas, à maintenir le salarié en poste. Ceci est lié au fait que les opportunités équivalentes sont difficiles à trouver les unes à proximité des autres comme cela est abordé dans la partie **II-2.2.1.13**.

#### **2.2.1.5. Relationnel client**

Ce thème primaire est abordé, comme le précédent, par la majorité des salariés interrogés (20 occurrences) et fait l'unanimité parmi les vétérinaires. Il constitue, en outre, un facteur d'implication important des vétérinaires salariés dans leur structure.

L'évocation de la clientèle provoque des sentiments hétérogènes de la part des salariés.

Figure 7 : Nuage de mots caractérisant la clientèle des salariés interrogés (réalisé par l'auteur)



*Les mots sont de taille proportionnelle à leur nombre d'occurrences au cours des entretiens de A2, A3, A4, A6, A7, A10, A11, A13, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, qui ont spontanément caractérisé leur clientèle. Avec « A » pour les Auxiliaires Vétérinaires et secrétaires et « V » pour les vétérinaires salariés interrogés.*

La **Figure 7** permet de visualiser la dualité de la clientèle qui peut à la fois être perçue comme sympathique mais impatiente, bienveillante mais exigeante. Dans certaines structures, cette dualité se retrouve au sein d'une même clientèle. Dans d'autres, on peut diviser la clientèle selon les catégories d'animaux de compagnie et d'animaux de production, ces derniers étant qualifiés de « clientèle rurale », ou encore selon les clientèles de zone rurale ou de zone citadine.

D'après A9, dans l'ensemble, les propriétaires d'animaux de compagnie sont plus exigeants et moins agréables que les clients ruraux. Par ailleurs, A7, A11 et V2 parlent d'un rapport plus compliqué avec les clientèles de zones citadines que celles de zones rurales. Cependant, la clientèle reste une source de satisfaction selon A3 comme A9 qui rappelle que « *l'humain est important dans le métier* ». Ainsi, A5, A7, A10, A12, A13, V5, V7 et V8 s'attachent à leur clientèle, de même que V1, notamment à sa clientèle rurale avec laquelle il noue des liens particuliers : « *j'ai envie aussi de préserver ma campagne, ma ruralité, nos paysans, notre agriculture* ». Dans le même sens, V6 attache de l'importance à satisfaire le client et précise : « *je trouve qu'on ne prend pas assez soin des éleveurs* ». Une clientèle bien traitée est reconnaissante puisque V2 et V5 admettent que leurs clientèles leur fournissent de

bonnes conditions de travail et exprime parfois cette reconnaissance au travers de mots ou de cadeaux, comme l'affirme aussi A6, A9 et V7. De plus, A8 est d'accord avec V2 quand celui-ci précise que « *la clientèle c'est quand même important* » et qu'il ne pourrait pas rester dans une structure dont la clientèle provoquerait chez lui un sentiment d'insécurité. A12 souligne le lien qui s'est créé entre elle et sa clientèle : « *les clients ils nous connaissent, ils nous appellent par nos prénoms* » tout comme A9 : « *j'ai des clients qui m'appellent par mon prénom* » et A8 explique que la confiance s'installe au fil du temps. A13 précise d'ailleurs que le relationnel client va au-delà de l'enceinte de la clinique, puisqu'il est aussi présent quand elle croise un client en dehors du cadre de la clinique. De son côté, V6 apprend chaque jour au contact de sa clientèle.

Les ASV et secrétaires soutiennent que le respect de la clientèle envers elles est important, même s'il ne semble pas toujours acquis. A5 nous confie à ce propos : « *ils nous respectent* ». *A contrario*, un échange négatif avec un client peut entacher la journée d'un salarié comme A11 l'illustre : « *le mec il m'a pourri ma journée, même si j'ai 20 personnes sympa derrière, je vais repenser à ce mec qui m'a pourri* ». Sur ce point, V8 décrit qu'il a vu le rapport à la clientèle se complexifier : « *Les gens sont de plus en plus compliqués. Mais c'est partout, je serais pharmacien, je serais médecin ce serait pareil. J'ai des copines qui sont en libéral dans d'autres professions médicales et c'est la même chose* » et cela pourrait le pousser à quitter son travail. A3 se considère face à certains clients comme une « *souffre-douleur* » et se sent dévalorisée. En ce sens, V9 trouve que, dans sa structure, la gestion de la clientèle manque de cohérence et que son discours au client n'est pas toujours soutenu puisqu'il n'y a pas de consensus dans l'organisation. Selon V9, l'éducation trop permissive d'une clientèle est un point à surveiller. V8 poursuit et rapporte que le client se comporte « *comme un roi* », ce que A11 exprime aussi : « *on sent que tout leur est dû* ». A6 explique encore : « *c'est des clients, on n'a pas à les contredire mais ... des fois il faut ... enfin il faut qu'on leur dise les choses* ». A4 et A10 appuient toutes deux sur le fait que la clientèle est de plus en plus exigeante et impatiente : « *ils veulent tout, tout de suite* ».

Sur un tout autre plan, les moyens financiers de la clientèle peuvent influencer sur la gestion des cas vétérinaires et générer de la frustration voire de l'insatisfaction. En effet, selon V3, sa clientèle est bienveillante, mais le peu de moyens d'une partie de sa clientèle peut être une

source de frustration lorsqu'il ne peut pas approfondir ses diagnostics, notamment en canine. D'un autre côté, V4 comme V6 rencontrent une clientèle qui est prête à investir dans la démarche diagnostic et les traitements, ce qui est une source de satisfaction notable. De plus, sur le plan financier, la facturation est un sujet de préoccupation pour V1, qui divise sa clientèle en bons et mauvais payeurs, ainsi que pour V8, qui se sent culpabilisé par les propriétaires à l'édition des factures et pour qui les mauvais payeurs sont une source de frustration conséquente.

En conclusion, les profils de clients sont variés au sein de chaque clientèle et si le rapport avec les clientèles citadines et propriétaires d'animaux de compagnie semble plus compliqué qu'avec les clientèles rurales, l'une comme l'autre est une source de satisfaction pour les salariés. Prendre soin de sa clientèle la rend plus respectueuse, agréable et encourage les liens de confiance et d'attachement entre la clientèle et les salariés. D'un autre côté, les clients prêts à investir dans le diagnostic et le traitement des affections de leurs animaux sont une source de satisfaction pour les salariés vétérinaires même si la facturation reste un point de tension pour certains d'entre eux.

#### **2.2.1.6. Facteurs d'ambiance**

Ce thème primaire est abordé par la majorité des salariés interrogés (19 occurrences).

On comprend ici les facteurs d'ambiance comme les facteurs relatifs à l'environnement de travail du salarié. Les entretiens ont permis de distinguer trois groupes d'éléments qui marquent les salariés d'une structure vétérinaire, à savoir les locaux et le matériel, la charge de travail et les distances parcourues.

Les locaux et le plateau technique d'une clinique marquent l'esprit des salariés, qu'ils soient vus comme récents (A3, A6, V1) ou vétustes (A5, V4, V9). Les plateaux techniques bien fournis (A5, A6, V4) et rénovés sont une source d'épanouissement pour certains vétérinaires comme V1 et V7. C'est pourquoi il est important de les présenter de manière réaliste et tenue à jour sur les annonces de recrutement sinon les salariés peuvent être surpris, comme V4, en visitant pour la première fois la structure et ensuite développer de la méfiance vis-à-vis du reste des informations diffusées. Par ailleurs, plusieurs salariés interrogés comme A2, A4 ou A9, considèrent leur clinique et son matériel comme vétustes et signalent qu'ils nécessiteraient une rénovation ou un remplacement. D'autre part, la taille de l'espace de travail est aussi abordée et

A7, A10 et A14 considèrent leurs locaux trop petits. Enfin, l'utilisation du logiciel de travail peut aussi être une source de stress comme pour A5 qui trouve son logiciel peu intuitif et peu confortable.

Concernant la charge de travail, V9 considère que l'effectif de sa structure est suffisant pour conserver une charge de travail raisonnable. Cependant, dans la majorité des cas, la charge de travail est considérée comme démesurée et l'équipe trop petite pour l'assumer comme pour A15 et V3 qui considèrent leurs charges de travail comme importantes, ainsi que V8 qui se livre : « *on est débordé tout le temps* ». A5 et V6 répètent aussi qu'ils manquent de temps, A11 que son travail est intense et soutenu et A12 que le travail est « *monstre* ». A4 précise encore : « *j'ai l'impression qu'on est tout le temps débordé* » et A14 raconte aussi : « *ce qu'il faudrait, et on en est tous conscients, c'est qu'il faudrait plus de monde pour le faire pour pouvoir le faire correctement* ». Ainsi, V7 aimerait un effectif plus grand pour se dégager du temps pour soi et A9 considère que la charge de travail nécessite des embauches d'ASV ou secrétaires supplémentaires. Enfin, A5 observe que le travail en temps de crise sanitaire a été inconfortable : « *le covid ça a quand même mis un gros frein et puis on bosse quand même beaucoup* ».

Les distances parcourues par les vétérinaires exerçant une pratique rurale sont parfois importantes et sont une source d'agacement pour certains vétérinaires, ainsi V3 trouve qu'il passe beaucoup trop de temps sur la route dans une clientèle éparpillée.

Ces facteurs reviennent régulièrement au cours des entretiens mais ne semblent pas impacter directement l'implication des salariés dans leurs organisations. En effet, même si les salariés les gardent en tête, ils sont conscients que ces paramètres peuvent être aménagés et que des solutions et des compromis peuvent être discutés avec leurs employeurs. Cependant, un environnement de travail inconfortable influence négativement l'humeur des membres de l'équipe et donc l'ambiance au sein de celle-ci. Ces facteurs d'ambiance sont donc à prendre en considération.

#### **2.2.1.7. Intérêt du travail**

Ce thème primaire est abordé par la majorité des répondants vétérinaires, ASV et secrétaires (19 occurrences).

La plupart des salariés trouvent un intérêt à leur métier et s'y épanouissent comme V7, A2, A3, A6, A7, A10, A12, A13 et A15. Effectivement, cette dernière précise : « *comme toute personne, des matins on n'a pas très envie... mais voilà, moi j'aime mon travail* ».

Pour d'autres c'est surtout le contact avec les animaux qui est satisfaisant comme l'explique A13 : « *j'aime les humains, c'est pas le problème, mais j'aime vraiment le contact des animaux, ils apportent vraiment beaucoup de choses, que ce soit du veau au mouton, au chien, au chat, je trouve que c'est une satisfaction* ».

Du côté vétérinaire on retrouve un intérêt particulier pour certains aspects du métier, notamment pour la médecine vétérinaire comme c'est le cas pour V6. De la même manière, V1, V2 et V9 tirent de la satisfaction de leurs diagnostics. La résolution des cas cliniques et leur suivi peut aussi être une source de motivation pour les ASV et les secrétaires comme A4 qui raconte qu'elle assouvit sa curiosité chaque jour à travers les divers cas qui sont présentés à la clinique. Ensuite, l'intérêt du métier est lié au sens que certains trouvent dans leur travail quotidien. Ainsi, A11 témoigne d'une césarienne de chienne : « *il y avait qu'un chiot, il était énorme, et puis tu le réanimas et ça, ça c'est la plus belle satisfaction* ». V1 ajoute qu'une de ses motivations est de sauver le patient.

L'exercice du métier peut être un défi quotidien et procurer de la satisfaction dans l'accomplissement de ses tâches comme l'explique V5 qui se motive en reconnaissant ses capacités chaque jour : « *c'est important je pense, dans la vie, de te dire que...tu sais gérer* ».

Du côté des ASV et secrétaires, les salariés vivent pour la plupart une passion au chevet des animaux et affectionnent la variété de leurs tâches même si certaines, comme le ménage, sont moins appréciées par A11, A14 : « *c'est le ménage qui me pèse le plus* » ou A1 par exemple : « *le ménage ça me saoule ! oh non moi je ne suis pas une... oh ça me goonfle ! oh ça, ça c'est un truc qui me gonfle* ».

Il faut retenir que l'intérêt du travail et le fait de trouver un sens, une utilité quotidienne à celui-ci, procurent de la satisfaction aux salariés qui s'épanouissent dans leurs diverses tâches. Chacun trouve un attrait particulier à telle ou telle facette de son métier ou, au contraire, en subit certaines. Cependant, l'amour du métier reste une motivation quotidienne et une source d'attachement au poste. Il convient de noter que l'intérêt du travail est un critère d'attractivité de l'employeur pour 46% des salariés français (RANDSTAD, 2021). Dans notre étude, les répondants dépassent ce score ce qui laisse penser que les métiers vétérinaires sont

particulièrement intéressants par rapport à d'autres corps de métier. Il faut donc veiller à conserver cet atout.

#### **2.2.1.8. Type de management**

Ce thème primaire est abordé par la majorité des salariés interrogés (19 occurrences). Il implique en partie les salariés dans leur organisation mais influence surtout d'autres facteurs d'implication.

Classiquement, une organisation est gérée de manière pyramidale avec une hiérarchie installée et un lien de subordination entre employeur et employés. C'est le cas pour A4. Au fil du temps, un autre mode de management, centré autour de l'équipe avec des rapports plus égalitaires entre les différents collaborateurs se développe au sein des organisations. C'est le cas pour V2 qui fait le parallèle suivant : « c'est une grande colocation ». Par ailleurs, V3 trouve intéressant et important d'intégrer toute l'équipe à certaines décisions de la structure afin que tous les membres puissent apporter leur regard et leur expérience et ainsi s'impliquer plus profondément dans la mise en œuvre de la décision. En accord avec cela, V8 trouve que sa participation à l'évolution de l'entreprise l'implique dans la structure. Cependant, V1 considère qu'un management en équipe a ses avantages mais qu'il faut tout de même maintenir des relations employeurs/employés comme c'est le cas pour A3. De même, A2, A8, V3 et V4 pensent que leurs employeurs devraient prendre un peu plus le rôle de patrons, imposer leurs décisions et gérer les conflits. En effet, V3 précise : « *on veut bien être volontaires mais en même temps, il faut qu'on reste à notre place aussi, on est salariés* ». V4 ajoute : « *les filles ont besoin d'avoir une direction* » et A8 continue : « *que l'organisation soit mieux faite et avoir une hiérarchie* ». Ainsi, V2 et V7 ressentent la gestion de leurs cliniques comme un réel travail d'équipe avec une hiérarchie présente mais peu marquée. Il convient de noter que la distance hiérarchique placée entre les employeurs et leurs salariés n'empêche pas les discussions ouvertes entre eux comme l'explique A1, ainsi que A3 qui participe régulièrement à des réunions d'équipe. V4 participe également à des réunions régulières avec toute son équipe mais observe qu'elles gagneraient en efficacité si elles étaient mieux préparées. Effectivement, il remarque des lacunes dans la gestion de l'équipe et des annonces de recrutement, et encourage ses employeurs à suivre des formations continues en la matière. Dans ce sens, A15 alerte sur la

nécessité d'anticiper les recrutements en parallèle des départs prévisibles de membres de l'équipe (retraite, départ annoncé).

Ensuite, V9 aimerait plus d'harmonisation dans le management : « *aujourd'hui, je pense que je n'irais pas dans un poste où je n'ai pas une harmonie de décision entre les patrons* ». V3 indique aussi à propos de la gestion de sa structure que « *ça pourrait être plus optimisé* » tout comme V4.

Il peut arriver que les besoins d'un salarié changent au cours de sa carrière. Il faut alors que les employeurs s'adaptent à cette nouvelle situation et réorganisent la distribution des tâches si besoin, comme ça a été le cas pour A12 ou A13 par exemple : « *j'ai eu des périodes assez compliquées, ils m'ont dit : "bah on va adapter!", c'est vachement sympa* ». A14 ajoute que pour pouvoir subvenir à de nouveaux besoins, il faut être attentifs à ses salariés et aux tâches qu'ils effectuent vraiment au sein de la structure. A4 remarque une amélioration de l'ambiance d'équipe depuis que les tâches de chaque poste ont été clairement définies et écrites, car cela a permis de rétablir l'équité.

Enfin, lorsque de nouvelles recrues intègrent l'équipe, on charge parfois les salariés seniors en poste de les former. Il faut tout de même faire attention à ce que cette notion de mentorat ne se transforme pas en hiérarchie durable comme le précise A8, et qu'une fois les recrues formées, elles soient sur le même pied d'égalité que leurs mentors, comme le pense aussi A2.

Tout compte fait, il semble essentiel d'intégrer l'équipe entière dans certaines décisions de la structure en prenant au moins l'avis de chacun, afin de les impliquer dans les projets. Cependant, les salariés ont besoin d'être guidés vers l'objectif d'entreprise par des employeurs prenant des décisions et gérant les conflits potentiels. Pour ce faire, il paraît nécessaire de garder une certaine distance hiérarchique entre les employeurs et leurs employés, au moins dans le cadre professionnel. Ainsi, avec les outils appropriés et des formations sur la relation d'équipe si besoin, il est possible de maintenir une communication fluide et ouverte au sein d'une équipe et d'améliorer l'ambiance au sein de celle-ci. Une définition claire des tâches permet aussi l'équité entre les collaborateurs et donc l'amélioration de l'ambiance de travail, comme cela sera précisé au paragraphe **II-2.2.1.12**.

### 2.2.1.9. Polyvalence

Ce thème abordé par 13 répondants est primaire pour les ASV et secrétaires (10 occurrences) qu'elles soient juniors ou seniors et secondaire pour les vétérinaires (3 occurrences). Il constitue un facteur d'implication notable pour les ASV et secrétaires dans leurs structures.

La variété des tâches effectuées reste un facteur de motivation récurrent chez les ASV et secrétaires comme pour A3, A5, A7, A8, A14, A15 et A6 qui explique : « *il y a toujours quelque chose à faire* » et même A12 qui précise, ravie : « *moi je leur avais dit que je voulais bouger dans mes tâches et puis ça s'est réalisé* ». Cette satisfaction prévient A12 de réfléchir à d'autres opportunités de poste. Du côté vétérinaire, V1, V6 et V8 sont également motivés par la variété de leur travail et, malgré leurs statuts de salariés, V1 et V6 acceptent volontiers la délégation de tâches en dehors de leur pratique vétérinaire quotidienne.

Chaque salarié peut avoir acquis des compétences au cours de son parcours professionnel qui ne sont pas forcément demandées dans l'accomplissement de leur poste actuel, mais qui pourraient être mises à profit pour l'équipe ou la structure. C'est ce que relèvent A10 et A14. Cette dernière aimerait que ses compétences soient reconnues et qu'on lui confie des tâches en rapport avec ses atouts acquis lors d'expériences précédentes comme, c'est le cas pour A10.

Certains salariés comme V5, sont curieux de découvrir de nouvelles pratiques et de nouveaux horizons. Dans ce cas, il peut être envisagé d'envoyer ses salariés en stage dans d'autres cliniques afin de satisfaire leurs besoins de voyage et d'acquisition de nouvelles compétences et ainsi, de conserver ces talents au sein de l'équipe.

En d'autres termes, la polyvalence des tâches est un facteur de motivation pour les salariés de structures vétérinaires. C'est d'ailleurs un des facteurs qui attache le plus les ASV et secrétaires à leurs postes. Il est donc important de maintenir cette polyvalence et, pourquoi pas, de l'agrémenter de missions mettant à profit les compétences acquises dépassant le poste initial. Comme évoqué plus loin dans le paragraphe **II-2.2.1.16**, certains salariés vétérinaires acceptent volontiers des missions en dehors de leur pratique vétérinaire comme la gestion des emplois du temps, les rendez-vous avec des acteurs externes à l'entreprise, des projets écologiques, des projets visant à améliorer le travail en clinique ou la formation de stagiaires, *etc.*

### **2.2.1.10. Emplois du temps**

Ce thème secondaire pour les vétérinaires (3 occurrences) et primaire pour les ASV et secrétaires (9 occurrences) semble être un des facteurs principaux d'implication de ce dernier groupe dans leur structure.

Un emploi du temps des journées non prédéfini permet de suivre plus facilement ses cas cliniques, mais V6 admet que cette répartition de dernière minute engendre une pression importante de gestion du temps. Au contraire, un emploi du temps de consultations défini à l'avance augmente le confort des salariés ainsi que l'ambiance de travail, comme l'expliquent A8, A14 et V4.

Les emplois du temps ne sont pas toujours gérés par les employeurs et la tâche est parfois déléguée à d'autres membres de l'équipe. Cette délégation peut être l'occasion de responsabiliser les membres de l'équipe et de leur laisser une certaine liberté dans l'organisation de leur travail, cependant il faut accompagner cette délégation afin de ne pas laisser s'installer des inégalités comme le souligne A2. Par ailleurs, les salariés apprécient d'avoir une certaine autonomie sur la gestion de leur emploi du temps et de pouvoir s'arranger ponctuellement au sein de l'équipe pour échanger des créneaux, c'est le cas de A1, A5, A7 et A11. A5 précise que ceci est facilité dans les équipes de faible effectif.

Les attentes et les besoins des salariés évoluent au cours de leur carrière, comme évoqué dans le paragraphe **II-2.2.1.2** à propos de leur salaire. Les salariés apprécient alors que leur vie personnelle et leurs attentes soient prises en compte par leurs employeurs via des emplois du temps flexibles pour A15 ou A14 par exemple. Ainsi V4 a pu avoir un emploi du temps sur mesure de la part de ses employeurs et cela participe à son confort de travail. Cependant, la personnalisation trop avancée d'un poste, le rendant unique dans la structure, peut générer des dysfonctionnements lors de la répartition des congés si un seul salarié est assigné à ce poste. En effet A6, qui est la seule à effectuer certaines tâches au sein de la structure, culpabilise quand elle doit prendre des congés. Cette personnalisation poussée dans l'attribution des tâches semble l'impliquer dans sa structure mais l'empêche de pouvoir se comparer aux autres, ce qui fait paradoxalement naître un sentiment d'iniquité, qui pourrait la pousser à partir.

Pour résumer, les emplois du temps sont une source de tensions en milieu vétérinaire. Si les salariés apprécient qu'ils soient flexibles et puissent s'adapter à leurs besoins, leurs attentes et leurs particularités de tâches, ils apprécient également qu'ils soient équitables entre les membres de l'équipe. De plus, un emploi du temps de consultation défini à l'avance améliore le confort de travail des salariés vétérinaires mais aussi des ASV et secrétaires.

#### **2.2.1.11. Formation**

Ce thème abordé lors de 12 entretiens est primaire pour les vétérinaires (7 occurrences), qu'ils soient seniors ou juniors, et secondaire pour les ASV et secrétaires (5 occurrences).

Les formations continues sont nécessaires aux salariés pour enrichir leur quotidien et les garder à jour des nouvelles pratiques. C'est ce que recherchent V1 et V9 qui sont sans cesse en quête de nouvelles compétences. Dans ce sens, A9 et V4 sont régulièrement incités à suivre des formations continues par leurs employeurs. *A contrario*, A11 et V2 ne sont pas encouragés à suivre des formations en dehors de la clinique et cela manque à leur travail. L'accessibilité de la formation peut également être un facteur limitant. En effet les répondants, surtout ASV et secrétaires, choisissent leurs formations continues en fonction de l'éloignement de l'atelier comme A4, mais apprécient de retrouver des collègues d'autres horizons, comme A12 ou A7 : « *on se retrouvait toutes les ASV de la région ensemble* ». Un autre facteur limitant est l'effectif de la clinique. Effectivement, V3 indique que lorsque l'équipe est en sous-effectif, la disponibilité de chacun pour sa formation continue en pâtit, il explique : « *c'est compliqué de trouver le temps d'aller faire former quelqu'un et surtout, qu'après la personne qui soit là, forme les autres et tout, c'est un peu ric-rac à ce niveau-là* ».

Comme énoncé dans le paragraphe **II-1.2**, les structures participant à l'étude font partie d'un groupement d'intérêt économique de structures vétérinaires indépendantes. A ce sujet, V3 et V5 relèvent l'intérêt d'être intégrés à un réseau de cliniques vétérinaires notamment pour la formation et le soutien technique et théorique que cela pourrait permettre. Néanmoins, cela requiert du temps et la communication n'est pas encore optimisée au sein de ce réseau.

En résumé, les salariés des structures vétérinaires sont demandeurs de formation. Ils apprécient quand des formations sont spontanément proposées par leurs employeurs et qu'elles sont facilement accessibles. Globalement, les ASV et secrétaires semblent moins attirées par les

formations que les vétérinaires. Cela peut provenir d'un manque d'information puisque ce type de salarié apprécie évoluer dans ses tâches, comme cela sera vu au paragraphe **II-2.2.1.16**. De plus, des études ont montré que dans les entreprises de service, la qualité de service augmente et le taux de *turn-over* diminue avec l'augmentation des formations effectuées. (LIGER, 2016). De ce fait, il convient d'encourager les salariés vétérinaires, ASV et secrétaires à participer régulièrement à des formations et de faire le maximum pour rendre ces formations accessibles.

#### **2.2.1.12. Équité et égalité**

Ce thème abordé par 11 répondants est primaire pour les ASV et secrétaires (9 occurrences) qu'elles soient juniors ou seniors et secondaire pour les vétérinaires (2 occurrences).

L'égalité fait référence à la répartition d'une tâche ou d'un temps à parts égales alors que l'équité intègre une notion de justice. Les deux termes et les deux notions se confondent souvent dans la bouche des salariés.

La relation de subordination entre un employeur et son employé vétérinaire ne doit pas affecter la décision médicale de ce dernier qui ne relève pas de son statut de salarié mais de son diplôme de Docteur vétérinaire. A ce propos, V9 indique : « *Je pense qu'en tant que salarié, ce qui est super important d'un point de vue professionnel, c'est d'être sur un pied d'égalité avec tes patrons, que tu n'aies pas de hiérarchie dans la décision médicale, c'est-à-dire que ton avis a autant d'importance que l'avis de ton collègue* ».

Le sentiment d'injustice ou d'iniquité peut prendre source dans la gestion des emplois du temps, ce qui pourrait être une raison de départ pour A2 ou A7. Cela peut aussi venir de l'intégration d'un ou plusieurs nouveaux membres à l'équipe, avec des pratiques ou des conditions salariales différentes de celles des autres. Chacun peut alors se comparer à l'autre et chercher les inégalités de traitement comme A1, A10 et A15 ou des inégalités dans la répartition des tâches comme A6, A14 ou A15 à leur avantage ou non, ou encore une hiérarchie au sein d'une équipe de salariés faisant le même travail. Ainsi, V7 perçoit une inégalité au sein de l'équipe d'ASV et secrétaire qui peut être à l'origine de tensions. Comme dit précédemment, dans le paragraphe **II-2.2.1.8**, A4 remarque que la définition claire des tâches de chaque poste permet de rétablir ou maintenir l'équité des tâches à effectuer. Parfois, comme pour A1, un

sentiment d'injustice naît de la différence entre l'investissement du salarié dans sa tâche et la rémunération financière qui lui est accordée en échange. Par exemple, à tâches égales, A3 ne trouve pas justifié d'être rémunérée moins que ses collègues.

L'équité passe aussi dans les formations proposées aux salariés. En effet, A15 témoigne de son sentiment de frustration : « *au début j'ai toujours refusé les formations, parce qu'au début on les a toujours proposées d'abord à la même personne* ».

Il convient de porter une attention particulière lorsque des membres de la famille des employeurs sont salariés dans la même structure. En effet, une différence de traitement ou de reconnaissance avérée ou non peut être ressentie par les autres salariés.

Globalement, un sentiment d'injustice, d'iniquité ou d'inégalité engendre de l'insatisfaction et peut provenir de différences ressenties dans la répartition de l'emploi du temps, de la rémunération, des tâches ou des conditions de travail. Il convient donc de porter une attention particulière au ressenti de chacun des salariés pour maintenir une bonne entente au sein de l'équipe. Il est aussi important de rester sur un pied d'égalité entre employeurs et salariés vétérinaires quand il s'agit de décisions médicales.

#### **2.2.1.13. Autres opportunités**

Ce thème, abordé par 11 salariés interrogés, est primaire pour les ASV et secrétaires (8 occurrences), qu'elles soient juniors ou seniors et secondaire pour les vétérinaires (3 occurrences).

Nous avons vu dans la première partie de ce travail que le marché de l'emploi vétérinaire était déficitaire en demande d'emploi. On peut donc en déduire qu'il existe un large choix de postes pour les vétérinaires qui envisagent de quitter leur poste. Cependant, d'autres facteurs entrent en jeu, comme l'attachement à la localisation et à la pratique exercée au sein de leur structure actuelle. A tel point que même s'ils le voulaient, A2, A4, A6, A7, A13, A15, V6 et V9 estiment qu'il serait difficile pour eux de trouver un poste dans une autre clinique du fait du manque d'opportunités équivalentes et proches de leurs domiciles et de leurs familles. Il s'agit parfois de la seule chose qui les empêche de quitter leur structure. D'un autre côté, certains salariés, même s'ils se sentent à l'aise dans leur structure, n'ont pas trouvé leur idéal de poste.

Ainsi, A1, A5 et V5 ne s'interdisent pas de chercher un poste qui correspond mieux à leurs projets professionnels.

Les employeurs doivent être conscients que malgré le panel d'offres de postes en milieu vétérinaire, les salariés sont souvent attachés à leur région. Il est difficile pour eux de s'éloigner pour trouver un autre poste dans un secteur où les structures vétérinaires sont relativement éloignées les unes des autres. Les salariés sont aussi attachés à leur poste lorsqu'il est unique et qu'il correspond à leurs désirs professionnels. Un poste réfléchi sur mesure ne trouvera que peu d'équivalence dans d'autres structures et impliquera donc davantage le salarié dans son poste actuel.

#### **2.2.1.14. Autonomie**

Ce thème secondaire pour tous les salariés interrogés (10 occurrences) est abordé à la fois par les juniors et par les seniors.

L'autonomie dans la gestion de leurs cas cliniques est essentielle pour les vétérinaires comme V7. C'est pourquoi V9 prend des initiatives et travaille comme il l'entend : *« si c'est dans la limite du raisonnable, je me sens tout à fait libre »*, de même que V4 : *« ce qui est bien ici c'est que je suis autonome, ils vont me laisser faire mes cas, ils ne vont même pas mettre le nez dedans, mais en cas de besoin ils sont là pour m'aider. C'est hyper important »*. Par ailleurs A6 se sent tout à fait libre dans l'exercice de ses tâches. Cette autonomie n'empêche pas une harmonisation de certaines pratiques qui améliore la cohérence face au client selon V3. C'est pourquoi les salariés doivent pouvoir évoluer de manière autonome tout en gardant un cadre structuré et clair selon A8. Cela leur permet d'être plus à l'aise dans leur travail puisqu'ils connaissent les limites, quand elles existent. L'autonomie est autant appréciée dans l'exercice de ses fonctions que dans l'aménagement de son emploi du temps, comme c'est le cas pour A5, A10 et A11. Elle n'empêche pas une supervision des salariés par les employeurs, voire le refus de certains projets. En effet, un refus n'engendre pas ou peu d'insatisfaction si les décisions sont raisonnées, comme le rapporte A4 : *« nous on s'emballe avec les collègues : "ouais c'est bien on fait ça" et après quand on leur demande : "bah nan les filles" et ils nous expliquent le pourquoi du comment et on se dit "ah oui c'est vrai" »*.

En résumé, l'autonomie dans la gestion de leurs tâches et de leur emploi du temps est essentielle pour les salariés des structures vétérinaires même s'ils apprécient d'évoluer librement au sein d'un cadre structuré et précis. De plus, une harmonisation de certaines pratiques ne semble pas incompatible avec cette liberté d'exercice. Enfin, tout refus ou recadrage peut être reçu positivement s'il est expliqué et justifié afin de permettre la compréhension par le salarié.

#### **2.2.1.15. Reconnaissance**

Ce thème secondaire (10 occurrences) pour les ASV et secrétaires comme pour les vétérinaires est abordé aussi bien par les salariés juniors que les salariés seniors.

L'équilibre entre investissement au travail et reconnaissance est un paramètre important sur lequel insiste V7. Cette reconnaissance peut être véhiculée par les employeurs mais aussi par le reste de l'équipe comme le ressent A3 et l'illustre A1 : *« j'apprécie que les collègues apprécient bosser avec moi, ça fait plaisir »*. Cependant, la reconnaissance est encore peu exprimée dans les organisations vétérinaires et est donc d'autant plus efficace lorsqu'elle est communiquée. Cela correspond à la pensée de A11 et à ce que V7 explique : *« la reconnaissance de l'équipe je la vois, je la sens et elle est dite oralement, ce qui est suffisamment rare pour être noté »*. A5 témoigne dans ce sens en parlant d'une expérience précédente : *« on n'avait jamais un merci, pour le moindre petit truc qu'on faisait, jamais un merci, jamais [...] on n'avait rien »*, puis de sa situation actuelle : *« le moindre truc qu'on fait, ils nous remercient toujours. Voilà rien que ça, déjà, pour nous c'est important, c'est beaucoup mieux »*. A12 quant à elle, considère que c'est un enjeu plus large : *« notre profession, on n'est pas assez encouragée »*.

Il existe différents types de reconnaissance. D'une part les salariés évoquent la reconnaissance orale ou écrite qui passe par des compliments ou des remerciements, comme peut la recevoir V4. D'autre part, on trouve la reconnaissance financière qui passe par une rémunération juste comme détaillée dans le paragraphe **II-2.2.1.2.**, par ailleurs A14 précise que la fidélisation de la clientèle passe aussi par les ASV et les secrétaires, mais que cet aspect n'est pas toujours reconnu financièrement. Enfin, A14 considère que déléguer certaines tâches à un salarié en fonction de ses compétences acquises précédemment est aussi une part de reconnaissance, comme évoqué dans le paragraphe **II-2.2.1.9.**

Cette reconnaissance peut être plus difficile à donner lorsque l'équipe grandit, comme le ressent A10 qui a l'impression de recevoir moins de reconnaissance personnelle dans une grande équipe que dans une plus petite.

Enfin, l'expression de la reconnaissance ne suffit pas au salarié pour avoir une idée sur la qualité globale de son travail. En effet, elle ne doit pas empêcher les organisations de faire des points précis avec leurs salariés à propos de leur ressentis et de leur travail comme l'observe A2.

Il faut retenir que la reconnaissance peut être orale, écrite, financière et passer par la reconnaissance et l'exploitation des compétences globales d'un salarié. Elle peut être véhiculée par l'ensemble de l'équipe, c'est-à-dire les employeurs comme le reste des collaborateurs. Elle est importante pour contrebalancer l'investissement du salarié dans son travail et est encore globalement trop peu exprimée, quelle que soit la taille de l'équipe. Enfin, l'expression de la reconnaissance ne dispense pas de la tenue d'entretiens annuels avec les salariés.

#### **2.2.1.16. Évolution**

Ce thème secondaire pour tous les répondants (9 occurrences) est abordé par les salariés juniors comme seniors.

D'un côté, les vétérinaires comme V9 aiment approfondir certains domaines de chirurgie ou médecine des animaux mais restent conscients qu'une clinique vétérinaire non spécialisée en zone rurale recrute peu de cas dans ces domaines spécialisés. Cela limite alors leur formation à de nouvelles techniques.

D'un autre côté, les ASV et secrétaires apprécient sortir de la routine qui s'installe dans leurs tâches quotidiennes. Par exemple, A1, A3, A4 ou A5 aiment évoluer dans les tâches qui leurs sont confiées et en recevoir de nouvelles. Dans ce sens, A3 et A6 apprécieraient de découvrir l'activité rurale sur le terrain. De plus, A1 ajoute : « *ce qui pourrait me faire partir dans une quinzaine d'année c'est la lassitude du boulot, la routine, ça pourrait* ». A terme, ce manque d'évolution pourrait donc pousser les salariés comme A1 à chercher un autre poste.

Pour les vétérinaires, les ASV ou les secrétaires comme A4, V3 et V4, le fait de ne pas améliorer et étoffer leurs compétences ne les retient pas dans leurs organisations. En effet, V4

explique : « *je suis très contente d'être là, mais ce ne sera pas pour la vie, je ne pense pas, après c'est très bien pour démarrer* ».

L'évolution de carrière est limitée dans les structures vétérinaires, surtout dans les plus petites. En effet, comme indiqué sur la **Les équipes** des structures vétérinaires comprennent différents types de postes résumés dans la **Figure 1**.

Figure 1, le cadre vétérinaire généraliste monte les échelons avec son ancienneté et stagne à l'échelon 4, après 4 ans d'expérience professionnelle. Il ne peut ensuite évoluer que vers un statut libéral ou bien rester salarié échelon 4 s'il n'a pas l'intention de se spécialiser. Du côté des employés non vétérinaires, les secrétaires ou les auxiliaires non diplômées GIPSA peuvent évoluer vers un statut d'ASV échelon 5 en passant certaines qualifications citées dans la partie **I-1.2.1** mais les ASV n'ont pas de possibilité d'évolution supérieure. Or l'évolution de carrière est un critère important d'épanouissement au travail (RANDSTAD, 2021). Il convient donc de prévoir des évolutions dans les tâches des salariés, afin de leur permettre d'accéder à plus de responsabilités au sein de leur poste.

#### **2.2.1.17. Communication externe**

Ce thème est secondaire pour l'ensemble des catégories de répondants (8 occurrences).

La communication externe comprend tout ce qui va être exprimé à des personnes ou des organisations extérieures à la structure vétérinaire et notamment aux clients.

Il convient de faire attention aux termes utilisés et à l'impact qu'ils peuvent avoir sur les membres de l'équipe. Par exemple, les ASV et secrétaires préfèrent être nommées par leur prénom ou par « ma collègue » comme l'explique A5 : « *quand ils parlent aux clients ils nous disent "mes collègues" et c'est vrai que je n'ai pas l'habitude de ça [...] en fait on a l'impression d'être à un pied égal avec eux* », plutôt que par « secrétaire ». A5 continue d'expliquer : « *même si il n'y a pas d'arrière-pensée, ça dénigre un peu toujours* ». Son ressenti est partagé par A15 : « *ce qui est parfois un peu blessant c'est quand le véto dit "la secrétaire"* ». A4 est du même avis : « *le terme "assistante" il est peu utilisé, on est plutôt les secrétaires, ça je... parce que je ne suis pas que secrétaire quoi, je fais d'autres choses à côté, autant du ménage que de la contention* » que soutient aussi A1. Cette notion de respect au sein de l'équipe va avoir un impact sur la vision qu'ont les clients du personnel d'accueil. Dans la continuité de cette idée de soutien,

A4 comme V6 et V9 aimeraient que leurs discours face à un client réfractaire soit soutenu par leur employeur, ou que celui-ci soit attentif et prenne le temps de recadrer les clients qui ont été irrespectueux comme cela a pu être abordé dans le paragraphe **II-2.2.1.5**. Un manque de soutien pourrait être un élément déclencheur de départ de son poste pour A4. De plus, V8 et V9 portent une attention particulière à l'éducation de la clientèle, c'est-à-dire, à satisfaire ses désirs dans les limites du cadre légal et des règles de fonctionnement de leur structure. De même, A4 annonce : « *je pense qu'une clientèle ça doit s'éduquer* ». Cette démarche impacte plus largement le bien-être au travail des salariés puisque V2 observe : « *comme ils prennent soin de leur clientèle, forcément ils prennent soin de moi* ».

La clientèle interagit quotidiennement avec l'équipe professionnelle, il est donc important de la tenir au courant des changements qui peuvent intervenir au sein de celle-ci. Cela facilitera leur prise en charge et leur compréhension de la situation comme le rapportent A8 et A15.

Dans l'ensemble, la communication externe abordée par les salariés vétérinaires, ASV et secrétaires concerne la communication avec la clientèle. Cette communication doit être claire, cohérente, soutenir et valoriser le personnel d'accueil et permettre une prise en charge de la clientèle dans les limites du cadre légal et du règlement de la structure vétérinaire. De plus, les changements de personnel au sein de l'équipe doivent leur être communiqués.

#### **2.2.1.18. Accompagnement**

Ce thème abordé par 7 répondants est secondaire pour les ASV et secrétaires (1 occurrence) et primaire pour les vétérinaires qu'ils soient seniors ou juniors (6 occurrences).

Parmi les salariés, on retrouve des vétérinaires qui intègrent leur poste (que ce soit le premier ou non) avec un besoin de sécurité et d'accompagnement vers une certaine autonomie. C'est le cas de V5, V6, V7 et V9 qui remarquent que leur équipe est disponible pour former et est d'un grand soutien professionnel. V5 confie aussi : « *je suis protégé* ». En effet, il se sent en sécurité et en confiance au sein de son organisation à l'instar de V2 qui indique : « *je me sens très entouré, je ne suis jamais laissé dans le pétrin* ». L'accompagnement est d'ailleurs un critère essentiel pour V5 qui précise : « *si on est sympa avec moi, qu'on me donne un travail et qu'on m'aide, ça va* » comme pour V9 qui se rappelle : « *moi je sais que quand j'ai commencé à bosser* ».

*c'était vraiment les 2 critères, c'est 1) être prêt à m'expliquer, me montrer quand je sais pas et 2) quand je suis dans une ferme et que je suis dans la merde est-ce que je peux appeler au secours ? est-ce que vous allez venir ? ».* Afin que l'accompagnement soit efficace, V3 met en garde sur la nécessité de dégager assez de temps aux vétérinaires seniors pour former les nouveaux arrivants qui ne seraient pas autonomes dans certains domaines. Cependant, il est nécessaire pour ces seniors d'être cohérents entre eux ou de garder une ouverture d'esprit. Par exemple, à ses débuts dans la clinique, V6 a trouvé du soutien et de la pédagogie de la part de plusieurs vétérinaires avec des protocoles et des manières de faire différentes ce qui engendrait des avis et des remarques confus.

Du côté des ASV et secrétaires, seule A2 confie qu'à son arrivée, elle s'est sentie bien accompagnée par une équipe sympathique.

Le manque d'autonomie est une source de stress notamment pour les salariés vétérinaires en début de poste et il est apprécié que les employeurs mettent en place un système d'accompagnement afin que le salarié trouve toujours une aide disponible quand il en ressent le besoin. Si ce facteur ne semble pas essentiel dans l'implication du salarié dans sa structure, il permet à celui-ci d'entamer son contrat dans de bonnes dispositions.

#### **2.2.1.19. Équilibre vie personnelle/vie professionnelle**

Ce thème secondaire est abordé par une minorité des répondants (7 occurrences), mais semble avoir un fort impact sur l'implication des salariés dans leur organisation.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est essentiel pour nombre de salariés et lorsqu'ils l'ont trouvé, comme A3 et A15, les salariés s'attachent à leur lieu de travail ainsi qu'à leur organisation puisqu'elle fait partie de cet équilibre. A l'inverse, une impossibilité de concilier travail et vie de famille pour A11 : *« j'ai toujours dit que le boulot ne passerait jamais avant les enfants »* ou de construire une vie personnelle riche et épanouie pour V7, encouragent la volonté de quitter son poste. A ce sujet, V5 regrette de ne pas avoir plus de temps pour développer sa vie sociale en dehors de la clinique et cet isolement pourrait le conduire à changer de poste. V2 appuie cette idée en disant : *« je voudrais qu'il y ait quand même un peu de vie, que ma vie ne soit pas que le travail ».*

La distance entre le domicile et la structure, dans laquelle travaillent le plus souvent les salariés, est aussi un facteur qui influence l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. En effet, A10 habite relativement près de son travail et cela lui permet d'augmenter le temps qu'elle consacre à sa vie privée. De plus, certains salariés comme A2, trouvent l'équilibre en passant du temps avec leurs collègues en dehors du travail.

En résumé, la possibilité de construire une vie personnelle et de concilier travail et vie de famille est un facteur favorisant l'implication des salariés dans leur structure. Afin d'éviter l'isolement, certains salariés aiment passer du temps avec leurs collègues dans un autre contexte que le travail. D'autres se rapprochent de leur lieu de travail pour réduire leur temps de trajet et augmenter leur temps personnel. Si, selon cette étude, ce facteur d'équilibre ne semble pas être le facteur principal d'implication des salariés, il est important de retenir que 58% des salariés français apportent une attention particulière à ce facteur (RANDSTAD, 2021). Il convient donc d'encourager cet équilibre auprès des salariés des structures vétérinaires.

#### **2.2.1.20. Différence formation théorique/réalité terrain**

Ce thème secondaire est abordé seulement par un vétérinaire et une ASV ou secrétaire.

Certaines pratiques en médecine ou chirurgie des animaux peuvent être assez différentes d'une clinique à l'autre et même par rapport à ce qui est enseigné en centre hospitalier vétérinaire universitaire. V6 a eu besoin d'un temps d'adaptation pour se faire aux habitudes de sa structure quand il l'a intégré. De la même manière, A2 a dû s'adapter à la réalité du terrain en sortant de sa formation.

Il paraît donc important que les employeurs restent à l'écoute de potentiels besoins de temps ou d'aide, pour que leurs salariés s'adaptent au mieux à la réalité du terrain ou à un changement important de pratiques d'une structure à une autre.

## 2.2.2. ASV/Secrétaire

En plus des thèmes communs au 2 groupes de répondants, le groupe des ASV et secrétaires a abordé les thèmes suivants.

### 2.2.2.1. Réticence au changement

Ce thème secondaire (7 occurrences d'après le **Tableau 3**) chez les ASV et secrétaires juniors comme seniors, n'a pas été abordé par les vétérinaires interrogés.

La réticence au changement prend plusieurs formes. Cela peut être en rapport avec un potentiel changement de poste et donc une peur de l'inconnu avec des difficultés à se projeter dans un autre poste comme A2. Ainsi, A10 explique que ce changement représente un investissement de temps et d'énergie pour lequel il faut peser les avantages et inconvénients de la décision de changer de poste et est donc ressenti comme un pari sur l'avenir : *« il y a des moments où on a besoin de changement [...] et puis en réfléchissant bien, on se dit que ce n'est pas forcément plus vert dans le pré d'à côté »*. Par ailleurs, il est difficile pour A11 de quitter le confort de la routine de l'environnement de la clinique comme le logiciel de gestion, la pharmacie ou le stock. Par exemple, A9 décrit l'apprentissage de techniques nouvelles comme une épreuve : *« la première année je me suis dit : “ce n'est peut-être pas... ce n'est peut-être pas pour moi” »* en résonance avec A14 qui indique : *« j'ai eu peur au départ parce que, franchement, arriver et découvrir tous les médicaments, je me suis dit : “oh la la !”, dans quoi je me suis embarquée ? »*. Pour A4, c'est le fait de quitter la routine installée au sein de l'équipe qui est préoccupant et elle appréhende les départs et arrivées de nouveaux collègues. On retrouve une crainte de perdre son appartenance au groupe et de devoir retrouver une place chez A8 quand elle dit, à propos de l'intégration de nouveaux éléments à l'équipe : *« on avait l'impression de ne plus être à notre place »*. D'après A14, les périodes de transition d'équipe peuvent être chaotiques.

En résumé, certaines ASV et secrétaires trouvent un certain confort dans leur routine quotidienne qu'elles appréhendent de quitter. Ainsi, chaque changement au sein de l'équipe ou de la structure peut être une source de stress qu'il faut gérer en améliorant la communication et le soutien de la part des employeurs. Néanmoins, cette réticence au changement décourage le salarié de chercher d'autres offres d'emploi.

### 2.2.2.2. Charge émotionnelle

Ce thème, qui concerne surtout la notion d'euthanasie, est secondaire (6 occurrences selon le **Tableau 3**) chez les ASV et secrétaires juniors comme seniors et n'a été abordé par aucun vétérinaire.

Tout d'abord, A9 décrit un métier avec une part « *émotionnellement difficile* » en faisant référence à l'euthanasie et à l'abord de la mort par rapport à l'animal et au propriétaire en deuil. Si cette gestion émotionnelle n'est pas enseignée par la formation initiale, A10 reconnaît que l'empathie est une qualité première dans ce type de situation et explique qu'elle est accessible plus facilement lorsqu'on possède soi-même des animaux : « *je pense que c'est important d'avoir des animaux [...] comme ça on comprend mieux les gens* ». C'est d'ailleurs la pratique en clinique qui a permis à A3 de s'améliorer et de prendre confiance en elle par rapport à l'euthanasie. Et si A11 n'est toujours pas à l'aise avec les euthanasies, elle confie qu'il lui a fallu environ un an pour contrôler ses émotions lors de l'abord de la mort en clinique. A13 admet que même après toutes ses années de pratique, les cas d'euthanasie restent à l'origine d'une grosse charge émotionnelle, tout comme A14 qui témoigne : « *Faut rester quand même face à eux et [soupir], ça c'est peut-être le plus... le plus dur* » tout en reconnaissant la nécessité de cette facette de son métier : « *Je me dis que ces gens; ils ont besoin de nous dans ces cas-là, ils ont besoin d'accompagnement... on fait de notre mieux voilà, après je pense qu'ils le comprennent même si le résultat n'a pas été à la hauteur, mais je pense que les gens connaissent quand on a fait ce qu'on pouvait.* ».

Dans l'ensemble, la gestion de l'euthanasie et l'accompagnement du propriétaire en deuil constituent chez les ASV et secrétaires une charge psychologique plus ou moins importante qui n'est pas toujours parfaitement maîtrisée, même avec de l'expérience. On en déduit qu'il est important de proposer des formations sur le sujet aux ASV et secrétaires afin de diminuer cette charge et d'améliorer la qualité de prise en charge de ces situations. Il est aussi essentiel pour le manager de rester à l'écoute des salariés qui voudraient lui faire part de ce poids psychologique. Enfin, en raison de la gravité de la situation et de l'impact qu'elle peut avoir sur les clients, il paraît également essentiel de ne pas négliger l'accompagnement et la formation des salariés vétérinaires dans ce domaine.

### **2.2.3. Vétérinaire**

En plus des thèmes communs aux 2 groupes de répondants, le groupe des vétérinaires a abordé le thème suivant.

#### **2.2.3.1. Investissement dans le poste**

Ce thème abordé par 3 vétérinaires seniors (**Tableau 4**) renvoie au sentiment d'échec que ressentiraient V6 et V7 à quitter leur poste. V7 exprime en outre son sentiment de dette envers la clinique qui l'a formée. V8 se sent également débiteur mais envers l'état pour sa formation initiale : *« L'état m'a payé des études pendant, je ne sais pas moi, tant d'années pour que je fasse ça et aussi j'ai quelque part le sentiment de devoir rendre ce que j'ai eu ».*

### 2.3. Bilan des facteurs principaux d'implication organisationnelle des salariés vétérinaires, ASV et secrétaires

Tableau 5 : Résumé des facteurs principaux d'implication des salariés vétérinaires, auxiliaires vétérinaires et secrétaires en structure vétérinaire rurale

Facteurs d'implication (Hors branche) (RANDSTAD, 2022)	Facteurs d'implication		Facteurs principaux de désengagement	
	Salariés vétérinaires de cette étude	Salariés ASV et secrétaires de cette étude	Salariés vétérinaires de cette étude	Salariés ASV et secrétaires de cette étude
Rémunération globale attrayante	<b>Ambiance de travail agréable</b>		<b>Localisation ne permettant pas le développement d'une vie sociale</b>	<b>Mauvaise ambiance de travail</b>
Ambiance de travail agréable	<b>Localisation de la structure à proximité des attaches familiales et sociales</b>		<b>Manque de soutien de la part des employeurs</b>	<b>Injustices et iniquités de traitement au sein de l'équipe</b>
Équilibre vie privée/vie professionnelle	<b>Relationnel client</b>	<b>Polyvalence des tâches</b>	<b>Rémunération injuste</b>	<b>Manque de soutien de la part des employeurs</b>
Opportunités de carrière	Rémunération juste		Relationnel client désagréable	Rémunération injuste
Sécurité de l'emploi				Manque d'évolution dans le métier
				Autre opportunité correspondant mieux au projet professionnel

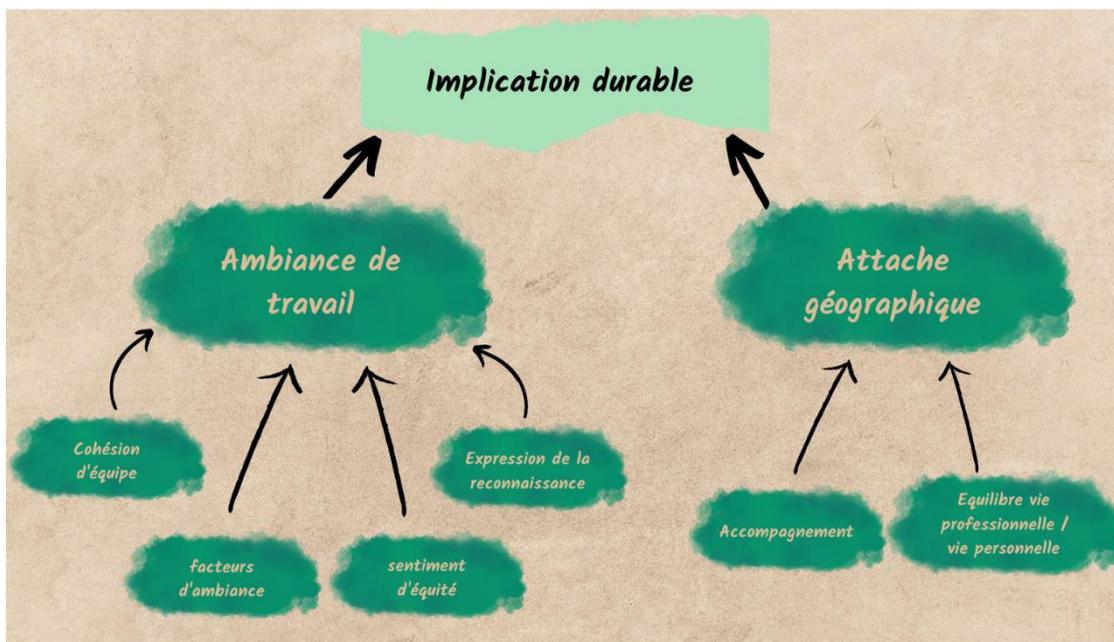
Le **Tableau 5** synthétise l'analyse qui se concentre uniquement sur le dernier item du guide d'entretien disponible en **ANNEXE 3** : Guide d'entretien semi directif, c'est-à-dire sur les facteurs influençant la volonté de départ ou non de la structure et par conséquent l'implication organisationnelle du salarié.

De cette analyse, se dégagent dans un premier temps les critères d'ambiance de travail et de localisation de la structure. En effet, comme abordés précédemment dans les paragraphes **II-2.2.1.1 et II-2.2.1.4**, ces 2 critères semblent essentiels à l'implication durable du salarié en structure vétérinaire de zone rurale. D'autre part, on retrouve cet attrait pour la bonne ambiance générale auprès des salariés tous métiers confondus en France (RANDSTAD, 2022). Cependant, l'attache à la localisation de la structure est un élément qui paraît plus essentiel à l'implication des salariés des structures vétérinaires qu'à celle du salarié moyen en France. Réciproquement, une mauvaise ambiance ou bien une localisation éloignée de la famille du salarié ou qui ne permet pas la construction d'une vie sociale, encourage la volonté de départ des salariés concernés.

Le relationnel client impacte également de manière conséquente l'implication des salariés vétérinaires dans leurs structures, alors que pour les ASV et secrétaires, c'est plutôt la polyvalence des tâches qu'elles effectuent qui les attachent à leur organisation. Cependant, il ne faut pas négliger le soutien, la cohésion et l'accompagnement de la part des employeurs, ainsi qu'une équité et une justesse dans la rémunération globale, comme dans la répartition des tâches entre les salariés. En effet, la rémunération est toujours abordée, mais elle ne sera pas seule à l'origine d'une volonté de départ, même si elle est basique. Pour générer un départ, elle se trouvera toujours accompagnée d'un manque d'écoute, d'un manque de reconnaissance ou d'un manque d'évolution dans les tâches effectuées. En revanche, une ambiance de travail désagréable peut suffire, à elle seule, à diriger un salarié vers la sortie. Les autres atouts du poste, aussi avantageux qu'ils soient, ne sont qu'un frein temporaire au départ du salarié en question.

Il est possible de synthétiser dans la **Figure 8** les facteurs primaires d'implication des salariés en structure vétérinaire rurale ainsi que les facteurs qui les influencent.

Figure 8 : Facteurs d'implication durable et leviers d'action (réalisé par l'auteur)



### 3. Mise en perspective

Un aperçu global des facteurs d'implication ainsi que des thèmes les plus abordés par les salariés lors des entretiens a été communiqué aux employeurs des structures participant à l'étude.

Lors de ce retour, effectué par appel téléphonique, il est d'abord demandé aux employeurs quels sont, selon eux, les facteurs principaux d'implication des salariés dans leurs structures vétérinaires. Certains puisent dans leurs expériences professionnelles, aussi bien en tant qu'employeurs qu'en tant qu'anciens employés, et supposent les facteurs suivants : l'ambiance de travail dans la structure et au sein de la clientèle, l'accompagnement et le soutien des salariés, l'autonomie de mener à bien ses propres projets et la prise en charge de formations. La rémunération attractive est plutôt citée comme un facteur d'attractivité. Les employeurs ayant répondu à cette question sont pour la plupart déjà ouverts à la mise en place de techniques managériales et ne sont pas étrangers à la notion de facteurs d'implication, ce qui génère un biais d'échantillonnage dans la collecte des réponses. De plus, tous les employeurs interrogés sont confrontés à la gestion d'équipe depuis plusieurs années. Il serait donc intéressant de

questionner des employeurs fraîchement installés pour comparer leurs réponses. On remarque tout de même que la réflexion des employeurs interrogés est plutôt cohérente avec les facteurs mis en évidence dans cette étude, à l'exception de l'attache géographique.

En effet, cette notion d'attache géographique, qui paraît *a posteriori* évidente pour certains, peut surprendre d'autres employeurs qui ne l'avaient jamais considérée comme un enjeu crucial. Rappelons alors que la localisation de la structure à proximité d'une attache familiale préexistante ou dans un environnement propice au développement d'une vie sociale, est essentielle pour conserver un employé sur le long terme. D'ailleurs, certaines cliniques travaillent avec une agence d'attractivité dont la mission est de faciliter au maximum l'intégration des nouveaux arrivants dans la zone rurale et de promouvoir le territoire.

Un autre point discuté porte sur le facteur d'ambiance et plus particulièrement sur la fatigue et la pénibilité engendrées par un temps important passé au volant, dans le cadre de la pratique rurale. Cela est dû à des clientèles qui s'élargissent géographiquement à mesure que les cliniques drainent un large territoire pour s'adapter aux modifications du maillage vétérinaire. Une réflexion est engagée par plusieurs structures afin d'optimiser les distances parcourues via l'organisation de tournées, synchronisées par un logiciel en ligne comme Xerux©. Certains évoquent aussi leur réflexion sur une refonte du fonctionnement de leur système de gardes.

Certains employeurs reviennent sur la nécessité pour les salariés d'avoir un cadre clairement défini, malgré leur volonté d'autonomie, afin que l'équité entre les membres de l'équipe soit plus facilement maintenue. A cela s'ajoute le besoin d'information sur les orientations et les grandes décisions de la structure qui pourraient impacter le travail quotidien des salariés (recrutement de nouveaux membres, construction d'un bâtiment, acquisition de matériel, *etc.*) et ainsi ne pas laisser ces derniers dans une incertitude pesante. Pour aller plus loin, les salariés intègrent et acceptent mieux les décisions si elles leur sont clairement expliquées par l'employeur, mais aussi s'ils ont été impliqués dans la construction du projet, en s'intéressant *a minima* à leurs avis.

L'évocation de la charge émotionnelle que représentent l'euthanasie et le deuil du propriétaire, parfois difficile à porter pour certains membres de l'équipe, est relevée attentivement par plusieurs employeurs qui indiquent être prêts à encourager davantage les

formations dans ce domaine. Dans ce sens, certains évoquent Anima Care©, une société qui propose des formations et de l'aide à la création d'un service de fin de vie, ainsi qu'un accompagnement des structures dans la préparation des propriétaires à la perte de leur animal.

Dans le temps suivant de la conversation, les employeurs sont encouragés à partager leurs expériences de départ d'un salarié, ainsi que les conséquences que cela a engendré en termes de gestion d'équipe. Dans la plupart des cas cités, quand la ou les causes de départ ont été clairement formulées par le salarié, les employeurs ont suivi une phase de remise en question débouchant sur la modification de certaines de leurs pratiques managériales. Cela a pu passer, par exemple, par l'acquisition d'un logement mis à disposition des stagiaires ou des nouvelles recrues, lorsque le problème évoqué était une distance trop importante séparant le domicile du lieu de travail. Cette mesure peut en effet permettre au salarié de prendre le temps de trouver un logement plus proche de sa clinique. Un suivi plus régulier des heures travaillées a également pu être mis en place, lorsque le motif de départ évoqué était un sentiment d'iniquité à ce sujet. Cette solution a pu être construite avec les salariés suivants. Un troisième cas rapporté concerne un défaut de formation d'un salarié débutant. Une intégration et un protocole de formation plus cadrés ont donc été mis en place pour les suivants.

La dernière partie de l'appel consiste à relever les initiatives visant l'implication des salariés déjà entreprises, en cours de construction ou imaginées au sein des structures étudiées. On peut distinguer trois catégories d'actions.

- Une réflexion sur les tâches des salariés :

Certains employeurs répartissent autant que possible les tâches entre les salariés en fonction de leurs inclinations. Ils font de même avec des tâches qui sortent de leur poste de base comme des tâches administratives, de communication externe (avec les clients notamment) ou comptables par exemple. Certaines structures sont également en cours de création de fiches de postes, c'est-à-dire une définition précise de chacune des tâches des différents postes au sein de la structure. Enfin, certains imaginent appuyer la valeur accordée à chaque poste en détaillant la rémunération globale des salariés plutôt que simplement leur fiche de paye.

- Une amélioration de la communication interne à la structure mais aussi au réseau :

D'un côté, certains employeurs gèrent leurs employés de manière personnalisée, c'est-à-dire au cas par cas. En effet, ils restent à l'écoute de leurs besoins et trouvent avec eux des compromis d'emploi du temps par exemple. Ainsi, un employé dont la famille vit loin de sa structure de travail, trouve régulièrement le temps d'aller la visiter. Ensuite, la majorité des employeurs essaient, à leur rythme, d'intégrer leurs salariés aux décisions et réflexions de la structure, ce qui favorise, l'implication du salarié dans l'organisation. Enfin, certains employeurs aimeraient créer du lien au sein du GIE en améliorant la communication entre les structures, en favorisant les événements socioculturels inter-structures et même en combinant leurs offres de recrutement.

- Une volonté de former et d'accompagner le salarié tout au long de sa carrière :

Les employeurs interrogés souhaitent améliorer l'accueil des salariés et leur accompagnement jusqu'à l'autonomie puis dans leur formation continue. Un livret d'accueil des stagiaires, qui peut être adapté aux salariés, est en cours de réalisation ou disponible partiellement sous d'autres noms dans certaines structures (protocole d'accueil, bons plans, *etc.*). Pour certains employeurs, cet accompagnement passe également par des exposés sur des sujets variés, de la médecine vétérinaire au calcul de coûts d'une entreprise, de l'employeur à destination des salariés ou des stagiaires et même des salariés directement à destination des stagiaires. Cela est vrai pour les salariés vétérinaires mais peut aussi être envisagé pour les salariés ASV et secrétaires. De même que pour le point précédent, certains envisagent la mutualisation et la discussion de ces différents exposés avec l'ensemble du GIE. Enfin, quelques-uns rapportent la volonté d'entraîner leur équipe sur des cas de gestion de clientèle afin de mieux les préparer et de leur permettre de gérer plus sereinement, sur le terrain, des situations conflictuelles.

Cette mise en perspective des résultats de l'étude montre l'intérêt des employeurs vis-à-vis des facteurs d'implication déterminés, ainsi que leur volonté de s'investir dans la mise en place de solutions pratiques. En effet, la totalité d'entre eux a déjà réfléchi, expérimenté ou adapté ses pratiques managériales face à une situation conflictuelle, de départ d'un salarié ou en prévention de ce genre d'événements. Ils ont tous pratiqué cet exercice, sans forcément lui associer un vocabulaire RH, à leur niveau et avec du bon sens. Ils sont ouverts aux conseils leur permettant d'avoir la meilleure gestion possible de leur entreprise. Nous tâcherons de leur apporter certaines de ces solutions pratiques dans la partie suivante.

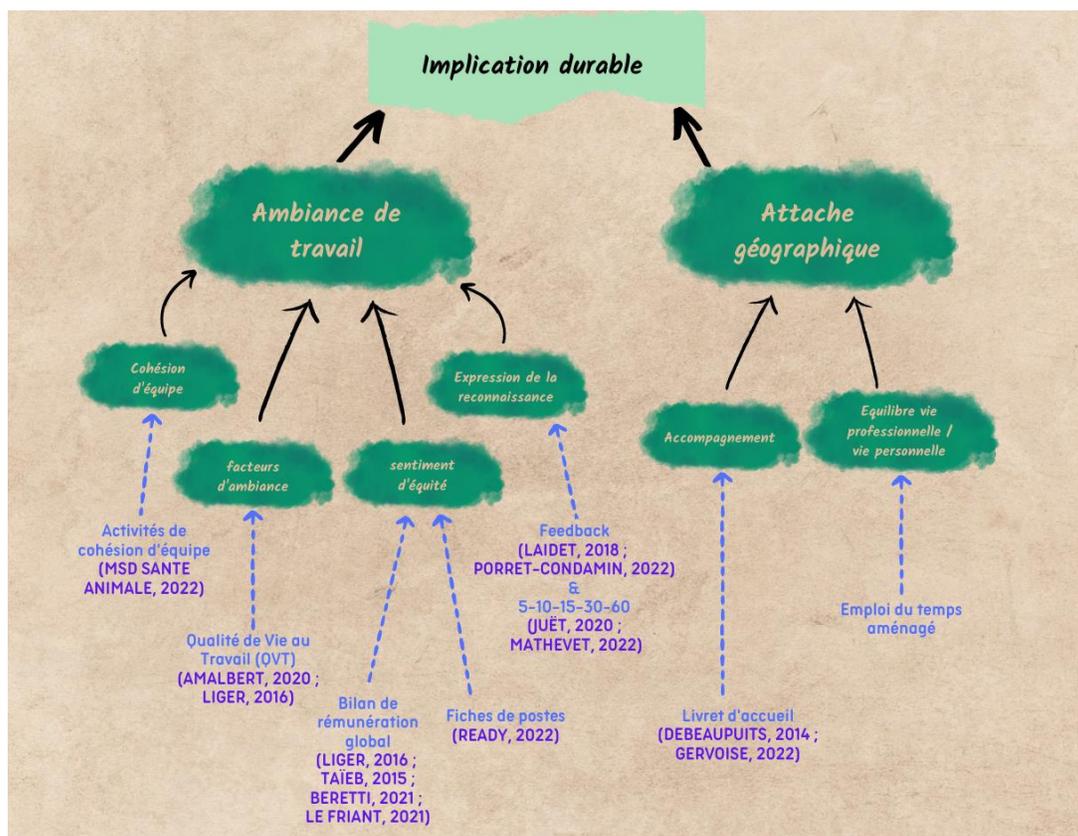
### III- Préconisations

Cette dernière partie regroupe d'abord les préconisations pratiques à destination des employeurs des structures vétérinaires en zone rurale. On trouve ensuite, les préconisations d'études pouvant être menées dans la suite de ce travail à destination d'étudiants intéressés par le management des équipes. Nous discuterons enfin des limites de ce travail.

#### 1. Préconisations managériales

Il est possible de mettre en place des outils pour actionner les leviers liés aux facteurs d'implication durable majeurs identifiés dans la **Figure 8**. Un échantillon de ces outils, partiellement, totalement ou non utilisés dans certaines structures sont identifiés sur la **Figure 9** et seront développés dans cette partie.

Figure 9 : Facteurs d'implication, leviers d'action et outils managériaux (réalisé par l'auteur)



## **1.1. Pratiques à conserver et approfondir**

### **1.1.1. Activités de cohésion d'équipe**

Détaillons rapidement ce point que la plupart des cliniques mettent déjà en place naturellement. Les activités de cohésion d'équipe, aussi appelées *team building*, sont des activités permettant de créer du lien entre les membres de l'équipe. A ces occasions, chacun a la possibilité d'apprendre à connaître ses collègues dans un environnement convivial et sympathique. C'est aussi l'occasion de renforcer l'esprit d'équipe au sein de la structure. Ces regroupements peuvent avoir lieu lors d'événements particuliers tels que Noël, l'anniversaire de la structure, l'anniversaire d'un collaborateur, la réussite d'un collaborateur, le 100<sup>e</sup> veau né, *etc.* Toutes les occasions sont bonnes mais ne sont pas nécessaires. Il est aussi possible de fixer une date spécialement pour la cohésion d'équipe. Pour le choix de l'activité, il faut rester à l'écoute de l'équipe et laisser aller son imagination. Cela peut se faire autour d'un repas ou d'une collation, fait maison ou au restaurant, à toute heure de la journée. Il est aussi possible d'organiser des activités sportives selon les envies de l'équipe ou des activités ludiques (*escape game*, accrobranche, karting, *etc.*). Toutes les options sont envisageables à partir du moment où les membres de l'équipe sont disponibles et motivés. Il revient à l'employeur ou au salarié en charge de l'organisation de l'activité, de motiver ses collègues à passer un bon moment. Ces activités, de la plus simple à la plus complexe, peuvent s'inscrire dans une routine qui permet de maintenir la cohésion et la bonne ambiance au sein de l'équipe (MSD SANTE ANIMALE, 2022).

Il est important de noter que la cohésion globale de l'équipe se base sur la bonne cohésion des dirigeants (MATHEVET, 2022). Il peut donc être intéressant de cultiver cette cohésion par des *team building* seulement entre les employeurs, sur la base des activités citées précédemment.

### **1.1.2. Démarche Qualité de vie au Travail (QVT)**

En structure vétérinaire, le bien-être animal est une priorité contrôlée chaque jour. Le bien-être de l'équipe est également un point essentiel à prendre en compte. En effet, afin de cultiver une ambiance calme et positive, il est nécessaire de rendre l'environnement de travail

le plus confortable possible et d'améliorer au maximum la qualité de vie au travail. Les 5 piliers du bien-être au travail sont :

- Trouver un sens à son travail ;
- Avoir une charge de travail supportable ;
- Être le moins isolé possible ;
- Pouvoir se développer professionnellement et personnellement ;
- Percevoir de la reconnaissance pour son travail.

Il est aussi possible de rajouter la notion de juste rémunération à ces items (LIGER, 2016).

Ce sujet complexe a été traité par T. AMALBERT (2020) qui propose une méthodologie de la démarche QVT adaptée aux structures vétérinaires. Cette méthodologie se construit autour d'un diagnostic QVT, de la proposition d'un plan d'action et surtout du suivi du projet et de la pérennisation de la démarche. La démarche QVT implique l'équipe entière afin de s'adapter aux particularités de chaque structure. Quels que soient les cas, son objectif final est de prévenir les risques professionnels, de favoriser le développement personnel des salariés et d'encourager leur implication durable au sein de la structure. L'investissement en temps et en moyens accordés par le collaborateur peut être limitant, c'est pourquoi il est possible d'opter pour un accompagnement externe.

### **1.1.3. Règle des 5-10-15-30-60**

La communication interne est primordiale afin de créer et de maintenir la cohésion d'équipe et donc la bonne ambiance de travail. La plupart des petites équipes estiment que la communication entre salariés et employeurs est assez fluide. En réalité, des temps privilégiés afin de libérer la parole sont rarement organisés et les employeurs, lorsqu'ils sont sollicités, le sont le plus souvent pour résoudre un litige. Ainsi, la survenue d'un problème peut devenir le seul moyen pour un salarié d'attirer l'attention de son employeur. Afin d'enrichir le dialogue, il est nécessaire de ritualiser les temps de parole, dans l'objectif que les salariés puissent s'exprimer ouvertement à leur employeur sur des sujets autres que les problèmes de dysfonctionnement quotidiens (JUËT, 2020). Il est alors utile de rythmer les discussions, réunions et entretiens avec l'équipe. Pour cela, il est conseillé de suivre la règle des 5-10-15-30-60 (JUËT, 2020 ; MATHEVET, 2022).

Cette règle permet à l'employeur d'organiser son emploi du temps en prévoyant des créneaux de communication avec les salariés. Si on la suit, il faut accorder au minimum :

- 5 minutes par jour et par salarié ;
- 10 minutes de plus par semaine et par salarié ;
- 15 minutes de plus par mois et par salarié ;
- 30 minutes de plus par trimestre et par salarié ;
- 60 minutes de plus par an et par salarié.

Ces temps peuvent être accordés individuellement ou lors de réunions d'équipes. Cependant, la qualité de l'attention portée par l'employeur, sans être dérangé ni par des collègues ni par le téléphone, est plus importante que le temps passé pour chaque entrevue et va être déterminante dans le ressenti positif du salarié (MATHEVET, 2022). En effet, la valorisation passe par la reconnaissance orale, mais également par l'attention vraie qu'un employeur porte au travail effectué et aux succès de son salarié. Par ailleurs, nourrir la motivation des collaborateurs passe par la mise en valeur du travail bien fait ainsi que des résultats obtenus et R. JUËT (2020) insiste sur le fait que « le succès se bâtit en s'appuyant sur les forces du collaborateur, jamais en insistant sur ses faiblesses ».

Nous pouvons imaginer un exemple de ritualisation du temps de parole au sein d'une équipe de 5 salariés :

- 25 minutes (5 fois **5 minutes** par salarié) en début de chaque journée, autour d'un café par exemple, pour faire le point sur les remarques et les besoins de l'équipe, revenir sur des événements de la veille ou des événements importants à venir dans la journée ;
- **10 minutes** à la fin de chaque matinée avec un salarié différent, afin d'écouter ses réussites de la semaine et de prendre le temps de le féliciter pour ce qu'il a effectué. Cela ne doit pas empêcher l'employeur d'exprimer la reconnaissance orale d'un travail bien effectué, au plus proche du moment des faits, qu'il en soit témoin ou que cela lui ait été rapporté ;
- 1h30 (environ 5 fois **15 minutes**) de réunion par mois avec toute l'équipe afin de discuter plus amplement des projets de la structure et d'autres points définis, en amont, par toute l'équipe ;

- **30 minutes** avec un salarié différent tous les 15 jours, pour faire le point sur le ressenti du collaborateur, sur sa place au sein de l'équipe et de son poste, être à son écoute et le remotiver en cas de besoin ;
- **60 minutes** minimum par salarié lors d'un entretien annuel pour discuter de ses attentes, de ses performances et de ses perspectives professionnelles. Si le bilan social individuel est disponible (détaillé au paragraphe **III-1.2.1**), on pourra le donner au salarié quelques jours avant cet entretien.

#### ❖ ANIMER UNE REUNION (JUËT, 2020)

L'objectif des réunions d'équipe est de créer un environnement favorable à la mutualisation des idées et des réflexions des membres de l'équipe. Une fois le responsable choisi, une réunion se déroule en 5 étapes :

##### a. La préparation

Il s'agit peut-être de l'étape la plus importante car l'efficacité d'une réunion vient en grande partie de sa préparation. Tout d'abord, il est nécessaire de choisir une date et un horaire qui permettent de ne pas être dérangé par des interventions extérieures. En clinique vétérinaire, il peut être intéressant de fermer la structure pour le temps de la réunion et de déterminer le vétérinaire qui devra assurer les urgences en cas de besoin. Il convient ensuite de définir l'objectif de la réunion, sa durée, ainsi que les règles qui devront être suivies par les participants (système de votes des décisions, prise de parole, bienveillance, ponctualité, attention, *etc.*). La préparation de la salle de réunion et du matériel nécessaire à son bon fonctionnement est également à prévoir. Il est également possible de prévoir un placement des participants en éloignant les éléments connus pour bavarder entre eux, ainsi que les collègues qui peuvent être en désaccord profond sur certains points, afin d'éviter les tensions tout en permettant à la parole de chacun d'être écoutée. Un exemple de document d'aide à la préparation d'une réunion est présenté en **ANNEXE 4** : Guide de réunion.

#### b. L'accueil des participants

Même si les réunions sont intégrées à une routine, il est important de remercier les participants pour leur implication et de souligner l'importance de leur présence pour le bon fonctionnement de la structure.

#### c. L'ouverture de la réunion

Après avoir présenté l'objectif de la réunion, sa durée et les règles qui s'y appliquent, l'employeur fait un tour de table afin d'obtenir l'accord oral de chaque participant sur ce qui a été annoncé. Ensuite, un rédacteur est déterminé pour rédiger le compte-rendu de la réunion et un maître du temps est choisi pour faire respecter les temps impartis à chaque ordre du jour. Il peut être intéressant de faire tourner ces rôles à chaque réunion.

#### d. L'animation de la réunion

Si l'ordre du jour est une information, alors l'animateur présente l'information, écoute les réactions et les questions des membres de l'équipe et répond sur le moment ou s'engage à répondre ultérieurement à ces questions. Si une décision doit être prise, alors l'animateur expose le contexte et définit l'objectif à atteindre. Chaque participant est ensuite invité à donner son avis, sans jugement de la part du groupe, puis l'animateur reformule les différentes idées et les synthétise. Après quelques échanges, la décision est prise selon les modalités de la réunion (vote majoritaire, vote unanime, décision de l'employeur, *etc.*). Enfin, si la réunion est un groupe de travail, alors après avoir annoncé les objectifs et les règles de la réunion, l'animateur veille au bon déroulement du projet et termine par un tour de table bilan.

L'animateur est chargé de faire respecter un temps de parole équitable entre les participants et de veiller à la bonne implication de ceux-ci. Il veille à ce que la prise de parole soit effectuée dans un environnement bienveillant et reformule les idées pour s'assurer que tout le monde comprenne la même chose. De plus, la synthèse des informations doit prendre un maximum d'avis en compte.

e. Le compte rendu de la réunion

Après avoir clôturé la réunion et une fois le compte-rendu mis en forme par le rédacteur, le document doit être distribué à tous les participants de la réunion.

Une préparation soignée et un respect rigoureux des règles permettent d'éviter les tensions et de favoriser l'esprit d'équipe pendant les réunions. Il est possible de situer sa maîtrise en animation de réunion avec l'aide du **Tableau 6** et surtout de suivre sa progression à force de pratique.

Tableau 6 : Auto-évaluation à destination de l'animateur de réunions (tiré de R. JUËT, 2020)

0 = Jamais ; 1 = Presque jamais ; 2 = Occasionnellement ; 3 = Généralement ;  
4 = Presque toujours ; 5 = Toujours ; NSP = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Chaque invitation à une réunion comporte un ordre du jour et un ou des objectifs.							
Les horaires sont annoncés.							
Les horaires sont respectés.							
Je veille à ce que les collaborateurs s'expriment.							
Je veille à ce que les collaborateurs s'écoutent.							
Je veille à ce que chaque participant soit disponible pendant la réunion.							
La réunion donne lieu à un compte rendu.							
<b>Total maximum</b>	<b>Total obtenu</b>		<b>Score</b>				

*Calcul du résultat : score = total obtenu\*100/total maximum, avec total obtenu = somme des notes, et total maximum = nombre de questions répondues (hors NSP)\*5.*

*Selon le score obtenu, l'animation d'une réunion est une compétence à travailler (0<score<50), une compétence à renforcer (50<score<80), une compétence bien ancrée (80<score<100).*

Enfin, lors des entretiens individuels ou collectifs, il convient de valoriser le résultat mais aussi la manière dont le collaborateur est arrivé à ce résultat, après avoir pris connaissance de ce qui a été effectué. De plus, il est indispensable de souligner les tâches basiques comme les

tâches exceptionnelles, auprès de tous les collaborateurs, en insistant également sur ce qui a été bien mené, même lorsque le travail est insatisfaisant. Cela sera repris sous la notion de feedback dans le paragraphe **III-1.2.3**.

#### **1.1.4. Livret d'accueil**

Nous avons vu que les salariés apprécient la possibilité d'évolution en autonomie dans un cadre bien précis et clairement défini. En effet, des directives confuses et un règlement peu clair placent les collaborateurs dans une incertitude favorisant le sentiment d'iniquité entre les membres de l'équipe et une diminution de la motivation. De même, des consignes peu cohérentes peuvent générer des situations inconfortables, notamment face aux clients. Ce défaut de description précise du cadre de travail est encouragé par la tradition orale attachée à la profession. Afin de mieux définir ce cadre, une initiative de création d'un livret d'accueil est déjà en cours au sein du GIE Vetliceo. Ce livret d'accueil pensé pour les stagiaires, peut être adapté aux salariés de la structure, tous types de postes compris. Cet outil de gestion permet à la totalité des collaborateurs d'être informés des attentes et objectifs de l'entreprise, de clarifier les règles de fonctionnement de celle-ci et assure ainsi, l'équité et la rigueur dans le travail. A terme, l'objectif de ce livret est d'encourager l'engagement des salariés (DEBEAUPUITS, 2014).

Ce livret d'accueil permet de préparer et de faciliter l'intégration du nouveau collaborateur dans la structure mais également dans sa région d'exercice, au niveau pratique comme social. Il doit donc être fourni au futur salarié en amont de sa première journée de travail. Toutefois, il restera un outil utile tout au long de la carrière du salarié qui pourra s'y référer pour réviser le cadre de travail dans lequel il évolue.

Dans un premier temps, la construction de ce livret doit être à l'initiative et sous la supervision de l'employeur mais elle gagnera en précision et en légitimité si celui-ci s'appuie sur l'expérience des membres de son équipe dans la conception des chapitres les concernant. Ensuite, il convient de réfléchir aux informations essentielles à transmettre à l'équipe de travail et donc aux thèmes à aborder. Voici, selon J. DEBEAUPUITS (2014) et A. GERVOISE (2022), quelques points clés à aborder en structure vétérinaire :

- Pour présenter la structure :
  - Un message d'accueil de la part du ou des employeurs en charge des salariés ;
  - Un historique de l'évolution de la structure ;
  - La ou les missions principales de la structure (soins aux animaux de compagnie et aux animaux de production par exemple) ;
  - Les valeurs communes de l'organisation qui permettent de mieux appréhender la philosophie de l'équipe ;
  - La situation géographique de la structure avec les points d'intérêts de la région, où faire ses courses, où se renseigner pour les activités de la zone, les services de santé à proximité, les lieux de restauration, les parkings, l'agence d'attractivité de la région, *etc.* ;
  - Un plan des locaux.
- Pour préciser le cadre et le fonctionnement de la structure :
  - Les attentes des employeurs envers les salariés (comme les prérequis à la prise de poste, les résultats visés, l'autonomie attendue dans les différentes tâches, le travail d'équipe, *etc.*) ;
  - Un organigramme relatant les responsabilités et rôles de chaque collaborateur, afin de savoir à qui s'adresser selon la problématique rencontrée ;
  - Les fiches de poste (voir paragraphe **III-1.2.2**) élaborées en accord avec les salariés, afin de clarifier les tâches de chacun et de prévenir les protestations. Ces fiches de poste permettent aussi de reconnaître et de valoriser le travail de chaque collaborateur ;
  - La politique de rémunération, comprenant la rémunération globale (détaillée au paragraphe **III-1.2.1**) mais également, entre autres, les délais de versement des salaires et les fréquences des réévaluations salariales ;
  - Les conditions de travail et le règlement interne de la structure ;
  - La politique interne de la structure (confidentialité, déontologie, éthique, comportement face à la clientèle, *etc.*) ;

- Les moyens de communication internes (réunions, applications de tchat, boîtes à idées, *etc.*) et externes (courriers de rappel, site internet, affichage, *etc.*) ;
  - La santé et la sécurité au travail (comprenant le protocole à suivre à la suite d'une morsure et qui contacter, jusqu'aux mesures de radioprotection, par exemple) ;
  - L'importance donnée à la montée en compétence des salariés et les principaux types de formations accessibles ;
  - Les critères d'évaluation de la performance du salarié.
- Pour présenter les « trucs et astuces » de l'équipe :
- Fiches synthétiques sur des aspects variés du métier (sur les antiparasitaires par exemple, la méthode de facturation, *etc.*).

Une fois que les différents points à aborder ont été déterminés, il convient de rédiger le livret dans des termes clairs et concis, avec un maximum de visuels, afin de faciliter la mémorisation. Le livret peut être étayé à mesure que des besoins de précision sont relevés par l'équipe. De plus, chaque partie de ce manuel est amenée à évoluer au cours du temps et devra faire preuve de révisions régulières. Il est conseillé de le revoir annuellement.

Enfin, une fois le livret prêt à la distribution, il est important de le présenter à l'équipe déjà en place et de lui fournir un exemplaire puisque, comme annoncé précédemment, ce livret est une aide et une source d'informations quelle que soit l'ancienneté du collaborateur. Dans le cas d'un choix de rendu sous format papier, le classeur est à privilégier pour pouvoir le modifier simplement. Le format numérique est tout de même conseillé, sur un espace de partage en ligne afin que chacun puisse accéder au document et ses mises à jour à distance.

Le coût de la mise en place de ce livret comprend principalement le temps engagé pour la réflexion puis la rédaction du document. Cependant, il peut être nécessaire de se référer à un spécialiste en ressources humaines pour être certain de respecter les lois, le code de déontologie et les normes en vigueur, et ainsi aider le rédacteur à évaluer la pertinence des informations proposées.

La structure du livret peut être reprise d'une clinique à l'autre, cependant le travail de réflexion doit être propre à chaque structure, afin d'identifier au plus près de la réalité les attentes, les objectifs, les valeurs et le cadre organisationnel de chaque structure.

Le livret d'accueil s'inscrit dans parcours d'intégration du salarié et peut servir de base pour développer sa marque employeur.

### **1.1.5. Emploi du temps aménagé**

Les structures vétérinaires sont le lieu d'une multitude d'événements imprévus propres à leur fonction de soins aux animaux. En effet, si l'emploi du temps est défini à l'avance, il peut être nécessaire de l'adapter régulièrement. Cela peut être une source de stress pour les salariés et de difficulté à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle. On remarque que certains employeurs organisent les jours travaillés et les horaires des salariés de manière personnalisée. Cette attention portée aux besoins de chaque salarié est une source de satisfaction et d'engagement du salarié dans la structure. Il s'agit également une attente marquée des futurs vétérinaires comme détaillé dans le paragraphe **I-1.1.1**. C'est pourquoi il est conseillé d'aménager les emplois du temps de manière personnalisée dans la mesure du possible.

## **1.2. Pratiques à envisager**

### **1.2.1. Bilan de rémunération global**

Les salariés ont besoin de se situer par rapport au niveau de vie moyen, au salarié moyen et à leurs collègues vis-à-vis de leur rémunération, ce qui nécessite une communication claire et transparente de la part de leurs employeurs. En effet, on peut diviser les attentes des salariés vis-à-vis de leur rémunération sur trois niveaux :

- 1) L'acceptabilité du montant total de leur rémunération, c'est-à-dire le fait que ce montant permette un pouvoir d'achat et un niveau de vie corrects ;
- 2) L'équilibre entre leur rémunération et leur performance ainsi que leurs qualifications ;
- 3) L'équité interne, détaillée dans cette étude, ainsi que la compétitivité avec les rémunérations proposées sur le marché du travail.

C'est pourquoi la manière de rémunérer les individus évolue dans le temps. Depuis 1990, on ne rémunère plus seulement les compétences et l'ancienneté mais aussi la performance des salariés. C'est-à-dire que dans une majorité d'organisations, on récompense l'apport des salariés dans la croissance de l'entreprise. Ainsi, les éléments de rémunération collective sont liés à la performance et ont pour objectif d'améliorer la performance collective et l'esprit d'équipe. Parmi ces éléments, on retrouve l'intéressement, la participation, l'épargne retraite et l'actionnariat (TAÏEB, 2015).

❖ EPARGNE SALARIALE, PARTICIPATION, INTERESSEMENT, ADONDEMENT  
(EPARGNE SALARIALE FRANCE, 2017 ; SERVICE PUBLIC, 2022)

Dans le cadre d'un plan d'épargne salariale, le salarié qui reçoit une prime liée à la performance de l'entreprise, appelée « intéressement », ou qui représente un pourcentage des bénéfices de l'entreprise, appelée « participation », peut réclamer directement cette prime ou choisir de déposer son montant sur le plan d'épargne salariale. Le salarié peut aussi effectuer des versements volontaires sur le plan d'épargne salariale de son entreprise. L'entreprise peut choisir d'encourager ses salariés à épargner en complétant l'un de ces 3 versements par un abondement. Ces sommes placées bénéficient d'avantages fiscaux, selon certaines conditions et dans la limite d'un certain seuil.

Par exemple, un employeur propose à son salarié un plan d'épargne avec 100% d'abondement dans la limite de 300€ :

- Le salarié effectue un versement volontaire de 300€ sur le plan d'épargne salariale ;
- L'entreprise verse 100% d'abondement soit 300€ sur ce plan d'épargne ;
- Le montant épargné s'élève donc à 600€, qui seront récupérables à la retraite du salarié ou dans 5 ans, selon certaines conditions.

Les différents compléments de rémunération provoquent des effets positifs qui peuvent varier, comme l'indique le **Tableau 7**.

Tableau 7 : Effet des principales composantes de la rémunération (TAÏEB, 2015)

Composantes de rémunération	Effets
Augmentations générales	Sécurité, équité
Augmentations individuelles	Reconnaissance et implication individuelle
Primes fixes	Compensation collective d'une contrainte
Rémunération variable	Stimulation
Prime sur productivité	Amélioration de la productivité
Participation aux fruits de l'expansion	Appartenance et performance collective
Actionnariat	Sentiment d'appartenance
Augmentations au mérite	Performance individuelle
Prime de performance individuelle	Performance individuelle
Bonus de performance individuelle	Performance individuelle
Intéressement aux résultats	Performance collective (esprit d'équipe)

Ainsi, la rémunération d'un salarié ne se résume pas à son salaire net et peut être abordée, d'une manière plus large, dans le bilan de rémunération global ou bilan social individuel (BSI) (LIGER, 2016). Le BSI est un document annuel non obligatoire et personnalisé qui reprend la rémunération et tous les avantages sociaux ou de formation, que l'entreprise met en place pour son salarié. Cela permet de mettre en valeur les actions de l'entreprise en faveur du salarié en toute transparence. Il est alors un support de discussion lors d'entretiens annuels ou d'entretiens d'embauche (BERETTI, 2021). De plus, il permet au salarié actuel ou futur de mieux comprendre la politique de rémunération de l'entreprise (LE FRIANT, 2021).

La création de ce bilan est l'occasion de définir des règles claires et précises de rémunération et d'accès aux avantages sociaux, en fonction du poste du salarié, de son âge, de son ancienneté, de sa performance, *etc.* (BERETTI, 2021 ; LE FRIANT, 2021). Voici les quelques étapes conseillées pour construire son BSI :

- Déterminer un responsable de l'établissement du bilan, parmi les employeurs ou auprès d'un cabinet de conseil RH ;
- Définir les objectifs du document et les messages qu'il doit faire passer :
  - Les éléments de rémunération fixe et variable : salaire de base, primes individuelles, primes collectives, 13ème mois, augmentations liées aux caractéristiques de l'employé, *etc.* ;
  - Les cotisations sociales ainsi que le coût annuel du salarié ;

- L'épargne salariale avec l'intéressement, la participation, l'abondement, les plans d'épargne retraite, l'attribution d'actions gratuites, *etc.* ;
  - Les congés ;
  - La protection sociale comme la prévoyance, la retraite, la mutuelle, *etc.* ;
  - Les formations ;
  - Les avantages en nature avec une estimation de leur valeur : voiture de fonction, repas d'équipe, téléphone professionnel, logement, *etc.* ;
  - Les éléments mis à disposition améliorant la qualité de vie au travail ;
  - Les autres avantages : tickets restaurant, chèques cadeaux, chèques vacances, *etc.* ;
  - Les informations pertinentes sur l'actualité sociale (retraite, temps partiel, modifications de la convention collective, *etc.*), (LIGER, 2016 ; BERETTI, 2021 ; LE FRIANT, 2021).
- Pour de petites entreprises comme le type de structures vétérinaires étudiées (moins de 15 salariés), un tableur Excel suffira à produire des visuels clairs à moindre coût ;
  - Le bilan peut être distribué sous format papier ou numérique, selon la volonté de chaque entreprise. Ce bilan peut également être intégré au livret d'accueil (voir paragraphe **III-1.1.4**), afin de présenter la politique de rémunération au candidat à l'embauche (LE FRIANT, 2021).

Pour chaque élément apporté par l'entreprise, il peut être intéressant de préciser s'il est volontairement mis en place ou s'il est obligatoire.

Terminons par un exemple de bilan de rémunération globale ou bilan social individuel :

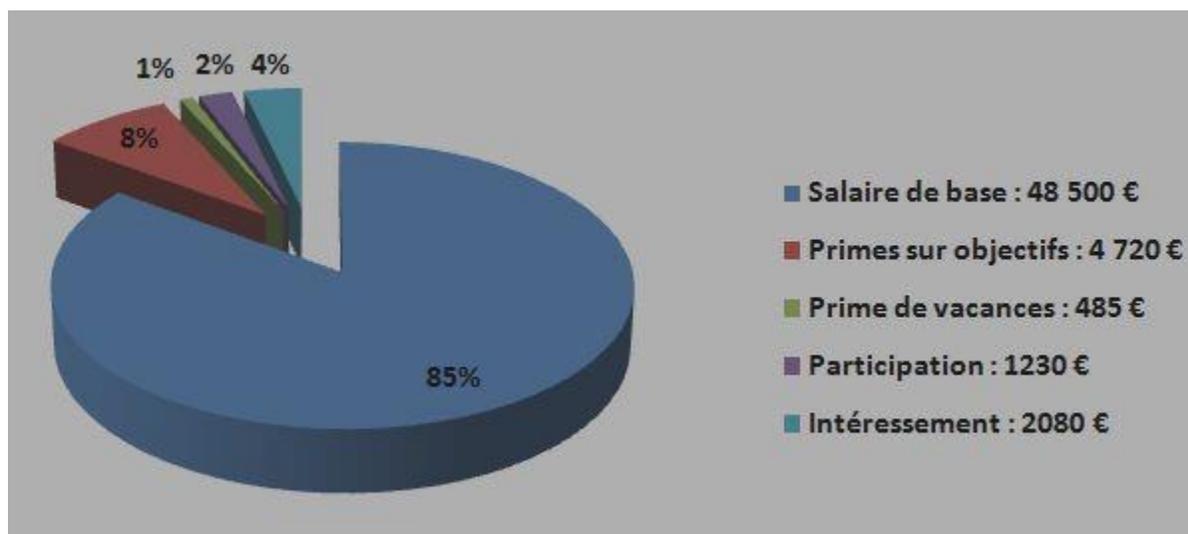
- Page 1 : Présentation
  - Le titre, le nom de l'organisation et du salarié, le logo de l'entreprise ;
  - Une courte explication de l'objectif du bilan de rémunération globale ;
  - Un résumé de la situation professionnelle du salarié avec son poste, son ancienneté dans la structure, le nombre d'heures comptabilisées, *etc.*

- Page 2-3 : Rémunération
  - Les différents éléments de rémunération cités précédemment : fixes, variables, épargne salariale, avantages en nature, autres (sous forme de graphique ou camembert (LIGER, 2016 ; BERETTI, 2021) comme sur la **Figure 10**) ;
  - Les augmentations individuelles ou collectives ;
  - Les montant des cotisations sociales, en mettant en évidence les charges salariales et les charges patronales.
- Page 4 : Épargne, retraite et prévoyance
 

Avec pour chaque éléments mis en place par l'entreprise

  - Le montant perçu par le salarié ;
  - Le montant de la participation de l'employeur ;
  - Des explications sur le fonctionnement et la pertinence de l'élément.
- Page 5 : Page de fin
  - Les coordonnées utiles ;
  - Les informations à retenir ;
  - Des remerciements pour le travail effectué dans l'entreprise.

Figure 10 : Exemple de présentation de la répartition de la rémunération



Il est possible d'inclure le bilan social individuel dans le livret d'accueil détaillé dans le paragraphe **III-1.1.4** qui devra donc est mis à jour tous les ans.

### 1.2.2. Fiches de poste

La fiche de poste est un outil de communication permettant au salarié et à l'employeur de s'accorder, en toute transparence, sur les tâches que le salarié doit effectuer quotidiennement. Elle peut être intégrée au livret d'accueil et est un document d'appui lors de l'entretien individuel annuel. Cet outil a de nombreuses utilités dans le recrutement, la gestion de la rémunération, la mise en place d'un cadre précis de travail, l'évaluation des performances et la gestion de l'évolution du salarié. C'est pourquoi il est conseillé de la construire pour chaque poste de la structure et pas uniquement pour les postes à pourvoir. Elle est de ce fait à construire avec l'employé occupant le poste. Son contenu est le plus précis possible et porte principalement sur (READY, 2022) :

- Les différents interlocuteurs du salarié ;
- Les missions déclinées en tâches avec leur durée estimée, les objectifs à atteindre et les responsabilités du poste ;
- Les difficultés qui peuvent être rencontrées.

Le salarié étant amené à évoluer dans l'entreprise, à s'occuper de nouveaux projets et de nouvelles tâches, la fiche de poste devra être revue régulièrement, lors de l'entretien annuel par exemple. Comme pour le livret d'accueil, la fiche de poste est rédigée avec des termes clairs et simples.

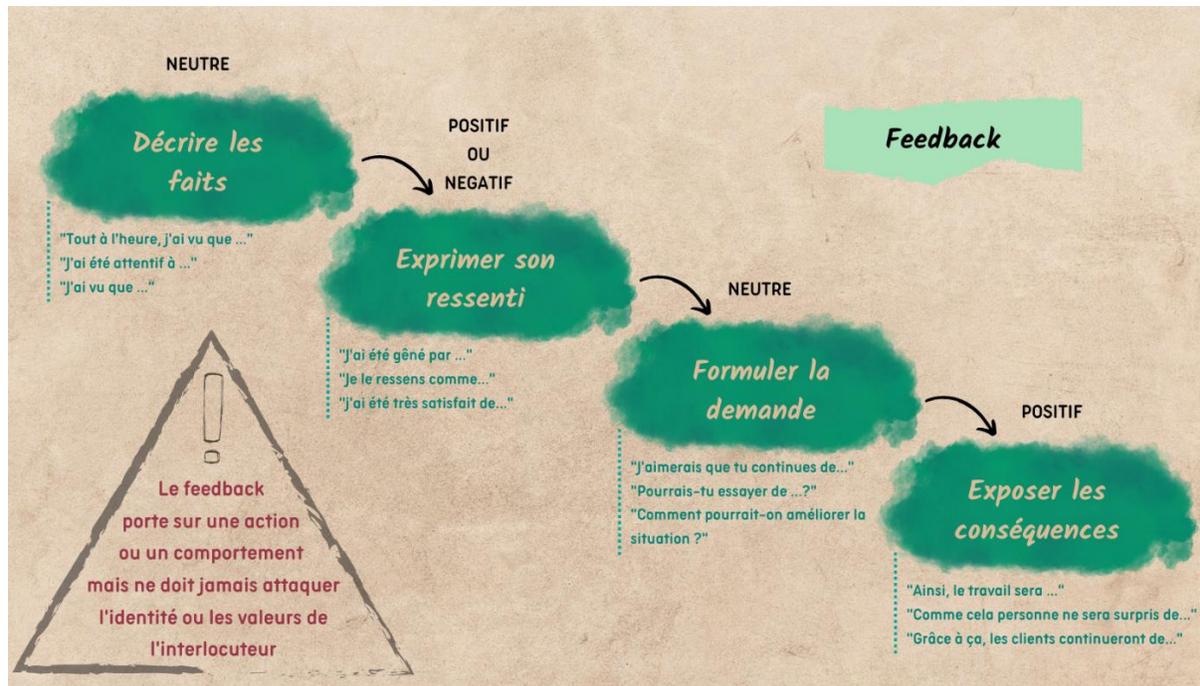
### 1.2.3. Feedback

Le *feedback* est un outil de communication. Il peut être utilisé par un employeur à destination de son employé ou inversement ou bien entre collaborateurs. Lorsqu'il est positif, il permet d'exprimer sa reconnaissance et de motiver l'interlocuteur. Lorsqu'il est négatif, il permet de réguler certains comportements afin que l'équipe avance dans la bonne direction (LAIDET, 2018). Le *feedback* est un cadeau, avant de le donner, il faut s'entraîner, le préparer, l'écrire si nécessaire et informer la personne qui doit le recevoir. Le *feedback* se donne rapidement après les faits (moins de 24 heures), dans un endroit calme et sans dérangement extérieur. Les deux interlocuteurs doivent être pleinement disponibles pour la courte durée de la discussion. Il revient, en des mots simples et directs, sur des faits précis et observés, en équilibrant les remarques positives et négatives et avec la volonté de faire progresser la situation.

Enfin, pour plus de clarté, un *feedback* ne doit traiter que d'un seul sujet (PORRET-CONDAMIN, 2022).

Attention, le *feedback* se rapporte toujours à des actions ou des comportements mais ne doit jamais attaquer l'identité ou les valeurs de la personne, surtout s'il est négatif.

Figure 11 : Structure du feedback (d'après C. PORRET-CONDAMIN, 2022)



Le *feedback* véhicule un seul message, clair, sans jugement de valeur et se base sur des faits précis. Il doit être assumé et préparé, qu'il soit négatif ou positif. Il est d'ailleurs important de ne pas oublier les *feedbacks* positifs. Il est aussi essentiel de laisser la personne qui reçoit le *feedback* s'exprimer et d'écouter son ressenti. Il s'agit d'être certain que le message a bien été compris et de se mettre d'accord sur des pistes d'amélioration (PORRET-CONDAMIN, 2022).

Voici un exemple hypothétique de *feedback* d'un employeur envers son salarié :

« Cela fait 1 mois que je te vois arriver à 8h15 les lundis matin. Or tes horaires de travail débutent à 8h tous les jours. De plus, c'est entre 8h et 8h15 que l'on donne les informations importantes de la journée voire de la semaine dans le cas du lundi. Cela me met dans une position inconfortable quand je dois faire attendre le reste de l'équipe que tu arrives avant de donner ces informations ou quand je dois te faire la transmission de manière expéditive à ton arrivée.

J'aimerais donc que tu arrives à l'heure quel que soit le jour de la semaine. Tu penses que c'est possible pour toi ? Ainsi, les informations seront diffusées à toute l'équipe au même moment et la communication sera plus efficace. S'il y a une raison particulière qui t'empêche d'être à l'heure au travail le lundi, nous pouvons trouver une solution ensemble. »

Ces préconisations sont loin d'être exhaustives et il est conseillé à chaque employeur de se renseigner et de se former un minimum en gestion des ressources humaines. En effet, le bon sens, l'expérience et la motivation de l'employeur sont une base indispensable à une bonne gestion de ses salariés, mais la découverte et la pratique d'outils managériaux rendra, à terme, cette gestion d'équipe moins chronophage et plus agréable.

#### ❖ EN CAS DE BESOIN

Il existe différents organismes qui peuvent aider les membres des structures vétérinaires dirigeants comme salariés, dont voici une sélection non exhaustive :

##### ➤ Les syndicats

Sur le terrain, on constate que les différents syndicats vétérinaires ne bénéficient pas de la même visibilité. Ils peuvent cependant être utiles en cas de questions administratives, légales ou autre questionnement professionnel. Le plus connu est le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL) qui représente tous les vétérinaires libéraux. Ensuite, avec le développement des groupements et des chaînes de cliniques en partie possédées par des investisseurs non vétérinaires, le Syndicat des Structures et Établissements Vétérinaires Indépendants de France (SSEVIF), s'engage à défendre les structures vétérinaires indépendantes. Les vétérinaires salariés bénéficient eux aussi d'un syndicat qui prend part aux négociations annuelles de la convention collective par exemple. Il s'agit de la section vétérinaire du Syndicat National des Cadres d'Entreprises Agricoles (SNCEA). Les ASV peuvent se tourner vers l'Association des Auxiliaires Vétérinaires (AssAV).

➤ Plateforme d'écoute

Ce travail a abordé la notion de charge psychologique inhérente aux métiers vétérinaires. Lorsque cette charge est trop lourde, il est possible de se tourner vers des groupes de soutien. Il existe notamment « Vétos Entraide », créé par des vétérinaires pour les vétérinaires et maintenant pour tous les personnels vétérinaires, afin de les aider.

## 2. Préconisations de recherche

L'étude qualitative présentée ici correspond à une phase exploratoire des facteurs d'implication durable des salariés vétérinaires, ASV et secrétaires dans leurs structures. Il peut ainsi être pris pour base dans une étude confirmatoire, à plus grande échelle. En effet, ce travail amène à plusieurs hypothèses qu'il conviendrait de confirmer ou d'infirmer via une étude quantitative au niveau national.

Hypothèse 1 : *L'ambiance de travail et l'attachement géographique sont les 2 principaux facteurs d'implication durable des salariés vétérinaires, ASV et secrétaires au niveau national.*

Hypothèse 2 : *Le relationnel client et la polyvalence dans les tâches quotidiennes sont des facteurs de différenciation entre les salariés vétérinaires et les salariés ASV et secrétaires dans leur implication durable au sein de leurs structures.*

Ces hypothèses peuvent être reprises en se concentrant sur les différences de facteurs d'implication des salariés selon qu'ils travaillent en zone rurale, péri-urbaine ou urbaine.

Hypothèse 3 : *Les principaux facteurs d'implication durable des salariés en structure vétérinaire sont les mêmes, qu'ils travaillent en zone rurale, péri-urbaine ou urbaine.*

Dans cette période où le maintien d'un bon maillage vétérinaire en zone rurale est difficile, on peut aussi se demander quelles sont les perspectives d'évolution des jeunes vétérinaires qui s'orientent vers une pratique en zone rurale, ce qui les ancre et les implique dans la filière « animaux de production ».

Une partie des préconisations pourraient être sélectionnée et mise en place dans un établissement vétérinaire. On pourrait par la suite suivre l'implication des salariés dans cette structure test et déterminer l'ampleur des bénéfices apportés par l'application de ces outils managériaux.

Les suites de ce travail sont multiples et peu d'études existent à propos de la gestion des ressources humaines dans le milieu vétérinaire. Il reste donc une vaste étendue de sujets à découvrir, adapter et expliquer pour que les entreprises vétérinaires, leurs dirigeants et leurs salariés puissent exercer leur métier dans les meilleures conditions possibles.

### **3. Discussion**

#### **3.1. L'échantillonnage**

Les structures vétérinaires participant à l'étude ont été sélectionnées pour des raisons pratiques car elles sont proches les unes des autres géographiquement et appartiennent à un même GIE. Ce GIE ayant commencé certains travaux et réflexions en gestion des ressources humaines et en communication, les dirigeants étaient volontaires voire demandeurs d'accueillir cette étude au sein de leur clinique et certains salariés n'étaient pas étrangers aux notions RH abordées. De plus, la proximité géographique a permis d'effectuer tous les entretiens en face à face, ce qui est un réel confort et permet une richesse des réponses. Cependant, l'échantillon sélectionné étant volontaire, intégré à un GIE et restreint sur une même zone géographique, il existe un biais de recrutement qui rend cet échantillon non représentatif de l'ensemble des salariés des structures vétérinaires rurales. Puisqu'il s'agit d'une étude qualitative, ce biais est inévitable et acceptable. Cependant, il est nécessaire de mener une étude à plus grande échelle et sur un échantillon représentatif dans l'objectif de généraliser les résultats.

### **3.2. Les entretiens semi-directifs**

La technique de conduite d'un entretien semi directif s'améliore en pratiquant. En effet, il est difficile de se préparer en amont des entretiens outre la construction d'un guide de thèmes à aborder. Cela a donc amené des différences suivants les entretiens, à commencer par leurs durées puisqu'ils vont de 30 minutes à 1h15. Certains entretiens n'ont pas été menés dans des conditions de calme idéales et les réponses des salariés ont donc été influencées. De plus, le but de l'entretien étant de faire parler le répondant le plus librement possible, tous les items n'ont pas été abordés dans le même ordre mais en suivant la pensée du salarié interrogé, certains items ont donc parfois été oubliés. Ces biais sont propres à la méthode utilisée mais doivent être remarqués. Enfin, il est possible que les salariés n'aient pas été tout à fait honnêtes, sachant que leurs réponses allaient être publiées, même si l'anonymat de ces réponses leur avait été garanti en amont de l'entretien.

Le questionnaire du guide d'entretien permettait un abord étendu des différents facteurs influençant la vie du salarié et a permis aux répondants de donner une palette assez large de leurs ressentis professionnels mais aussi personnels. Afin d'ouvrir la parole, il convient de se forcer à relancer la discussion via des questions ouvertes, sinon le répondant aura tendance à se fermer dans des réponses simples de type « oui » ou « non ». Lors des entretiens, ce biais a été contourné au maximum en reformulant les questions lorsqu'elles menaient à ce genre de réponse.

La forme du guide d'entretien pouvait aussi influencer les réponses lorsque les salariés demandaient des précisions ou des exemples sur des questions vagues. Ces exemples ont pu orienter leurs réponses. De même, l'ordre de certaines questions proches comme celle concernant les valeurs de la structure à la suite de celle concernant les valeurs personnelles ont pu amener un biais cognitif chez les répondants, les poussant à choisir les réponses de la seconde question par rapport aux réponses de la première. C'est aussi le cas pour le dernier item abordant les éléments qui attachent, retiennent ou détachent le répondant vis-à-vis de sa structure. Afin de diminuer ce biais, le questionnaire aurait pu être, en partie ou totalement, envoyé aux répondants en amont de l'entretien, permettant aux salariés de réfléchir plus profondément à leurs ressentis. Cependant, cela aurait été au détriment de leur spontanéité.

### **3.3. L'analyse des données qualitatives**

Les réponses ont été enregistrées via un dictaphone et transcrites sous forme de *verbatim* dans un tableur Excel, en les répartissant selon des items induits par le guide d'entretien ou abordés de manière spontanée par les répondants. La retranscription à partir des enregistrements est fidèle à ce qui a été prononcé par les salariés interrogés, cependant, la synthèse des thèmes et ressentis abordés induit des biais en généralisant les réponses. De plus, l'analyse de ce *verbatim* a été réalisé par une unique personne, ce qui rend l'analyse subjective même s'il elle se veut la plus proche des faits possibles. Enfin, certains thèmes récurrents ont pu être induits par la structure du guide d'entretien puisque le répondant était systématiquement amené à aborder le relationnel client ou les facteurs d'ambiance par exemple. Pour contourner en partie ce biais, l'analyse des principaux facteurs d'implication porte sur le dernier item à propos de ce qui ancre le salarié dans la structure, ces facteurs ayant été cités précédemment dans son entretien ou non.

### **3.4. Les préconisations**

Les préconisations managériales sont loin d'être exhaustives et ont été sélectionnées au fil de l'étude bibliographique et des discussions avec les salariés et les dirigeants. Il convient de les tester sur le terrain afin de se rendre compte de leur faisabilité et des contraintes qu'elles pourraient rencontrer, afin de réfléchir aux moyens de contourner ces blocages.

## CONCLUSION

Actuellement, les besoins en vétérinaires praticiens sur territoire français ne sont pas comblés par les vétérinaires formés en France et en Europe et le maintien du maillage vétérinaire en zone rurale reste difficile malgré les mesures et les aides financières apportées par l'Etat. Dans ce contexte de recrutement difficile, l'attention portée aux besoins et aux attentes des salariés, actuels et futurs, des structures vétérinaires est primordiale si l'employeur veut conserver durablement ses nouvelles recrues et diminuer son coût de recrutement. De plus, l'implication organisationnelle des salariés dans leur structure de travail permet l'amélioration de leurs performances.

L'étude qualitative effectuée au sein du GIE Boischaud Sud met en évidence deux facteurs principaux d'implication durable des salariés vétérinaires, ASV et secrétaires, dans leurs structures vétérinaires de zone rurale : l'ambiance de travail et l'attachement géographique. Cette étude souligne également l'impact de la relation à la clientèle pour les vétérinaires et de la polyvalence dans les tâches quotidiennes pour les ASV et secrétaires sur leur implication.

Différents outils permettent d'influencer positivement l'ambiance de travail et l'attachement géographique en encourageant notamment une communication interne transparente et ouverte, ainsi qu'une écoute régulière des attentes des salariés individuellement ou collectivement. Ces réunions planifiées n'empêchent pas l'employeur ou les collaborateurs de donner des feedbacks positifs ou négatifs à la suite d'événements particuliers ou d'actions quotidiennes, dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Parmi les outils développés, le livret d'accueil permet l'ancrage pratique et social du salarié dans sa structure ainsi que dans son environnement de travail. Ce livret, agrémenté du bilan de rémunération global, constitue un document sur lequel l'employeur, comme le salarié, peut s'appuyer lors de l'entretien annuel individuel. Il est également essentiel d'encourager la cohésion d'équipe par le biais d'activités collectives, afin d'améliorer la confiance entre ses différents membres, d'améliorer l'ambiance de travail et donc d'impliquer durablement les salariés dans leur structure.

Cette étude qualitative exploratoire pourra être prolongée par un futur travail de recherche confirmatoire via une étude quantitative à plus grande échelle, afin d'envisager une généralisation de ces résultats. Il serait également intéressant de développer des fiches pratiques d'outils managériaux adaptés aux conditions de fonctionnement des structures vétérinaires et d'en suivre l'application au sein de structures en activité.

Laissons le mot de la fin à une des personnes interrogées pour cette thèse, qui nous rappelle l'importance du bien-être au travail quand elle annonce : *« au jour d'aujourd'hui, je suis au top ! j'ai un job qui me plaît, des collègues avec qui je m'entends bien, les patrons ça se passe bien. Ce qui pourrait me faire partir... rien ! même un salaire plus haut, je ne le prendrais pas, parce que franchement là, je suis bien et j'ai pas envie de quitter ça ».*

## Bibliographie

- AMALBERT, T. (2020) *Evaluer et améliorer la qualité de vie au travail du personnel des établissements de soins vétérinaires : élaboration d'une démarche QVT au sein d'un groupe de cliniques vétérinaires*. Thèse de doctorat vétérinaire. Université Claude Bernard, Lyon I.
- APFORM (2021) 'Le métier d'Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire', *Apform*. Available at: <https://apform.fr/jeunes-candidat-asv-gipsa/les-metiers-de-la-sante-animale/> (Accessed: 19 July 2022).
- BERETTI, D. (2021) *LE BILAN SOCIAL INDIVIDUEL : un outil RH précieux pour les employeurs, éclairant pour les salariés et déterminant pour les candidats !*, *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/le-bilan-social-individuel-un-outil-rh-pr%C3%A9cieux-pour-les-beretti/?originalSubdomain=fr> (Accessed: 14 August 2022).
- BFM BUSINESS (2019) 'Marque employeur : quel retour sur investissement?', *BFM BUSINESS*, 25 March. Available at: [https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/marque-employeur-quel-retour-sur-investissement\\_AN-201903250204.html](https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/marque-employeur-quel-retour-sur-investissement_AN-201903250204.html) (Accessed: 28 July 2022).
- CÉZANNE, C. and GUILLON, O. (2013) 'Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique', *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), pp. 127–143. Available at: <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. and LISSILOUR, M. (2018) 'La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle', *Recherches en Sciences de Gestion*, N°125(2), pp. 97–119. Available at: <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>.





- JEANNIN, C. (2020) *Le concept de marque employeur appliqué à l'entreprise vétérinaire*. Thèse de doctorat vétérinaire. Université Claude Bernard, Lyon I.
- JUËT, R. (2020) *La boîte à outils du manager. 51 fiches pratiques pour piloter son équipe*. Paris: Dunod (Management / Leadership). Available at: <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-manager--9782100809394.htm> (Accessed: 13 August 2022).
- KOGAN, L.R. *et al.* (2020) 'Veterinarians and impostor syndrome: an exploratory study', *The Veterinary Record*, 187(7), p. 271. Available at: <https://doi.org/10.1136/vr.105914>.
- LAGOUGE, A., RAMAJO, I. and BARRY, V. (2022) *La France vit-elle une 'Grande démission' ?*, *Dares*. Available at: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission> (Accessed: 24 August 2022).
- LAIDET, S. (2018) *Le feedback : comment bien maîtriser cet outil de management*, *Cadremploi*. Available at: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/le-feedback-comment-bien-maitriser-cet-outil-de-management.html> (Accessed: 17 August 2022).
- LE FRIANT, C. (2021) 'Bilan Social Individuel (BSI) : avantages et mise en place', *Culture RH*, 10 February. Available at: <https://culture-rh.com/bilan-social/individuel-bsi/> (Accessed: 14 August 2022).
- LEGIFRANCE (2019) *Convention collective nationale des cabinets et cliniques vétérinaires du 5 juillet 1995. Etendue par arrêté du 16 janvier 1996 JORF 24 janvier 1996. Champ d'application fusionné avec celui de la convention collective nationale des vétérinaires praticiens salariés (IDCC 2564) par accord du 29 mars 2019, Textes Attachés - Annexe I: Classification des emplois - Définition des tâches*, *Légifrance*. Available at: [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000005667116/?idConteneur=KALICONT000005635994](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000005667116/?idConteneur=KALICONT000005635994) (Accessed: 20 July 2022).

- LIGER, P. (2016) ‘Chapitre 4. Fidéliser et développer une relation durable’, in *Marketing RH*. Paris: Dunod (Ressources humaines), pp. 133–164. Available at: <https://www.cairn.info/marketing-rh--9782100753895-p-133.htm> (Accessed: 27 July 2022).
- 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: 28 July 2022).
- MATHEVET, P. (2022) ‘Bases et outils du management en clientèle vétérinaire’. *Management des équipes*, Vetagro Sup - Campus Vétérinaire de Lyon, 12 March.
- MINISTÈRE DE L’AGRICULTURE ET DE L’ALIMENTATION (2021a), *Arrêté du 8 novembre 2021 pris pour application de l’article L. 241-13 du code rural et de la pêche maritime et relatif à la désignation de zones caractérisées par une offre insuffisante de soins et un suivi sanitaire insuffisant des animaux d’élevage, dans les zones rurales à faible densité d’élevages*, Journal officiel, 9 novembre 2021, AGRG2133336A.
- MINISTÈRE DE L’AGRICULTURE ET DE L’ALIMENTATION (2021b) *Enseignement agricole : les écoles nationales vétérinaires sont accessibles en post-bac sur Parcoursup*, Ministère de l’Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. Available at: <https://agriculture.gouv.fr/enseignement-agricole-les-ecoles-nationales-veterinaires-sont-accessibles-en-post-bac-sur> (Accessed: 31 July 2022).
- MINISTÈRE DE L’AGRICULTURE ET DE L’ALIMENTATION (2021c) ‘Maillage vétérinaire en territoires ruraux : des avancées et un engagement à poursuivre les travaux’. Available at: <https://agriculture.gouv.fr/maillage-veterinaire-en-territoires-ruraux-des-avancees-et-un-engagement-poursuivre-les-travaux> (Accessed: 30 July 2022).

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (2021a), *Décret n° 2021-578 du 11 mai 2021 pris pour l'application du I de l'article L. 1511-9 du code général des collectivités territoriales et relatif aux aides aux vétérinaires contribuant à la protection de la santé publique et assurant la permanence et la continuité des soins aux animaux d'élevage dans les zones définies à l'article L. 241-13 du code rural et de la pêche maritime*, Journal officiel, 13 mai 2021, TERB2104279D.

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (2021b), *Décret n° 2021-579 du 11 mai 2021 relatif aux indemnités attribuées aux étudiants vétérinaires prévues à l'article L. 1511-9 du code général des collectivités territoriales et modifiant le code général des collectivités territoriales*, Journal officiel, 13 mai 2021, TERB2104281D.

MSD SANTE ANIMALE (2022) *Cultiver la cohésion de son équipe vétérinaire*, *Le Campus de Management Vétérinaire*. Available at: <https://www.campus-management-veterinaire.fr/gestion-de-lequipe/cohesion-equipe/> (Accessed: 18 August 2022).

MULLENBACH, A. (2009) 'Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ?', *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 72(2), pp. 2–12. Available at: <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0002>.

OMPL (2019) *Cliniques vétérinaires, portrait statistique*. Observatoire des métiers dans les professions libérales. Available at: [https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/290319\\_ompl\\_etude\\_stat\\_veto\\_03\\_19ok.pdf](https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/290319_ompl_etude_stat_veto_03_19ok.pdf) (Accessed: 19 July 2022).

ONV (2021a) *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2021*. Observatoire National Démographique de la profession vétérinaire. Available at: <https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/ODV-ATLAS-NATIONAL-2021.pdf> (Accessed: 16 July 2022).

- ONV (2021b) *Les missions de l'Ordre, Ordre National des Vétérinaires*. Available at: <https://www.veterinaire.fr/lordre/qui-sommes-nous/nos-missions/les-missions-de-lordre> (Accessed: 20 July 2022).
- ONV (2022) *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2022*. Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire. Available at: [https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-08/ODV-ATLAS%202022-BD\\_final.pdf](https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-08/ODV-ATLAS%202022-BD_final.pdf) (Accessed: 31 September 2022).
- PERETTI, J.-M. (2019) 'Chapitre 10. La politique de rémunération', in *Ressources humaines*. Vuibert (Vuibert Gestion), pp. 311–336. Available at: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-311.htm> (Accessed: 12 August 2022).
- PHYLUM (2019) *Analyse prospective des besoins de diplômés vétérinaires en France*. Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire. Available at: [https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/Analyse\\_prospective\\_des\\_besoins\\_de\\_diplomes\\_veterinaires\\_en\\_France\\_Version\\_Finale\\_1911.pdf](https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2021-11/Analyse_prospective_des_besoins_de_diplomes_veterinaires_en_France_Version_Finale_1911.pdf) (Accessed: 16 July 2022).
- PORRET-CONDAMIN (2022) 'Management en clinique vétérinaire'. *Management des équipes*, Vetagro Sup - Campus Vétérinaire de Lyon, 12 March.
- RANDSTAD (2021) '12ème édition de l'étude Randstad Employer Brand Research : Un an après la crise, le salaire reste malgré tout le principal critère d'attractivité d'un employeur pour plus de 6 Français sur 10'. Available at: <https://www.grouperandstad.fr/wp-content/uploads/2021/05/26.05.021-12eme-etude-randstad-employer-brand-research.pdf> (Accessed: 27 July 2022).
- RANDSTAD (2022) 'Employer Brand research 2022 - France'.
- READY, J. (2022) 'Comment rédiger une fiche de poste efficace ? + Modèle à télécharger', *Culture RH*, 6 March. Available at: <https://culture-rh.com/comment-rediger-fiche-de-poste-modele/> (Accessed: 18 August 2022).

- SERVICE PUBLIC (2022) *Épargne salariale, participation et intéressement*, *Service-Public.fr*. Available at: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N517> (Accessed: 21 August 2022).
- SIGOT, F. (2018) ‘L’atout “marque employeur”’, *Le Point Vétérinaire.fr*, (n°1785). Available at: <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/la-semaine-veterinaire/article/n-1785/l-atout-marque-employeur.html> (Accessed: 29 July 2022).
- SIGOT, F. (2022) ‘La marque employeur, bien loin de la simple promesse’, *Le Point Vétérinaire.fr*, (n°1940). Available at: <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/la-semaine-veterinaire/article/n-1940/la-marque-employeur-bien-loin-de-la-simple-promesse.html> (Accessed: 29 July 2022).
- TAÏEB, J.-P. (2015) ‘Dossier 11. La rémunération’, in *RH au quotidien*. Paris: Dunod (Pratiques en Or), pp. 300–349. Available at: <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0300>.
- TSANGA, R.C.N.N. and BEKOLO, C. (2018) ‘La rétention des personnels en contexte d’insécurité : déterminants et implications’, *Revue Économie, Gestion et Société*, (17). Available at: <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i17.14586>.
- VANDENBERGHE, P. (2020) ‘Comment évaluer le coût réel d’un recrutement?’, *recruiteeblog*, 27 November. Available at: <https://recruitee.com/fr-articles/cout-recrutement> (Accessed: 18 July 2022).
- VET FUTURS JUNIOR LYON (2017) *Les attentes des étudiants vétérinaires vis-à-vis de leur futur professionnel*. Available at: <http://vetfutursfrance.fr/wp-content/uploads/2018/02/Rapport-VetFuturs-Jr-Lyon.pdf> (Accessed: 13 July 2022).
- VETOJOB (2021) *Grilles des salaires vétérinaires et ASV en 2022*, *Vétojob*. Available at: <https://media.vetjob.fr/travailler/grilles-des-salaires-veterinaires-et-asv-en-2022> (Accessed: 20 July 2022).

# ANNEXE 1 : Les 12 questions de Gallup concernant l'engagement au travail

Traduit dans l'œuvre de J.P. DANGLADE (2020)

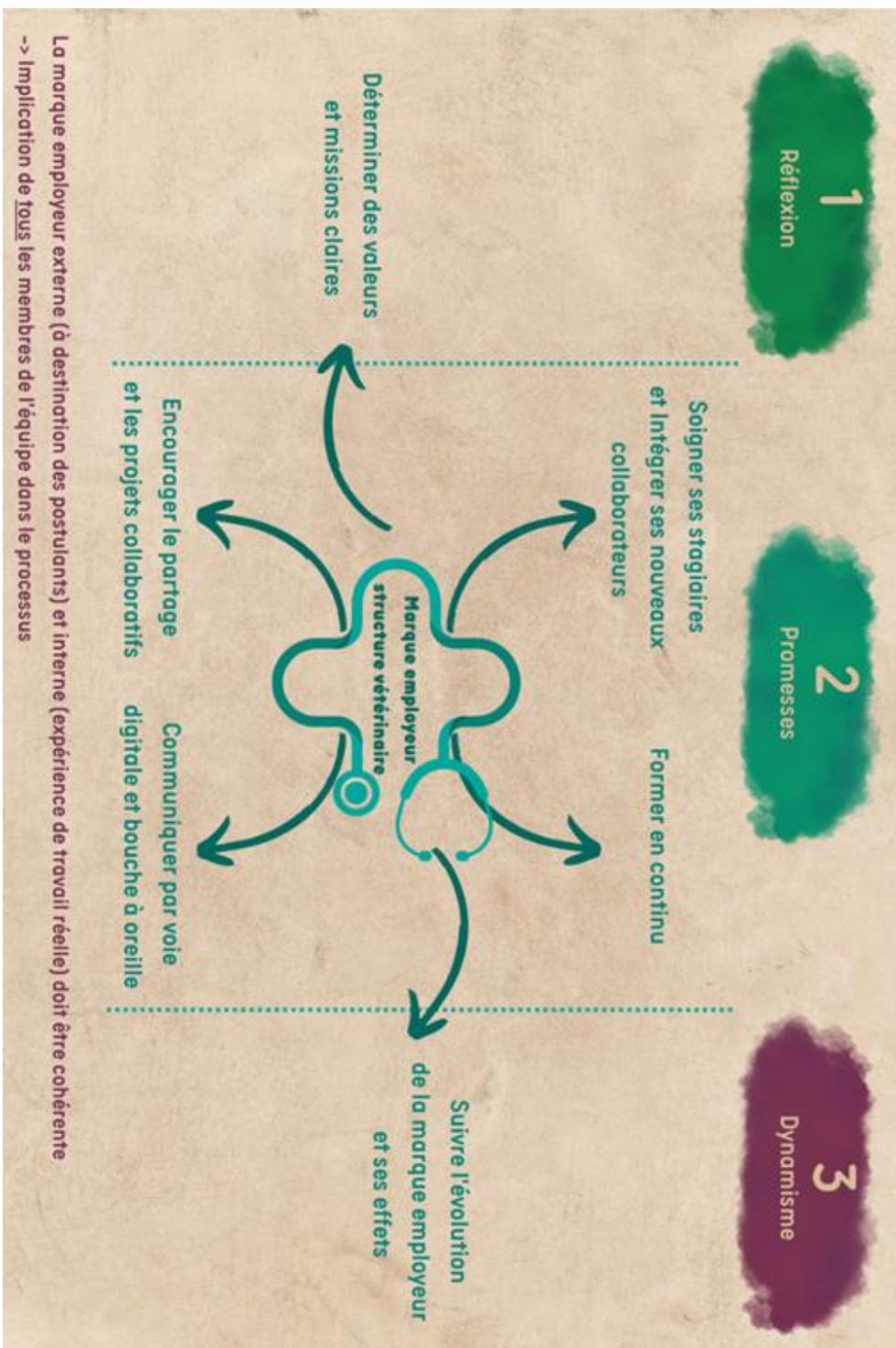
## Les 12 questions de Gallup :

1. Je sais ce qu'on attend de moi au travail
2. Je dispose des éléments et de l'équipement nécessaires pour bien faire mon travail
3. Au travail, j'ai chaque jour l'opportunité de faire ce dans quoi j'excelle
4. Dans les 7 derniers jours, la qualité de mon travail a été reconnue et j'ai été félicité(e)
5. Mon manager, ou quelqu'un au travail, me donne l'impression de s'intéresser à moi en tant que personne
6. Quelqu'un au travail encourage mon développement
7. Au travail, j'ai l'impression que mes opinions comptent
8. La mission ou la vision de mon entreprise me donnent l'impression que mon travail est important
9. Mes collègues s'engagent à produire un travail de qualité
10. J'ai un(e) meilleur(e) ami(e)
11. Dans les 6 derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès
12. Au cours de l'année précédente, j'ai eu l'opportunité d'apprendre et de me développer

La question 10 porte sur le cadre professionnel, on pourrait compléter : J'ai un(e) ami(e) proche dans mon équipe de travail.

# ANNEXE 2 : Construire et gérer sa marque employeur

Réalisé par l'auteur et adapté de C. JEANNIN (2020)



## **ANNEXE 3 : Guide d'entretien semi directif**

Réalisé à partir de réflexions avec J. RIVE et G. THOMAS-GUINGAND ainsi que les sources suivantes : GORGELET, 2012 ; CÉZANNE and GUILLON, 2013 ; TSANGA and BEKOLO, 2018)

### GUIDE

Vouvoiement, tutoiement ?

Entretien enregistré, réponses extraites et anonymisées puis analysées, recherche d'un témoignage au plus proche du ressenti réel.

Bienveillance, pas de jugement, pas de bonne ou de mauvaise réponse, juste la vérité.

#### **- Présentation personnelle du salarié**

Qui êtes-vous ? quel est votre parcours ? Comment vous-êtes-vous retrouvé ici ?

Quelles sont vos valeurs cadre professionnel ?

#### **- La clinique et son environnement**

Si vous deviez présenter la clinique à un ami, comment la décririez-vous ? (*sans insister sur l'équipe dans un premier temps*)

Quelles sont les points de la clinique ou du travail qui vous ont étonné en positif ou négatif dans les premiers mois après votre arrivée et actuellement ?

Est-ce que la clinique constitue un espace de développement professionnel, comment vous en rendez-vous compte et est-ce suffisant ?

Quelles sont pour vous les valeurs de la clinique ?

Est-ce que ce qui est important pour vous est pris en compte dans la clinique ? dans quelle mesure, vous sentez-vous écouté ?

#### **- Votre équipe de travail : Quels sont les principaux adjectifs qui qualifient l'équipe ?**

Quelle est votre équipe de travail ? qui y appartient ?

Est-ce que vous trouvez qu'il y a une bonne cohésion d'équipe ?

Comment pensez-vous que votre travail est perçu par l'équipe ?

Quel est votre positionnement dans l'équipe ?

Est-ce que vous pensez contribuer suffisamment à l'équipe ?

- **Management : Si vous deviez qualifier la gestion par les employeurs dans la clinique, quels sont les 3 mots qui vous viendraient à l'esprit ?**

Comment se sont déroulés votre accueil et votre intégration ?

Est-ce que les missions de chacun vous paraissent clairement définies ?

Dans quelle mesure êtes-vous amenés à mener des projets en autonomie et est-ce que cela vous paraît assez ?

Est-ce qu'on vous laisse travailler en autonomie ? est-ce que cela vous convient ?

Est-ce que le poste qu'on vous a vendu correspond à ce que vous faites effectivement ? Est-ce que votre formation vous permet de remplir pleinement votre poste ?

Est-ce que vous estimez disposer de suffisamment de soutien social et professionnel de la part de vos employeurs ?

- **La clientèle : Comment qualifieriez-vous vos relations à la clientèle ?**

Quelles sont les difficultés et les défis que vous rencontrez dans votre clientèle ?

Quelle satisfaction tirez-vous de vos clients ?

- **Ancrage dans la structure et intégration durable : Quels sont les principaux éléments qui vous impliquent dans la structure ?**

Qu'est-ce qui vous pousse à aller travailler ?

Promotion en interne  
Équité externe  
Justice/injustice  
Confiance  
Identité professionnelle  
Rémunération / Primes  
Formation  
Ambiance/climat  
Engagement au travail / Participation salariés dans syndicat ?

Est-ce que vous avez déjà pensé à quitter la structure ? Si oui, quelles en étaient les raisons ? ou les raisons de départ d'autres structures précédemment ?

### **Pour aller plus loin**

Si vous aviez une baguette magique, qu'est-ce que vous changeriez dans la clinique ?

Est-ce que vous accepteriez de parler de \*tel point\* avec les associés ?

Remerciements.

## ANNEXE 4 : Guide de réunion

(JUËT, 2020)

Nom de la réunion	
Horaires (début-fin) :	
Objectif (résultat à constater à la fin de la réunion) :	
Participants permanents :	Matériel nécessaire :
Participants invités :	Documents nécessaires :
Gardien du temps :	Secrétaire :
Sujet n° 1 Titre – Durée	
Objectif	
Intervenant(s)	
Méthode	
Sujet n° 2 – Titre – Durée	
Objectif	
Intervenant(s)	
Méthode	
Sujet n° 3 – Titre – Durée	
Objectif	
Intervenant(s)	
Méthode	
Sujet n° 4 – Titre – Durée	
Objectif	
Intervenant(s)	
Méthode	



# ANALYSE DES FACTEURS D'IMPLICATION DURABLE DES SALARIES VETERINAIRES ET ASV EN STRUCTURE VETERINAIRE RURALE : ETUDE AU SEIN DU GIE BOISCHAUT SUD

---

Auteur

---

BERTHOUD Emilie

Résumé

---

Dans un contexte de marché des emplois vétérinaires en tension, une fois la phase de recrutement réussie, il est primordial pour une structure vétérinaire de conserver durablement son nouveau salarié. Cet objectif de fidélisation des collaborateurs est un des domaines d'action du Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Boischaut Sud. Avec l'aide de certaines cliniques adhérentes à ce GIE, nous avons réalisé une étude ayant pour objectif de mettre en évidence les principaux facteurs d'implication durable des salariés des structures vétérinaires en zone rurale. Cette étude qualitative a permis de déterminer deux principaux facteurs d'implication : l'ambiance de travail et l'attachement géographique. Pour chacun de ces facteurs, nous avons détaillé des outils managériaux de communication interne aussi bien à destination des employeurs que des salariés des structures vétérinaires.

Mots-clés

---

Salarié, Fidélisation, Implication, Rurale, Communication, Commitment, Retention, Employee

Jury

---

Président du jury : **Pr PAYEN GAY Léa**

Directeur de thèse : **Dr BRUYERE Pierre**

1er assesseur : **Dr BRUYERE Pierre**

2ème assesseur : **Pr MOUNIER Luc**

3ème assesseur : **Pr CHABANNE RIVE Jérôme**