

CAMPUS VETERINAIRE DE LYON

Année 2022 - Thèse n° 061

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES DE SOINS VETERINAIRES : PRATIQUES ET MODALITES D'APPROPRIATION

THESE

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

Et soutenue publiquement le 13 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

GARCIN Rémy

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2022 - Thèse n° 061

**LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES
DE SOINS VÉTÉRINAIRES : PRATIQUES ET
MODALITÉS D'APPROPRIATION**

THESE

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

Et soutenue publiquement le 13 octobre 2023
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

GARCIN Rémy

Liste des enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (20-03-2023)

Pr	ABITBOL	Marie	Professeur
Dr	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	Maître de conférences
Pr	ARCANGIOLI	Marie-Anne	Professeur
Dr	AYRAL	Florence	Maître de conférences
Pr	BECKER	Claire	Professeur
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	CHANOIT	Guillaume	Professeur
Dr	CHETOT	Thomas	Maître de conférences
Pr	DE BOYER DES ROCHES	Alice	Professeur
Pr	DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	Professeur
Pr	DJELOUADJI	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	Dorothée	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
Pr	POUZOT-NEVORET	Céline	Professeur
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
Dr	VIRIEUX-WATRELOT	Dorothée	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	ZENNER	Lionel	Professeur

Remerciements au jury

A Monsieur le professeur Damien SANLAVILLE

De L'Université Claude Bernard Lyon 1.

Pour me faire l'honneur de présider le jury de ma soutenance.

Mes sincères remerciements.

A Monsieur le professeur Luc MOUNIER

De VetagroSup Campus vétérinaire de Marcy l'étoile.

Pour m'avoir accompagné tout au long de ce sujet avec compréhension et compassion.

Mes chaleureux remerciements.

A Monsieur le professeur Luc CHABANNE

De VetagroSup Campus vétérinaire de Marcy l'étoile.

Pour me faire l'honneur de participer, à nouveau, au jury de ma soutenance.

Mes chaleureux remerciements.

Table des matières

Table des annexes	11
Table des figures.....	13
Table des tableaux.....	15
Liste des abréviations	17
Introduction.....	19
Bibliographie historique et pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	21
1. Évolution historique de la RSE :.....	21
1.1 Les origines de la RSE	21
1.2 RSE et développement durable	22
1.3 L'Investissement Socialement Responsable (ISR) et les mécanismes de marché	24
1.4 Lignes directrices et normalisation des pratiques en lien avec la RSE	25
2. Des logiques d'appropriation de la RSE différentes selon la taille des entreprises	26
2.1 Théorisation de l'approche managériale de la RSE dans l'entreprise	27
2.2 Des pratiques en lien avec la RSE des entreprises.....	30
2.3 Les enjeux de la RSE spécifiques à la taille des entreprises.....	33
3. Outils et méthodes permettant aux entreprises d'intégrer la RSE dans leur fonctionnement.....	36
3.1 Différentes méthodes d'appropriation de la RSE	36
3.2 Une normalisation de l'approche de la RSE.....	36
3.3 Des outils de suivi de la performance extra financière	37
3.4 La standardisation de la communication des rapports extra-financiers	40
3.5 La labellisation, un levier d'engagement des équipes plus qu'un outil marketing	41
4. Bénéfices et critiques de la RSE.....	42
4.1 Les bénéfices des actions en lien avec la RSE	42
4.2 Les critiques de la RSE.....	45
L'entreprise vétérinaire questionnée au regard des enjeux sociétaux.....	49
1. Une évolution des attentes de la société vis-à-vis de l'animal	49
1.1 L'élevage face aux enjeux sociétaux	49
1.2 L'animal de compagnie comme membre de la famille.....	50
1.3 Le bien-être animal et les objectifs du développement durable.....	51
2. La profession vétérinaire sensible aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels.....	53
2.1 Le vétérinaire, acteur de premier rang dans la santé publique.....	53
2.2 La profession vétérinaire et les enjeux environnementaux	54
2.3 La responsabilité sociétale des vétérinaires	55
3. L'intérêt croissant du milieu vétérinaire pour la RSE.....	57

3.1	La construction d'un référentiel de la RSE dans le milieu vétérinaire	57
3.2	Des pratiques de rapport RSE naissantes dans les groupes vétérinaires consolidés	59
	Approche expérimentale : Quelles formes prend la RSE dans les structures vétérinaires en exercice ?	
	65
1.	Matériel et méthodes	65
1.1	Construction d'un questionnaire national	65
1.2	Elaboration d'entretiens auprès du personnel d'une clinique vétérinaire.....	68
2.	Résultats.....	74
2.1	Réponses obtenues lors du questionnaire	74
2.2	Restitution des entretiens	84
	Discussion des résultats : analyse croisée des différentes enquêtes offrant un panorama des enjeux de la RSE des structures de soins vétérinaires	105
1.	Critique de l'étude.....	105
1.1	Sur le questionnaire	105
1.2	Sur les entretiens	107
2.	Principaux enjeux et perspectives pour la RSE des structures vétérinaires	109
2.1	Une sensibilité à la responsabilité sociétale à développer au sein des structures.....	109
2.2	Une approche de la RSE peu formalisée	110
2.3	Des démarches socialement responsables avantageuses pour les entreprises	112
2.4	Des décisions stratégiques majoritairement prises par les associés	112
2.5	Des paramètres sociaux spécifiques aux entreprises vétérinaires	113
2.6	Une participation à la vie publique fortement liée au métier de vétérinaire.....	114
2.7	Peu d'actions environnementales menées, focalisées sur la gestion des déchets	114
3.	Critique d'une démarche RSE formalisée pour les entreprises vétérinaires	117
	Conclusion	119
	Bibliographie	123
	Annexes	131
	ANNEXE 1 : Questionnaire développement durable en clinique vétérinaire : Evaluation des pratiques RSE.....	131
	ANNEXE 2 : Guide d'entretien	139
	ANNEXE 3 : Traitement des entretiens	141

Table des annexes

ANNEXE 1 : Questionnaire développement durable en clinique vétérinaire : Evaluation des pratiques RSE.....	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 2 : Guide d'entretien	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 3 : Traitement des entretiens	Erreur ! Signet non défini.

Table des figures

Figure 1 : Les 17 objectifs du développement durable à intégrer dans la RSE	24
Figure 2 : Classification des parties prenantes selon l'urgence, la légitimité de leurs réclamations et leur pouvoir sur l'entreprise selon Mitchell, 1998.....	29
Figure 3 : Moteurs de l'engagement des PME pour l'environnement.....	33
Figure 4 : Trois labels RSE fréquemment rencontrés	41
Figure 5 : Bénéfices perçus par les PME suite à l'intégration de politiques RSE selon Berger-Douce 2008.....	44
Figure 6 Quelques avantages des mesures de RSE	45
Figure 7 : Devoirs selon les détenteurs d'animaux	51
Figure 8 : Relations entre les objectifs du développement durable et Bien-Être Animal.....	53
Figure 9 : Logo et slogan de la marque vétérinaire.....	56
Figure 10 : Matrice de matérialité des enjeux RSE, Traduction du rapport positive Pawprint 2022....	60
Figure 11: Les moteurs des actions sociales et environnementales dans les structures vétérinaires..	77
Figure 12 : Avantages attendus par la prise en compte de la RSE par les structures vétérinaires	78
Figure 13 : Freins opérationnels à l'intégration pratique de la RSE dans les structures vétérinaires...	79
Figure 14 : Satisfaction de l'équilibre vie personnelle-professionnelle des salariés selon les répondants	80
Figure 15 : Répartition cumulée croissante de l'écart de salaire horaire maximal au sein des structures vétérinaires	80
Figure 16 : Relations entre les structures vétérinaires et les organisations locales	81
Figure 17 : Parties prenantes intégrées dans la prise de décision stratégique des structures vétérinaires.....	83
Figure 18 : Source d'émissions de gaz à effets de serre du secteur de la santé	115

Table des tableaux

Tableau 1 : Référentiel d'auto-évaluation de la RSE selon Amat 2009	58
Tableau 2 : Trois des indicateurs suivant les performances d'IVC Evidensia dans 3 domaines : les Personnes, la Planète, les Patients.....	61
Tableau 3 : Traitement des résultats selon thématique et sous thématique	67
Tableau 4 : Grille d'analyse des entretiens thématiques	73
Tableau 5 : Activité des structures ayant répondu au questionnaire	75

Liste des abréviations

- RSE : Responsabilité sociale et environnementale des entreprises
- DD : Développement Durable
- ONU : Organisation des Nations Unies
- ODD : Objectifs du Développement Durable
- ISR : Investissement Socialement Responsable
- ARESE : Agence de Rating Environnemental et Social des Entreprises
- ESG : Environnementaux Sociaux et Gouvernementaux
- GRI : Global Reporting Initiative
- ISO : International Organization for Standardization
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PP : Partie prenante
- ASV : Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire
- SASB : Sustainability Accounting Standard Board
- QCM : Question à Choix Multiple
- SPA : Société Protectrice des Animaux
- SNVEL : Syndicat National des Vétérinaires en Exercice Libéral
- BEA : Bien Être Animal
- ISPV : Inspecteur en Santé Publique Vétérinaire
- ENSV : Ecole Nationale des Services Vétérinaires

INTRODUCTION

La responsabilité est l'obligation ou la nécessité morale d'assumer les conséquences de ses actions ou celles des autres. Pour Hans Jonas, la responsabilité dépasse la simple obligation de répondre de ses actes. Dans le *Principe Responsabilité* il écrit : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » (Jonas, 1979). Appliquée aux entreprises, la responsabilité pourrait se définir comme la nécessité de répondre des conséquences de leur activité, en considérant la société à travers les générations actuelles et futures.

La notion de responsabilité des entreprises envers la société a été débattue par les chercheurs en management et théorisée au sein de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE pose la question : De quoi et envers qui les entreprises sont-elles responsables ? Aujourd'hui, dans un contexte de crise climatique et de remise en question des inégalités sociales, la responsabilité des entreprises est questionnée entre autres par les consommateurs, les salariés, les actionnaires et les gouvernements. Des méthodes et des outils consensuels ont été développés pour aider les entreprises à répondre à ces questions et assumer leurs responsabilités sociétales.

Cette attente de responsabilité touche aujourd'hui toutes les grandes entreprises et s'étend aux entreprises de plus petite taille, dans tous les secteurs d'activité. Dans ce contexte, il est pertinent de s'interroger sur l'intégration de la responsabilité sociétale dans les entreprises de soin vétérinaire et sur les pratiques en lien avec cette responsabilité.

Pour répondre à cette question, notre travail présentera dans un premier temps les informations nécessaires pour comprendre ce qu'est la RSE et comment les entreprises intègrent cette notion aux niveaux stratégique et opérationnel. Dans un second temps, nous verrons l'évolution des attentes sociétales autour des entreprises de soin vétérinaire et quelles sont les réponses à ces attentes. Notre étude se poursuivra par une enquête sociologique dressant un panorama de l'appropriation de la RSE par les entreprises vétérinaires à l'échelle nationale et des pratiques en lien. Enfin, l'analyse des résultats obtenus permettra d'identifier quelques enjeux pour les structures vétérinaires et de leur proposer des préconisations pour qu'elles puissent mieux se saisir de leur RSE.

BIBLIOGRAPHIE HISTORIQUE ET PRATIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

1. Évolution historique de la RSE :

La RSE est une notion ayant subi de nombreuses évolutions depuis ses premières évocations. Afin de comprendre ce qu'est la RSE aujourd'hui, il est pertinent de suivre le cheminement de ce concept depuis son origine jusqu'à nos jours

1.1 Les origines de la RSE

Au début du XXème siècle en Amérique du Nord, l'accroissement de la taille des entreprises, l'instauration d'une hiérarchie et la séparation entre la gestion de l'entreprise par des managers et sa propriété par les actionnaires amènent la société publique à s'interroger sur la responsabilité des entreprises. De plus, le développement de formations de management sensibilise les dirigeants aux conséquences de leurs actions sur la société publique. C'est dans ce contexte que Bowen évoque pour la première fois en 1953 dans son ouvrage *Social responsibilities for businessman* que l'entreprise possède, en plus d'une responsabilité économique, une responsabilité envers la société (Gond et Acquier, 2007). La question d'envers qui et de quoi les entreprises sont responsables est alors posée. Depuis, plusieurs définitions ont été proposées.

Tout d'abord, en 1971, le comité pour le développement économique (CED) propose une définition des responsabilités des entreprises selon trois niveaux d'implication. Le premier niveau correspond à la rentabilité et à l'exécution de leurs activités économiques. Le second est l'exercice de leurs fonctions économiques avec une sensibilité à leur environnement social. Le niveau le plus large correspond aux responsabilités que l'entreprise doit assumer afin d'améliorer cet environnement social.

Plus tard, en 1979, Carroll pose les fondements de la théorisation de la responsabilité sociétale. Il propose une définition des responsabilités sociales des entreprises selon quatre niveaux de contrainte. Ces quatre niveaux sont les responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques et les responsabilités discrétionnaires. Si cette définition reprend en partie celle du CED, elle précise les organisations concernées par ces responsabilités. Les responsabilités économiques correspondent à la raison d'être des entreprises : produire des biens et des services et en tirer profit. Cette responsabilité est donc relative au marché. Les responsabilités légales demandent à l'entreprise de suivre le cadre légal lié à son activité. Elles sont donc relatives à la loi et aux gouvernements. Les responsabilités éthiques correspondent à ce qui n'est pas demandé par la loi mais

attendu par la société. Enfin, les responsabilités discrétionnaires sont spécifiques à chaque entreprise. Elles correspondent aux responsabilités endossées volontairement par les entreprises sans y être obligées par une des responsabilités précédentes (Carroll, 1979).

1.2 RSE et développement durable

Dans les années 80, les attentes sociétales évoluent avec la mondialisation et la prise de conscience du dérèglement climatique et des inégalités sociales liées aux activités humaines. La responsabilité éthique des entreprises est alors questionnée au vu de ces enjeux.

Ainsi, à partir des années 90, les notions de développement durable (DD) et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) deviennent intimement liées. Néanmoins, ces deux notions doivent être distinguées. Le DD est une incitation politique à promouvoir la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et économiques dans les activités humaines. Il est un concept politique et macrosocial qui aboutit à des réglementations contraignant les conditions d'exercice des entreprises. Il interroge les entreprises dans leur finalité et leur fonctionnement. La RSE est quant à elle un concept microéconomique qui constitue une réponse de l'entreprise aux attentes sociétales. La RSE amène une nouvelle vision de la gouvernance, du management et de la notion de performance. C'est cette nouvelle conception de la performance basée sur la performance économique, sociale et environnementale, développée en 3.3.1, qui intègre le développement durable au sein de la performance RSE (Capron et Quairel Lanoizelée, 2010). Afin de mieux comprendre comment les attentes sociétales, présentées à travers le DD, sont au fur et à mesure intégrées dans la RSE, il est nécessaire de définir plus précisément ce qu'est le développement durable, à travers son histoire.

1.2.1 Origines du développement durable

Le premier texte abordant le sujet du développement durable est la *Stratégie mondiale de la conservation de la nature*, rédigé par le programme des Nations Unies pour l'environnement et le Fond mondial pour la nature en 1980. Ce texte marque un tournant dans la conception dichotomique de l'activité humaine et de la conservation de la nature. « *La conservation améliore les perspectives de développement durable et propose des moyens d'intégrer la conservation au développement [tout en cherchant] à déterminer les domaines où les intérêts de la conservation et ceux du développement peuvent coïncider et où une étroite association des deux processus serait particulièrement avantageuse* » (UICN, PNUE et WWF, 1980). Ce texte paraît dans un contexte où la communauté scientifique et les organisations gouvernementales considèrent comme nécessaire de prendre en compte les aspects politiques, économiques, sociaux et environnementaux pour accompagner les pays en voie de développement (Chartier, 2004).

La popularisation du développement durable se fait par le rapport « *Notre avenir à tous* » présidé par Brundtland en 1987 au *World Council for Sustainable Development*, fondé par l'ONU en 1983. On retrouve dans ce rapport les grands enjeux mondiaux de la fin du XXème siècle, comme la sécurité alimentaire mondiale ou la gestion de l'armement des pays. Ce rapport mené à l'échelle mondiale dépasse la *Stratégie mondiale de la conservation de la nature* et généralise la nécessité d'un développement durable pour tous les pays. Dans ce rapport, la notion de développement durable est définie comme tel : celui-ci doit « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs ». Ces besoins doivent être couverts en augmentant la productivité des pays dans la limite des ressources disponibles et en assurant l'égalité des chances pour chacun. L'évolution démographique des pays doit être compatible avec les capacités de l'environnement. La protection de l'air, de l'eau, des sols et des êtres vivants, le ménagement des ressources renouvelables et l'économie des ressources fossiles, sont des conditions nécessaires au développement durable. Enfin, le développement durable fait appel entre autre à des changements institutionnels et à une réorientation des investissements (World Commission on Environment et Development, 1987). Ce rapport appelle donc les acteurs économiques à valoriser les actions réalisées en faveur du développement durable, en considérant l'environnement et en visant l'amélioration des conditions sociales. Ceci pose donc les bases de la RSE moderne.

1.2.2 La conférence de Rio : le lien entre responsabilité des acteurs économiques et développement durable

Suite au constat et à l'appel au développement durable du rapport Brundtland, la conférence de Rio en 1992 réunit les états du monde entier pour une réflexion sur le DD et l'environnement. Deux documents sont issus de cette conférence : l'Agenda 21 et la déclaration de Rio signée par 182 pays. L'Agenda 21 liste les domaines où le DD doit être appliqué par les signataires. Il est ensuite décliné en Agenda 21 local dans chacun des pays jusqu'à la plus petite échelle administrative publique. La déclaration de Rio engage les signataires à répondre aux enjeux présentés lors de la commission Brundtland. Il est ainsi mentionné que la protection de l'environnement doit être prise en compte dans le développement. La participation d'entreprises à la conférence de Rio montre l'importance de ces acteurs économiques pour le développement durable (United Nation, 1992).

1.2.3 La définition des objectifs du développement durable

Les lignes directrices issues de la conférence de Rio sont déclinées par la suite en objectifs. Ces objectifs concernent les organismes politiques mais également les acteurs économiques. Ainsi, en 2015, l'ONU rédige les 17 objectifs du développement durable (ODD) à réaliser pour 2030, présentés par la Figure 1. Ces objectifs sont interconnectés et pour chacun d'entre eux, des cibles sont définies

avec un total de 169 cibles. Par exemple, l'ODD 5 « Egalité entre les sexes » comprend six cibles dont « Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique ». Un rapport annuel sur l'avancée des objectifs est présenté au Forum politique de haut niveau (United Nation, 2015). Ces objectifs servent aujourd'hui de cadre pour les actions menées en lien avec la RSE et apparaissent clairement dans les rapports RSE des entreprises.

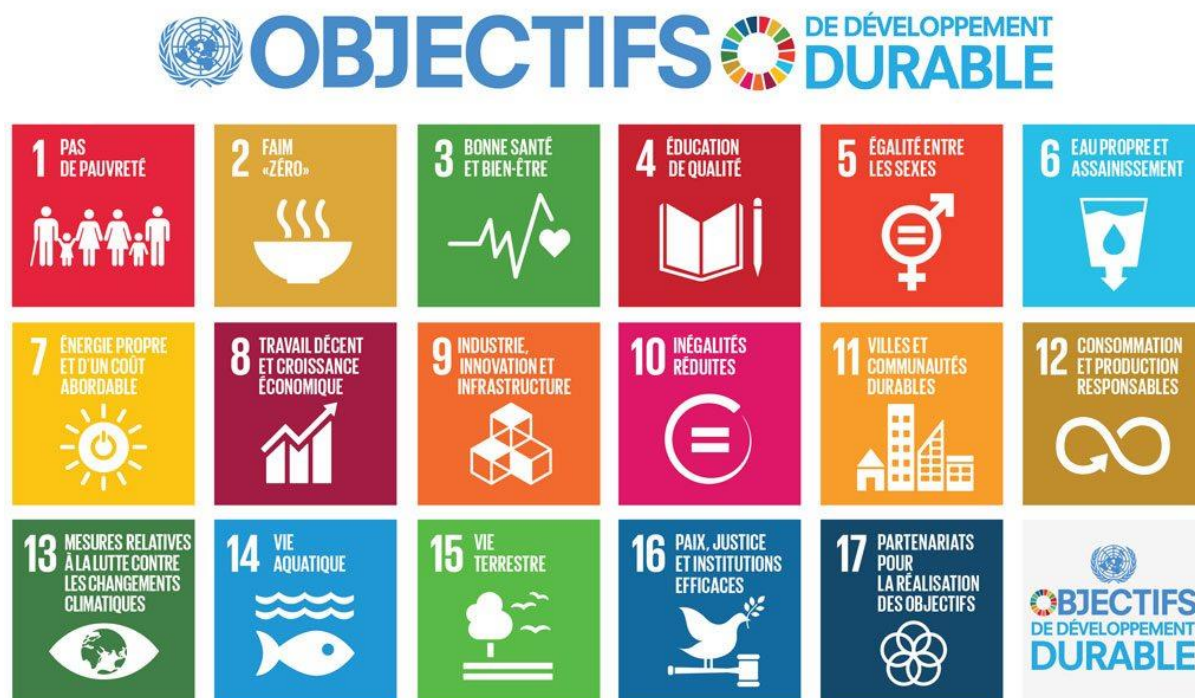


Figure 1 : Les 17 objectifs du développement durable à intégrer dans la RSE

Source : www.un.org

1.3 L'Investissement Socialement Responsable (ISR) et les mécanismes de marché

Pour donner suite aux incitations politiques de la conférence de Rio, les années 90 voient l'essor de l'intégration de ces paramètres extra-financiers dans les critères d'évaluation de certains fonds d'investissement.

Même si l'exclusion de certaines entreprises de certains fonds d'investissement pour des raisons éthiques a été observée dès les années 20, la sélection positive des entreprises socialement responsables apparaît en 1971 aux Etats-Unis par le *Pax world fund*. Cette sélection passe par l'évaluation de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises (ESG). En 1991,

l'*UNEP Finance initiative*¹ associe le programme des Nations Unies pour l'Environnement et le secteur financier mondial dans le but de promouvoir le développement durable dans les processus d'investissement. Afin de qualifier les entreprises selon les critères du développement durable, les agences de notation sociétale apparaissent en France en 1997 avec l'ARESE (Agence de Rating Environnemental et Social des Entreprises). Le but de ces agences de notation est l'évaluation de la performance ESG. En 2001, l'État français oblige l'ensemble des sociétés cotées sur un marché réglementé à rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale au sein de leurs activités. Ces rapports servent ensuite pour le recueil des informations par les agences de notation extra-financière (Arjaliès, 2014).

Aujourd'hui, en France, l'article 225 du Grenelle II oblige les entreprises présentes sur les marchés réglementés, notamment les grosses sociétés cotées en bourse, à réaliser un rapport extra-financier. Cette loi est dans la continuité du Grenelle I et étend les obligations de rapport extra-financier à des entreprises de plus petite taille. On observe donc une tendance à la généralisation des rapports extra-financiers pour des entreprises de taille de moins en moins importante. Le rapport extra-financier comprend notamment des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

1.4 Lignes directrices et normalisation des pratiques en lien avec la RSE

Suite au développement de l'ISR, les entreprises s'interrogent et communiquent de plus en plus sur leur RSE afin d'intégrer ces fonds d'investissement responsables. Dans les années 2000, les organisations supra-gouvernementales précisent les lignes directrices de la RSE afin d'harmoniser l'approche de la RSE par les entreprises.

Une première association naît en 1997 à la suite du scandale des fuites pétrolières d'Exxon. Il s'agit du *Global Reporting Initiative* (GRI), issu de la collaboration entre scientifiques et organisations influentes dans le milieu de la finance et de la politique. Ses premières versions dans les années 2000 donnent les premières lignes directrices aux entreprises souhaitant renseigner leurs pratiques durables (GRI, 2021).

Si le GRI propose une standardisation des rapports extra-financiers, d'autres associations vont plus loin dans l'engagement des entreprises pour le développement durable. Le *global compact* naît ainsi en 2000. Il s'agit d'une initiative internationale de l'ONU appelant les entreprises à intégrer dans leur stratégie et leurs activités opérationnelles les principes du développement durable. Cette

¹ United Nation Environmental Program Finance Initiative

organisation établit initialement 10 principes recouvrant les thèmes de l'environnement, des droits de l'Homme, les normes de travail internationales et la lutte contre la corruption. Les entreprises signataires s'engagent à mettre en œuvre un plan d'action pour répondre à un de ces quatre thèmes et à fournir un rapport annuel de communication de progrès (United Nation Global compact, 2023). Même s'il est peu contraignant, le *global compact* donne un cadre aux actions concernées par la RSE et propose une standardisation des démarches RSE.

La RSE dépasse le cercle de la finance et est reconnue par les organismes politiques. Ainsi, en 2001 dans son livre vert, la commission européenne propose une définition consensuelle de la RSE : « La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » (Commission de l'Union européenne, 2001).

Ainsi, la définition de la RSE proposée par l'Union Européenne inclut dans les activités des entreprises des préoccupations sociales et environnementales. Ces préoccupations doivent également être prises en compte dans ses relations avec ses parties prenantes. Cette relation constitue la théorie dominante d'appropriation de la RSE, développée dans la partie suivante.

Les premières évocations de la responsabilité des entreprises envers la société apparaissent au milieu du XXème siècle dans un contexte de bouleversement de la forme des entreprises aux Etats-Unis. En plus des responsabilités légales et économiques, les entreprises sont questionnées sur leur éthique et leur impact sur la société. La RSE évolue conjointement au développement durable en associant, en plus des paramètres économiques, des paramètres sociaux et environnementaux dans le fonctionnement des entreprises. Elle constitue ainsi une réponse des entreprises aux conséquences que peuvent avoir leurs activités sur la société et l'environnement.

2. Des logiques d'appropriation de la RSE différentes selon la taille des entreprises

La RSE est une réponse des entreprises aux politiques mondiale et nationale de la fin du siècle dernier. L'intégration de ce concept dans le fonctionnement des entreprises est une nouvelle façon de concevoir le management des parties prenantes internes et externes. En effet, la prise en compte de la RSE dans le fonctionnement des entreprises appelle à l'écoute et à la priorisation des attentes des groupes de personnes concernés par l'activité de l'entreprise. La théorie des parties prenantes décrit ce travail de management.

2.1 Théorisation de l'approche managériale de la RSE dans l'entreprise

Au sein de l'entreprise, l'engagement dans une démarche de RSE s'appuie sur différentes théories. On retrouve ces différentes théories derrière les outils, référentiels et normes, employés dans les entreprises.

2.1.1 *La théorie des parties prenantes, théorie majeure de la RSE*

La théorie la plus employée dans l'approche de la RSE est la théorie des *stakeholders* ou théorie des parties prenantes. En 1991, Carroll décrit le rôle central des managers entre ses responsabilités envers ses actionnaires d'une part, et la demande de plus en plus pressante des consommateurs, des employés et des enjeux environnementaux d'autre part. La théorie des parties prenantes permet d'identifier les personnes ou groupes envers laquelle l'entreprise est responsable. Ces groupes étant concernés par les enjeux (*stake* en anglais) de l'entreprise, ils sont appelés *stakeholders*, en opposition aux actionnaires (*shareholders* en anglais) (Carroll, 1991).

Cette théorie est à la base de la norme ISO 26000 sur la RSE. En effet, l'engagement sociétal émerge de la réponse des managers aux parties prenantes (Bon, 2009). On retrouve ainsi dans l'ISO 26000 : « *Il convient que l'organisation comprenne le lien existant entre les intérêts des parties prenantes qui sont touchés par l'organisation d'une part, et les attentes de la société d'autre part.* »

2.1.1.1 Définition des parties prenantes et priorisation de leur management

Dans le cadre de ce travail, nous devons définir ce qu'est une partie prenante. La définition des parties prenantes diffère selon les époques et les auteurs avec des visions plus ou moins larges. Selon Freeman en 1984, une partie prenante est une personne ou un groupe influençant, ou étant influencé, par la réalisation des objectifs d'une entreprise. Pour Clarkson, en 1994, les parties prenantes sont reliées à l'entreprise par une relation de risque qui induit un enjeu. Il existe selon lui une distinction entre partie prenante volontaire et involontaire. Les parties prenantes volontaires supportent un risque lié à l'investissement de capital au sein de l'entreprise, tandis que les parties prenantes involontaires supportent un risque lié aux activités de l'entreprise. Les parties prenantes considérées dépendent donc du cadre choisi. Ceci représente un véritable casse-tête pour les managers quant à leur identification et à la priorisation de leurs attentes (Clarkson, 1995).

Mitchell, Agle et Wood en 1997, reprennent ces différents points de vue et complète la définition de Freeman par une priorisation des parties prenantes selon la légitimité de leurs réclamations, leur pouvoir d'influence sur l'entreprise et l'urgence de leurs réclamations. Ils définissent ainsi trois niveaux d'importance des parties prenantes. Par ordre de priorité croissante, ces parties prenantes peuvent être latentes, expectatives ou prépondérantes. Des sous-groupes existent au sein des différents niveaux. Les auteurs développent dans leur argumentaire que, plus la partie prenante

possède d'attributs, plus le management de l'entreprise doit se concentrer sur ses réclamations (Mitchell, Agle and Wood, 1997). L'articulation de ces différents niveaux est présentée par la Figure 2 :

- Les parties prenantes latentes, ont des réclamations soit urgentes, soit légitimes ou peuvent avoir un impact sur les décisions de l'entreprise. On distingue ainsi dans cette catégorie trois sous-groupes : les parties prenantes dormantes (1) avec un pouvoir d'influence sur l'entreprise, sans relation légitime avec l'entreprise ni de réclamation urgente, par exemple de riches investisseurs potentiels ou de grands médias. Les parties prenantes discrétionnaires (2) ont des réclamations légitimes mais peu urgentes pour les managers et aucun pouvoir sur les décisions de l'entreprise. On peut retrouver dans cette catégorie les organisations bénévoles auxquelles les entreprises peuvent apporter une aide financière ou matérielle. En effet, subvenir aux plus démunis est légitime mais n'est pas une priorité pour l'entreprise et ces organisations n'ont aucun pouvoir sur elle. Les parties prenantes demandeuses (3) ont des réclamations urgentes mais aucune légitimité vis-à-vis de l'entreprise et aucun pouvoir sur celle-ci. Par exemple, un manifestant virulent peut être considéré comme tel.
- Les parties prenantes expectatives possèdent deux des attributs parmi l'urgence de leur demande, la légitimité de leur demande, ou un certain pouvoir sur les décisions de l'entreprise. Trois sous-groupes sont également présents à ce niveau. On retrouve dans cette catégorie les parties prenantes dominantes (4) avec un pouvoir sur les décisions de l'entreprise et une certaine légitimité dans ses relations avec elle. On peut y retrouver les salariés ou les investisseurs de l'entreprise. Cette catégorie est souvent considérée comme une catégorie plus importante aux yeux des managers que les autres. Néanmoins, Mitchell précise ici qu'elle ne doit pas être plus importante que les deux suivantes. Les parties prenantes dépendantes (5) ont des réclamations urgentes et légitimes mais sans pouvoir auprès de l'entreprise et nécessitent donc un relai de pouvoir auprès des décisionnaires. Cette catégorie peut être illustrée par les populations locales et même l'environnement touché par la pollution d'une usine. Enfin, les parties prenantes dangereuses (6), pouvant être coercitives et violentes, ont des réclamations urgentes et un pouvoir de pression fort sur l'entreprise sans légitimité, comme les terroristes.
- Les parties prenantes prépondérantes avec des réclamations légitimes et urgentes, et un pouvoir sur les décisions de l'entreprise (7), sont obtenues par l'acquisition du dernier attribut manquant par une partie prenante expectative. Par exemple lors de mauvais résultats, les actionnaires peuvent devenir une partie prenante prépondérante.

Ces statuts des différentes parties prenantes peuvent évoluer dans le temps (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

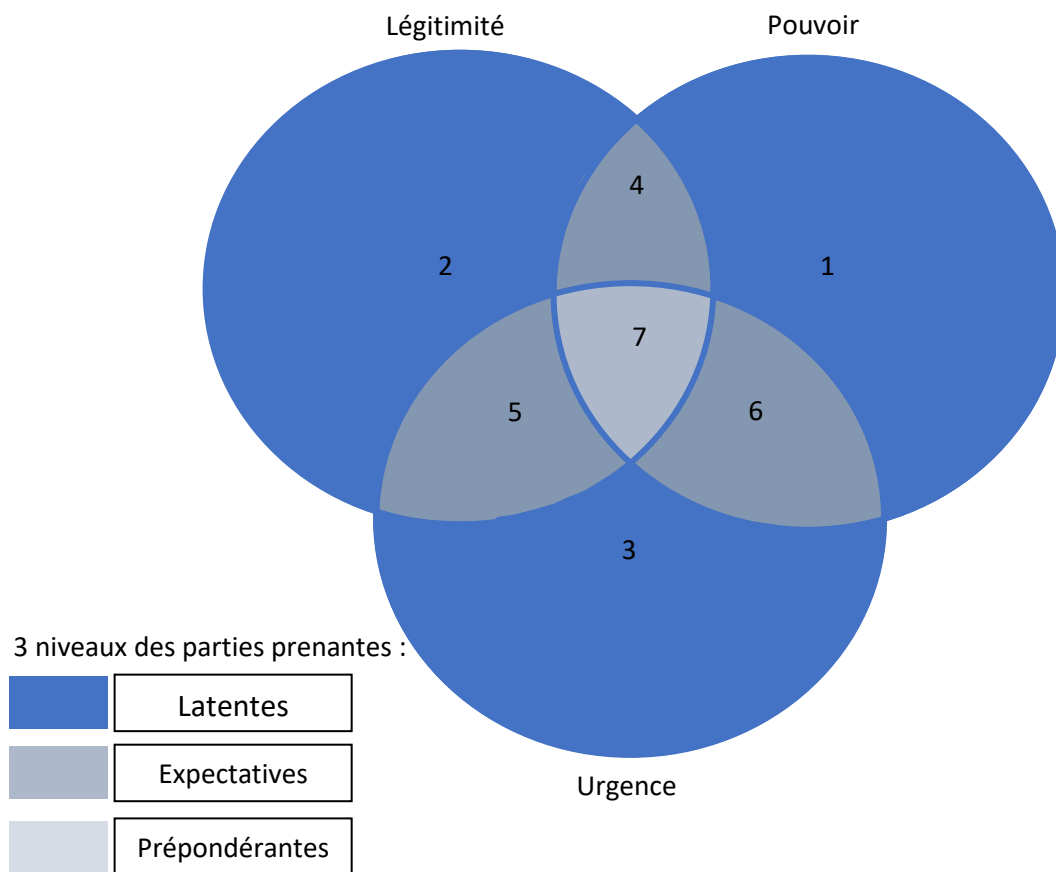


Figure 2 : Classification des parties prenantes selon l'urgence, la légitimité de leurs réclamations et leur pouvoir sur l'entreprise selon Mitchell, 1998.

2.1.2 La théorie de l'entrepreneuriat, plus adaptée aux PME

Si la théorie des parties prenantes est une théorie fréquemment associée à la RSE, cette dernière peut être abordée selon une autre logique au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME)². Plusieurs études abordent l'approche de la RSE par les PME selon la théorie de l'entrepreneuriat, plus adaptée aux spécificités des modes de gestion des PME. Cette théorie décrit les entreprises comme créatrices potentielles de nouveauté. Au sein de ces entreprises, on observe fréquemment que les démarches innovantes ne sont pas intégrées à une quelconque stratégie. Cette approche intuitive peut s'expliquer par une éthique et un engagement territorial plus évidents pour les PME. L'adoption des pratiques de développement durable seraient donc plutôt liées à la désirabilité et la faisabilité estimées par les dirigeants. Ainsi, les retombées des pratiques de développement durable sont

² PME : Petites et Moyennes Entreprises : Entreprises comprenant entre 10 et 500 employés

incertaines pour les dirigeants. Si ces pratiques ouvrent des opportunités, ces PME peuvent les intégrer au cœur de leurs activités stratégiques. Sinon, elles peuvent être abandonnées. Ceci est possible car l'actionnariat est moins pressant dans la recherche de rendement pour les PME. Un travail de valorisation économique auprès des parties prenantes pour en faire un levier de croissance est par la suite réalisé (Hattabou et Louitri, 2011 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2012 ; Lapointe et Gendron, 2004). Puisque le dirigeant de PME est central dans la mise en place des pratiques de développement durable et doit par la suite valoriser les actions entreprises, son capital relationnel joue un rôle déterminant auprès des différentes parties prenantes (Torrès, 2003).

On observe donc une approche inversée des pratiques RSE pour les PME par rapport aux grandes entreprises, avec une confrontation aux parties prenante secondaire à la mise en place de pratiques de développement durable. Les PME peuvent aborder la RSE selon ces modalités car elles subissent moins de pressions de la part de leurs parties prenantes que les grandes entreprises. Si une différence existe dans l'appropriation de la RSE pour les PME et les grandes entreprises, il est pertinent de s'intéresser aux pratiques qui en découlent.

2.2 Des pratiques en lien avec la RSE des entreprises

Les différentes enquêtes menées sur des entreprises françaises de toutes tailles montrent que plus les entreprises sont de taille importante, plus elles connaissent la notion de RSE et considèrent engager des actions dans ce sens (Ernst et Honoré-Rougé, 2012). Néanmoins, si elles ne sont pas intégrées dans une démarche RSE, certaines actions peuvent être retrouvées chez les PME, détachées de toute stratégie.

2.2.1 *Les actions en lien avec la RSE des grandes entreprises*

L'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les activités des grandes entreprises et dans leurs relations avec leurs parties prenantes, aboutit à des pratiques concrètes au sein des entreprises. En 2012, une étude de l'INSEE s'est intéressée aux pratiques des grandes entreprises en lien avec leur RSE, développées ci-dessous.

Tout d'abord, les actions sociales sont fréquentes chez les grandes entreprises. Ceci peut s'expliquer à la fois par les obligations légales et par les moments de concertation fréquents sur les thèmes sociaux, comme la commission de sécurité au travail ou les comités d'entreprise. Parmi les actions les plus fréquentes, on retrouve les mesures de prévention des risques professionnels. Les mesures contre les discriminations, notamment des personnes âgées, ou de prévention des risques psychosociaux sont présentes pour la moitié des entreprises questionnées.

C'est plutôt sur le plan environnemental que les entreprises intégrant la RSE se distinguent le plus. Si le tri des déchets est réalisé par la grande majorité des entreprises, les entreprises intégrant la

RSE mettent très fréquemment en place un management environnemental. Ce management environnemental est la prise en compte de l'impact environnemental de l'activité d'une entreprise, du suivi de cet impact, et des actions visant à le réduire. Le système de management environnemental est une approche normée et certifiable par l'ISO 14000 (International Standard Organisation), présentée en 3.2. Une démarche de réduction d'émission de gaz à effet de serre est également fréquemment rencontrée.

Enfin, sur le plan sociétal, l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les relations avec les parties prenantes est au contraire peu fréquente chez les grandes entreprises. Les trois actions les plus fréquemment rencontrées sont la réponse aux clauses RSE liées au cahier des charges de leur client, la sensibilisation des clients aux impacts de leur choix sur l'environnement et le bien-être et le partenariat avec des établissements d'enseignement (Ernst et Honoré-Rougé, 2012).

On remarque donc pour la RSE des grandes entreprises un volet social dominé par les obligations réglementaires, la prévention du risque au travail et des discriminations. Concernant le volet environnemental, le tri des déchets est généralisé mais le système de management environnemental est une action plutôt spécifique de la RSE des grandes entreprises. Enfin, le volet sociétal montre la faiblesse d'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les liens avec les fournisseurs et les clients.

2.2.2 Des politiques moins formalisées pour la RSE des PME

Contrairement aux grandes entreprises, dans les PME, les actions menées en terme de RSE relèvent souvent d'actions ponctuelles sans lien avec la stratégie de l'entreprise (Hattabou et Louitri, 2011).

Dans l'étude de Berger-Douce, interrogeant les PME françaises les plus rentables, on observe tout de même que 70% des répondants ont défini et diffusé de manière claire les valeurs de leur entreprise et 50% via un rapport social et/ou environnemental. Néanmoins, les entreprises ayant connaissance des organismes d'accompagnement et des référentiels dans ce domaine ne représentent qu'un quart des questionnés. Ceci concorde avec l'approche intuitive qu'ont les PME de la RSE, décrite dans la partie 2.1.2.

Au niveau social, la majorité des PME les plus rentables partagent des actions récentes visant à améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise et au bon équilibre vie personnelle-professionnelle. Dans ces entreprises, les salariés sont encouragés à développer leurs compétences. De plus, un intérêt est porté à la diversité socio-culturelle dans la majorité des entreprises. On retrouve donc des pratiques communes avec les grandes entreprises, certainement liées aux mêmes obligations

réglementaires et aux mêmes organismes internes de négociation sociale présents dans ces deux types d'entreprises.

Sur le plan sociétal, trois-quarts des PME considèrent le développement du tissu économique local comme une préoccupation stratégique et une courte majorité des entreprises entretient des relations avec la société civile, comme du mécénat humanitaire ou du parrainage d'activités externes à l'entreprise. Dans leurs relations avec les fournisseurs, les critères sociaux et environnementaux sont pris en compte chez moins de la moitié des PME interrogées. Ceci peut s'expliquer par un pouvoir moins important des PME sur les fournisseurs contrairement aux grandes entreprises. Enfin, le traitement systématique des réclamations client est réalisé dans la majorité des entreprises.

Sur le volet environnemental, la majorité des PME se concentre sur la réduction et le recyclage des déchets. Ces actions observées également dans les grandes entreprises montrent la généralisation de la gestion des déchets pour les entreprises de toute taille. On retrouve le plus fréquemment un souci environnemental vis-à-vis de la consommation d'énergie, de la prévention de la pollution et de la préservation de l'environnement naturel. On retrouve donc les actions visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre comme observé chez les grandes entreprises. Les mobilités durables ne semblent pas être un souci environnemental prioritaires pour les entreprises questionnées. Seules 32% ont affectées des ressources humaines spécifiquement pour l'environnement et le coût des actions est évalué dans seulement 18% des cas. Le coût financier des actions environnementales est rarement évalué et peu d'entreprises délèguent des ressources humaines à la protection de l'environnement. Cette approche peu formalisée et contrôlée de la protection de l'environnement est en opposition aux systèmes de management environnemental rencontrés chez les grandes entreprises et est concordante avec une approche entrepreneuriale de la RSE présentée en 2.1.2. On retrouve en effet que les valeurs du dirigeant sont le principal moteur de l'engagement des PME pour l'environnement comme le montre la Figure 3 (Berger-Douce, 2008).

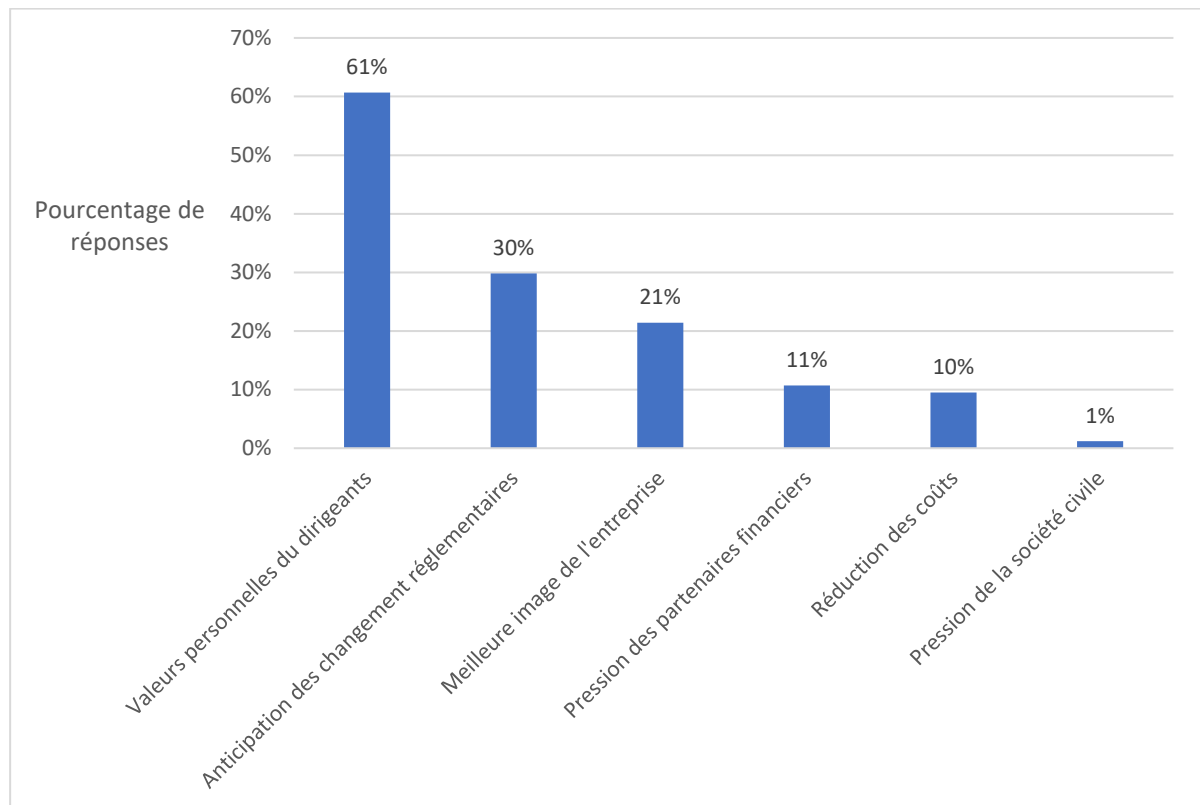


Figure 3 : Moteurs de l'engagement des PME pour l'environnement

Malgré des logiques d'appropriation différentes de la RSE pour les grandes entreprises et les PME, on retrouve de nombreux points communs dans les actions réalisées chez ces différentes entreprises en lien avec leur RSE. Ceci peut s'expliquer en partie par des contraintes réglementaires identiques, notamment sur le plan social. Chez les grandes entreprises, les pratiques en lien avec la RSE découlent plutôt d'une approche stratégique standardisée tandis que chez les PME, ces actions sont plutôt réalisées selon la volonté des dirigeants. La différence de taille et de modalités d'intégration des pratiques RSE doivent soulever des enjeux différents au sein de ces entreprises.

2.3 Les enjeux de la RSE spécifiques à la taille des entreprises

L'intégration de la RSE dans les entreprises est complexe et les enjeux qu'elle soulève dépend de la taille des entreprises

2.3.1 Des enjeux liés au partage des politiques RSE à tous les niveaux hiérarchiques pour les entreprises de grande taille

Les entreprises de grande taille comprennent de nombreux effectifs, des métiers diversifiés, des activités réparties sur plusieurs sites parfois dans plusieurs pays. Ainsi, l'élaboration des politiques RSE et leur déclinaison pratique pour l'ensemble de l'entreprise représentent un défi pour ces

entreprises. On peut définir plusieurs enjeux de la RSE dans le management des parties prenantes internes de la structure.

- **Améliorer les connaissances des politiques RSE par les salariés** et des pratiques qui en découlent. Afin d'améliorer la connaissance des politiques RSE par les employés, l'entreprise doit communiquer en interne sur ses pratiques, et des retours objectifs et constructifs doivent être réalisés afin d'encourager la participation des employés aux politiques RSE. Ces politiques RSE peuvent être intégrées aux responsabilités des employés. Ces communications doivent être crédibles pour les employés qui peuvent parfois être exposés à des perceptions contradictoires notamment par les parties prenantes externes.
- **Présenter les bénéfices des politiques RSE.** Afin d'intégrer les pratiques issues des programmes de RSE, il est important d'en présenter les bénéfices. Ces bénéfices sont variés et touchent l'ensemble de la hiérarchie. Ils sont développés dans la partie Les bénéfices des actions en lien avec la RSE Ces politiques RSE permettent de créer une identité d'entreprise, et du lien entre les différents services de grandes entreprises par des projets transversaux. Ces programmes sont également une opportunité pour les salariés de développer et de faire valoir leurs valeurs personnelles au travail et donc un meilleur équilibre vie personnelle-professionnelle.
- **Considérer toute la hiérarchie lors de l'élaboration des politiques RSE.** L'élaboration des pratiques RSE par les plus hauts niveaux hiérarchiques de management puis leur imposition au reste de l'entreprise freine l'appropriation de la RSE et les initiatives des employés. Afin de répondre à ces enjeux, les politiques RSE peuvent être élaborées par segmentation et ciblage des employés. L'élaboration des politiques RSE peut aussi être réalisée par les salariés ce qui facilite l'adéquation des pratiques avec leurs attentes. Ces politiques sont alors portées par les salariés dans un management ascendant. Dans ce contexte, le management devient un facilitateur et un accompagnant de ces initiatives. L'efficacité de ces politiques doit ensuite être mesurée par la satisfaction des employés. Des indicateurs psychologiques, comme l'évaluation du bien-être au travail, et comportementaux, comme le taux d'absentéisme, peuvent être utilisés (Bhattacharya, Sen et Korschun, 2008).

La déclinaison des politiques en pratiques et la considération de l'ensemble de la hiérarchie sont des enjeux d'autant plus importants que l'entreprise est grande. Il est donc pertinent d'observer quels enjeux sont observés chez les entreprises de plus petite taille.

2.3.2 *Des freins économiques, méthodologiques et organisationnels spécifiques aux PME*

Selon Gautier et Berger-Douce, plusieurs facteurs freinent le développement de la RSE dans les PME. En premier lieu, les outils utilisés pour la formalisation et la mise en place de la RSE, présentés dans la partie 3, ont été développés pour les grandes entreprises. Il est donc plus compliqué pour une PME d'établir une approche formalisée comme celles observées dans les grandes entreprises.

De plus, la contrainte économique est également un frein au développement de la RSE dans les PME. Ainsi, pour 20% des PME, la concentration des efforts se fait sur la pérennité économique de l'entreprise. Les ressources financières des PME sont faibles et le retour sur investissement à court terme est peu visible.

En outre, le manque de temps de la part des dirigeants est également un facteur limitant. Ce manque de temps est expliqué par l'exposition quotidienne du dirigeant aux perturbations quotidiennes, ce qui l'empêche de se consacrer à la réflexion stratégique) (Torrès, 2003).

Enfin, la responsabilité réglementaire de la mise en conformité de l'entreprise avec la législation sociale ou environnementale doit d'abord être une priorité pour les dirigeants. Cette mise en conformité de leur activité est déjà complexe, ce qui limite les responsabilités discrétionnaires que les dirigeants peuvent se donner dans les domaines sociaux et environnementaux (Hattabou et Louitri, 2011).

La théorie des parties prenantes est la théorie la plus utilisée par les entreprises dans leur appropriation de la RSE. Dans une moindre mesure, pour les PME, la RSE peut s'appréhender par la théorie de l'entrepreneuriat. Si les approches théoriques sont différentes, on retrouve des pratiques plutôt similaires. On observe néanmoins une approche plus intuitive de la RSE par les dirigeants de PME contrairement aux plus grandes entreprises avec une approche plus standardisée de la RSE.

La formalisation de la RSE observée chez les grandes entreprises est réalisée par les biais d'outils et de méthodes standardisés. Ils sont présentés dans la partie suivante.

3. Outils et méthodes permettant aux entreprises d'intégrer la RSE dans leur fonctionnement

3.1 Différentes méthodes d'appropriation de la RSE

De nombreuses méthodes d'approche de la RSE existent dans les entreprises. Tout d'abord, les codes de conduite, élaborés par chaque entreprise, sont une formalisation peu contraignante d'appropriation de la RSE et servent plutôt de sensibilisation des dirigeants aux problématiques sociales et environnementales.

Par ailleurs, les référentiels ciblent une ou plusieurs dimensions de la RSE. Ils proposent un cheminement de pensée plutôt que l'obligation de performance ou de résultat. Ils représentent toujours une contrainte faible pour l'entreprise. Ces référentiels offrent difficilement une possibilité de certification. Le référentiel le plus employé est aujourd'hui l'ISO 26000.

Enfin, les méthodes les plus contraignantes sont les mécanismes de marché. Ils comprennent les labels ainsi que l'ISR, développé en France. On y retrouve un cahier des charges dont les critères doivent être remplis pour obtenir une certification ou intégrer les fonds d'investissement. Pour les labels, la certification est réalisée par un organisme indépendant comme le label Max Havelaar pour le commerce équitable. Pour les fonds d'investissement, l'évaluation est réalisée par les agences de notation extra-financière comme Vigeo Eiris par exemple. Ces mécanismes de marchés répondent à une demande croissante de la part des consommateurs. Néanmoins, les conditions d'accès à ces labels et fonds d'investissement sont un cadre fixe pour les entreprises. On peut ainsi craindre que certaines entreprises cherchent simplement à intégrer le fond d'ISR ou le label sans réellement prendre en compte leur responsabilité sociétale.

Par ailleurs, ces différentes méthodes d'approche de la RSE se focalisent généralement sur la dimension environnementale ou sociale sans y intégrer la performance économique. Lorsque la dimension économique est intégrée à l'approche, les dimensions sociales et environnementales passent en second plan et deviennent un cadre ou un moyen au service de l'intérêt financier. Cette vision de la RSE est utilitariste car les actions entreprises dans le domaine environnemental et social sont réalisées dans le but d'obtenir un gain financier. Une autre approche plus éthique est possible par la théorie des *stakeholders* détaillée en 2.1.1 (Bon, 2009). C'est cette approche qui est aujourd'hui recommandée par les normes d'appropriation de la RSE.

3.2 Une normalisation de l'approche de la RSE

Le développement de la norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociétale des Entreprises date de 2010. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale se base sur sept piliers : qualité de la gouvernance, loyauté des pratiques d'affaires, respect de l'environnement, conditions de vie au

travail, respect des droits de l'Homme, engagement sociétal de l'entreprise, et service au consommateur. Elle propose un cadre d'intégration de la RSE dans l'entreprise mais n'ouvre pas à une certification car elle correspond à un cheminement de pensée et à une démarche d'amélioration continue sans finalité. Cette norme découle des lignes directrices des normes ISO 9001 sur le management de la qualité et ISO 14001 sur le management environnemental (Pojasek, 2011).

La norme ISO 26000 est donc un outil de stratégie permettant aux dirigeants de mieux intégrer les différents objectifs du développement durable au fonctionnement de leur entreprise. L'intégration des paramètres sociaux et environnementaux dans la stratégie de l'entreprise appelle également à repenser la notion de performance en dépassant le stade de la simple performance économique.

3.3 Des outils de suivi de la performance extra financière

L'intégration des paramètres sociaux et environnementaux dans les activités de l'entreprise et ses relations avec ses parties prenantes, pose la question de l'évaluation de ces paramètres. Nous avons vu ci-dessus l'existence des agences de notation extra-financière. Voyons sur quoi se basent ces agences.

3.3.1 *Le triple bilan comme suivi des performances économiques, sociales et environnementales*

En 1997, Elkington définit la *triple bottom line*. Selon la *triple bottom line*, la performance des entreprises peut se mesurer selon trois bilans faisant référence aux bilans économique, environnemental et social via divers indicateurs.

L'intégration pratique de ces trois bilans représente un enjeu pour les entreprises. Si le bilan économique est bien saisi par les entreprises, la notion de bilan social et environnemental nécessite un nouvel abord de la performance. Ainsi le bilan économique, traditionnellement évalué par le capital physique et financier d'une entreprise dans le cadre de la comptabilité, pourrait s'étendre à des concepts de capital humain qui intégreraient les compétences et expériences de ses employés. Ce bilan économique pourrait de plus s'intéresser à la durabilité des coûts de l'entreprise, à la demande de ses services, et à ses programmes d'innovation. Par ailleurs, le bilan écologique correspond à l'atteinte du capital naturel engendré par les activités actuelles ou futures de l'entreprise. Ce bilan fait appel à des indicateurs financiers mais également à de nouveaux indicateurs environnementaux. Enfin, le bilan social doit s'intéresser à l'impact de l'entreprise sur les personnes internes et externes à l'entreprise, avec des problématiques par exemple de sécurité des produits, d'œuvres de charité ou de relations publiques. La *triple bottom line* vise à un équilibre entre ces trois bilans (Elkington, 1998b, 1998a).

Cette nouvelle conception de la performance des entreprises est appelée performance globale. Voyons maintenant les outils développés pour aborder cette performance globale.

3.3.2 Méthodes de suivi de la performance globale

Aujourd'hui, plusieurs approches de la performance globale existent. L'approche comptable vise à identifier des indicateurs comptables traduisant les actions dans le domaine social et environnemental. Par exemple, les provisions pour restructuration ou les provisions relatives au démantèlement et de remise en état de sites³ sont des mesures comptables pouvant être reliées à la protection de l'environnement. L'autre approche est une approche dérivée du *Balanced Score Board*, un outil stratégique développé par Kaplan et Norton en 1992. Dans le *Balanced Score Board*, les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels, selon la perspective des processus internes (par exemple améliorer la production), de l'apprentissage des équipes (par exemple monter en compétence sur un sujet), du client (par exemple proposer un nouveau service) ou du point de vue financier (par exemple augmenter le prix de vente). Pour chaque objectif sont définis une cible, un indicateur de performance et les initiatives mises en place pour atteindre ces objectifs (Laurent Granger, 2022).

En pratique, on observe que la performance globale est évaluée par une dissociation de ses composantes économique, sociale et environnementale. On retrouve fréquemment un rapport comptable piloté par le contrôleur de gestion, un rapport social piloté par le Directeur des Ressources Humaines et un rapport environnemental piloté par la direction environnementale. Chaque direction s'appuie sur les managers de proximité pour faire remonter les informations relatives à son unité. Ces rapports internes servent ensuite à développer un rapport de développement durable à destination des parties prenantes et des agences de notation. Les multinationales utilisent des indicateurs clés pour évaluer et suivre leur performance globale. Ces auto-évaluations font évoluer la culture de l'entreprise vers une conception plus large de la performance, mais l'objectif de rentabilité reste dominant (Quairel, 2006).

Parmi les outils utilisés dans le suivi de la performance globale, le SASB (*Sustainability Accounting Standard Broad*) propose aux entreprises des référentiels contenant des indicateurs sectoriels de développement durable. Par exemple, dans le secteur de la santé, le SASB propose onze domaines d'indicateurs (SASB, 2018). Ces indicateurs sont résumés par le Tableau 4:

³ Compte 1581 du Plan Comptable

Tableau 4 : Exemples d'indicateurs de développement durable dans le domaine de la santé

Thématique	Exemple d'indicateurs
Gestion de l'énergie	Energie consommée, pourcentage de renouvelable
Gestion des déchets	Tonne de déchets générés, pourcentage recyclé, pourcentage incinéré, pourcentage enterré
Dossiers médicaux et vie privée des patients	Pourcentage de dossiers médicaux numérisés Description des politiques de protection des données médicales et personnelles
Accès aux soins pour les faibles revenus	Nombre de paiement reçus des services sociaux
Qualité de soin et satisfaction des patients	Nombre de réadmissions excessives
Gestion des substances contrôlées	Description des pratiques et politiques pour la gestion des prescriptions de substances contrôlées
Transparence de la politique de prix et de la facturation	Description des procédures permettant de s'assurer que les patients sont bien informés avant toute prise en charge
Santé et sécurité des employés	Taux de blessure et de maladies chez les employés, nombre de jours d'absence
Recrutement, développement du potentiel du personnel et pouvoir de conservation des talents	Départs volontaires et involontaires selon la qualification du personnel
Impacts du changement climatique sur la santé humaine et les infrastructures	Description des pratiques répondant au risque de dégât climatique sur la structure et des capacités de réponse aux maladies émergentes
Fraudes	Pertes monétaires liées aux amendes pour fraude aux services sociaux

Ces référentiels fournissent aux dirigeants des outils pour formaliser leur démarche RSE. Néanmoins, le choix de ces indicateurs est libre. On peut donc se poser la question de la pertinence des déclarations des entreprises faites selon ces modèles.

La comptabilité de la performance globale peut donc être réalisée par une dissociation des paramètres économiques, sociaux et environnementaux pour lesquels des indicateurs standardisés ont été créés. On remarque que cette comptabilité est tenue en partie dans un objectif de communication auprès des parties prenantes, dont les agences de notation. Un enjeu de communication et de présentation des résultats est donc présent. Voyons maintenant quels outils facilitent la communication des résultats extra financiers.

3.4 La standardisation de la communication des rapports extra-financiers

Le GRI, présenté dans la partie 1.4, propose en 2016 un premier standard de rapport extra-financier donnant suite aux lignes directrices définies au début du XXIème siècle. Le rapport GRI 101 pose des principes généraux de construction des rapports extra-financiers également appelé *reporting*. Au niveau du contenu, le rapport doit montrer la considération des attentes des parties prenantes, justifier le choix des parties prenantes à intégrer et expliciter les modalités d'expression. De plus, le rapport doit être remis dans le contexte du développement durable, c'est-à-dire que la performance globale de l'entreprise doit être présentée en lien avec les ressources environnementales, économiques et sociales de son environnement. C'est le cas par exemple de la capacité de l'environnement local à absorber les polluants émis par une activité d'une entreprise. La matérialité des enjeux est également un principe de base du contenu des rapports. Cela correspond à la priorisation des enjeux en lien avec l'impact économique, social et environnemental de l'entreprise, ou les enjeux influençant l'évaluation et les décisions des parties prenantes. Cette matérialité définit les enjeux prioritaires à traiter et à présenter dans le rapport. Une matrice de matérialité croisant l'importance de ces enjeux peut être construite. Un exemple est d'ailleurs présenté dans la partie 3.2. Enfin, le rapport doit être exhaustif en recouvrant tous les enjeux pertinents, les lieux impactés, la façon dont l'entreprise est impliquée et le temps d'observation du rapport (GRI, 2016).

Des standards sont régulièrement rédigés selon les secteurs d'activité. Dans le contenu de ces standards, les enjeux du développement durable, en rapport avec le secteur d'activité sont déclinés en thèmes. Pour chaque thématique abordée, le lien avec le secteur d'activité et l'articulation de cette thématique avec d'autres enjeux sectoriels sont présentés. Enfin, des métriques internationales sont proposées. Par exemple, dans le standard GRI 13 sur l'agriculture, l'aquaculture et la pêche, 26 thèmes pertinents probables sont abordés. Parmi eux, l'utilisation de pesticides pour laquelle il est conseillé

de décrire le plan de lutte, de justifier la sélection et l'application de pesticides ou de toute autre pratique de lutte contre les ravageurs (GRI, 2023).

La communication des rapports extra-financiers possède donc des outils standardisés, utilisés par les entreprises du monde entier. Le caractère complet des rapports issus du GRI est utile aux agences de notation, investisseurs et autres parties prenantes, mais les consommateurs et le grand public ne prennent pas forcément le temps de lire l'entièreté de ces rapports. Des labels sont donc ainsi employés par les entreprises, pour aider les consommateurs à identifier les entreprises engagées dans un démarche RSE à l'aide de logos.

3.5 La labellisation, un levier d'engagement des équipes plus qu'un outil marketing

Suite à la norme ISO 26000, plusieurs labels se proposent aujourd'hui de certifier la démarche RSE des entreprises. Si cette norme n'ouvre pas, dans sa définition, à une certification, les labels proposent de certifier le cheminement de pensée de l'entreprise, les moyens mis en œuvre et le suivi de la performance globale réalisé. Parmi les labels les plus fréquemment rencontrés chez les PME, on retrouve le label Lucie 26000 et le label Engagé RSE AFNOR, tandis que les entreprises internationales visent fréquemment le label B Corp. Ils sont représentés par leur logo en Figure 4 : Trois labels RSE fréquemment rencontrés



Figure 4 : Trois labels RSE fréquemment rencontrés

En observant plusieurs centaines de PME du numérique, on observe les avantages procurés par les labels. Leur adoption permet de guider l'entreprise dans ses axes d'amélioration, de formaliser ses pratiques et d'avoir une vision à long terme sur son environnement. Ces labels sont donc un outil de réflexion pour les dirigeants. De plus, au niveau de la gestion des ressources humaines, la labellisation permet l'implication des salariés derrière le projet d'obtention du label. Les salariés s'engagent ainsi plus facilement dans les pratiques en lien avec la RSE de l'entreprise.

Les principales motivations observées chez les dirigeants à s'engager dans la labellisation sont l'adéquation de leurs valeurs personnelles avec celles du label, et l'attente d'une amélioration de la

performance globale, de la motivation des salariés ou d'un impact positif sur leur réputation de dirigeant.

Parmi les attentes des dirigeants, on retrouve enfin les avantages concurrentiels actuels ou futurs valorisés de près ou de loin dans les relations avec les clients ou les donneurs d'ordre. Néanmoins, l'impact du label semble avoir peu d'influence sur la réputation auprès des clients, ni dans le renforcement des liens entre entreprises labellisées. Ceci peut être expliqué par le petit nombre d'entreprises labellisées et la méconnaissance du public de la démarche RSE (Gautier et Berger-Douce, 2016).

Différents outils permettent donc aux entreprises de formaliser leur RSE. Cette formalisation peut avoir des degrés de contrainte variables pour l'entreprise, allant des codes de conduite aux labels. Des outils standardisés d'évaluation de la performance globale, de déclinaison de la stratégie, de communication ou de management sont disponibles pour les entreprises. Le développement de ces outils répond à la demande des entreprises de faciliter l'intégration de la RSE dans toutes leurs activités.

L'intérêt grandissant pour la RSE peut s'expliquer par les nombreux avantages que cette notion apporte aux entreprises. La partie suivante propose une vision nuancée de ces bénéfices.

4. Bénéfices et critiques de la RSE

La RSE est de plus en plus intégrée par les entreprises de toute taille, partout dans le monde. La démarche RSE demande une concertation avec les parties prenantes externes et internes de l'entreprise. Le consensus qui en découle aboutit à des actions globalement bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, la RSE est fondamentalement critiquée depuis sa première évocation.

4.1 Les bénéfices des actions en lien avec la RSE

Les bénéfices que peut procurer la prise en compte de la RSE dans le fonctionnement des entreprises ont été observés dans plusieurs études, pour différents secteurs d'activité et différentes régions du monde. Ainsi, dans une enquête sur diverses usines en Inde, trois aspects positifs majeurs sont identifiés lors d'entretiens (Gupta, 2012) :

- **Un pouvoir accru de rétention des salariés.** Le souci de la satisfaction des employés améliore la capacité d'une entreprise à conserver ses équipes. Cela se traduit par des taux de *turnovers* moins importants dans ces entreprises.

- **Une meilleure image d'entreprise.** L'amélioration de l'image de l'entreprise lui permet de diminuer le risque de boycott par les populations locales. Elle se traduit également par des besoins moins importants en marketing. Enfin, elle permet aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés, plus responsables, ou à la mise en cohérence avec la réglementation - d'autres pays.
- **Une amélioration de l'engagement des employés.** Chez les entreprises prenant en compte leur RSE, le bien-être et la satisfaction des employés se traduisent par un engagement plus fort. Ainsi, ces employés ont tendance à travailler plus et plus efficacement pour l'entreprise ce qui augmente sa compétitivité.

Par ailleurs, dans une étude Sino-Allemande de 2012, un large panel de managers du secteur industriel européen et chinois est interviewé. Leurs résultats montrent les bénéfices retirés par les entreprises, en lien avec leur politique RSE. Ces bénéfices sont plus ou moins importants selon le secteur d'activité, mais on retrouve globalement (Sino-German Corporate Social Responsibility Project, 2012) :

- **L'innovation technologique.** L'introduction de nouvelles technologies et machines répondant aux enjeux environnementaux modernise le parc technique des entreprises et améliore leur compétitivité.
- **La réduction des taxes et amendes liées à la pollution ou au droit des travailleurs.**
- **Une source d'innovation des produits et des méthodes de fabrication.**
- **La diminution des charges.** On constate chez les entreprises ayant une politique RSE une diminution des charges d'énergie, de matière première et d'eau, ce qui participe à une diminution globale du coût de production.
- **Une réduction des coûts cachés.** L'amélioration des compétences des employés, la diminution du taux d'erreur de fabrication, la diminution des besoins de recrutement et de formation du nouveau personnel lié à une meilleure capacité de conservation des employés, la diminution des arrêts maladies, la diminution de rappel de produits participent globalement à la réduction des coûts cachés de l'entreprise
- **Une plus forte attraction et fidélisation de nouveaux consommateurs.**
- **Une amélioration de l'anticipation des risques.**

Les politiques RSE apportent également au pouvoir d'attraction des salariés dans l'entreprise. L'impact des politiques écologiques et sociales de l'entreprise ont un impact positif sur son image et sur son attractivité auprès d'éventuels candidats comme le montre plusieurs études :

- **Amélioration de l'attraction de nouvelles recrues.** Les résultats de Lis montre que quatre paramètres de RSE (le produit, les relations humaines, le rapport à l'environnement et la diversité), peuvent expliquer la moitié de l'intérêt des candidats pour l'entreprise. De plus, la RSE a d'autant plus de poids dans l'attractivité des candidats que ces derniers ont de possibilité d'emploi (Lis, 2012). Une autre étude montre que les politiques environnementales et d'emploi sont plus importantes dans l'attraction des candidats que la paye ou les opportunités de promotion. Au contraire, le maintien de l'employé au sein de l'entreprise semble être plus déterminé par ces deux éléments que par l'image écologique et sociale de l'entreprise (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001).

On retrouve ces bénéfices chez les PME françaises interrogées dans l'étude de Berger-Douce. Les avantages d'une démarche RSE identifiés sont d'abord une adhésion et une motivation plus forte des salariés et l'amélioration de l'image de l'entreprise pour un quart des répondants, et plus minoritairement l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux, les clients et les fournisseurs comme le montre la Figure 5 (Berger-Douce, 2008).

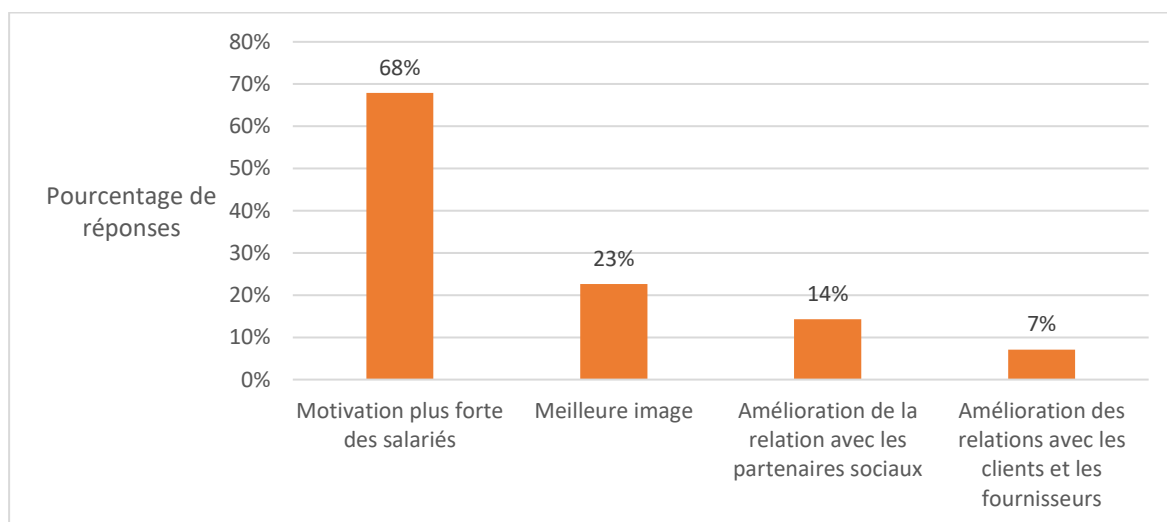


Figure 5 : Bénéfices perçus par les PME suite à l'intégration de politiques RSE selon Berger-Douce 2008



Figure 6 Quelques avantages des mesures de RSE

Les politiques RSE aboutissent donc à de nombreux avantages dans la gestion des ressources humaines, la stratégie de l'entreprise et son marketing, résumés par la Figure 6. Néanmoins, les finalités de ces programmes et la capacité de l'entreprise à participer à l'amélioration des conditions sociales et environnementales dans son secteur d'activité peuvent être remis en question.

4.2 Les critiques de la RSE

La notion de RSE a été contestée dès ses débuts par les économistes néoclassiques, notamment Milton Friedman, dans les années 60. Depuis, malgré son aspect bénéfique pour la société et les différentes parties prenantes évoquées précédemment, un certain scepticisme persiste autour de la RSE (Moon, 2014).

4.2.1 Craintes du RSE-Washing

Une critique répandue sur l'application et la communication des stratégies RSE est le RSE-washing sur le même principe que le greenwashing. La RSE serait ainsi un outil purement marketing

donnant une image positive de l'entreprise afin de bénéficier des avantages présentés ci-dessus, sans réel engagement social ou environnemental. Les études menées sur la perception de la labellisation sociale montrent d'ailleurs que la principale crainte de la part des consommateurs est le risque d'instrumentalisation des pratiques de RSE à des fins purement commerciales (Robert-Demontrond et Joyeau, 2010).

Néanmoins, le *RSE-washing* est peu pratiqué par les entreprises pour plusieurs raisons. Tout d'abord, de nombreuses structures de contrôle s'assurent de la cohérence entre communication et pratiques RSE et informent le consommateur. Les performances RSE sont également un faible argument marketing car les consommateurs sont peu sensibilisés aux démarches RSE (Pope et Wæraas, 2016).

4.2.2 *Critique de l'approche de la RSE par la théorie des parties prenantes*

Par ailleurs, le fond théorique de l'approche de la RSE réalisée par la majorité des entreprises peut être remis en question. La théorie des parties prenantes est en effet une théorie imparfaite pour saisir l'ensemble des enjeux du développement durable. Une des premières critiques de cette approche est le risque d'écarter des parties prenantes silencieuses, comme l'environnement naturel.

De plus, la convergence des intérêts des parties prenantes peut aboutir à des politiques en décalage avec les objectifs du développement durable. Par exemple, le croisement des attentes entre les actionnaires, les salariés et les consommateurs d'une entreprise peut aboutir à des pratiques écartant toute dimension environnementale. Ainsi, la théorie des parties prenantes à la base de l'ISO 26000 a même été critiquée par les rédacteurs chargés de la création de la norme : « Bien que les parties prenantes soient intégrées dans la société, elles peuvent avoir un intérêt qui ne soit pas en cohérence avec les attentes de la société. Les parties prenantes ont des intérêts qui leur sont propres par rapport à l'organisation et qui peuvent se distinguer des attentes de la société quant au comportement socialement responsable » (Bon, 2009).

4.2.3 *Craintes liées à l'influence potentielle des entreprises sur les normes sociétales*

Outre la possible non-adéquation des politiques RSE issue d'une approche par la théorie des parties prenantes avec les objectifs du développement durable, le pouvoir d'influence des entreprises sur les normes sociales et environnementales des pays est craint. En effet, dès les années 70, Milton Friedman explique que contrairement aux décisions gouvernementales, les choix stratégiques des entreprises n'obéissent pas à un processus démocratique. En réalisant des actions de responsabilité sociale, les dirigeants outrepassent les directives gouvernementales et sont à la fois législateur, juge et exécutant. Friedman questionne également la qualification des dirigeants à juger de l'intérêt social de leurs actions, ces derniers n'ayant été sélectionnés par aucun processus politique. Il écrit d'ailleurs

dans son livre *Capitalism et freedom* « Il n'y a qu'une seule responsabilité sociale des entreprises, celle d'utiliser les ressources disponibles dans des activités destinées à accroître ses profits tant qu'elle reste dans les règles du jeu, c'est-à-dire participer à une compétition ouverte et libre sans fraude ou tromperie » (Friedman, 1962 ; 1970).

La démarche RSE présente de nombreux bénéfices potentiels pour l'entreprise dans le domaine de la stratégie, du marketing, des ressources humaines, et se traduit directement ou indirectement en avantages économiques. Néanmoins, la théorie dominante d'appropriation de la RSE n'aboutit pas nécessairement à des mesures visant les objectifs du développement durable. La RSE est également critiquée par le pouvoir d'influence qu'elle donne aux entreprises et pourrait être un argument marketing superficiel de certaines entreprises en quête de légitimité publique.

Bilan de la première partie :

L'évolution de la taille des entreprises au début du XXème siècle amène l'opinion publique et les gouvernements à s'interroger sur la responsabilité que peuvent avoir les entreprises envers la société. C'est dans ce contexte que la Responsabilité Sociétale des Entreprises naît, au milieu du XXème siècle. La prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux dans le développement économique des pays, dans un contexte de mondialisation, amène les pays du monde entier à s'engager vers un développement durable à partir des années 80. En tant qu'acteurs économiques principaux, les entreprises sont encouragées par différents leviers à intégrer leur impact environnemental et sociétal, ainsi que les objectifs du développement durable, dans leur activité économique, ce qui pose les bases de la RSE moderne. Les lignes directrices et les outils permettant l'intégration de la RSE au sein des entreprises apparaissent au début du XXIème siècle. Cette RSE se définit alors comme la prise en compte dans les activités commerciales d'une entreprise, et dans ses relations avec ses parties prenantes, des enjeux sociaux et environnementaux.

La taille des entreprises influe sur leur approche de la RSE. Afin de se saisir de leurs responsabilités, la théorie dominante des parties prenantes est la plus employée. Cette théorie amène les managers à consulter et prioriser les attentes des différentes parties prenantes pour les intégrer à une stratégie d'entreprise, déclinée ensuite en pratiques opérationnelles puis partagée à tous les niveaux hiérarchiques. Les PME ont une approche plus intuitive de la RSE, sans réelle formalisation d'une stratégie, par la proximité directe des différentes parties prenantes. Cette notion soulève ainsi de nombreux enjeux de management. De plus, elle redéfinit la notion de performance, où la perspective financière est complétée par la performance environnementale et sociale dans le cadre de la performance globale.

En réponse à ces enjeux, des outils et des méthodes de formalisation standardisées ont été développées pour les entreprises. On retrouve ainsi des modalités d'intégration de la RSE aux contraintes variables pour les entreprises. Différents outils ont été développés pour mieux prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux dans le fonctionnement des entreprises. Ces paramètres sont ainsi intégrés à la stratégie, au management des équipes et à la mesure de la performance globale. Les programmes RSE aboutissent ensuite à des communications standardisées au sein de rapports extra financiers pour les investisseurs et les donneurs d'ordre ou valorisées par un label.

Cette démarche apporte de nombreux bénéfices aux entreprises tant sur le plan marketing, stratégique et dans la gestion des ressources humaines. La notion de RSE est néanmoins débattue, tant dans ses méthodes d'appropriation que dans ses finalités.

La RSE est donc de plus en plus intégrée dans le fonctionnement des entreprises de secteurs d'activité variés, dans le monde entier. Dans ce contexte, il est pertinent de s'interroger sur la RSE des structures vétérinaires et des pratiques qui en découlent.

L'ENTREPRISE VETERINAIRE QUESTIONNEE AU REGARD DES ENJEUX SOCIETAUX

Nous avons vu précédemment que la RSE correspondait à l'intégration volontaire de paramètres sociaux et environnementaux dans les activités de l'entreprise et dans ses parties prenantes. Les attentes sociétales sont aujourd'hui fortes autour de l'impact environnemental et social des entreprises, tous secteurs confondus. Voyons maintenant quelles attentes sociétales existent autour des entreprises de soins vétérinaires et comment ces entreprises y répondent.

1. Une évolution des attentes de la société vis-à-vis de l'animal

La place de l'animal dans la société a été bouleversée au cours des dernières décennies. Ces bouleversements concernent aussi bien les animaux de sport, de compagnie ou d'élevage. L'évolution des mouvements comme L214 en témoigne.

1.1 L'élevage face aux enjeux sociétaux

Les attentes sociétales sont de plus en plus fortes autour de la filière animale. En effet, les émissions de méthane, en tant que gaz à effet de serre, les méthodes de conduite d'élevage faisant appel à des cultures gourmandes en eau et transportées au niveau international, la monopolisation de sols cultivables pour le nourrissage des animaux, la pollution des sols et des rivières, la consommation d'eau et le bien-être animal sont des sujets de plus en plus évoqués dans le débat public. Aujourd'hui, l'élevage français est perçu comme trop industriel et déconnecté des enjeux actuels. La société publique attend donc des éleveurs une agriculture plus durable. Ainsi, l'élevage doit être moins polluant, plus respectueux de la biodiversité et du bien-être animal tout en maximisant la production et la rentabilité (Delanoue *et al.*, 2018 ; Rostang *et al.*, 2022).

Premièrement, le bien-être animal est une exigence sociétale forte pesant sur les élevages. En Europe, la perception du bien-être animal en élevage est plutôt positive de la part du grand public. En particulier, l'élevage bovin jouit d'une image positive avec une proximité entre éleveurs et animaux reconnue. Ce constat est plus nuancé pour les élevages de poules et de porcs, plus opaques pour le grand public, ce qui suscite plus de craintes relatives aux mauvaises conditions de bien-être des animaux. On remarque néanmoins une tendance dans les attentes sociétales. Celles-ci se concentrent majoritairement sur l'environnement de vie de l'animal avec une vision négative des élevages intensifs, sans accès extérieur. Le grand public se soucie également des méthodes d'élevage, notamment la séparation veau-mère et l'insémination artificielle pour les bovins ou l'usage d'antibiotiques et d'hormones de croissance pour la volaille (Sweeney *et al.*, 2022).

Plus généralement, certaines prescriptions vétérinaires subissent une image négative de la part de l'opinion publique. Pourtant, la pharmacopée vétérinaire permet la prise en charge de la douleur et le traitement de certaines maladies, ce qui répond aux exigences d'absence de douleurs et de maladies décrites parmi les libertés du bien-être animal (Rostang *et al.*, 2022).

Au-delà des enjeux de bien-être animal (BEA), l'écotoxicité et le respect de la biodiversité font partie des enjeux de pérennité des élevages. La prescription du vétérinaire est particulièrement concernée par ces enjeux, notamment sur les antiparasitaires et les antibiotiques. On constate néanmoins une réponse réelle des éleveurs et vétérinaires sur l'utilisation des antibiotiques et l'accent mis sur la prévention depuis plusieurs années. Les plans EcoAntibio, visant la réduction de la prescription d'antibiotiques et la sauvegarde de certaines familles d'antibiotiques montrent la prise en compte de ces enjeux dans les réglementations européennes. Les résultats sont d'ailleurs positifs avec une diminution de la prescription d'antibiotiques par les vétérinaires. En outre, certains territoires restreignent l'usage de molécules avec un trop fort impact sur l'environnement. De plus, les organismes de régulation du marché du médicament vétérinaire mettent une pression croissante sur les industriels pour intégrer la menace environnementale que peuvent représenter certaines molécules. Ainsi, aujourd'hui, le risque environnemental est évalué pour l'attribution des autorisations de mise sur le marché (Rostang *et al.*, 2022 ; Ministère de l'agriculture, 2017).

Par son impact environnemental et écologique et sa place dans le bien-être animal, la prescription et le conseil du vétérinaire en élevage sont concernés par les attentes sociétales. Par ailleurs, d'autres attentes sociétales entourent l'animal de compagnie, avec des conséquences pour la médecine vétérinaire canine.

1.2 L'animal de compagnie comme membre de la famille

La relation humain-animal a évolué dans nos sociétés occidentales d'un animal de travail vers un animal de compagnie. Aujourd'hui, lorsqu'il est demandé aux propriétaires quelle place occupe leur animal au sein du foyer, plus de la moitié d'entre eux considèrent leur animal comme un membre non-humain de la famille, un tiers des répondants comme un membre quasi-humain de la famille et seulement 6,3% des propriétaires l'estiment comme un élément de la maison ou un outil de travail (Juliani, 2015). De plus, les dépenses consacrées aux animaux de compagnie sont toujours en augmentation malgré le contexte de crise économique avec +8,6% de soins vétérinaires en volume sur 2021 (Bonnet, Lemesle et Alegria, 2022). Par ailleurs, les trois quarts des propriétaires et les deux tiers de la population française considèrent que l'animal possède tout à fait des droits. La loi de 2015 modifiant le statut légal de l'animal en « être vivant doué de sensibilité » et de 2021, visant à lutter contre la maltraitance animale et conforter le lien entre l'animal et l'Homme, témoignent de

l'évolution des attentes sociétales. En retour, les propriétaires d'animaux de compagnie considèrent avoir des devoirs envers leurs animaux comme montre la Figure 7.

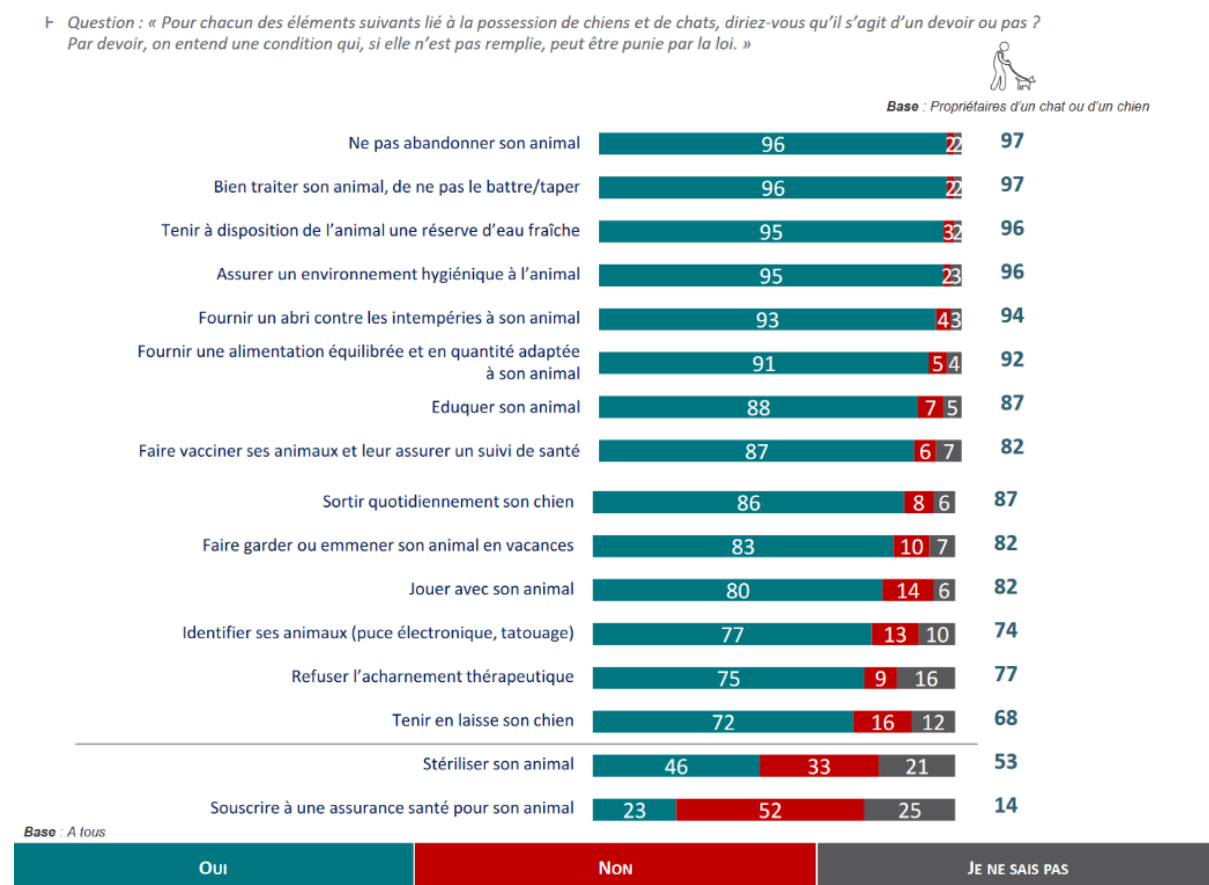


Figure 7 : Devoirs selon les détenteurs d'animaux

Source : Enquête « Bien-être des animaux et responsabilisation des possesseurs d'animaux » Ipsos 2020

On remarque que ces devoirs comprennent les cinq libertés du BEA : absence de faim, de soif et de malnutrition, absence de stress physique ou thermique, absence de peur et de détresse, absence de douleur et de maladie, liberté d'expression des comportements naturels (Farm Animal Welfare Council, 2009).

Enfin, d'autres attentes sociétales existent autour des animaux de compagnie. Ainsi, la maltraitance et l'abandon des animaux sont des enjeux sur lesquels il est urgent d'agir selon plus de trois quarts des propriétaires d'animaux. Ces enjeux peuvent être encore une fois reliés au bien-être animal (Ipsos et Royal Canin, 2020).

1.3 Le bien-être animal et les objectifs du développement durable

Nous avons vu précédemment que le BEA était un enjeu commun aux animaux d'élevage et de compagnie et que sa prise en compte dans la pratique vétérinaire répondait aux attentes sociétales.

Or, le bien-être animal peut être relié aux 17 objectifs du développement durable, mentionnés dans la partie 1.2.3.

Dans un atelier de réflexion réunissant six vétérinaires, trois scientifiques animaliers, deux biologistes, un écologue d'Europe et d'Amérique du Nord, le lien entre objectifs du développement durable et bien-être animal a été débattu. La réalisation des cibles définies dans les objectifs du développement durable aurait un effet positif sur le bien-être animal. Dans une moindre mesure, les actions pour le bien-être animal participeraient à la réalisation des objectifs du développement durable (Keeling *et al.*, 2019).

En moyenne, il est estimé qu'un renforcement mutuel entre objectifs du développement durable et bien-être animal est présent pour les objectifs : absence de pauvreté (ODD 1), absence de faim (ODD 2), bonne santé et bien-être (ODD 3), travail décent et croissance économique (ODD 8), consommation et production responsable (ODD 12), Vie sous-marine (ODD 14), vie terrestre (ODD 15). Les relations entre BEA et ODD sont précisées dans la Figure 8.

Sur les 169 cibles déclinées des objectifs du développement durable, 66 sont en lien avec le bien-être animal, concernant majoritairement les animaux de production mais également les équidés et les autres espèces animales. Par exemple, même si l'estimation de l'empreinte carbone des produits d'élevage est encore mal appréhendée, il est reconnu que le bien-être animal participe à l'amélioration de la productivité et qu'il améliore la longévité des animaux, en lien avec l'objectif « Action pour le climat » (ODD 13). Un autre exemple concerne l'amélioration de la gouvernance des services vétérinaires et des autorités compétentes, pouvant participer à l'amélioration des politiques de bien-être animal, en lien avec « la paix, la justice et des institutions fortes » (ODD 16) (Keeling *et al.*, 2019).

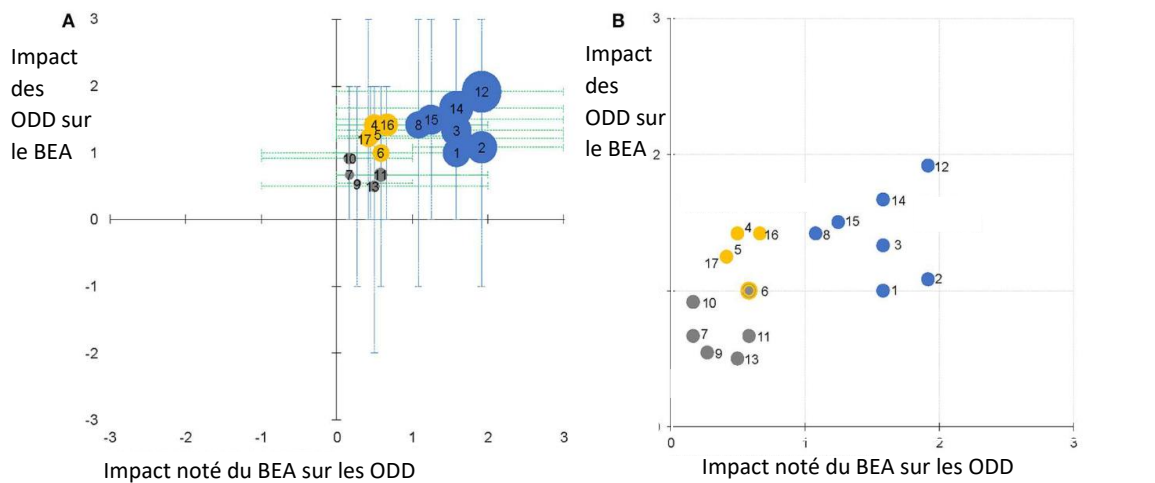


Figure 8 : Relations entre les objectifs du développement durable et Bien-Être Animal

Les nombres correspondent aux numéros des objectifs du développement durable.

A : la taille de la bulle représente la somme des réponses données par les participants, les barres montrent la notation minimum et le maximum attribuée.

B : zoom sur le quadrant haut-droite : 3 groupes sont établis : en gris cohérence entre ODD et BEA, en jaune renforcement des ODD sur le BEA, en bleu, renforcement mutuel entre BEA et ODD

Au cours des dernières décennies, on observe un changement des attentes sociétales autour de l'animal dans les sociétés occidentales. De plus, la santé et le bien-être animal peuvent être reliés aux enjeux sociaux et environnementaux du développement durable. La profession vétérinaire est donc impactée par ces nouveaux enjeux et ces nouvelles attentes.

2. La profession vétérinaire sensible aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels

Les vétérinaires sont directement concernés par l'évolution des attentes sociétales autour de l'animal. Or la notion de responsabilité envers la société est intimement liée aux métiers vétérinaires.

2.1 Le vétérinaire, acteur de premier rang dans la santé publique

Parmi la diversité des métiers vétérinaires, la responsabilité envers la société est présente quelle que soit l'activité. Pour les vétérinaires praticiens, le mandat sanitaire confère une

responsabilité quant à la surveillance des maladies définies dans les textes communautaires comme les maladies transmissibles à l'Homme, exotiques ou entraînant des conséquences économiques importantes. Par ailleurs, la prescription du praticien doit également considérer le temps d'attente nécessaire avant abattage de l'animal afin d'assurer l'innocuité du produit pour les consommateurs. De plus, la formation d'ISPV (Inspecteur de Santé Publique Vétérinaire) confiée aux vétérinaires diplômés de l'ENSV (Ecole Nationale des Services Vétérinaires) la surveillance hygiénique et du bien-être animal pour les établissements manipulant des denrées alimentaires ou la mise en œuvre de plan de surveillance et d'action pour les maladies réglementées entre autres (Ordre national des vétérinaires, 2022). Toutes ces missions donnent aux vétérinaires une responsabilité envers la société. Celle-ci est d'ailleurs totalement intégrée dans la notion de santé publique.

Ainsi, dans l'approche conceptuelle d'une seule santé, *One Health*, les santés humaine, animale et des végétaux sont mises en relation. Ces disciplines ne sont plus perçues comme distinctes mais envisagées sous l'idée de la santé des systèmes socio-écologiques. Il est ainsi reconnu que les santés animale, végétale ou humaine peuvent avoir des effets directs ou indirects l'une sur l'autre. Dans cette discipline, les acteurs principaux sont les systèmes de santé humains, les services vétérinaires et les services de santé de la faune sauvage. Les vétérinaires font donc partie des acteurs principaux de la *One Health*. Dans cette approche, les acteurs ne définissent plus indépendamment les maladies les plus préoccupantes pour leur secteur d'activité mais définissent en commun les maladies qui concernent l'ensemble des secteurs d'activité. Plutôt qu'une réflexion verticale et individuelle de la santé, c'est une réflexion horizontale et collective qui est proposée par l'approche *One Health* (Zinsstag *et al.*, 2020). Le développement d'un master *One Health* ouvert en 2023 aux vétérinaires ou l'intégration d'un vétérinaire au conseil scientifique lors de la crise du Covid en février 2021 sont des exemples concrets de l'intégration des vétérinaires à la santé globale.

Si le métier de vétérinaire possède par essence une part de responsabilité envers la société, certains enjeux sociétaux comme la prise en compte de l'impact environnemental sont aujourd'hui remis en question par les praticiens eux-mêmes.

2.2 La profession vétérinaire et les enjeux environnementaux

En 2020, la sensibilité environnementale fait l'objet d'un questionnaire chez 540 vétérinaires aux Etats-Unis. Dans cette étude, la grande majorité des vétérinaires interrogés considèrent que leur profession doit jouer un rôle de leader dans l'implémentation de pratiques plus vertes au sein des entreprises de soin. Cette grande majorité considère qu'elle doit jouer un rôle dans la défense de l'environnement. Les aspects environnementaux doivent donc être intégrés dans les pratiques des

structures de soin selon la grande majorité des vétérinaires, ce qui doit amener les entreprises vétérinaires à développer des actions en lien avec leur RSE.

Sur le volet sociétal, une courte majorité des vétérinaires interrogés considère qu'il est de sa responsabilité de prévenir la société des risques pour la santé associée au réchauffement climatique et estime qu'il est de son devoir de prévenir ses clients. Néanmoins, la peur d'altérer la relation vétérinaire client retient les vétérinaires d'évoquer ce sujet avec leurs clients (Collin G. Kramer *et al.*, 2020).

La sensibilité environnementale des praticiens et la volonté de développer des pratiques plus responsables, en éduquant sa clientèle, sont de puissants moteurs pour la RSE dans les entreprises vétérinaires. A ceci s'ajoute une évolution des attentes liées en particulier à la nouvelle génération.

En effet, la nouvelle génération de vétérinaire, née après 1995 et la révolution internet, est réputée pour remettre en question le modèle du métier de vétérinaire, ce qui est parfois à l'origine de conflits générationnels. L'impact environnemental de la profession est de plus en plus questionné par les vétérinaires. Outre les aspects environnementaux, les astreintes, la différence de statut et de rémunération entre associés et salariés, et entre vétérinaires et ASV (Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire) font partie des aspects sociaux fréquemment remis en question par la nouvelle génération (Slove, 2023).

Ces attentes peuvent être perçues dans le développement d'associations vétérinaires prônant l'écologie comme l'association Ecovéto, ou dans l'intérêt croissant des entreprises pour les programmes de RSE développés ci-dessous. Cette remise en question des aspects sociaux et environnementaux par les nouvelles générations de vétérinaire appelle également les entreprises de soins vétérinaires à prendre en compte leur responsabilité sociétale.

2.3 La responsabilité sociétale des vétérinaires

La question des responsabilités sociétales des métiers de vétérinaire et la réponse aux attentes sociétales autour de la santé animale est abordée en 2016, par le Dr Carlier. Ainsi, l'auteur appelle la profession vétérinaire à se réunir pour élaborer une responsabilité sociétale commune des vétérinaires (RSV). « La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), appliquée à la profession vétérinaire, peut devenir un des moyens de réponse, sinon le seul, aux attentes sociétales en permettant aux acteurs de la profession de se confronter à ses parties prenantes et de co-construire une nouvelle gouvernance transparente, une éthique commune et des indicateurs de performance qui accompagnent le changement et qui reflètent les interactions avec la société. Elle pourra alors répondre conjointement aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux » (Carlier, 2016).

Cette RSV constitue aujourd'hui un axe de communication de la profession avec le slogan de Vet 2011 (*Vet for health, vet for food, vet for the planet*), remplacé aujourd'hui par la devise vétérinaire « pour la vie pour la planète », largement communiquée et retrouvée dans le logo de la profession comme le montre la Figure 9 (Carlier, 2016).



Figure 9 : Logo et slogan de la marque vétérinaire.

La devise montre la prise en compte d'enjeux sociétaux par la profession. Source : www.vétérinaire.fr

Afin de répondre de façon crédible aux enjeux sociétaux, les vétérinaires doivent être formés dès leurs études sur les missions sociétales rencontrées dans la diversité des métiers de vétérinaire, comme présenté ci-dessus, et le respect des normes environnementales doit être intégré dans les structures de soin vétérinaire. Ainsi, la responsabilité sociétale des vétérinaires doit s'appuyer sur la responsabilité sociétale de chaque praticien et entreprise de soin (Carlier, 2016). Il est alors pertinent de s'interroger sur les formes que prend la RSE pour les entreprises vétérinaires.

La profession vétérinaire est globalement sensible et sensibilisée aux enjeux environnementaux. La responsabilité envers la société est une composante du quotidien des vétérinaires à travers les différents métiers qu'ils peuvent exercer et les différentes missions qui leurs sont confiées. Néanmoins, les modèles sociaux et l'impact environnemental des entreprises vétérinaires sont actuellement questionnées par les praticiens. Une réflexion sur les enjeux sociaux et environnementaux actuels en lien avec le métier de vétérinaire est menée à l'échelle de la profession, mais celle-ci doit s'appuyer sur la responsabilité sociétale de chaque entreprise vétérinaire. Ceci nous amène à nous questionner sur la RSE des entreprises de soin vétérinaire.

3. L'intérêt croissant du milieu vétérinaire pour la RSE

L'appel des praticiens et de la profession pour la RSE semble avoir été perçu par les dirigeants des entreprises vétérinaires. On observe en effet une multiplication des formations sur la RSE et sur le développement durable dans le milieu vétérinaire. On retrouve par exemple un atelier RSE aux Universités de printemps du SNVEL (Syndicat National des Vétérinaires en Exercice Libéral) (*La dépêche Vétérinaire*, 2022). Cet intérêt pour la RSE est contrasté par le peu d'outils spécifiques aux entreprises vétérinaires et la rareté des communications réalisées sur les thématiques de la RSE.

3.1 La construction d'un référentiel de la RSE dans le milieu vétérinaire

Peu de travaux se sont focalisés sur la RSE des entreprises vétérinaires. Parmi les travaux réalisés, un outil d'intégration stratégique de la RSE spécifique aux entreprises vétérinaires a été proposé par Amat en 2009.

Ce référentiel identifie quatre finalités que les dirigeants doivent prendre en compte pour se saisir de leur responsabilité sociétale : l'utilité à la société, la performance pour les propriétaires, l'accomplissement au travail pour les salariés et la satisfaction des clients. L'auteur distingue ainsi quatre questionnaires destinés aux quatre parties prenantes identifiées : Les clients, les salariés, la société civile et les propriétaires. De ces quatre finalités découle un référentiel sur vingt domaines d'action. Ce référentiel doit permettre aux cliniques vétérinaires de s'auto-évaluer sur leur responsabilité sociétale, via un questionnaire. Chaque critère est noté sur cinq et pondéré selon son importance vis-à-vis de l'activité vétérinaire (Amat, 2009). Ce référentiel est présenté dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Référentiel d'auto-évaluation de la RSE selon Amat 2009

Finalité	Élément du référentiel
Utilité à la société	Apport de l'activité
	Citoyenneté
	Relations professionnelles clients exclus
	Innovation
Performance pour les propriétaires	Réalisation des objectifs financiers
	Réalisation des objectifs non financiers
	Potentiel de l'entreprise
	Confiance dans les dirigeants
	Réputation de la structure
Accomplissement au travail	Intérêt du travail
	Rétribution
	Appui du management
	Développement professionnel
	Environnement de travail
Satisfaction des clients	Qualité des produits et des services
	Chaleur ajoutée
	Prise en compte des spécificités
	Rapport Qualité-Prix
	Excellence

Si ce référentiel permet une appréciation des relations entre les différentes parties prenantes autour de la structure vétérinaire, l'outil est critiquable. Le manque de moyens d'évaluation des éléments du référentiel nuit à son application concrète dans les structures vétérinaires. De plus, la dimension environnementale est devenue aujourd'hui un enjeu prépondérant qui n'est pas abordé dans le référentiel. Ainsi, cet outil semble omettre des enjeux sociétaux actuels. De plus, aucune étude n'est revenue sur son application. Néanmoins, l'arrivée récente d'acteurs internationaux sur le marché du soin vétérinaire voit apparaître une autre modalité d'intégration et de communication de la RSE.

3.2 Des pratiques de rapport RSE naissantes dans les groupes vétérinaires consolidés

Depuis quelques années, quelques groupes vétérinaires consolidés commencent à rédiger des rapports RSE ou des rapports de développement durable. On retrouve ainsi respectivement chez IVC Evidensia et Anicura le rapport annuel *Positive Pawprint* et le rapport qualité et développement durable.

Chez Anicura, on retrouve les lignes directrices de la stratégie RSE de Mars Veterinary Health, société mère. Dans le cadre de son « Plan durable en une génération » (*Sustainable in a Generation Plan*), Mars Veterinary Health se dit intégrer le développement durable au cœur de son activité et encourager des pratiques durables pour augmenter son impact à l'échelle de son réseau. On retrouve ainsi dans le rapport 2021 le discours de la directrice développement durable à l'échelle mondiale de Mars Veterinary Health présentant l'attention portée au bien-être de leur personnel dévoué aux animaux de compagnie, l'accès de leur service de santé animale au plus grand nombre, la réduction de l'impact sur l'environnement, le souci de la santé et de la diversité du personnel sur les lieux de travail. Concrètement, le rapport d'Anicura présente l'impact positif que le groupe peut avoir auprès de ses parties prenantes en intégrant des aspects sociaux et environnementaux dans ses relations. Par exemple, Anicura propose des programmes de formation continue dans les écoles ainsi que des programmes de bien-être au travail pour les collaborateurs vétérinaires et ASV. De plus, Anicura déclare se soucier de l'antibiorésistance et de l'accessibilité aux soins vétérinaires pour tous. Si ce rapport présente les valeurs de l'entreprise, peu de données chiffrées quant aux résultats sont présentées (Anicura, 2021).

Une démarche plus cohérente avec les recommandations de l'ISO 26000 est communiquée par IVC Evidensia. Chez IVC Evidensia, un rapport de durabilité est annuellement publié nommé *Positive pawprint*. Ici aussi, la démarche stratégique y est clairement définie ainsi que des objectifs visant à faire d'IVC Evidensia un des leaders du développement durable dans le secteur vétérinaire. Ainsi, le document explicite également la construction de la stratégie. Une réflexion croisée est menée entre les attentes des parties prenantes en termes de RSE et l'évaluation des opportunités et risques pour

IVC Evidensia. Cette réflexion a été menée à l'aide de consultants externes à l'entreprise ainsi que par la réunion des différentes parties prenantes du milieu vétérinaire. Il s'agit des investisseurs, des fournisseurs, des dirigeants, des employés et des industriels. Le résultat de cette réflexion aboutit à une matrice de matérialité présentée en Figure 10.

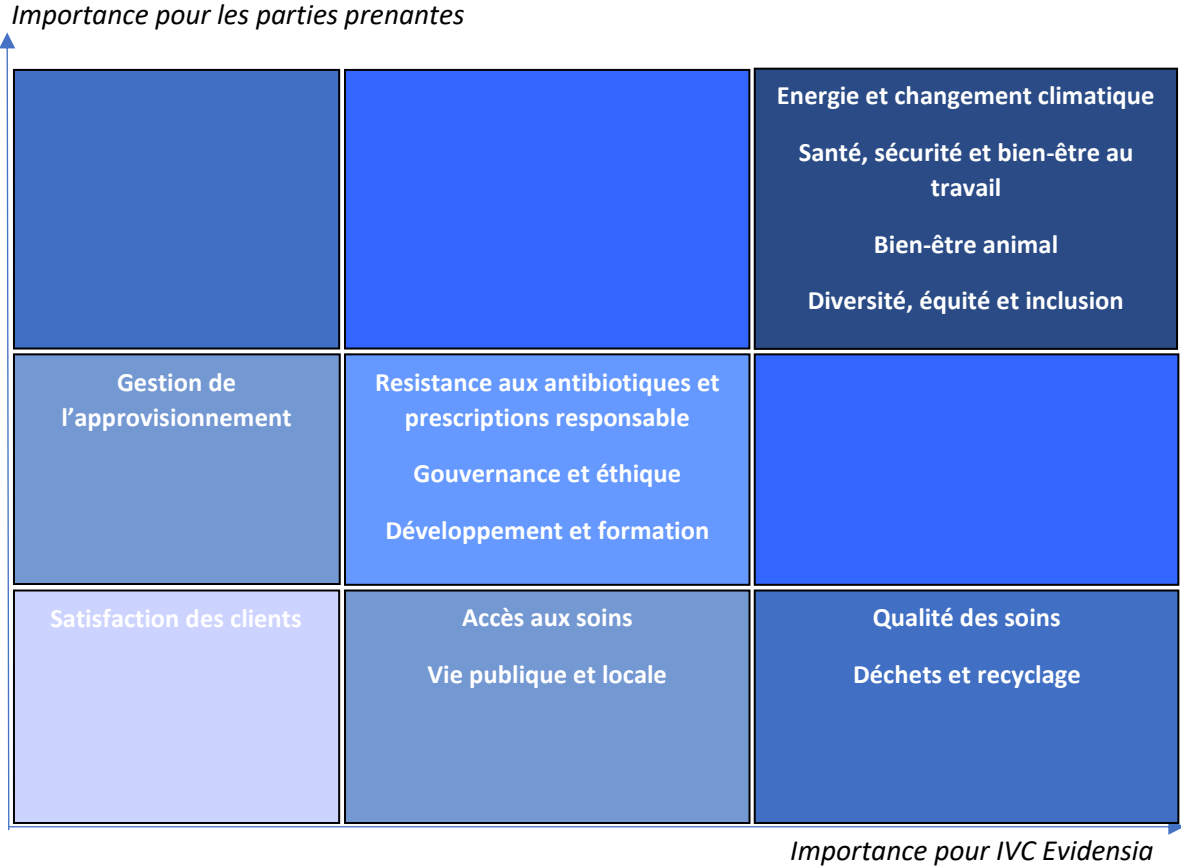


Figure 10 : Matrice de matérialité des enjeux RSE, Traduction du rapport positive Pawprint 2022

La matrice croise les priorités des parties prenantes et celles d'IVC Evidensia en termes d'enjeux Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance.

Le groupe s'est ainsi fixé des objectifs et a défini des indicateurs de performance (KPI's : *Key Performance Indicators*), inspirés des recommandations du SASB dans le secteur de la santé humaine. Ces indicateurs sont ensuite intégrés dans les trois volets stratégiques d'IVC Evidensia dirigés vers les Personnes, la Planète et les Patients. Un exemple de ces indicateurs est présenté dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Trois des indicateurs suivant les performances d'IVC Evidensia dans 3 domaines : les Personnes, la Planète, les Patients

Indicateur de performance	Mesure	Echelle de mesure	Objectif	Performance	
				2022	2021
Personnes					
Bien-être	Nombre de pays ou des programmes de bien-être ont été mis en place	Groupe	Programmes de bien-être dans chaque marché d'ici 2023	10	6
Planète					
Emissions de gaz à effet de serre	Emissions Scope 1	Groupe	Diminution des émissions scope 1 et 2 de 50% et scope 3 de 30% d'ici 2030	34 887	n/a
	Emissions Scope 2	Groupe		11 010	n/a
	Emissions Scope 3	Groupe	Neutralité carbone en 2050	1 387 310	n/a
Patients					
Accès aux soins	Nombre de patients traités en utilisant le <i>IVC Evidensia Care Fund</i>	Groupe	Traiter 2 500 patients par jour en utilisant le <i>IVC Evidensia Care</i> en 2025	2793	881

On retrouve ainsi une adaptation des outils standardisés évoqués dans la partie 3.

On remarque enfin une volonté d'opérationnalisation de la stratégie avec le développement de *l'IVC Evidensia Positive pawprint Toolkit*, un outil permettant de guider les pratiques quotidiennes des cliniques vers les objectifs stratégiques d'IVC Evidensia. Cet outil, s'appuie sur les objectifs de performance globale d'IVC Evidensia et se présente sous la forme d'une liste de recommandations. Par

exemple, pour la partie « prendre soin de l'environnement » dans la catégorie « Energie », il est demandé si la structure a mis en place deux actions parmi les suivantes : l'affichage de guides visant à réduire la consommation énergétique, l'équipement LED de la clinique, le suivi de formations sur le bon usage des gaz anesthésiques ou la mise en place d'un plan de mobilité (IVC Evidensia, 2022).

Les grands groupes consolidés du soin vétérinaire semblent donc s'être approprié les outils stratégiques, de suivi de la performance et de communication, selon les recommandations des normes internationales.

Outre les communications des grands groupes, aucune étude n'a été menée sur la communication des entreprises vétérinaires en matière de RSE ou des pratiques associées.

On observe un intérêt croissant de la RSE de la part les entreprises vétérinaires. Les grands groupes internationaux de la santé vétérinaire, récemment implantés en France, semblent tout juste se saisir de la méthodologie d'une démarche RSE, de son intégration dans le fonctionnement opérationnel des entreprises et des pratiques de communication sous forme de rapport de développement durable déclinés d'autres secteurs. Par ailleurs, quelques outils spécifiques ont été développés mais aucune enquête n'a été menée sur leur application et plus généralement sur la responsabilité sociétale des entreprises vétérinaires.

Bilan de la seconde partie :

La santé et le bien-être animal font l'objet de nouvelles attentes sociétales dans les sociétés occidentales. On observe d'ailleurs un lien étroit entre bien-être animal, soin aux animaux et développement durable.

Si la profession vétérinaire comprend fondamentalement une notion de responsabilité envers la société, elle est aujourd'hui concernée par l'évolution des attentes sociétales. De plus, l'évolution des attentes des vétérinaires eux-mêmes sur les principes de gouvernance des entreprises, de l'intégration de pratiques plus respectueuses de l'environnement et de l'amélioration des conditions sociales, amènent la profession et les entreprises à revoir leurs responsabilités.

En réponse à ces attentes, l'appropriation des pratiques RSE par des méthodes et des outils standardisés est visible depuis peu chez les groupes vétérinaires consolidés.

L'étude bibliographique nous a permis de mieux comprendre ce qu'était la RSE. De plus, nous avons vu quels étaient les moyens d'appropriation, outils et pratiques en lien avec la responsabilité sociétale d'entreprises de taille et de secteurs d'activité variés. Plus spécifiquement, concernant le secteur de la santé animale, nous avons vu que les métiers vétérinaires comportaient dans leur essence une forte responsabilité envers la société. Or, les nouveaux enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que l'évolution des attentes de la société et des nouvelles générations de praticiens autour de la santé et du bien-être des animaux, appellent maintenant les entreprises vétérinaires à mieux se saisir de leur RSE. Nous avons constaté que les entreprises vétérinaires s'intéressent de plus en plus à la RSE, en particulier les grands groupes vétérinaires qui se sont récemment mis à appliquer les principes d'appropriation et de communication de la RSE.

Néanmoins, les communications autour de la responsabilité sociétale des entreprises sont rares dans le milieu vétérinaire. De plus, aucune étude ne s'est intéressée aux modalités d'abord de la RSE par les entreprises de soin vétérinaire et aux pratiques qui en découlent. Ceci soulève la problématique suivante : Comment les entreprises de soin vétérinaires intègrent les aspects sociaux et environnementaux dans leur activité et leurs liens avec leurs parties prenantes ?

La suite de notre travail propose alors d'interroger les entreprises de soin vétérinaire à travers un questionnaire national et des entretiens réalisés au sein d'une structure vétérinaire mixte.

APPROCHE EXPERIMENTALE : QUELLES FORMES PREND LA RSE DANS LES STRUCTURES VETERINAIRES EN EXERCICE ?

Afin d'observer les modalités d'appropriation de la responsabilité sociétale des entreprises vétérinaires, nous avons réalisé une enquête sociologique auprès de structures vétérinaires.

1. Matériel et méthodes

Plusieurs méthodes d'investigation sont possibles en sociologie. On distingue l'observation directe, les entretiens et les questionnaires. L'observation est une méthode où l'enquêteur observe dans une position neutre et non participante les pratiques enquêtées. L'entretien permet d'approfondir les réponses à l'enquête mais la complexité de sa réalisation et de son analyse limite le nombre d'entretiens réalisables. Enfin, le questionnaire permet d'étendre le nombre de participants à l'enquête tout en étant moins approfondi que l'entretien.

Afin d'allier les forces et faiblesses des différentes méthodes sociologiques, notre étude a consisté en un questionnaire national complété par des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une clinique vétérinaire. Cette triangulation permet d'améliorer la robustesse des résultats obtenus (Combessie, 2007b, 2007a).

1.1 Construction d'un questionnaire national

Afin d'obtenir un outil d'appréciation à diffusion large, il a été choisi de réaliser un questionnaire en ligne. Le questionnaire a été réalisé en ligne via le site Google Forms afin de faciliter sa diffusion numérique et l'extraction et l'analyse des données par la suite Google.

Les questions composant le questionnaire ont été inspirées par les questions posées lors des diagnostics de certifications RSE des différents labels et du questionnaire aux PME françaises réalisé par Berger-Douce. Dans l'étude de Berger-Douce, le questionnaire est divisé en quatre parties. Une première partie évalue la connaissance générale des questionnés sur la RSE. La seconde partie sur l'engagement social, s'intéresse plutôt à l'aspect social interne de l'entreprise. Cette partie questionne sur le dialogue social, l'impact sur le fonctionnement de l'entreprise, l'engagement en termes de diversité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le développement des compétences des salariés. La troisième partie sur l'engagement sociétal s'intéresse à l'impact de l'entreprise sur la société publique locale. Il est ainsi abordé les relations avec les sous-traitants, la sélection des fournisseurs, les liens avec la société civile et le tissu économique local, le traitement des réclamations. La quatrième partie sur l'engagement environnemental s'intéresse à l'intégration dans la stratégie d'entreprise des aspects environnementaux, les motivations et les pratiques de management

environnemental (Berger-Douce, 2008). Ces parties ont été reprises dans notre questionnaire avec une adaptation des thèmes abordés au milieu vétérinaire. De plus, nous nous sommes intéressés à l'intégration ou non de différentes parties prenantes dans les décisions stratégiques de l'entreprise dans une cinquième partie. Enfin une sixième partie de contact permettait d'obtenir des informations quant à l'activité, la taille et la localisation des structures. Ainsi 38 questions ont été rédigées et réparties au sein de six thématiques :

- Partie un : Connaissances générales, freins, moteurs et avantages des pratiques de RSE
- Partie deux : Relations humaines et qualité de vie au travail
- Partie trois : Volet sociétal : liens entre la clinique et la vie publique locale.
- Partie quatre : Volet environnemental
- Partie cinq : Gouvernance de la clinique
- Partie six : Informations générales sur la structure vétérinaire

Les questions du questionnaire sont composées de questions à choix multiples (QCM), d'échelles de Lickert et de questions ouvertes. Nous avons pris soin de minimiser les questions ouvertes, complexifiant le traitement. Les réponses proposées au sein des QCM ont été envisagées à la suite de l'étude des actions relatives à la RSE et à ses modalités d'appropriation observées dans notre étude bibliographique. Afin de préciser certaines réponses obtenues, une réponse de libre expression était proposée.

1.1.1 Phase de test du questionnaire

Le questionnaire a subi une phase de test le mois précédant sa mise en ligne auprès de trois entreprises vétérinaires rurales, mixtes et canines afin d'identifier les questions non-pertinentes et d'éventuelles remarques. Les thématiques abordées ont reçu un engouement positif des vétérinaires. Néanmoins, il a été reproché un temps de remplissage trop long. Il a donc été décidé de supprimer deux questions jugées moins pertinentes afin d'obtenir les 38 questions finales. De plus, les réponses proposées par l'auteur pour certains QCM ont été complétées suite aux suggestions des cliniques testeuses afin de proposer une liste plus exhaustive des actions les plus fréquentes *a priori*. Le questionnaire final est disponible en ANNEXE 1 : Questionnaire développement durable en clinique vétérinaire : Evaluation des pratiques RSE

1.1.2 Distribution

Le questionnaire a été mis en ligne du 24/04/2023 au 24/05/2023 et distribué le plus largement possible par la presse vétérinaire numérique et papier, la mailing-list de l'annuaire ROY et les réseaux sociaux. Ce questionnaire a été dirigé vers les associés des structures vétérinaires en exercice.

1.1.3 Méthode d'analyse des résultats

Les données récoltées ont été retranscrites dans un tableur Excel. Les résultats obtenus ont été traités selon les thématiques abordées dans le questionnaire. Ces thématiques ont été déclinées ensuite en sous thématiques, définies afin de correspondre à celles évoquées par la suite au cours des entretiens. Ces thématiques et sous thématiques sont présentées dans le Tableau 3. Notre analyse s'est limitée à une analyse descriptive présentant les pourcentages de réponses.

Tableau 3 : Traitement des résultats selon thématique et sous thématique

Thématiques	Sous thématique
Formalisation de la RSE	<ul style="list-style-type: none">• Moyens humains dédiés• Intégration à la stratégie• Familiarisation avec la RSE• Communication de la performance globale• Freins avantages et moteurs de la démarche RSE
Social	<ul style="list-style-type: none">• Bien-être au travail• Rémunération• Valorisation des compétences salariales• Intégration de la diversité ethnique et sociale
Participation à la vie locale	<ul style="list-style-type: none">• Organisations en relation et type de relations
Environnemental	<ul style="list-style-type: none">• Déchets• Energie• Mobilité• Evaluation des émissions de gaz à effet de serre
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• Parties prenantes considérées• Gestion des fournisseurs• Gestion des clients

Pour certaines questions ouvertes, un retraitement des résultats a été réalisé dans un souci de présentation. Ainsi, pour :

- Les questions 35, 36 et 37 : Pour les structures ayant répondu un nombre décimal de vétérinaires associés, salariés ou d'ASV pour des temps partiels, ces nombres ont été arrondis à l'entier supérieur. Il était explicité que les « vétérinaires salariés » comprenaient les vétérinaires salariés et collaborateurs libéraux pratiquant dans la structure.
- La question 7 : Les réponses évoquant des freins opérationnels plutôt que stratégiques, évoquant fréquemment un manque de temps, ont été écartées car cette thématique était abordée dans la question suivante.
- La question 19 : L'accueil de stagiaires, la participation au conseil d'administration d'une MFR ont été regroupés dans la catégorie « Missions éducatives ». Les tarifs préférentiels pour les associations ont été regroupés dans la catégorie « La collaboration à but non lucratif avec les organismes de protection animal (SPA, refuges,...) ». Enfin, l'accueil de la faune sauvage, la gestion des chiens errants, les campagnes de stérilisation, le développement de l'agriculture étaient comprises dans « Missions vétérinaire d'utilité publique ».
- La question 26 : Une réponse « Non concerné » était également possible pour les répondants. Les résultats présentés rapportent le pourcentage de réponses corrigé des réponses « Non concernées ».
- La question 27 : Six réponses ont été supprimées ne répondant pas à la question posée.

1.2 Elaboration d'entretiens auprès du personnel d'une clinique vétérinaire

Afin de compléter notre étude sociologique, des entretiens ont été réalisés au sein d'une clinique vétérinaire. Les entretiens permettent d'aborder plus en profondeur un sujet que ne le ferait un questionnaire. Néanmoins le traitement analytique des entretiens est plus compliqué que pour le questionnaire ce qui limite le nombre d'entretiens réalisables. Par ailleurs, la réalisation d'entretiens auprès de l'ensemble des membres de la structure permet une vision plus générale et objective des actions entreprises en lien avec la RSE et de ses modalités d'appropriation pour chacun.

1.2.1 Choix de la méthode d'enquête

L'abord de la RSE de la clinique vétérinaire étudiée s'est déroulé lors d'une phase observatoire et une phase compréhensive. La phase observatoire s'est déroulée d'avril 2023 à mai 2023 à la clinique, et consistait dans la compilation des documents relatifs aux ressources humaines et à la stratégie de l'entreprise, de réunions d'associés relatives aux attentes de la démarche RSE, d'observations générales sur les pratiques et sur l'ambiance de la clinique. Par la suite, la phase compréhensive, de

mai 2023 à juin 2023, a permis d'approfondir la perception neutre de l'enquêteur issue de la phase observatoire, à l'aide d'entretiens individuels.

1.2.2 Choix du type d'entretiens

Les entretiens peuvent être menés individuellement ou en groupe. Les entretiens de groupes peuvent avoir deux finalités. Il s'agit soit d'évaluer l'opinion du groupe sur un sujet donné, soit d'évaluer les interactions au sein de ce groupe lors du débat autour d'un sujet. L'entretien individuel peut prendre différentes formes :

- Directif : Ce type d'entretien n'a pas pour objectif faire de découvertes contrairement aux types d'entretiens suivants. Il sert à collecter des informations détaillées sur des phénomènes précis ou actualiser les connaissances d'étude antérieure. Dans cet entretien, l'enquêteur pose des questions liées à la problématique de l'enquête. Cela oriente fortement le discours des interviewés aboutissant à des informations précises sur des sujets bien identifiés. Néanmoins, ce type d'entretien possède plusieurs biais ce qui cause un manque d'approfondissement des réponses.
- Non-directif : Ce type d'entretien sert à observer et expliquer la diversité des comportements ou des opinions. Dans cet entretien, l'enquêteur lance les interviewés sur un sujet et laisse la parole libre en prenant le soin de ne pas orienter le discours, ce qui atténue les biais de l'entretien directif. Néanmoins, ce type d'entretien rend les propos des interviewés difficilement comparables.
- Semi-directif : Ce type d'entretien sert à approfondir un sujet déjà renseigné avec une population ou un objectif de recherche différent. Ce type d'entretien est intermédiaire entre les deux méthodes précédentes. L'enquêteur oriente la personne vers un sujet et laisse la liberté d'expression à l'interviewé (Fenneteau, 2015).

Au cours de notre enquête, nous souhaitons cadrer les réponses des interviewés dans les thématiques sociale, environnementale et sociétale et aborder le management idéal de la RSE, tout en laissant un maximum de liberté dans les réponses des interviewés. L'entretien semi-directif nous a donc paru le plus approprié. Des entretiens individuels ont été réalisés avec les salariés, collaborateurs libéraux et associés de l'entreprise, représentant les parties prenantes internes considérées comme prépondérantes pour l'entreprise. Pour ces entretiens, un guide d'entretien doit être rédigé (Fenneteau, 2015).

1.2.3 Construction d'un guide d'entretien

Le guide d'entretien sert à définir les thématiques qui doivent être abordées au cours de l'entretien. Chaque thématique était introduite par une question ouverte invitant l'interviewé à s'exprimer librement sur le sujet.

Afin de réaliser un diagnostic de la perception de la RSE par les membres de l'équipe, nous avons décomposé les différents paramètres sociaux, environnementaux et les apports sociétaux de la RSE de la structure. Les thématiques suivantes ont été définies :

- La perception des actions pour l'environnement
- La perception des actions pour la société publique
- La perception des actions pour le bien-être des salariés et collaborateurs et la prise de décision au sein de clinique.

Une seconde série de questions abordait les thématiques de l'intégration de la responsabilité sociétale à la stratégie de la clinique et du management idéal de la RSE au sein de la structure afin d'évaluer la formalisation actuelle et idéale de la démarche RSE de la structure. Le guide d'entretien est présenté en

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

1.2.4 Traitement des entretiens et analyse thématique

Une fois les entretiens réalisés, leur analyse a été menée selon la méthode décrite chez Halcomb et Davidson (2006). Cette méthode a permis une réduction du temps d'analyse associé à la retranscription Verbatim des entretiens. Les entretiens ont été enregistrés et une prise de note écrite sur le ressenti de l'enquêteur a parallèlement été effectuée. Un retour sur les notes « à chaud » a été réalisé afin de faire ressortir les impressions générales de l'enquêteur sur la conduite de l'entretien et les thématiques abordées par l'interviewé. Le ressenti de l'enquêteur et les notes prises au cours de l'entretien ont été compilées dans un document Excel. Un code couleur a été appliqué sur chacune des sous thématiques selon la classification suivante :

- Non abordé : blanc
- Positif : Vert
- Evoque un point d'amélioration : Orange
- Evoque une limite : Gris

Les notes ont été ensuite confrontées et modifiées par l'écoute de l'entretien afin de refléter au mieux les interactions. Les thèmes abordés par chaque interviewé ont été ensuite comparés pour faire ressortir les thèmes les plus fréquents. Selon une méthode d'analyse thématique détaillée ci-dessous. Enfin, ces thèmes ont été illustrés par des verbatims issus de l'écoute des enregistrements audio (Halcomb et Davidson, 2006).

L'analyse des entretiens peut être effectuée selon une méthode inductive ou déductive. La méthode déductive détermine les thématiques abordées par l'entretien avant sa tenue tandis que la méthode inductive établit une liste des thèmes abordés *a posteriori*. Une méthode mixte a été employée dans notre étude. Les grands thèmes ont été définis *a priori* selon le guide d'entretien. Ces thèmes étaient la protection de l'environnement, la qualité de vie au travail, la participation à la vie publique, et la perception du management idéal de la RSE. Une fois les entretiens réalisés, des sous thèmes ont été établis *a posteriori* après écoute des enregistrements. Ainsi, le thème de la protection de l'environnement se déclinait par les sous thématiques « consommation d'énergie », « eau », « mobilités », « déchets » et « prescriptions ». Le thème de la qualité de vie au travail se déclinait par la « charge de travail », le « climat social », la « rémunération », les « avantages d'entreprise », l'« épanouissement personnel », la « communication et la gouvernance ». On retrouve en partie ces sous thématique chez Amalbert dans son travail sur la qualité de vie au travail dans les structures vétérinaires (Amalbert, 2020). La participation à la vie publique se déclinait par le « développement du

tissu économique local », la « participation dans des évènements locaux », les « missions vétérinaires d'utilité publique », la « médecine solidaire » et les « missions éducatives ». La perception du management idéal de la RSE et du suivi de la performance globale se déclinait par les « moyens humains à dédier », l'« opérationnalisation du management et du suivi de performance », les « craintes » et les « bénéfices » attendus de l'intégration de la RSE dans le fonctionnement de la clinique.

Le Tableau 4 résume le traitement thématique des entretiens :

Tableau 4 : Grille d'analyse des entretiens thématiques

Thématique	Sous thématique
Protection de l'environnement	Consommation énergétique
	Eau
	Mobilités
	Déchets
	Prescriptions
Qualité de vie au travail	Charge de travail
	Climat social
	Rémunération et avantages d'entreprise
	Épanouissement personnel
	Communication et gouvernance
Participation à la vie publique	Développement du tissu économique local
	Participation dans des événements locaux
	Missions vétérinaires d'utilité publique
	Médecine solidaire
	Missions éducatives
Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise	
Perception du management idéal de la RSE et du suivi de la performance globale	Moyens humains à dédier
	Opérationnalisation
	Craintes
	Bénéfices

Les sous thématiques ont été par la suite illustrées par des verbatims issus de l'enregistrement des entretiens.

Les entretiens ont été anonymisés selon un code alphabético-numérique (« A » pour associé, « C » pour collaborateur libéral, « S » pour salarié et un numéro aléatoire a été associé à chaque personne). La grille d'analyse des retranscriptions est disponible en ANNEXE 3 : Traitement des entretiens

1.2.5 Contexte des entretiens

La structure étudiée a été la clinique vétérinaire de Monestoy composée de cinq vétérinaires associés, deux collaboratrices à l'activité canine, trois collaboratrices à l'activité mixte, sept ASV et deux secrétaires administratives. L'activité de la clinique est mixte rurale-canine-équine. La clinique est située à Epinac (71) en zone rurale de revitalisation. La vision stratégique à l'horizon 2027 de la structure explicite une volonté de mieux intégrer la RSE, motivant notre choix pour cette structure.

1.2.6 Cadre de l'entretien

L'entretien s'est déroulé dans un bureau de la clinique afin de pas être dérangé. Les personnes ont été interviewées sur un créneau dédié pendant un temps de travail rémunéré, dans un local calme à l'écart des autres membres de l'équipe. Chaque entretien a commencé par une présentation de l'objet de l'entretien et le recueil du consentement de l'enregistrement.

2. Résultats

Les deux méthodes d'enquête nous ont permis d'obtenir des résultats variés et complémentaires, présentés dans cette partie et analysés par la suite.

2.1 Réponses obtenues lors du questionnaire

Les réponses obtenues lors du questionnaire ont permis une approche globale des modalités d'appropriation et des actions entreprises en lien avec la responsabilité sociétale des structures vétérinaires.

2.1.1 Description de la population

Deux cent soixante-quatorze réponses ont été enregistrées sur le questionnaire. Après observation des profils des répondants, les réponses de deux laboratoires et d'un dispensaire SPA (Société Protectrice des Animaux) ont été exclues. Au final, le nombre de structure ayant répondu représente 3,4% des entreprises de soins vétérinaires françaises (Bonnet, Lemesle et Alegria, 2022).

Le profil des structures ayant répondu à l'enquête était très varié. Les répondants s'étant présentés comme ayant une activité exclusive d'urgence vétérinaire ou de consultation en comportement ont été regroupés dans la catégorie « structure spécialisée ». Au bilan, l'étude a englobé 162 cliniques, 54 cabinets, 35 cliniques ayant une activité référée, 12 structures exerçant uniquement chez le client, quatre structures spécialisées, trois CHV et une école vétérinaire

Les répondants ont présenté des activités très variées au sein de leurs structures, résumées dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Activité des structures ayant répondu au questionnaire

Activité des structures	Total
Canine	109
Canine, Equine	6
Canine, Equine, NAC	3
Canine, Equine, Rurale	28
Canine, Equine, Rurale, NAC	34
Canine, NAC	36
Canine, Petite Mixte	1
Canine, Rurale	24
Canine, Rurale, NAC	5
Equine	7
Equine, Rurale	1
Filière intégrée	5
NAC	1
Petits animaux	1
Rurale	8
Canine, Equine, Rurale, Filières intégrées	2
Total général	271

La localisation des structures a été très variée avec 39% des interrogés se déclarant en zone rurale, 32% en zone périurbaine et 29% en zone urbaine.

Une grande variabilité a été observée dans la taille des structures ayant répondu avec des effectifs allant d'une à 170 personnes. La structure médiane était représentée par deux associés, trois vétérinaires salariés et quatre ASV.

2.1.2 Formalisation de la RSE

- **Familiarisation avec la RSE**

Les entreprises vétérinaires sont globalement peu familières avec la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi les réponses obtenues, 48,3% considère n'avoir aucune connaissance de la RSE, 46,5% considère avoir une faible expérience de la RSE et 5,2% considère avoir de bonnes connaissances de la RSE.

- **Intégration à la stratégie**

Dans deux tiers des questionnaires, les répondants déclarent ne pas avoir formalisé les valeurs de leur entreprise. Soixante et onze pour cent des répondants ont déclaré avoir des actions sociétales et

de protection environnementale sans réelle stratégie. Vingt-trois pour cent ont considéré ne pas avoir de réflexion sur les aspects sociaux et environnementaux de leur activité.

Par ailleurs, de façon beaucoup plus marginale, une communication sur la performance sociale, sociétale et environnementale et la formalisation de la démarche RSE avec indicateurs de performance a été réalisée chez trois pour cent des répondants aux profils variés. Enfin, seulement deux entreprises ont déclaré certifier leur performance sociale sociétale et environnementale.

- **Communication de la performance globale**

Les structures vétérinaires communiquent très peu sur leur performance globale. Quatre-vingt-dix pour cent des répondants ne réalisent aucune communication sur leur performance globale. Six pour cent réalisent un rapport social, deux pour cent réalisent un rapport environnemental et deux pour cent réalisent un rapport sociétal. Trois structures réalisent un rapport social, sociétal et environnemental.

Concernant les canaux de communication, quatre pour cent des structures interrogées communiquent sur leur performance environnementale, sociale ou sociétale via les réseaux sociaux. Enfin, cinq structures réalisent un affichage régulier dans leur établissement de leur performance environnementale, sociale et sociétale.

A la question « A qui ce rapport est-il destiné ? » et « Pourquoi réalisez-vous ces communications ? », 15 répondants déclarent rédiger ces rapports pour une communication interne à l'équipe. Huit répondants rédigent ces rapports à destination de leur clientèle. Deux répondants communiquent leurs rapports à l'échelle de la profession. Enfin, une structure communique ses rapports à l'administration vétérinaire.

- **Moyens humains dédiés**

Aucune ressource humaine n'est dédiée à la RSE dans 79% des structures. Lorsque des ressources humaines sont dédiées, il s'agit dans la moitié des cas d'une personne seule et dans l'autre moitié d'un groupe de travail. Dans le cas d'une personne seule, il s'agit dans 61% des cas d'un associé, dans 23% des cas d'un vétérinaire, dans 8% des cas d'un ASV, dans 8% des cas d'un secrétaire administratif et un répondant déclare faire appel à un auditeur externe. Lorsqu'un groupe de travail, dédié à la RSE est formé, il s'agit dans 52% des cas, d'un groupe mixte avec du personnel vétérinaire et non vétérinaire, dans 40% des cas d'un groupe composé uniquement d'associés, dans 4% des cas d'un groupe constitué uniquement de vétérinaire salarié et dans 4% des cas uniquement d'ASV. Quatre répondants déclarent faire appel à un groupe extérieur à la structure.

- **Moteurs, bénéfiques et freins de la démarche RSE**

Les moteurs des actions sociales et environnementales au sein des structures sont en premier lieu les valeurs personnelles des dirigeants (91,5% des répondants), puis la pression des enjeux sociaux et environnementaux (43,5%), l'anticipation des changements réglementaires (20,3%), la pression de la part des employés de la clinique (18,4%), l'obtention d'un avantage concurrentiel (7,0%), la pression de la part de l'opinion publique (6,6%), la pression de la part des clients (3,0%) et la transmission des valeurs (0,4%). Aucun moteur n'a été identifié chez 0,7% des répondants. La Figure 11 résume ces résultats.

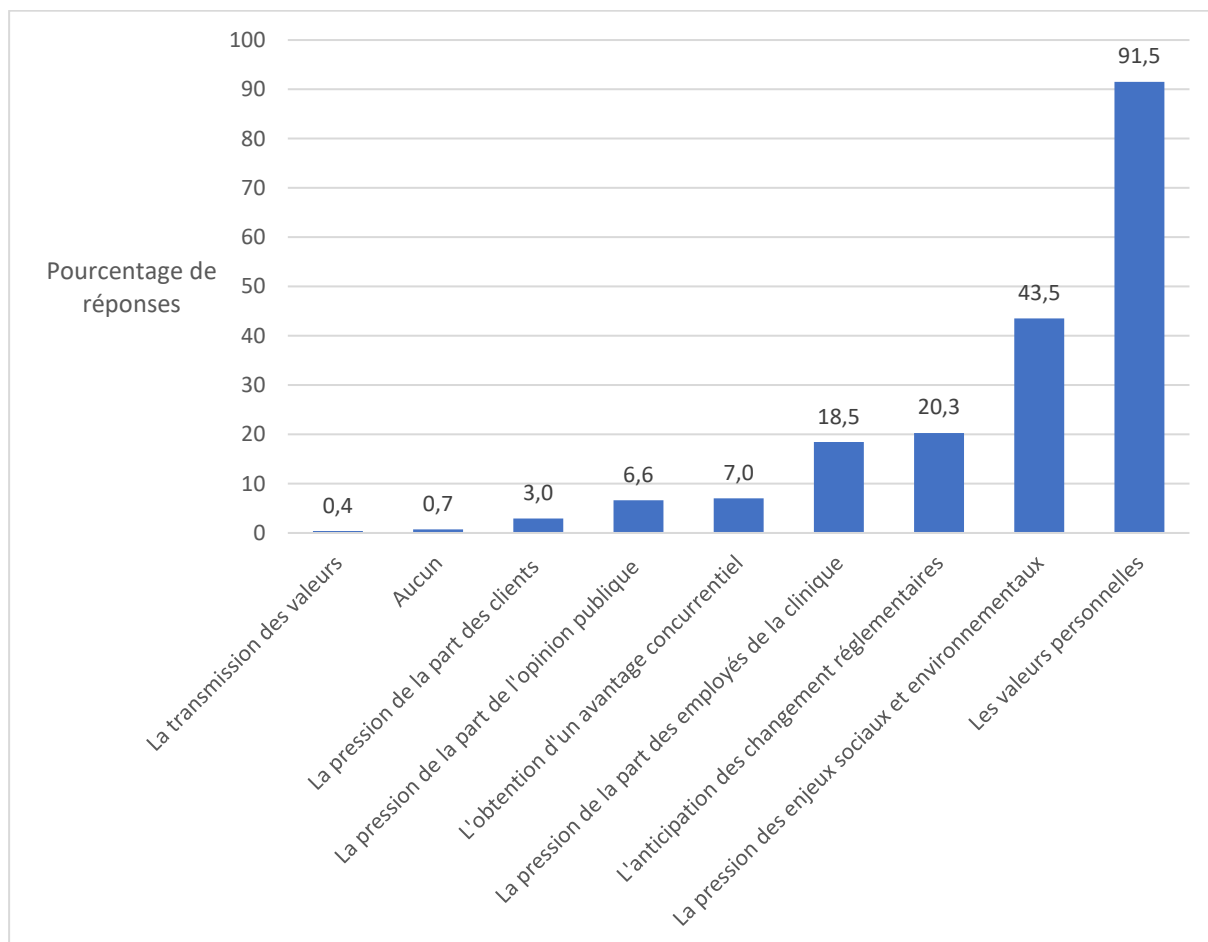


Figure 11: Les moteurs des actions sociales et environnementales dans les structures vétérinaires

Les avantages attendus du développement d'actions sociales et environnementales au sein des structures vétérinaires sont en premier lieu un projet fédérateur pour l'équipe. L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, de l'attractivité en matière de recrutement, l'approfondissement des relations avec la clientèle et le développement d'un facteur de différenciation de la concurrence sont plutôt reconnus comme de légers bénéfiques. Enfin, l'amélioration de la reconnaissance par la profession ou par les collectivités locales et l'approfondissement des relations avec les fournisseurs ne

sont majoritairement pas reconnus comme des bénéfiques. Ces résultats sont présentés par la Figure 12.

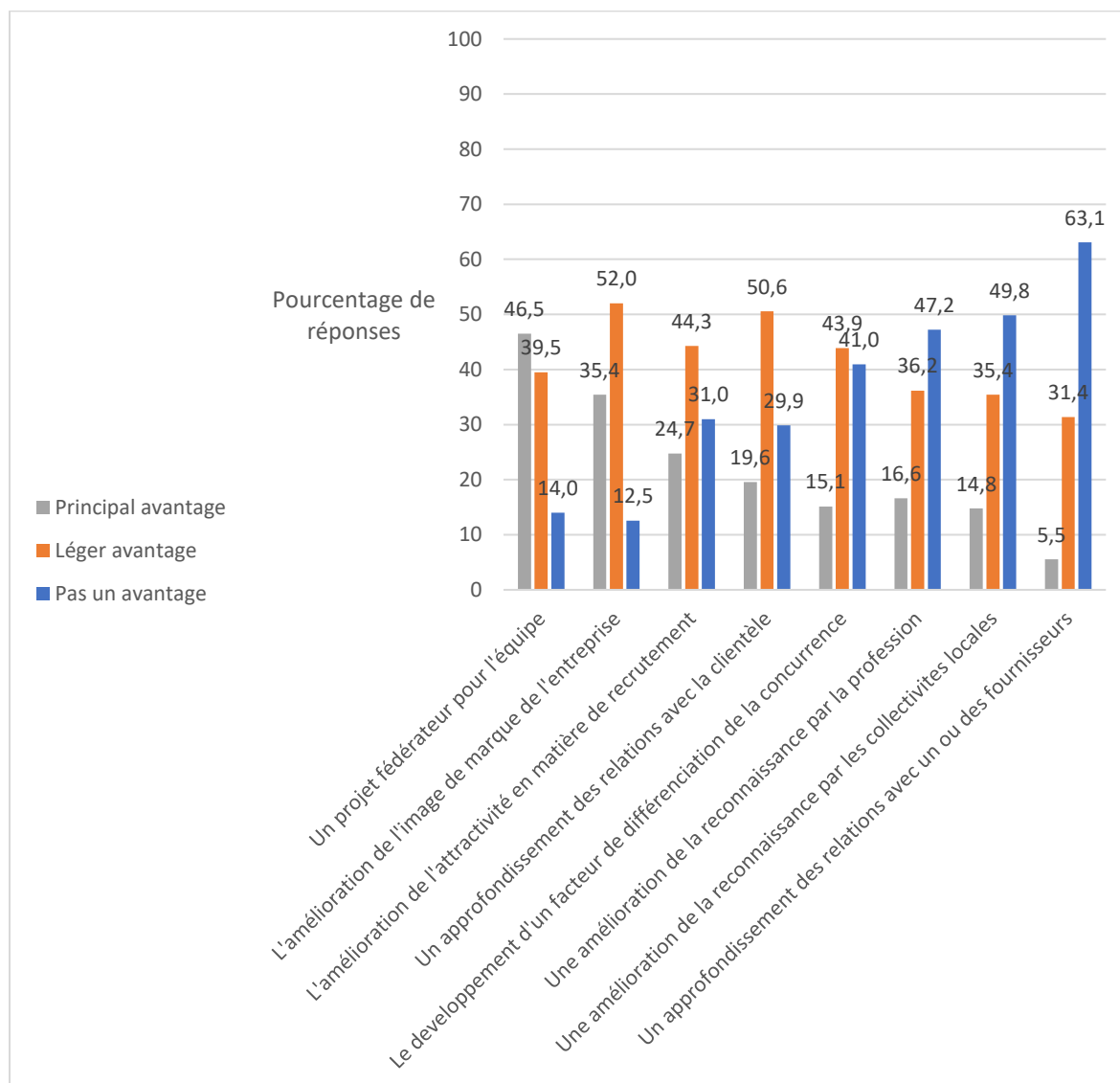


Figure 12 : Avantages attendus par la prise en compte de la RSE par les structures vétérinaires

Sur le plan stratégique, la concentration des moyens sur les activités de soin (37,6%), le manque de formalisation des valeurs de l'entreprise (35,8%) des répondants, le manque de consensus parmi les associés sur la responsabilité sociétale de la structure (17,9%) et l'image superficielle de la RSE (12,2%) sont les principaux freins à l'intégration de la RSE. De plus, pour 3,0% des répondants, la RSE est un concept méconnu ou mal appréhendé. Aucun frein stratégique n'est déclaré chez 2,2% des répondants, déjà engagés dans une démarche RSE.

Sur le plan opérationnel, le principal frein identifié par les répondants est le manque de temps des membres de l'entreprise à consacrer à la RSE. Le manque de méthode, permettant l'engagement de la structure, et le manque de personnel dédié au suivi de la RSE sont également deux freins opérationnels majoritaires. Le coût de la mise en place des actions en lien avec la RSE est plutôt considéré comme un frein secondaire. Ces résultats sont résumés dans la Figure 13.

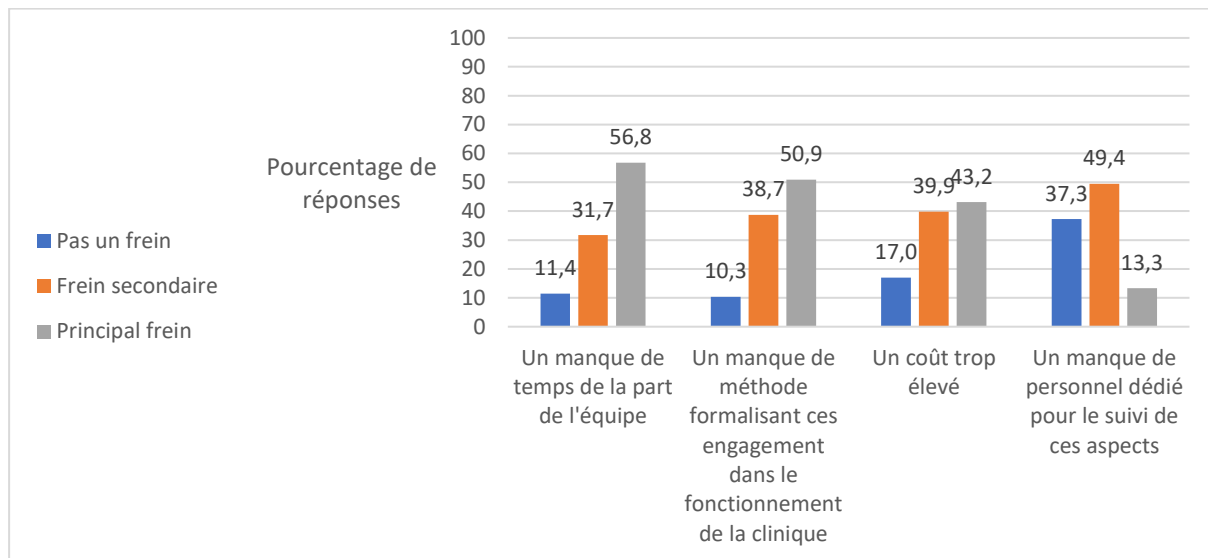


Figure 13 : Freins opérationnels à l'intégration pratique de la RSE dans les structures vétérinaires

2.1.3 Aspects sociaux

- **Bien-être au travail**

La gestion du personnel est plutôt considérée comme moyennement performante au sein des structures vétérinaires. Cette gestion est considérée comme difficile chez 2,9% des répondants, 20,5% des répondants considèrent leur gestion du personnel plutôt difficile, 57,5% jugent leur gestion du personnel plutôt performante et 19,2% des répondants considèrent avoir une gestion performante du personnel.

Par ailleurs, l'équilibre vie professionnelle-personnelle des employés des structures vétérinaires est considéré comme correct à excellent pour l'ensemble des catégories de salariés comme le montre la Figure 14.

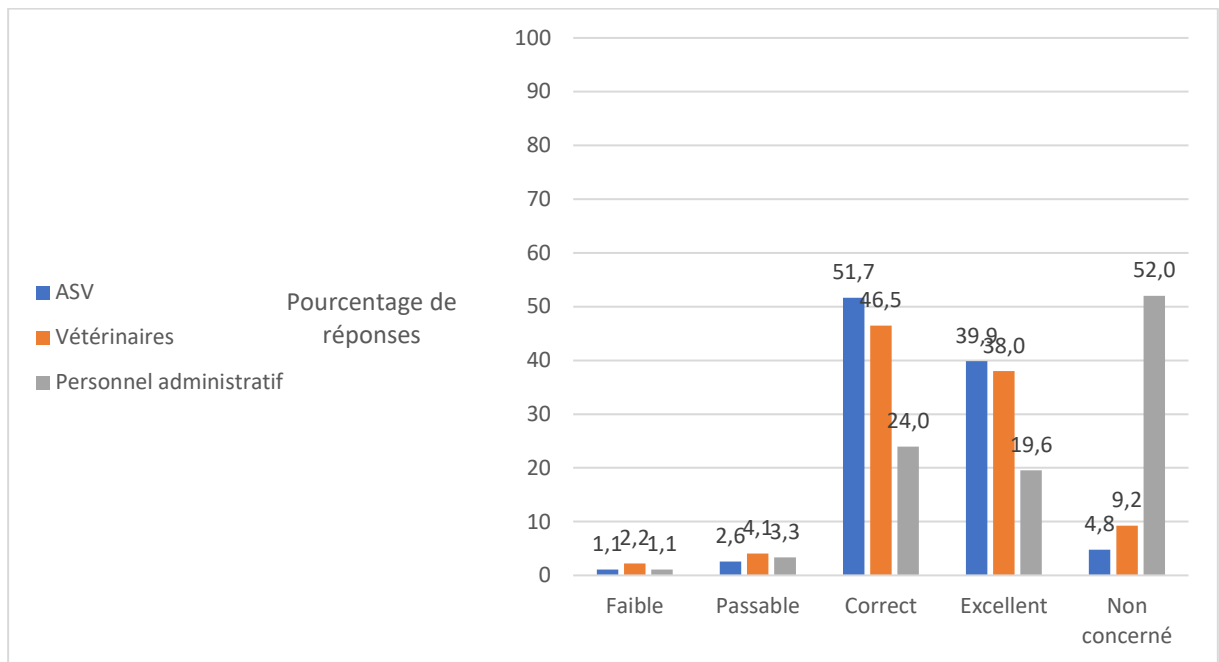


Figure 14 : Satisfaction de l'équilibre vie personnelle-professionnelle des salariés selon les répondants

- **Rémunération**

Chez 72,3% des répondants, les salariés sont rémunérés au-delà de la convention collective. Pour 31,7% des répondants, les salariés sont payés à la convention collective. Les bénéfices sont répartis entre associés uniquement, pour 27,3% des répondants. L'intéressement aux bénéfices concerne 24,4% des salariés vétérinaires et 21,8% des salariés non vétérinaires des entreprises interrogées.

Au niveau de la rémunération horaire brute, les écarts de rémunération sont très variés, allant de moins de 25% à plus de 400%. En moyenne, l'écart maximal horaire de salaire est de x2 à x2,5. La Figure 15 présente la répartition de salaires horaires maximum recensés par les répondants.

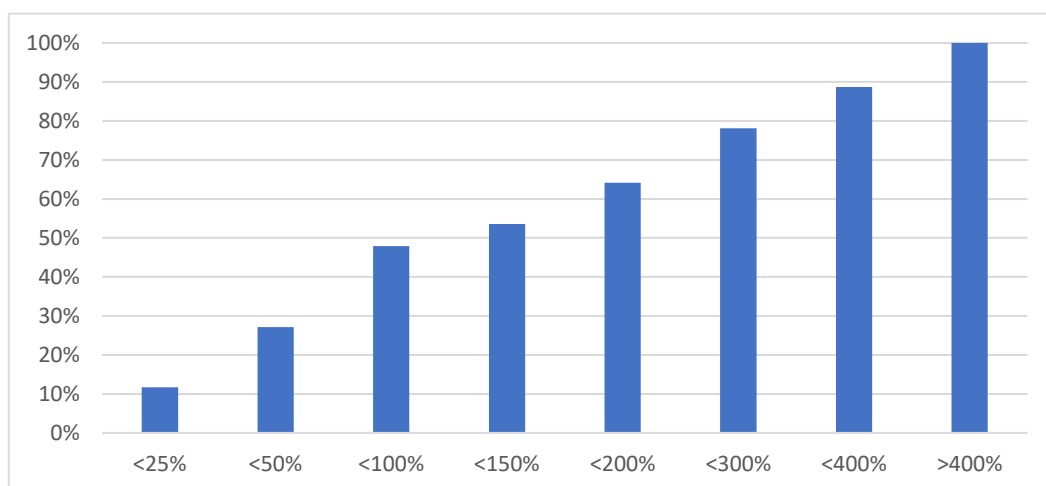


Figure 15 : Répartition cumulée croissante de l'écart de salaire horaire maximal au sein des structures vétérinaires

- **Diversité**

Les structures présentent une diversité d'origine sociale considérée comme moyenne par la majorité des répondants. La diversité sociale est faible chez 15,5% des structures, plutôt faible chez 40,6%, plutôt diversifiée chez 34,7% et fortement diversifiée chez 9,2% des structures. La diversité ethnique est au contraire très faible au sein des structures. La diversité ethnique est considérée comme faible chez 66,0% des répondants, 21,0% la considère comme plutôt faible, 8,9% comme plutôt diversifiée et 4,0% comme diversifiée.

- **Valorisation des compétences salariales**

Les répondants déclarent plutôt valoriser les compétences de leurs salariés à leur poste. Pour 4,4% des répondants, la valorisation des salariés à leur poste est faible, plutôt faible pour 17,3%, plutôt valorisées pour 55,4% des répondants et valorisées pour 22,9% des répondants.

2.1.4 Participation à la vie locale

- **Organisations en relations et types de relations**

Les structures vétérinaires ont globalement peu de lien avec les organisations locales. Parmi elles, les services publics sont les organisations le plus fréquemment en relation avec les structures avec 17% estimant avoir des relations fortes et 36% de faibles relations. Les relations les plus fortes sont retrouvées auprès des établissements scolaires avec 20% des répondants estimant avoir des relations fortes. Les mairies font également partie des organisations les plus fréquemment en relation avec les structures vétérinaires. Au-delà de ces organisations, les structures considèrent majoritairement n'avoir aucun lien avec les collectivités territoriales (64%), les associations culturelles (78%) et sportives (81%) Ces résultats sont résumés dans la Figure 16

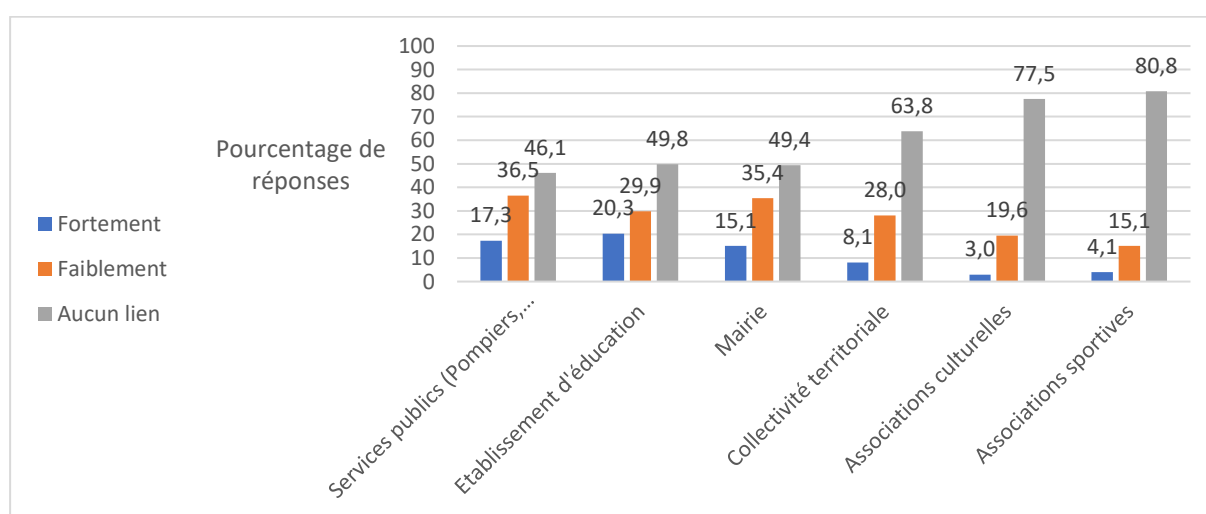


Figure 16 : Relations entre les structures vétérinaires et les organisations locales

Concernant les actions menées envers la société publique, 164 répondants déclarent avoir une collaboration à but non lucratif ou à des tarifs préférentiels avec les associations animales. Parmi les répondants, 154 structures considèrent avoir une mission vétérinaire locale comme la stérilisation des chats errants ou le développement de l'agriculture. Des missions éducatives, par l'accueil de stagiaires de collège, vétérinaires ou ASV ou l'implication dans les structures de formation sont déclarés par 111 répondants. Plus marginalement, le bénévolat auprès d'associations est réalisé chez 45 structures et des événements tout publics sont réalisés par 19 structures. Des dons financiers ou matériels dans des événements sont réalisés par 8 répondants. Un répondant déclare travailler avec un établissement d'insertion dans le travail pour les personnes handicapées. Enfin, 15 structures déclarent ne réaliser aucune action envers la société publique.

2.1.5 *Aspects environnementaux*

Les structures vétérinaires interrogées considèrent que leur performance environnementale est plutôt moyenne. La performance environnementale est considérée comme faible chez 13,4% des répondants, plutôt faible chez 39,2% des répondants, plutôt bonne chez 41,7% des répondants et bonne chez 5,7% des répondants

- **Déchets**

Le tri des déchets est un réflexe fréquent des structures vétérinaires. Ainsi, le tri des déchets recyclables est effectué dans 88,6% des structures, 84,9% trient le papier, 79,0% trient le verre. Les déchets alimentaires sont triés dans 36,2% des structures.

Concernant la gestion des consommables jetables liés au soin, 46,1% des répondants déclarent avoir une réflexion sur les méthodes de travail afin de limiter la génération de déchets comme l'utilisation de champs opératoires jetables par exemple. Parmi les répondants, 28,0% déclarent réutiliser du matériel jetable.

- **Energie**

L'attention apportée à la consommation énergétique est dans 81,5% des cas liée aux économies financières. Chez 67,6% des répondants, la consommation énergétique est un souci environnemental. Aucune attention n'est portée à la consommation énergétique dans 5,9% des cas.

- **Mobilité**

Les structures interrogées sont majoritairement peu concernées par les transports liés à leur activité. Aucune réflexion environnementale sur la flotte de véhicule ou de plan de mobilité n'est réalisé chez 82,3% des structures.

- **Evaluation des émissions de gaz à effet de serre**

L'évaluation des émissions de gaz à effet de serre peut être réalisée selon trois échelles ou *scope*. Le *scope* un correspond aux émissions directes de l'entreprise, le *scope* deux considère les émissions liées à l'électricité consommée par l'entreprise, le *scope* 3 comprend les autres sources d'émissions non contrôlées par l'entreprise comme la fabrication de à l'acheminement de matériel par exemple (Ranganathan, 2004). Aucune évaluation des émissions de gaz à effets de serre n'a été réalisée chez 92,3% des répondants. Chez 7,7%, l'évaluation *scope* un des émissions de gaz à effets de serre a été réalisée, 5,5% ont réalisé une évaluation au *scope* deux et 2,2% au *scope* trois.

2.1.6 Gouvernance

- **Parties prenantes considérées**

Les associés sont les acteurs principaux de la prise de décision dans 96,1% des structures interrogées. Les salariés vétérinaires et salariés non vétérinaires sont des parties prenantes secondaires dans la prise de décision dans respectivement 66,4% et 70,4%. Enfin, les clients, l'Ordre vétérinaire, les fournisseurs et d'autres parties prenantes, comme les organismes vétérinaires à vocation technique, les collectivités territoriales et les groupements de défense sanitaire, ne sont majoritairement pas consultés lors de prises de décision dans respectivement 61,3%, 64,6%, 71,1% et 75,2%. Ces résultats sont résumés par la Figure 17.

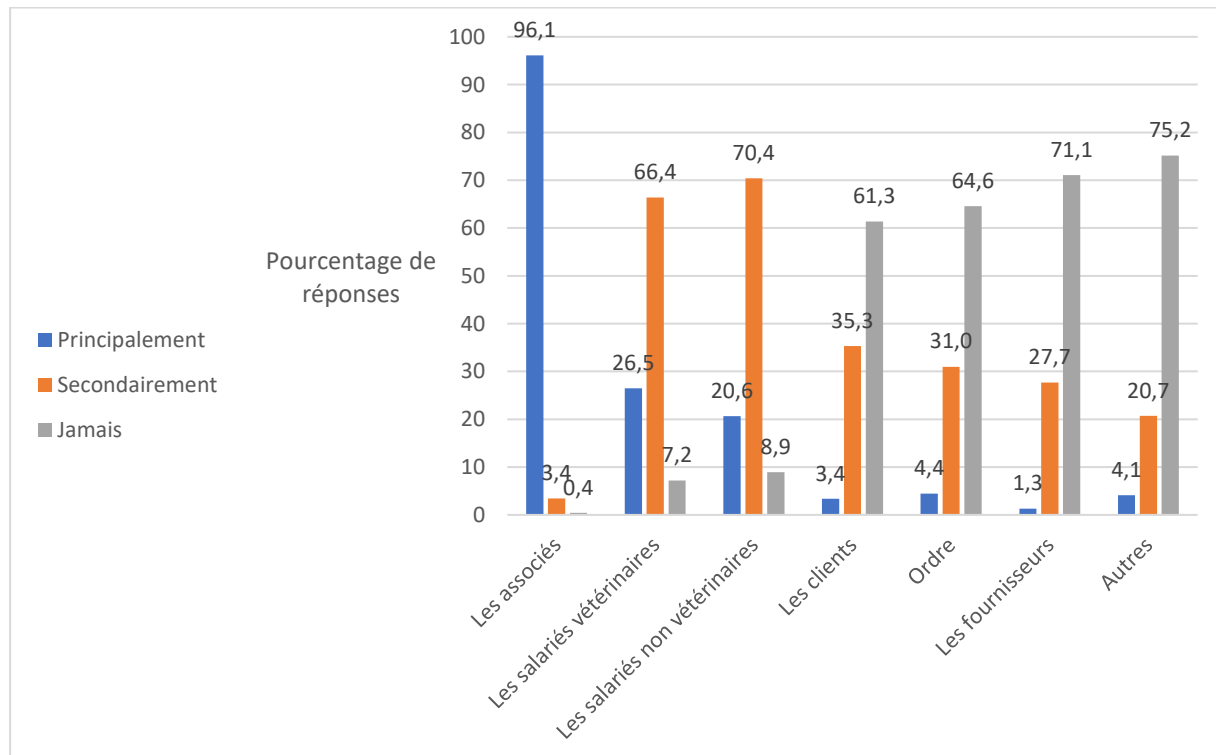


Figure 17 : Parties prenantes intégrées dans la prise de décision stratégique des structures vétérinaires

En plus des parties prenantes actuellement considérées nous nous sommes intéressés aux parties prenantes que les structures aimeraient plus intégrer dans leur prise de décision stratégique. Ainsi, 71% des structures répondent « les salariés non vétérinaires », 68% répondent « les salariés vétérinaires », 28% répondent « les clients », 7% répondent « les populations locales », 18% répondent « les collectivités territoriales », 15% répondent « L'Ordre vétérinaire », 15% répondent « Les fournisseurs », 12% répondent « un OVVT », 23% répondent « le GIE », 17% répondent « les autres cliniques locales », 7% répondent « le GDS », quatre répondent « le Syndicat National des Vétérinaires en Exercice Libéral (SNVEL) », deux répondent « leur expert-comptable », 5% ne désirent pas intégrer d'autres personnes dans les prises de décision.

- **Gestion des clients**

Le recueil systématique des avis clients sur un support adapté, par exemple *Google advice*, est réalisé par 34,3% des structures interrogées, 43,9% recueillent ponctuellement ces avis. Une réponse aux commentaires est systématiquement effectuée dans 42,1% des cas ou ponctuellement dans 31,7% des cas. Ces avis mènent à une modification ponctuelle des activités dans 66,1% des cas et une modification systématique des activités est effectuée dans 12,2% des cas.

- **Gestion des fournisseurs**

Les structures ayant répondu au questionnaire sont plutôt attentives aux aspects sociaux et environnementaux dans le choix de leur fournisseur. Pour 10,0% des répondants, les critères environnementaux et sociaux ont une faible importance dans le choix de leurs fournisseurs. Pour 31,0%, ces aspects sont plutôt peu importants. Pour 42,2% des répondants, ces critères sont plutôt importants. Enfin, 16,8% déclarent que les critères sociaux et environnementaux sont de la plus grande importance dans le choix de leur fournisseur.

2.2 Restitution des entretiens

L'ensemble de la structure a été interviewée selon le guide d'entretien. Les entretiens ont duré entre une demi-heure et une heure et demie. Une personne a refusé l'enregistrement. La prise de note au cours de l'entretien nous a permis de saisir les thématiques abordées sans pour autant retranscrire verbatim les paroles de l'interviewé.

Les thématiques et sous thématiques présentées suite aux entretiens sont complétées dans cette partie par les observations directes de l'enquêteur.

2.2.1 Protection de l'environnement

Lors du questionnement général sur le développement durable, la protection de l'environnement a été spontanément mise en avant chez la plupart des questionnés. L'équipe est globalement considérée comme sensible à la protection de l'environnement, des petites actions sont observées par l'ensemble de l'équipe mais il est globalement reconnu que la performance environnementale est améliorable.

Un manque de connaissance sur les actions réellement significatives est également évoqué par plusieurs membres de l'équipe, tout postes confondus.

C1	En plus moi à titre individuel je me rends pas compte de ce qu'il faudrait faire. Difficile à juger si tu fais bien ou pas si tu sais même pas ce qu'il faudrait faire
----	---

- Energie :

La consommation énergétique du bâtiment a été reconnue comme un point d'amélioration par l'ensemble de l'équipe. Dans le contexte des travaux d'agrandissement liés à une augmentation de la taille d'effectif, la question de la consommation énergétique du futur bâtiment a clairement sensibilisé l'équipe sur ce point. Parmi les solutions évoquées, le développement de panneaux photovoltaïques et l'optimisation de l'orientation des salles afin de profiter au maximum de l'éclairage naturel sont des solutions envisagées. La sensibilité et la communication de chacun aux gestes d'économie d'énergie sont également un point d'amélioration évoqué.

S9	Le souci qu'il y a c'est qu'on est beaucoup et il suffit que t'éteignes quelque chose t'as l'autre qui repasse derrière qui rallume. C'est à développer mais c'est aussi une entente à mettre entre tous.
C2	La nouvelle partie du bâtiment il faudrait vraiment que ce soit fait dans des matériaux durables mais surtout l'énergie qu'on utilise, notamment le chauffage. C'est un trou en énergie ici c'est une catastrophe, leur clim réversible qui marche pas du tout pour moi c'est une cata. [...] Je pense qu'il est important d'apporter des puits de lumière naturelle. Des fenêtres des ouvertures. Et utiliser le moins possible d'électricité.

- **Déchets :**

L'activité de soins vétérinaires est génératrice d'une grande quantité de déchets en lien avec les exigences sanitaires. On observe donc une dissonance entre réduction de déchets et soins aux animaux.

A2	Y'a quand même le dilemme entre la santé des animaux, ne pas rendre malade des animaux et aussi bien l'utilisation de molécules à effet secondaire sur la nature ou l'utilisation de produits chimiques et puis beaucoup de plastique pour protéger les animaux
----	---

Cet enjeu de production et de traitement des déchets a été évoqué massivement par l'équipe. Le tri est effectué aussi bien par les vétérinaires que par les ASV et les secrétaires administratives. Ainsi, la quantité de déchets générés au sein de la clinique reste jugulée par une réflexion sur les méthodes et un tri efficace. Aujourd'hui, la gestion des déchets de soins est limitée par les collectivités territoriales. Il est également reconnu que dans lorsque les consultations s'enchainent, le tri est moins effectué.

Les solutions les plus fréquemment évoquées sont la procéduralisation du tri avec un affichage des consignes de tri et des formations internes du personnel. Néanmoins, le changement des méthodes de travail est évoqué comme un frein potentiel à l'adhésion de l'équipe. Le réemploi de matériel à usage unique est également réalisé. Ainsi, lorsque les mêmes molécules sont employées avec, par exemple, la réutilisation de seringues pour les vaccins en changeant d'aiguilles. Enfin, le retraitement de certains déchets, papiers et cartons, en litière ou en emballage est réalisé.

S9	Je sais que X avait fait venir une nana du SIRTOM ⁴ pour voir notre tri au sein de la structure. Elle nous a dit qu'on faisait les choses quand même bien. Le problème c'est que par exemple quand ça arrive tout ce qui est poubelle jaune les perfs et tout ça il faudrait qu'on coupe les bouchons pour pas qu'ils voient que c'est du médical.
S3	Les poubelles, on essaie de trier un maximum. Quand on voit qu'on a un sac de poubelle par jour dans la clinique, au vu de l'activité qu'on a, je trouve ça quand même pas mal

⁴ SIRTOM : Syndicat Intercommunal de Ramassage et de Traitement des Ordures Ménagères

C2	C'est parfois difficile quand même que tout le monde comprenne qu'il y a une poubelle carton une poubelle... C'est des choses simples mais quand on est très occupé, très débordés, on va vite pas le faire. Je pense que ça passe aussi par de l'organisation et de l'affichage de choses. Ça passe aussi par des formations du personnel. On n'utilise quasiment jamais d'alaises, c'est vraiment beaucoup de couvertures, des choses qu'on peut récupérer, laver etc. Après dans le cadre d'un contagieux c'est inimaginable. Y'a des limites quand même dans l'hospitalisation.
----	---

La question du traitement des déchets laissés chez les éleveurs est également abordée par un collaborateur. Actuellement, ces déchets sont souvent brûlés sur place. Leur récupération pour un meilleur tri à la clinique a également été proposée.

- **Eau :**

L'installation d'une citerne de récupération des eaux de pluie, utilisée pour les toilettes et le nettoyage du matériel de rurale, est reconnu par plus de la moitié des ASV et des associés comme un point fort dans la gestion des ressources. Une personne, parmi les membres les plus récents de l'équipe, n'était pas au courant de l'existence de cette pratique au sein de la clinique, ce qui illustre le manque de communication autour des petits gestes réalisés.

S5	Ce qui est pas mal c'est qu'on récupère les eaux de pluies, au moins pour les choses comme le parage ou le lavage de bottes c'est un bon début.
----	---

- **Prescriptions :**

Ce point est abordé par la moitié des vétérinaires et trois ASV. Il est reconnu qu'une réflexion individuelle mettant en balance l'impact écologique et le soin aux animaux est effectué par la plupart des membres de l'équipe. Parmi les actions mises en place, le développement de coproscopies pour les propriétaires de chevaux et les éleveurs permet de diminuer la prescription systématique d'antiparasitaires. Par ailleurs, le relargage de molécules écotoxiques utilisées dans le laboratoire d'analyse ou d'antiseptiques pour le nettoyage du matériel dans les eaux usées de la clinique est également remis en question par deux collaborateurs et un salarié.

A5	Les copros sur les chevaux c'est pour ça que ça s'est lancé. Dans un très bon nombre les copros sur les chiens ça serait pas mal. Après en rurale on a un impact plus fort ça fait longtemps qu'on essaie de vermifuger de manière responsable.
----	---

S9	On va beaucoup utiliser de produits plus ou moins chimiques chelous. Tu vois notre analyseur NF. En fait t'as un bac avec plusieurs produits, des colorants et tout ça. En fait normalement faudrait qu'on y jette dans un truc spécifique produit chimique. Typiquement il faudrait qu'on puisse avoir quelque chose pour les produits chimiques liquides comme ça.
----	--

Des freins sont néanmoins évoqués quant aux habitudes de traitement antiparasitaire de certains clients ruraux. A une plus grande échelle, la responsabilité de l'industrie pharmaceutique est questionnée avec des chaînes de production délocalisées alourdissant le bilan carbone du médicament.

C4	Les gars qui viennent prendre des vermifuges à l'accueil et qui veulent rien entendre, jamais faire de copro, jamais réfléchir à ce qu'ils utilisent, j'ai du mal à imaginer comment ça pourrait changer
A5	Comme ça je pense que c'est le médicament et les consommable qui fait une grosse partie de notre bilan carbone. [...] c'est pas celui où on a le plus la main on peut essayer de diminuer notre consommation mais à mon avis c'est plus dur d'arriver à te faire livrer des trucs raisonnables ça veut pas dire qu'il faut pas travailler dessus. Tu sais par exemple que les pénicillines y'a que la Chine qui produit donc soit t'arrêtes les pénicillines soit t'as pas trop d'impact réel mais c'est aussi en en parlant aux gens que tu peux espérer que les labos changent un peu et se mettent à faire plus proche.

Selon les interviewés, une réflexion commune de l'équipe sur la juste prescription permettrait un discours commun au client afin de limiter le volume de prescription et les conditions de délivrance de molécules écotoxiques. En outre, le développement de coproscopies, avec une marge de progression importante en canine, permettrait de limiter la prescription d'antiparasitaires. Enfin, un collaborateur évoque la nécessité d'une estimation au plus juste du poids des gros animaux afin de prescrire et délivrer des posologies évitant les sur et sous dosages. Concernant les molécules utilisées dans le nettoyage et les effluents de laboratoire, des bacs de collecte des liquides écotoxiques pourraient être mis en place. Cette solution nécessite néanmoins une réflexion quant aux interactions qui pourraient avoir lieu entre plusieurs liquides.

C1	Faudrait vraiment un brainstorming pour se mettre d'accord sur l'utilisation raisonnée des traitements mais je me dis c'est déjà le cas. Peut être le faire en canine. En canine c'est pas fait. Et qu'on aie pareil, un discours commun.
----	---

- **Mobilités :**

Ce sujet a été abordé par la quasi-totalité des vétérinaires mixtes de la structure et une ASV. Afin d'optimiser les trajets parcourus, des tournées sont organisées avec un jour dédié dans un secteur en particulier, notamment sur la zone la plus éloignée de la clinique. De plus, des incitations financières ont été mises en place pour une prise de rendez-vous avant le départ en tournée pour une meilleure organisation des trajets.

Des limites sont néanmoins présentes dans la prévision des déplacements. Ces limites sont liées aux urgences ou à la mauvaise coordination avec les éleveurs. En effet, certains motifs de déplacements sont plus liés à la volonté des éleveurs d'être immédiatement servis que par l'urgence des soins à effectuer. Par ailleurs, le relâchement du maillage vétérinaire en élevage entraîne des interventions de plus en plus éloignées des sites de la clinique engendrant de plus en plus de déplacements.

A3	Malheureusement t'auras toujours le mec qui appelle une heure trop tard une demi-heure avant t'étais devant chez lui et puis il va falloir y retourner plus la gestion de l'impondérable. Et puis t'as l'autre problématique ça va être la diminution du nombre de confrère qui fait qu'on va pas trop s'améliorer sur la distance. Après évidemment on peut envisager de travailler avec des véhicules électriques en les chargeant beaucoup moins, en emmenant moins de matériel donc en consommant beaucoup moins mais ça fera pas tout et tu restes avec de la consommation énergétique quand même
A4	On fait des kilomètres et des kilomètres pour des fois pas grand-chose. Alors y'a un côté économique mais finalement environnemental d'aller faire un détour de 10km parce qu'on va déposer des médocs. C'est toujours 10km de trop. On peut être moins arrangeants avec les gens qui vont nous faire faire des détours pour aller poser des médicaments ou qui sont pas capables d'attendre un ou deux jours

Parmi les solutions évoquées, la communication et la sensibilisation des éleveurs sur l'impact environnemental des déplacements pourrait permettre une meilleure organisation des trajets. De

plus, le passage à des véhicules moins puissants, moins chargés en matériel voire l'électrification du parc automobile pourrait être à une solution à moyen terme.

Un autre aspect des mobilités est évoqué dans une moindre mesure. Outre la mobilité professionnelle, la mobilité des salariés entre le domicile et le lieu de travail est également évoquée par un associé et un collaborateur libéral. Afin de réduire les trajets domicile-lieu professionnel, un plan de mobilité pourrait être établi.

2.2.2 *Qualité de vie au travail*

- **Communication et Gouvernance :**

La gouvernance de la structure est globalement satisfaisante avec un pouvoir de décision détenu par les associés. Chaque associé se voit déléguer une tâche administrative sur laquelle il possède un degré de décision unilatérale, selon l'importance économique. Des réunions fréquentes entre associés permettent de présenter le travail personnel de chacun et de débattre sur les décisions à prendre. Les décisions importantes sont prises en concertation, puis votées à la majorité. Cette hiérarchie et les pouvoirs attribués à chacun sont compris et respectés par les salariés et les collaborateurs. Un autre point fort dans la gouvernance de la structure réside dans le nombre d'associés. La gouvernance réalisée par les cinq associés donne une diversité de points de vue selon l'ensemble de l'équipe

S5	Je pense qu'ils sont quand même 5-6 associés donc c'est déjà pas mal. Dans les 5 tout le monde a pas les mêmes idées, tout le monde a pas les mêmes projets donc je pense qu'il y a suffisamment pour représenter un peu tout le monde dans la clinique parmi les 5
C2	Certes ils prennent les décisions sans nous sans les salariés mais moi je t'avoue que moi c'est une position qui me convient tout à fait. J'aime bien pouvoir donner mon avis mais je suis très contente que ce soit eux qui prennent les décisions qui peuvent être parfois plus compliquées.

Quelques décisions marginales peuvent être prises en autonomie par les salariés et les collaborateurs. La possibilité d'impulser des projets est également évoquée par les salariés et les collaborateurs comme un point positif. Dans ce sens, un associé évoque la nécessité de laisser plus de liberté dans les prises de décisions selon les domaines de compétences et évoque la possibilité de pilotage par pôles d'activité canine, rurale et équine. Il est également reconnu par un associé et un collaborateur qu'il pourrait être possible de laisser encore plus d'autonomie aux salariés et

collaborateurs. Néanmoins, le manque de temps disponible des associés qui limite la possibilité de suivre les actions déléguées et la réalisation des projets. Les actions déléguées ne sont donc pas réalisées comme le souhaiteraient les associés. Afin d'améliorer ce suivi de projet, le recrutement d'une personne compétente et dédiée à ce poste est évoqué par plusieurs associés.

A3	Peut-être parce qu'on prend pas le temps de déléguer. Je contrôle pas. J'ai pas joué mon rôle. Déléguer le truc ça veut pas dire abandonner le sujet quoi. [...] si tu veux contrôler il faut quelqu'un qui soit disponible pour le faire.
A3	Peut-être qu'aujourd'hui c'est un problème qu'il y en ait pas un qui ait le rôle de directeur de clinique mais je sais pas si ça apporterait tant que ça. Pour moi aujourd'hui le souci c'est pas de pas avoir d'idées, c'est pas de pas être d'accord c'est dans la mise en pratique. Et c'est là qu'on en revient sur tout l'intérêt d'une personne qui serait là pour gérer ça.

Au niveau de la communication, un distinguo est fait entre la communication ascendante, plutôt satisfaisante pour la plupart des membres de l'équipe et la communication descendante qui est améliorable selon la majorité des salariés et des collaborateurs, même si la mise en place récente de réunions d'information et d'échanges ou d'entretiens individuels sont reconnus positivement.

Concernant la communication ascendante, les associés considèrent consulter les collaborateurs et les salariés lors des prises de décisions. Ainsi, les réunions régulières, organisées par un associé avec l'ensemble des salariés sont saluées par la moitié des salariés. Ces réunions sont l'occasion de prendre en compte les avis des salariés dans les prises de décision comme le souligne un associé. Le manque de temps des associés reste néanmoins un frein à l'organisation des réunions.

A5	Toutes les réunions avec pour faire remonter leurs problèmes c'est ce qu'on utilise aussi pour prendre nos décisions donc elles ont régulièrement un moment pour faire remonter ce qui va pas et du coup potentiellement proposer des solutions et nous après soit trouver des solutions soit valider les leurs.
----	--

Néanmoins, deux salariés et deux collaborateurs aimeraient que leurs avis soient plus intégrés dans la prise de décision. Ainsi la désignation d'un délégué du personnel, évoquée par deux salariés, ou la mise en place de référendum, évoqué par un associé, permettrait l'amélioration de la communication des salariés aux associés.

S8	Pour leur part a eux je vois pas pourquoi on serait impliqués mais sur certains trucs sur les ASV il pourrait y avoir un peu comme le conseil de classe avec des délégués où ils gardent quand même le pouvoir de décision mais où on peut impliquer une personne du même niveau. Quelqu'un de plus impliqué qui puisse échanger.
----	---

De plus, même si l'écoute des associés est plutôt reconnue, les actions correctives attendues ne sont pas toujours au rendez-vous.

C4	Je pense qu'il y a la possibilité pour les collaborateurs de donner leur perception. Qu'il y a même quelques invitations de l'équipe dirigeante à le faire mais pour ma part j'ai été la plupart du temps déçue de ce qu'on a fait de mon avis[...] Je te dis pas qu'ils m'ont pas écoutée mais j'ai pas eu de retour sur le truc"
----	--

La communication descendante est plutôt un point d'amélioration. Les réunions fréquentes sont l'occasion de communiquer aux salariés les décisions prises par les associés et sont reconnues positivement par une grande partie de l'équipe. Néanmoins, trois salariés se plaignent de ne pas être mis au courant lors de prise de décision les concernant. Par ailleurs, la proximité entre salariés et associés dans les échanges liés aux ressources humaines peuvent entraîner des non-dits désagréables pour les deux partis. D'autre part, la transmission des informations, parfois réalisée de façon informelle au détour d'un couloir est à l'origine d'une mauvaise transmission des informations à l'ensemble de l'équipe. Enfin, deux salariés rapportent parfois un manque de communication commune de la part des associés sur les décisions prises.

S9	Y'a beaucoup de réunions comme je t'ai dit après le problème c'est qu'il y'a beaucoup de trucs qui se font dans le dos et t'es pas forcément au courant
S6	Des fois je me dis que ce serait bien qu'il y ait une personne neutre veto ou autre qui fasse la RH par exemple. Je pense que X et Y s'en sortent très bien au maximum après on a quand même un lien avec eux. Même si on est patrons et ouvriers je trouve qu'on a quand même une bonne entente. De leur côté je sais pas si ils osent toujours nous dire les choses.
C4	Y'a plein d'infos aussi que t'apprends au détour d'un couloir et parce que t'étais pas la le jour ou 2 associés en ont parlé à 3 collabs et bah normalement tout le monde est au courant.

Plus globalement, le partage de la stratégie de la clinique n'est également pas clair pour les salariés et les collaborateurs.

C4	Le principal frein c'est vraiment où va le bateau et comment c'est prévu d'y aller. Je trouve qu'en fait on sait pas trop quoi finalement. On a eu le projet Monestoy 2027 mais dans le détail on en pas les étapes pour accéder à ça."
----	---

Parmi les pistes d'amélioration évoquées, un référent des salariés participant aux réunions d'associés, sans pouvoir de décision a été avancé par deux salariés. Néanmoins le manque de vision globale des salariés serait un frein à leur intégration dans les prises de décision selon un collaborateur. Par ailleurs, l'affichage des réflexions en cours et des décisions prises visible par toute l'équipe sur un tableau est également évoquée par un salarié.

La délégation du management des équipes à une personne neutre est également évoquée par plusieurs personnes. Dans ce sens, le recrutement d'un manager de clinique, la hiérarchisation de l'équipe avec un représentant des salariés ou la délégation de ce rôle à un collaborateur sont évoqués.

- **Climat social :**

Un point fort évoqué par la totalité des collaborateurs libéraux et la quasi-totalité des salariés et des associés est le climat social au sein de la clinique. L'intégration de la diversité est également appréciée dans l'équipe. Ainsi l'accueil du personnel handicapé et de personnel en fin de carrière avec une adaptation des postes, des plannings et de l'environnement de travail est reconnu par les personnes concernées. De plus, une vingtaine de stagiaires sont accueillis chaque année.

- **Charge de travail :**

L'activité rurale charolaise est saisonnière avec un pic d'activité en hiver. En conséquence le planning de garde des vétérinaires mixte est très dense en hiver et la période estivale est allégée. De plus l'amplitude de travail de l'activité mixte est importante avec une ouverture de l'activité à 7h30 et une fermeture à 19h. Malgré une évolution des conditions de travail sur les dernières années, identifiée par les associés, l'amplitude horaire importante est évoquée par un collaborateur mixte et un salarié. Cette charge de travail importante est considérée comme un point faible de la clinique pour son recrutement. De plus, cette charge de travail est dépendante de l'activité des éleveurs et de leur conduite d'élevage ce qui limite le potentiel d'amélioration des associés, seuls, sur ce point.

A2	Pour moi les gros points faibles qui viennent pour la nouvelle génération c'est nos horaires d'ouverture et nos astreintes. Je pense que c'est quand même deux choses aujourd'hui qui peuvent bloquer [...] Mais bon on a une spécificité avec une activité saisonnière qui demande beaucoup de travail 7j/7 24h/24, malheureusement améliorable même si on voulait améliorer c'est compliqué quoi.
----	---

Concernant la charge de travail des salariés, les associés se déclarent majoritairement attentifs aux plaintes liées à la charge de travail et n'hésitent pas à recruter ponctuellement des contrats courts, en plaçant le confort de leurs salariés avant le leur, ce qui est reconnu par un salarié.

A5	Quand on prend la décision d'embaucher des personnes, enfin de créer des postes, c'est plutôt est ce que l'équipe actuelle est dans de bonnes conditions pour travailler. La réponse est non bon bah on embauche quelqu'un. Et que ça coûte de l'argent ou pas on se dit que finalement le bien-être du personnel est primordial.
----	---

Un autre point fort de la clinique dans l'organisation du travail réside dans l'adaptabilité des plannings, appréciée par un tiers des salariés et un collaborateur canin.

C1	Ils savent que j'ai des rendez-vous obligatoires, ils en prennent compte, ils vont pas être la "oh elle est pas là ce jour la fait chier", on essaie de s'arranger, j'essaie de venir un autre jour pour remplacer.
----	---

- Rémunération et avantages d'entreprise

La rémunération a été abordée quasi-uniquement par les associés. Un souci de la rémunération des salariés, par des primes et un suivi de l'inflation est évoqué par les associés. Un seul salarié déclare apprécier la rémunération et les avantages d'entreprise.

A1	Y'a eu des choses financières. Les salariées ont accès à un comité d'entreprise, y'a eu des primes. Y'a des salaires qui ont été revalorisés par rapport à l'inflation
S5	Y'a une bonne paye, un CE [...] Les filles jouent rarement dessus C'est la seule clinique que je connaisse qui a un petit CE, qui cotise à quelque chose pour qu'on puisse bénéficier de réductions et c'est sympa c'est pas mal.

- **Epanouissement professionnel :**

L'épanouissement professionnel comprend la satisfaction au poste et les formations. Au sein de la structure, les membres de l'équipe se déclarent plutôt satisfaits de leur poste et des formations proposées. Chez les vétérinaires, la possibilité de réaliser des formations et l'accueil de stagiaires, permettant un échange sur les dernières pratiques, sont appréciés.

C3	Ce que j'aime beaucoup dans cette clinique c'est qu'ils forment énormément de stagiaires c'est très sympa pour les stagiaires mais c'est bien pour nous aussi. Ça donne une certaine dynamique ça nous remotive aussi.
----	--

Chez les salariés, les fiches de poste sont évoquées par quatre salariés avec un accueil mitigé puisque deux perçoivent positivement le cadrage de leurs activités tandis que deux regrettent la polyvalence de leur poste.

S2	" Moi avant je faisais tout. Je faisais en même temps de l'accueil, en même temps de la contention de chien, en même temps nettoyer les consults. Depuis qu'on m'a attribué un poste bien fixe d'accueil ça a été pour moi un soulagement."
S6	J'aime bien mon poste mais dans le suivi de la journée, ça me plairait de faire une journée complète de voir les gens du début à la fin. De faire l'arrivée de faire le rendu de suivre l'animal toute la journée.

La création de perspectives de carrière au sein de la structure est un enjeu de la politique de recrutement et de conservation des talents selon un des associés. Ceci pourrait passer par la hiérarchisation de certains postes avec des évolutions internes possibles et des formations à proposer aux salariés. Néanmoins, lors d'un sondage précédent des salariés, aucun n'a semblé intéressé par le suivi de formation nécessaire à la montée en compétence pour se voir attribuer de nouvelles responsabilités.

A3	Pour l'instant c'est qu'au stade de réflexion mais c'est se dire comment demain y'en a une qui peut devenir "cheffe" des assistantes techniques et pour leur permettre aussi une évolution de carrière sur un poste qui à la base n'offre pas ces de perspectives en tous cas pas dans des structures comme la nôtre.
----	---

	On a déjà pris aussi quand même la "température" on s'est rendu compte que ça intéressait pas forcément.
--	--

2.2.3 *Participation à la vie publique*

Les entretiens permettent de constater que l'impact positif de la structure sur la vie publique est majoritairement lié à l'activité vétérinaire. L'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les relations avec les organisations autour de la clinique sont cependant peu développées. Une divergence de points de vue existe entre les salariés qui considèrent que la structure est investie au niveau local tandis que les vétérinaires considèrent avoir peu de liens avec la société. Au-delà des activités vétérinaires, on observe fréquemment une confusion entre les investissements personnels des associés et ceux faits au nom de la clinique. Par ailleurs, le code de déontologie vétérinaire est considéré comme un frein à l'engagement de la structure dans des actions extra-vétérinaires auprès des populations locales. Un manque de communication sur les liens sociétaux de la clinique est également constaté. En effet, une partie des salariés et des collaborateurs ne se déclare pas au courant des actions de la structure auprès de la vie publique.

S8	Y'a quand même un gros impact de la clinique sur Epinac. Plutôt positif. Bien plus positif qu'avant.
A5	On reste dans du médical. Dans mon idéologie de vétérinaire je me vois pas faire de la pub quoi. Quand c'est une grande entreprise c'est l'entreprise qui le fait. Dans une grande ville les gens te connaissent pas. [...] Ici un des cinq associés tout le monde sait qui c'est donc c'est nous mettre en avant nous et moi je sais qu'à titre personnel j'ai pas envie de le faire.

- **Missions vétérinaires d'utilité publique :**

L'activité de soin vétérinaire est pour une moitié des vétérinaires interviewés un apport positif à la vie locale. Plusieurs actions sont menées en collaboration avec les mairies pour le confort des riverains. Ainsi, les campagnes de stérilisation des chats errants ou la gestion des chiens errants, sont évoquées par tous les postes.

S9	On a pas mal d'association qui travaillent avec la mairie vis-à-vis de la stérilisation des chats, on travaille avec eux aussi. [...] ça améliore le confort des gens quand ils ont pas 15000 chats qui débarquent chez eux.
----	--

De plus, la présence de la clinique maintient également un maillage sanitaire dans des zones rurales de plus en plus victimes de déserts sanitaires et médicaux. Ceci permet de maintenir une dynamique économique et vétérinaire dans la région d'Epinaç.

A3	Le grand Autunois à la chance d'avoir un maillage vétérinaire qui est encore vachement important. Si t'as plus de médecins plus de vétos c'est quand même des zones rurales complètement sinistrées.
----	--

Parmi les pistes de renforcement des liens entre la clinique et les organisations locales, de nouvelles missions sanitaires publiques pourraient être assumées par la structure. Néanmoins le manque de temps et de motivation d'une partie des associés est un frein au développement une telle activité. De plus, la clinique pourrait développer des collaborations avec les structures de sauvegarde de la faune sauvage.

A3	Je suis pas sur que demain on ait vraiment un rôle à jouer avec les collectivités c'est vrai qu'on pourrait peut-être les aider à gérer le sanitaire dans les cantines les choses comme ça. En tous cas si on se dirige vers plus de circuits courts faudra peut-être qu'on y réfléchisse plus quand même. [...] C'est plus une raison logistique en fait. Il nous manquait déjà plus d'un ETP donc c'était hors de question, et partir du moment ou 2/3 des associés étaient pas pour...
----	---

- **Missions éducatives :**

Les vétérinaires de la clinique considèrent majoritairement remplir une mission éducative auprès des populations locales et plus largement à l'échelle nationale. Au niveau local, l'accueil de nombreux stagiaires de collèges, lycées, ainsi que la participation à des forum des métiers ou des journées portes ouvertes font découvrir le métier vétérinaire aux enfants. Plus largement au niveau national, les stagiaires vétérinaires et les contrats de formations ASV accueillis participent au dynamisme du métier de vétérinaire mixte en zone rurale. De plus, les engagements personnels des associés et des collaborateurs dans les instances de formation technique du GTV sont soulignés lors des entretiens.

A3	On a entre 4 et 8 stagiaires de collège, lycée donc ça aussi c'est quand même important ça permet à ces jeunes-là soit de se faire une idée du métier soit découvrir la vie de l'entreprise vétérinaire. Sur le même principe de prendre des stagiaires vétérinaire y'en a certains qu'on embauche et certains d'autres [...] qui
----	---

	vont aller travailler sur d'autres secteurs d'autres communes. De garder un peu l'attrait du métier rural auprès des futurs professionnels ca c'est vachement important aussi.
--	--

Si ces missions éducatives concernent pour l'instant le métier vétérinaire, les aspects environnementaux et sociaux pourraient être de plus en plus évoqués. Ainsi, les canaux de communication externe sont présentés par les jeunes collaborateurs comme un moyen d'éduquer la clientèle locale et plus largement la filière vétérinaire sur les enjeux sociétaux.

C5	Sur la société on a quand même les réseaux sociaux, on a la page Facebook et Instagram ou on partage pas mal de choses et puis on peut véhiculer pas mal d'idées que ce soit en termes de bien-être animal mais aussi environnemental protection de l'environnement etc.
----	--

- **Participation dans des évènements locaux :**

La participation de l'entreprise auprès des associations est plutôt faible. Pourtant, plusieurs évènements où la clinique participe sont évoqués par l'ensemble de l'équipe. Cette participation prend la forme de dons en nature dans des concours agricoles ou de dons financiers dans des associations sportives. Néanmoins, le code de déontologie reste un frein au développement d'œuvres caritatives.

A1	Au niveau des associations on a jamais été trop sollicités parce que t'avais le soucis de pas faire de pub, de com' et tout [...] est ce que maintenant on a le droit je sais pas, est ce que c'est possible de s'inscrire un peu plus localement avec les assos locales d'un point de vue financier why not ?
----	--

Par ailleurs, on constate une confusion entre les engagements personnels des associés dans les associations locales et la participation directe de l'entreprise par les collaborateurs et les salariés.

C2	Je sais que chacun s'investit un peu dans des clubs d'Epinac. Est-ce qu'a un moment donné, nous la clinique on les aide pour quelque chose, aucune idée.
----	--

Afin d'améliorer sa participation à la vie publique, des événements pourraient être organisés par l'entreprise. Des événements tout publics, à but caritatif, sont d'ailleurs imaginés par un associé lors des entretiens.

A3	J'ai plein d'exemple qui se font dans d'autres structures, y'en a qui organisent des canis cross qui organisent tout ça mais ça, ça dépend de l'individuel, quand on adore ça et que t'as du temps c'est toujours positif de faire une activité. Les gens ils adorent faire ce genre de truc. Si quelqu'un veut faire ça on le soutiendra toujours mais après ça démarrera quand même d'initiatives personnelles.
----	---

- **Développement de l'économie locale :**

Les vétérinaires interrogés considèrent participer au développement ou au maintien des exploitations agricoles et de l'économie rurale. En effet, les soins aux animaux et le maintien du maillage sanitaire effectués par la clinique sont des conditions nécessaires à la persistance de l'élevage.

C3	On participe au soutien de l'agriculture, à l'améliorer, à la développer
----	--

Outre l'activité vétérinaire essentielle à l'élevage, le recours aux entreprises locales pour certains services participe au développement de l'économie locale. Ce point est plutôt relevé par les salariés.

S7	Je pense oui parce qu'on fait marcher quand même pas mal d'entreprises, enfin à petite échelle.
----	---

Enfin la collaboration avec les entreprises clientes contribue au renforcement des liens entre les entreprises du secteur animal de la région.

S9	On a des clients avec qui on partage la clientèle, qui font de la pension et de l'éducation et quand nous c'est pas des trucs d'éducation qu'on va gérer avec l'école du chiot nous on va leur envoyer et inversement ils vont nous envoyer.
----	--

- **Médecine solidaire :**

La médecine solidaire a été peu évoquée par les membres de l'équipe. Un salarié reconnaît que des efforts sont faits par l'acceptation d'une clientèle sous tutelle ou un étalement des frais financiers. Le

développement de la médecine solidaire reste néanmoins un axe d'amélioration selon un associé et deux salariés. L'engagement dans le programme Vétérinaire Pour Tous est d'ailleurs envisagé par une salariée. La structure possède de plus les moyens de proposer des solutions aux personnes ne pouvant pas se déplacer par son activité rurale ambulante.

S9	On en a déjà discuté mais c'est vrai que c'est un peu complexe à mettre en place tu vois par exemple les personnes qui ont du mal à se déplacer ou quoi et qui ont besoin tous les mois des leurs petits cachets de leurs petites croquettes. Ça pourrait être pas mal de mettre en place des trucs de livraison quoi.
----	--

2.2.4 *Intégration du développement durable à la stratégie de la clinique :*

La globalité des membres de l'équipe estime que le développement durable prend une part de plus en plus importante dans les prises de décision depuis quelques années. Cette réflexion se traduit notamment dans les échanges sur la conception du nouveau bâtiment.

C3	Ça fait partie des sujets toujours évoqués mais je sais pas si c'est principal. Mais c'est quand même beaucoup plus évoqué qu'ailleurs. En fait j'ai jamais entendu une clinique véto se préoccuper autant de ça. Je suis contente que ça se réfléchisse comme ça
----	---

Au-delà de certains sujets ponctuels, on observe une volonté des dirigeants d'intégrer encore plus le développement durable à la stratégie globale de la clinique. Cette intégration est même vue comme nécessaire par certains associés afin d'anticiper des crises financières ou une crise de recrutement.

A5	Je dirais pas encore que le développement durable est au cœur de notre stratégie. De plus en plus en tous cas ça s'en rapproche et effectivement c'est là que la politique RSE m'intéresserait. Que ça fasse partie de chaque grosse décision.
A1	C'est pas notre mission mais si on le prend pas en compte ça va nuire à l'entreprise parce que typiquement l'énergie elle va faire qu'augmenter. Prendre le développement c'est un vrai atout économique à moyen et long terme. Et c'est un vrai axe d'amélioration de la rentabilité.

2.2.5 Perception du management idéal de la RSE et du suivi de la performance globale

Afin d'élaborer une démarche RSE, la question des moyens humains à dédier a été évoquée avec l'ensemble de l'équipe. Il est reconnu par tous que les actions liées à la RSE, visant à améliorer la performance globale de la clinique, doivent être discutées avec des représentants de chacun des postes. Il est ainsi spontanément proposé d'associer dans le groupe de travail un salarié, un collaborateur libéral et un associé. Quelques divergences de point de vue existent néanmoins dans le ratio ASV-Vétérinaire, ou dans l'activité technique ou administrative des salariés et mixte ou canine pure des vétérinaires.

S5	Il faudrait un quelqu'un de chaque domaine par exemple un associé, un salarié et une collabo que tout le monde soit représenté dedans
----	---

Néanmoins, le peu de temps disponible de chacun pour les temps de réunion et le suivi de l'avancement des projets limite le nombre de personnes pouvant être intégrées dans le groupe de pilotage de la responsabilité sociétale de l'entreprise. En outre, le suivi de performance est également un enjeu évoqué spontanément dans tous les postes. Ainsi, il est considéré comme nécessaire de fixer des objectifs et de communiquer le bilan des avancées réalisées à l'équipe. Or les compétences et le temps nécessaires ne permettent pas aujourd'hui la mise en place d'une stratégie avec des objectifs définis, déclinée en plan d'actions avec un suivi de performance régulier.

Parmi les solutions évoquées, le recrutement d'une personne extérieure responsable entre autres du suivi de performance a été plusieurs fois évoqué. Le recours à un service externalisé est également évoqué dans une moindre mesure, dans la limite où une personne interne doit rester référente du projet.

C4	L'idée d'un stagiaire fin d'étude qui puisse faire la partie suivi de performance c'est indispensable, parce que c'est pas notre métier, on a pas forcément le temps, c'est quelque chose qui nécessite un certain savoir-faire et je vois pas de gens qui seraient bottés forcément par ça dans l'équipe"
----	--

- Bénéfices attendus :

Le projet d'une démarche RSE suscite néanmoins un engouement global de la structure. Plusieurs bénéfices sont ainsi attendus par les différents postes de l'équipe. Tout d'abord une démarche RSE pourrait permettre d'anticiper certains risques liés à la hausse des charges de

l'entreprise. De plus, l'engagement dans une réflexion RSE est une source de satisfaction des salariés et collaborateurs de la clinique. En effet, la mixité de l'équipe est une occasion de créer du lien entre les différents postes de la clinique. Aussi, la réflexion collective et transversale sur les aspects sociaux et environnementaux de la structure est perçue comme une opportunité d'améliorer les conditions de travail de tous.

S9	Je pense que déjà au niveau cohésif de l'équipe ça fait un plus. Tu te dis que c'est des personnes qui vont travailler pour elles et pour les autres.
----	---

En outre, il est reconnu que la prise en compte de la RSE peut être source d'attractivité pour le recrutement, dans un contexte de tension sur le marché du recrutement vétérinaire et d'une quête de sens au travail par les nouvelles générations.

C2	Si on veut que les gens restent, se plaisent et durent ici à la clinique, il faut le faire. Maintenant on est plus que véto, on essaie de donner un sens à ce qu'on fait. Tout les jours on consulte mais aussi... Les plus jeunes ils ont besoin de se projeter dans 20 ans dans 30 ans et se dire soit je bouge tous les deux ans soit je reste la parce que ca me plait vraiment parce que j'ai un état d'esprit qui est pareil.
----	---

Enfin, la communication des actions entreprises pour les volets environnementaux et sociaux, en concertation avec les parties prenantes pourrait être un avantage marketing attirant une nouvelle clientèle. Ainsi, l'avantage concurrentiel par rapport aux autres établissements de soin est évoqué par un des associés.

A3	En plus d'un point de vue image, on va aller aussi vers toute une gamme de clients qui va être de plus en plus attachée à ça.
----	---

- Craintes

Néanmoins, plusieurs craintes sont évoquées risquant de nuire au développement de la stratégie RSE. Tout d'abord, le manque d'engagement de l'équipe dans les actions en lien avec la RSE est craint par plusieurs membres de l'équipe.

S5	Qu'on soit pas toutes bien motivées à entrer dans le projet et qu'on mette un peu de temps à réaliser les choses. Ça serait dommage que ça tombe à l'eau en cours de route.
----	---

De plus, le manque de connaissances sur les enjeux environnementaux et sociaux, en lien avec l'activité de l'entreprise, ainsi que le manque de compétences managériales, nécessaires à la gestion de l'équipe de pilotage et au suivi de performance sont une crainte vis-à-vis de la pérennité de la démarche RSE.

Enfin un associé évoque le risque de mal identifier les attentes des parties prenantes, notamment internes et de proposer des actions correctives qui n'amélioreraient ainsi pas la situation.

A3	On répondra peut être pas correctement aux attentes sociales internes souvent aussi parce que ca s'est pas exprimé.[...] Le plus gros risque ca serait de mal identifier le besoin social interne. La crainte c'est aussi de ce dire on va mettre ne place des choses qui vont peut-être aggraver certains...
----	---

DISCUSSION DES RESULTATS : ANALYSE CROISEE DES DIFFERENTES ENQUETES OFFRANT UN PANORAMA DES ENJEUX DE LA RSE DES STRUCTURES DE SOINS VETERINAIRES

Le questionnaire propose un aperçu à grande échelle de la maturité de l'appropriation de la RSE par les structures vétérinaires et des pratiques qui en découlent. L'entretien observe les différents pratiques et axes d'améliorations sociales, environnementales et sociétales en lien avec la RSE d'une clinique vétérinaire et comment cette clinique pourrait intégrer la RSE dans son fonctionnement. Le croisement des résultats obtenus par les différentes méthodes d'enquête précédentes nous permet de dresser un panorama plus complet de l'appropriation de la RSE par les structures de soin vétérinaire et des enjeux associés. Néanmoins, un recul critique quant à notre enquête doit être pris afin de mieux cerner les limites de notre analyse.

1. Critique de l'étude

La réalisation du questionnaire et des entretiens ainsi que l'analyse des résultats obtenus présentent plusieurs points faibles exposés dans cette partie. Au-delà de l'enquête, les enjeux et préconisations proposés sont également nuancés au vu des freins existant dans les structures vétérinaires.

1.1 Sur le questionnaire

La réalisation et l'analyse du questionnaire présentent plusieurs points critiquables qui devront être pris en compte pour de futures enquêtes.

1.1.1 *Critique de la méthode de distribution*

La distribution du questionnaire a été faite en ligne, via la presse généraliste vétérinaire et les réseaux sociaux. Aucun échantillonnage n'a donc été réalisé afin de cibler un panel représentatif des structures de soin vétérinaires françaises. Il est probable que les structures ayant répondu au questionnaire intitulé « Questionnaire développement durable en clinique vétérinaire » soient plus sensibles à l'intégration du développement durable dans leur activité. Néanmoins, la diversité de forme de structure, de taille et d'activité ainsi que la diversité de localisation des structures nous permet d'obtenir un panorama varié des modalités d'intégration et des actions en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises vétérinaires.

1.1.2 Critique des questions posées

Les questions posées ont abordé les différents thèmes de la RSE. Néanmoins, le format d'un questionnaire ne permet d'aborder que superficiellement certaines thématiques. Les questions QCM, notamment, proposent un cadre de réponses limitées aux structures interrogées. Par exemple, les questions relatives aux relations entre les structures interrogées et la vie publique ne permettent qu'une grossière représentation de la nature des liens complexes qui existent entre ces différentes organisations. Par ailleurs, les QCM proposant en plus des réponses fournies par l'auteur une réponse libre induisent certainement un biais de surreprésentation des réponses prédéfinies par rapport aux réponses spontanées. Néanmoins, la réalisation des entretiens, dans le cadre de notre enquête, permet de compléter en partie ces lacunes.

Suite aux entretiens, il est apparu également que certaines thématiques n'étaient pas abordées dans notre questionnaire, comme la part des prescriptions dans le bilan carbone des structures ou la gestion de l'eau. Ainsi, il aurait été pertinent de réaliser ces entretiens en amont de la rédaction du questionnaire afin de compléter les thématiques abordées et les réponses proposées au sein des QCM.

Nous avons également observé que certaines notions auxquelles le questionnaire faisait référence n'étaient pas toujours maîtrisées par les répondants. Par exemple, la nuance entre la stratégie d'entreprise et l'opérationnel n'a pas été comprise par un nombre important de répondants. Ainsi, nous précisons que les freins stratégiques correspondaient aux freins liés à l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la réflexion de l'entreprise tandis que les freins opérationnels étaient relatifs aux freins pratiques à la mise en place d'une démarche RSE et des actions en lien. Cette incompréhension se remarque dans le nombre important de réponses en lien avec le manque de temps disponible à la question sur les freins stratégiques alors qu'il s'agit plutôt d'un frein opérationnel dans les réponses libres des questionnés. Néanmoins, l'utilisation d'un QCM pour l'évaluation de ces différents freins ont permis de cadrer les réponses des questionnés selon une approche stratégique, dans la question sept, ou opérationnelle, dans la question huit. Par ailleurs, la notion de stratégie est également centrale dans les questions 26 et 27 relatives aux parties prenantes concernées sur les prises de décision de l'entreprise. On peut craindre que plusieurs répondant aient mal interprété cette question. Une explication plus claire de ces notions par l'auteur aurait pu lever cette confusion pour les répondants.

Enfin, certaines questions demandaient une évaluation subjective de la part des répondants de certains paramètres en lien avec la RSE, comme les questions relatives à l'évaluation de la performance environnementale (Q20) ou la valorisation des compétences des salariés à leur poste

(Q15). Ces paramètres peuvent donc être sous ou surestimés par les personnes répondant au questionnaire. Parmi les biais possibles, un effet de halo peut entraîner une surestimation des paramètres reconnus comme socialement positifs (par exemple une forte valorisation des compétences des salariés à leur poste) et une minimisation des paramètres socialement négatifs. Les réponses obtenues à ces questions doivent être donc interprétées avec précautions.

1.1.3 Critique de la méthode d'analyse

Aucune analyse statistique n'a été réalisée malgré les variables explicatives disponibles sur l'activité, la forme, la taille des effectifs ou la localisation des structures. Parmi les analyses possibles, une analyse de correspondance multivariée aurait été adaptée à nos variables qualitative (Abdi et Valentin, 2007). Ce type d'analyse aurait peut-être permis d'identifier quels groupes de structures se distinguaient sur chacune des questions du questionnaire. Néanmoins, le faible effectif de certaines catégories, au sein du questionnaire n'a pas permis une telle analyse. Par exemple, on observe un très faible nombre de structure à l'activité rurale pure (3%) ou équine pure (3%). Un regroupement des classes en deux classes « canine » et « mixte » aurait pu être réalisé afin d'obtenir des effectifs suffisants pour une analyse statistique. Néanmoins, une comparaison entre structures canines et mixte nous a paru peu pertinent, ne sachant pas la part d'activité réalisée dans chaque domaine. Ainsi, nous avons fait le choix de dresser un panorama global des modalités d'appropriation et des actions en lien avec la RSE des structures vétérinaires plutôt qu'une représentation de groupes de structures plus ou moins matures dans leur démarche socialement responsable.

Si on peut observer une convergence des actions qui découlent de la RSE, les démarches de responsabilité sociétale répondent aux enjeux propres à chaque entreprise et sont ainsi uniques. Par exemple, pour une structure à l'activité rurale située loin d'une grande ville, avec une grande part d'activité réalisée chez l'éleveur, la question de la mobilité est un enjeu plus important que pour une structure canine urbaine.

1.2 Sur les entretiens

En complément de notre enquête par questionnaire, notre enquête par entretiens visait à rentrer plus en détail dans l'appropriation de la RSE par une structure vétérinaire, en lien avec ses enjeux propres, et à observer les pratiques qui en découlaient. Cette approche présente également des forces et faiblesses.

1.2.1 Choix d'une unique structure

L'activité mixte de la structure permet de couvrir les problématiques liées aux différents secteurs d'activité. Si la structure possède des effectifs légèrement supérieurs à la moyenne des

structures ayant répondu questionnaire, elle reste représentative des PME vétérinaires. Il aurait été pertinent de réaliser une série d'entretiens auprès de différentes cliniques d'activité, de taille et de localisation variées afin d'obtenir un panorama plus diversifié. Néanmoins, nous avons observé que la perception des actions entreprises reliées à la RSE de la clinique vétérinaire sont variables selon les personnes interrogées. Il reste donc pertinent de réaliser plusieurs entretiens au sein de la même structure, auprès de postes différents. Le nombre d'entretiens à réaliser devient donc conséquent, ce qui a limité notre étude à une seule structure.

Un biais est également présent dans le choix de la structure. En effet, la stratégie définie par l'entreprise vise une meilleure intégration de la RSE dans ses activités à l'horizon 2027. Cette structure est donc plus favorable à l'intégration de ses responsabilités sociétale et certaines actions en lien avec ces responsabilités ont déjà pu être entreprises. Néanmoins, il reste pertinent de s'intéresser à la maturité de cette démarche, à son intégration stratégique et opérationnelle, aux actions déjà réalisées et aux axes d'amélioration identifiés par les membres de la structure.

Enfin, le contexte de réalisation des entretiens a également influencé les réponses des personnes interrogées. En effet, on remarque que l'organisation récente d'un tournoi sportif ou les nombreuses discussions sur le cahier des charges des travaux exacerbent les réponses en rapport avec la consommation d'énergie du bâtiment ou la participation de l'entreprise dans les associations locales.

1.2.2 Thématiques abordées

Parmi les thématiques abordées, l'aspect économique des actions entreprises et des solutions proposées n'a pas été évoqué. Notre approche s'est concentrée sur la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise. Or, nous avons vu en 3.3 que la dimension économique était primordiale dans la performance globale de l'entreprise. Les axes d'amélioration sur les différentes thématiques sociales et environnementales, les enjeux identifiés et les actions à mener doivent être donc observées en considérant l'impact économique que celles-ci peuvent avoir. Un retour collectif aux membres de la structure sur l'enquête a été l'occasion de discuter de ces enjeux économiques et des solutions proposées. L'issue de ce retour nous a permis de confirmer ou rejeter certains enjeux, présentés ci-dessous.

1.2.3 Proximité et lien d'intérêts avec la structure questionnée

Les entretiens réalisés à la clinique vétérinaire ont été menés dans le cadre d'un stage d'étude rémunéré dont l'objectif était l'établissement d'un diagnostic initial des perceptions et pratiques en lien avec la RSE de la structure. Au cours de ce stage, une proximité s'est créée entre les enquêtés et

l'enquêteur, menaçant la neutralité des échanges. Néanmoins, cette proximité a permis d'établir une relation de confiance entre l'équipe et l'enquêteur aboutissant à des échanges sincères et approfondis.

1.2.4 *Formation de l'enquêteur*

Notre étude a été réalisée par un enquêteur non formé aux méthodes d'enquête sociale décrite. Malgré une application de l'enquêteur à questionner de façon neutre et ouverte l'équipe enquêtée, l'inexpérience de l'enquêteur a pu fausser la spontanéité de certains échanges. La réalisation d'entretiens par un enquêteur expérimenté aurait peut-être modifié les résultats obtenus.

2. Principaux enjeux et perspectives pour la RSE des structures vétérinaires

A l'issue de notre enquête et à la lumière de ses limites, nous avons tout de même pu identifier plusieurs enjeux globaux pour les structures vétérinaires.

2.1 Une sensibilité à la responsabilité sociétale à développer au sein des structures

La responsabilité sociétale est une notion peu familière pour les entreprises vétérinaires, d'après le questionnaire. De plus, les entretiens ont permis d'identifier un enjeu dans la formation du personnel sur les problématiques du développement durable. En effet, la dimension environnementale est prépondérante dans la perception de la RSE pour la majorité de l'équipe tandis que le volet social et le volet sociétal sont beaucoup moins développés. De plus, le manque de connaissance sur la notion de développement durable est évoqué par une partie de l'équipe, tout comme le manque de connaissance sur les activités ayant un impact le plus important sur l'environnement.

Il est ainsi nécessaire de former les équipes sur les enjeux sociétaux en lien avec l'activité vétérinaire et les leviers d'action possibles, afin de faciliter l'intégration des actions entreprises par la suite. L'engagement des structures dans des label RSE comme le label Lucie 26000 ou le label engagé RSE AFNOR pourrait être un levier de sensibilisation des équipes et de pérennité des démarches socialement responsables initiées. En effet, les comités de labellisation d'engagement RSE proposent des formations sur les généralités de la RSE ou certaines thématiques de la RSE. Ceci peut également être réalisé par ses associations environnementales, ou d'autres consultants privés. La réalisation d'une fresque du climat ou d'un atelier deux tonnes sont des exemples concrets de formation que les structures pourraient mettre en place.

Le manque de connaissance autour de la RSE et des outils disponibles pour les entreprises participe au peu de formalisation des démarches socialement responsables des structures vétérinaires

2.2 Une approche de la RSE peu formalisée

La plupart des structures de soin vétérinaire déclarent réaliser des actions en lien avec leur RSE détachée d'une quelconque stratégie. Plus généralement, la définition d'une stratégie d'entreprise n'est pas encore réalisée pour la majorité des structures interrogées. Concernant les stratégies intégrant des aspects sociaux, sociétaux et environnementaux, on observe que le principal moteur de ces actions est la volonté des dirigeants. Ainsi, on retrouve une modalité d'appropriation de la RSE peu formalisée et basée sur la désirabilité des dirigeants comme décrit dans la théorie de l'entrepreneuriat en 2.1.2.

De plus, globalement, les structures vétérinaires interrogées ne voient pas encore la responsabilité sociétale parmi leurs activités centrales. Néanmoins, comme l'évoque un des interviewés, l'activité économique risque d'être de plus en plus impactée par les enjeux environnementaux et sociétaux, ce qui doit amener les entreprises vétérinaires à considérer de plus en plus sérieusement leur responsabilité sociétale.

Au niveau opérationnel, les différentes enquêtes montrent que le manque de temps disponible, le manque de connaissances autour de la RSE ainsi que l'investissement dans les actions en lien avec la RSE sont les principaux freins à la formalisation et à l'intégration d'une démarche socialement responsable dans le fonctionnement des entreprises vétérinaires. Ces freins sont cohérents avec les freins observés chez les petites entreprises, présentés en 2.3.2.

L'approche entrepreneuriale de la RSE est également observable dans le management de la RSE réalisée au sein des structures questionnées. En effet, ce management est réalisé fréquemment par un associé ou un groupe d'associé. Néanmoins, les entretiens montrent que le pilotage doit intégrer les différents métiers rencontrés dans les entreprises de soin vétérinaire afin d'inclure la totalité du personnel dans la démarche RSE. Ainsi, les groupes composés de vétérinaires et de personnel non vétérinaire, de salariés et d'associés sont spontanément proposés par les personnes interviewées. On retrouve d'ailleurs dans une grande partie des groupes gérant la responsabilité sociétale de la structure, une mixité des postes. Ces groupes mixtes répondent ainsi à l'enjeu d'appropriation des politiques RSE par la totalité des équipes, développé en 2.3.1.

Une fois la stratégie établie, en concertation avec les parties prenantes, des objectifs doivent être définis et un plan d'actions doit être établi. Parmi les structures ayant répondu à l'enquête, les communications autour de la performance globale restent très rares. Par exemple, sur le volet environnemental, les structures ayant réalisé une évaluation de leurs émissions de gaz à effets de serre sont très minoritaires. Quelques rapports sur un des volets de la RSE sont réalisés, plutôt destinés à la

communication interne. Contrairement aux grands groupes vétérinaire les structures interrogées semblent donc être peu familières avec les outils de mesure de la performance globale et de communication standards. Ceci est concordant avec les freins méthodologiques des PME à se saisir des outils relatifs à la RSE présentés en Erreur ! Source du renvoi introuvable..

Parmi les outils disponibles, le *Sustainability Balanced Score Board*, présenté en 3.3.2, peut être un outil pertinent pour décliner la stratégie en objectifs opérationnels et définir un plan d'action pour atteindre ces objectifs. Ces objectifs doivent être accompagnés d'indicateurs de performance. Par exemple, les tableaux KPI, adaptés du SASB et déjà utilisés par les grandes entreprises vétérinaires, présentés en 3.2 peuvent être utilisés. Suite à la définition des objectifs, un diagnostic initial peut être réalisé afin d'estimer le niveau actuel de la structure et identifier les axes prioritaires d'amélioration. Ce diagnostic sert également de base pour observer l'efficacité du plan d'actions après un premier bilan. Si un retard est observé sur les objectifs définis ou si les actions proposées dans le plan d'actions sont difficilement réalisées, le plan d'actions doit être révisé en concertation avec les parties prenantes. Le suivi des indicateurs doit donc être réalisé régulièrement et doit être communiqué à l'ensemble des parties prenantes.

A ces lacunes managériales s'ajoutent un manque de connaissance sur les enjeux sociaux et environnementaux spécifiques à l'activité vétérinaire et sur la pertinence des réponses proposées. Peu de ressources existent d'ailleurs pour renseigner les praticiens sur leur impact environnemental par exemple, ce qui serait un travail intéressant pour de futures recherches.

En réponse à ces différents enjeux, plusieurs solutions sont envisageables. Les structures souhaitant formaliser leur démarche socialement responsable pourraient libérer du temps de travail à des représentants des différents métiers de la structure. Ce temps serait dédié à l'élaboration et au suivi de la stratégie RSE. Outre le temps disponible, des compétences devraient être acquises par les membres de ce groupe de travail. Des formations en RSE, en management, en communication, et en suivi de performance devront être suivies afin de mieux se saisir de la démarche. De plus, l'équipe devra se renseigner sur les enjeux sociaux et environnementaux spécifiques aux entreprises vétérinaires. Certaines structures, avec un nombre important d'effectif pourraient également recruter un directeur, ayant, parmi ses missions le suivre de projets en lien avec la démarche RSE de la clinique. Ce poste aurait en charge l'animation des réunions autour de la RSE de la structure, l'élaboration de la stratégie RSE, le suivi de performance et la communication des bilans de performance globale. Enfin, une solution intermédiaire pourrait être envisagée avec une élaboration de la stratégie faite par les parties prenantes internes de la structure et un recours à une personne extérieure pour le suivi de performance.

2.3 Des démarches socialement responsables avantageuses pour les entreprises

Parmi les avantages observés dans la bibliographie en partie Les bénéfiques des actions en lien avec la RSE, les avantages attendus des démarches RSE concernent majoritairement les ressources humaines. Parmi ces avantages, l'engagement des équipes dans un projet fédérateur est observé parmi les différentes enquêtes. De plus la force de recrutement des structures peut être améliorée par l'élaboration de ces démarches RSE. Ainsi, la généralisation des démarches socialement responsables au sein des cliniques vétérinaires pourrait être une réponse aux attentes des jeunes vétérinaires présentées en Erreur ! Source du renvoi introuvable. et ainsi être un argument important dans le recrutement dans un contexte de pénurie de vétérinaires, notamment en zone rurale (Bonnet, Lemesle et Alegria, 2022).

En outre, les échanges plus fréquents avec les fournisseurs autour de la stratégie sociale et environnementale de l'entreprise pourraient être une voie vers une industrie du médicament et de sa distribution plus vertueuse. Les échanges avec la clientèle d'élevage pourraient également renforcer les initiatives vers une agriculture durable. Néanmoins, ces parties prenantes restent minoritairement considérées par les structures interrogées.

2.4 Des décisions stratégiques majoritairement prises par les associés

Les différentes méthodes d'enquête montrent que les parties prenantes prépondérantes dans la gouvernance de l'entreprise sont en premier lieu les associés. Les salariés vétérinaires et non vétérinaires sont dans une moindre mesure consultés lors des prises de décisions stratégiques. Néanmoins, les entretiens montrent que cette gouvernance exercée par les associés est reçue positivement par les membres du personnel avec un nombre d'associés important, proposant une diversité d'opinion. Ce mode de gouvernance laisse également une possibilité d'impulser des projets, appréciée par les membres de l'équipe.

Outre les parties prenantes internes des structures, les clients ne sont pas considérés comme des parties prenantes prépondérantes par les entreprises questionnées. Néanmoins, le recueil des avis clients est réalisé dans la majorité des cliniques et les avis clients peuvent amener à modifier certains procédés de la structure. Cette considération de la clientèle est également observable au sein de la structure interviewée avec un souci de la satisfaction de la clientèle observé mais non mentionné dans les entretiens.

Cette intégration intuitive des clients et des parties prenantes internes avec une forte part de la direction confirme encore une fois la théorie entrepreneuriale d'appropriation de la RSE dans les structures de soin vétérinaire.

2.5 Des paramètres sociaux spécifiques aux entreprises vétérinaires

Au niveau social, les structures concernées par les enquêtes considèrent plutôt avoir une bonne gestion des ressources humaines, avec une attention particulière à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Même si cette attention est relevée dans les entretiens, la charge de travail des vétérinaires et ASV reste importante, en lien avec la spécificité d'activité de la structure interviewée mais également en lien avec l'exigence de continuité de soin. En effet, les astreintes alourdissent la charge de travail perçue par les vétérinaires interrogés. A l'échelle de l'entreprise, l'allègement de la charge de travail doit passer par une meilleure organisation des plannings, des heures de présence des salariés et de répartition des astreintes. Néanmoins le manque d'effectif conduit fréquemment les équipes à la surcharge de travail et l'organisation du travail optimale reste inconfortable pour les salariés (Lassegue, 2007). A l'échelle de la profession, la répartition des astreintes entre cliniques d'une même région ou le recours à des entreprises de régulation téléphonique ou de structures spécialisées sont des solutions déjà saisies par certaines entreprises de soin vétérinaire, lorsqu'elles sont disponibles. Pour les structures à activité rurale, la contractualisation de soin peut faciliter une prise en charge plus précoce et ainsi alléger les visites d'astreintes prises, plus tard, en urgence.

Au niveau de la rémunération, les entreprises vétérinaires dépassent globalement les exigences légales de la convention collective. Ceci doit être néanmoins tempéré par le manque de main d'œuvre vétérinaire et ASV incitant les entreprises à proposer des salaires plus élevés que la convention collective. Par ailleurs, on observe des écarts de salaires horaires contenus majoritairement entre x1 et x5. Cette différence de rémunération peut s'expliquer en premier lieu par la convention collective vétérinaire. Par exemple, à l'échelon IV, les vétérinaires sont payés 1,8 fois plus que le personnel non vétérinaire pour les contrats de 35h (Temavet, 2022). On remarque néanmoins que la moyenne observée dans notre questionnaire se situe plutôt entre 2 et 2,5. La rémunération des associés, non indexée sur les grilles salariales de la convention peut participer, entre autres, à cet écart plus important.

L'intégration de la diversité sociale et ethnique est plutôt faible pour les structures interrogées. Cette faible diversité dans les structures peut s'expliquer par une faible diversité sociale et ethnique parmi les candidats. En effet, au niveau des vétérinaires, les étudiants sont plutôt issus de familles aisées et ont grandi dans des zones urbaines (Langford, 2010).

Les compétences des salariés sont plutôt valorisées à leur poste d'après les différentes études. Néanmoins les entretiens montrent la difficulté de créer des perspectives d'évolution de carrière pour les salariés dans des structures de petite taille. On remarque par ailleurs différentes attentes pour les salariés vis-à-vis de la montée en compétence. Les personnes interrogées les plus jeunes et qualifiées recherchent plutôt la montée en compétence, permise par les formations techniques ou managériales tandis que d'autres ne semblent pas intéressés par ces formations.

2.6 Une participation à la vie publique fortement liée au métier de vétérinaire

La participation des entreprises vétérinaires à la vie publique est en premier lieu inhérente à leur activité de soins aux animaux et à leurs missions vétérinaires comme évoqué en 2.1. Par ailleurs, les relations avec les organisations locales sont plutôt occasionnelles et relèvent généralement du métier de vétérinaire avec des missions ponctuelles comme la collaboration avec les organismes de protection animale, avec des tarifs préférentiels ou la collaboration avec les communes dans des missions de stérilisations d'animaux errants. On observe également une dimension éducative dans les actions des structures interrogées avec un souci de la représentation du métier auprès des élèves lors de journées portes ouvertes et la formation des étudiants vétérinaires et ASV lors de stages.

En dehors des activités en lien avec la santé animale, peu d'actions sont menées par les entreprises. Ce qui peut être expliqué par un code de déontologie vétérinaire historiquement contraignant. On observe également lors des entretiens une confusion entre les engagements personnels des dirigeants et les actions réalisées au nom de la clinique auprès des associations locales. Ceci est encore cohérent avec l'importance du relationnel des dirigeants de la théorie des entrepreneuriales évoquée en 2.1.2.

2.7 Peu d'actions environnementales menées, focalisées sur la gestion des déchets

Au niveau de la protection de l'environnement, les entreprises interrogées considèrent avoir une performance environnementale moyenne. Parmi les thématiques abordées lors des entretiens, la réduction des déchets, la consommation énergétique du bâtiment et l'impact environnemental des prescriptions, tant sur le coût énergétique de production et d'approvisionnement que sur les résidus écotoxiques produits, sont des axes majoritaires d'amélioration pour les structures vétérinaires. En faisant le parallèle avec les établissements de santé humaine, on retrouve parmi les postes d'émission principaux le médicament, la consommation des bâtiments et les émissions liées aux mobilités, comme le montre la Figure 18.

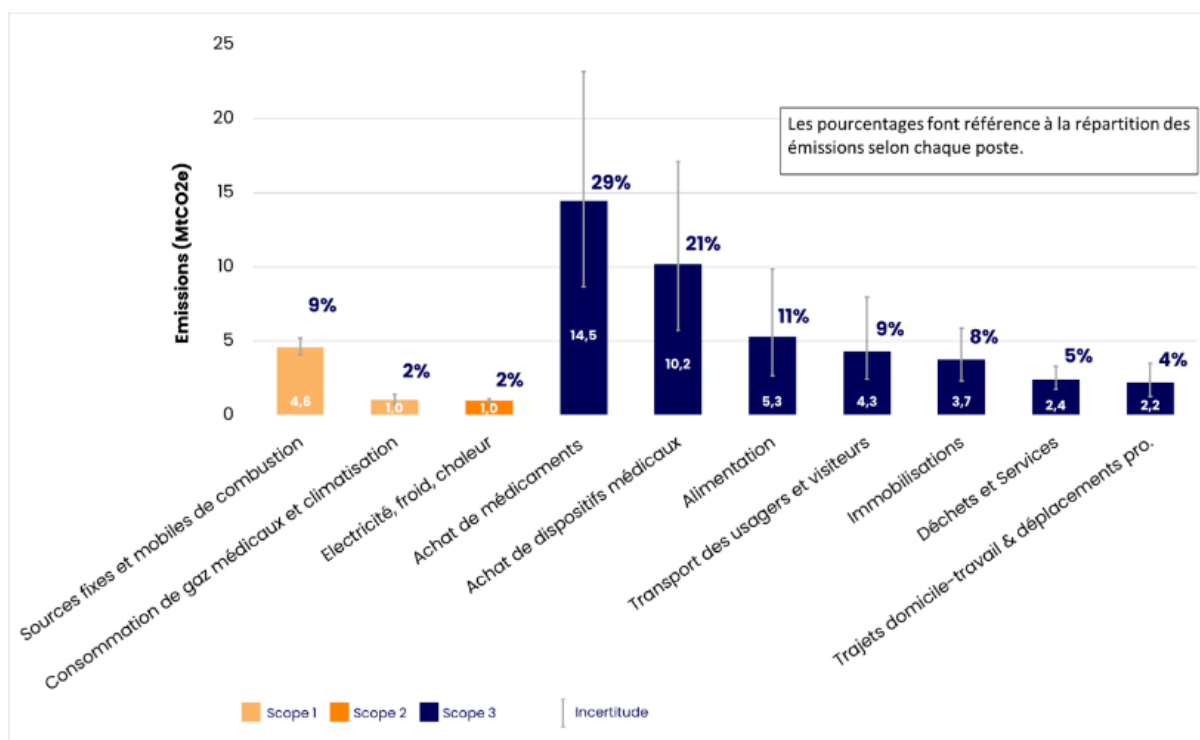


Figure 18 : Source d'émissions de gaz à effets de serre du secteur de la santé

Source : The Shift Project 2023

On observe même chez certaines personnes interviewées, une dissonance entre l'activité de soin vétérinaire et la protection de l'environnement.

Parmi les actions de protection de l'environnement, le tri des déchets est effectué dans la majorité des structures. Néanmoins, nous avons vu en 2.2.1 que le tri des déchets est aujourd'hui réalisé dans la plupart des entreprises, indépendamment de leur taille et de leur sensibilité pour la RSE. De façon moins significative, certaines entreprises revoient leurs méthodes afin de limiter les déchets produits et réemploient parfois du matériel jetable. La quantité importante de déchets émise est d'autant plus lourde pour le bilan des entreprises vétérinaire que le traitement des déchets médicaux dans les filières de recyclage classique n'est pas permis pour des raisons sanitaires. Actuellement, ces déchets sont globalement destinés à l'incinération dans des entreprises spécialisées avec une possible valorisation en énergie thermique (Vinner *et al.*, 2013). Une concertation entre les producteurs de médicament, les distributeurs, les structures de soin et les filières de recyclage doit avoir lieu pour intégrer la gestion des déchets dans une démarche RSE.

Concernant le médicament, la prescription et la consommation sont un enjeu environnemental et économique central des cliniques vétérinaires. L'utilisation d'antibiotiques et

d'antiparasitaires a un impact écologique important avec la sélection de résistances chez les parasites et une toxicité des résidus pour la faune résidente du sol (Ministère de l'agriculture, 2017). Par ailleurs, les études réalisées sur la santé humaine montrent pour le moment que la fabrication du médicament, son transport et sa conservation sont également des procédés gourmands en énergie ce qui alourdit le bilan carbone des structures de soin (The Shift Project, 2021).

Par ailleurs, dans le modèle économique des structures vétérinaire, notamment en zone rurale le médicament est une source de revenu importante (Zoubir Bouziani, division Services, Insee, 2018). Le coût du médicament vétérinaire est aussi un poids dans la facture du client. La réflexion environnementale sur le choix des molécules employées par les praticiens doit donc intégrer des facteurs économiques, écologiques tout en étant cohérent avec la santé des animaux.

Dans une démarche RSE, une réflexion commune entre les vétérinaires d'une structure doit être menée afin d'harmoniser les pratiques et une communication claire de ce discours doit être faite aux ASV, en tant qu'intermédiaire avec le client. Les clients doivent également être consultés lors de cette réflexion afin d'échanger sur les aspects environnementaux et économiques évoqués précédemment. A l'échelle de la profession, la sollicitation de plus en plus pressante des praticiens envers les distributeurs devrait aboutir à une organisation plus éco-responsable des livraisons de médicaments. Le contact avec une de ces centrales d'achat nous apprend qu'un premier programme RSE sera en construction pour l'été 2023. Au niveau européen, ces enjeux environnementaux et d'accès au médicament sont aujourd'hui au cœur de la réflexion sur la stratégie européenne du médicament (Commission de l'Union européenne, 2023). La considération de ces enjeux par les plus hautes instances pourrait aboutir à une contrainte plus forte sur les producteurs, fournisseurs et praticiens.

Au niveau de la consommation énergétique des bâtiments, le souci est avant tout financier mais une majorité des entreprises considère l'impact environnemental dans ses consommations énergétiques. Néanmoins, on remarque que le suivi de la performance environnementale est faible parmi les entreprises questionnées. Dans la grande majorité des cas, aucun bilan des émissions de gaz à effets de serre n'est réalisé.

Sur le sujet de la mobilité, les déplacements ont été identifiés comme un axe d'amélioration lors des entretiens, en particulier pour les structures à activité rurale. Néanmoins, peu d'entreprises déclarent avoir une réflexion environnementale sur leur mobilité lors du questionnaire. De plus, l'organisation des mobilités pour l'activité vétérinaire se heurte à de nombreux freins évoqués lors des entretiens. Le relâchement du maillage vétérinaire en zone rurale amène les praticiens à agrandir leur rayon d'activité et donc effectuer de plus en plus de kilomètres. A cela s'ajoute le caractère d'urgence

des consultations rurales qui limite l'organisation des déplacements en tournées par zones géographique. Quelques initiatives ont été mise en place comme des incitations financières pour faire appeler les clients en début de matinée afin de mieux organiser les déplacements ou la concentration des rendez-vous programmables sur une journée de la semaine pour les élevages situés dans la même zone géographique.

3. Critique d'une démarche RSE formalisée pour les entreprises vétérinaires

L'élaboration d'une démarche RSE formalisée selon les standards et normes internationales présente de nombreux freins pour les entreprises vétérinaires. Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi vétérinaire et du recrutement d'ASV, déléguer des moyens humains à l'élaboration et au suivi de performance RSE est un frein majeur à la formalisation des démarches RSE. De plus, accorder des moyens humains représente un coût financier direct pour l'entreprise, tout comme les actions qui découlent de la stratégie RSE. Les bénéfices n'étant pas toujours visibles à court terme, il est donc compréhensible que l'intégration de paramètres sociaux et environnementaux ne soit pas prise en compte avec la même importance que les paramètres économiques lors des prises de décisions de l'entreprise.

De plus, une démarche socialement responsable est également une démarche d'amélioration continue de la performance globale. L'adhésion de l'équipe, sur le long terme, à cette démarche et aux actions qui en découlent est donc un enjeu de management primordial pour les structures souhaitant formaliser leur démarche socialement responsable.

Par ailleurs, la RSE peut être perçue comme une opportunité de définir une première stratégie ou de redéfinir la stratégie de son entreprise. Il s'agit d'une opportunité de se questionner au-delà de son objet économique sur les missions accomplies pour la société, de créer du lien avec ses parties prenantes, d'évaluer le bien-être de ses collaborateurs et son impact sur l'environnement.

Le développement de ces pratiques dans les groupes vétérinaires consolidés et l'intérêt montré par certaines entreprises vétérinaires indépendantes laissent présager une généralisation de la RSE dans les entreprises vétérinaires. Une intégration des paramètres sociaux et environnementaux dans les activités des entreprises vétérinaires en concertation avec la filière amont et la clientèle pourrait aboutir à une sensibilisation de ces parties prenantes aux enjeux environnementaux et sociaux.

CONCLUSION

La responsabilité sociétale pour une entreprise peut se définir comme une préoccupation sociale et environnementale volontaire dans son activité et ses relations avec ses parties prenantes. Elle constitue ainsi une réponse aux attentes sociétales et tend au développement durable. Poussée par les recommandations supra-gouvernementales puis les mécanismes de marché et la loi, la RSE s'est développée au cours des trente dernières années dans les grandes entreprises. Des outils stratégiques, de mesure de la performance et de communication normalisés ont ainsi été développés et intégrés dans le fonctionnement des entreprises de secteurs d'activité de plus en plus variés. Pour les entreprises de plus petite taille, la responsabilité sociétale est moins formalisée et plus intuitive. Ces entreprises se heurtent à des freins spécifiques à la formalisation de leur démarche socialement responsable liés entre autres à leur faible effectif et des outils développés plutôt pour les grandes entreprises.

C'est le cas en particulier du secteur vétérinaire qui comprend par essence une notion de responsabilité envers la société. Aujourd'hui confrontées à de nouvelles attentes sociétales autour de l'animal, une quête de sens au travail des praticiens et l'urgence climatique, les entreprises vétérinaires s'intéressent de plus en plus à la responsabilité sociétale des entreprises. Néanmoins, aucune étude ne s'est intéressée aux actions menées en lien avec la RSE et son intégration dans le fonctionnement des structures de soin vétérinaire. Dans ce contexte, nous nous sommes demandé quelle était l'approche de la RSE pour les entreprises de soin vétérinaires et quelles actions étaient entreprises en rapport avec cette RSE à l'heure actuelle. Nous avons ainsi réalisé une étude sociologique s'appuyant sur un questionnaire national et des entretiens au sein d'une structure vétérinaire.

Au bilan de notre enquête, nous observons que les entreprises vétérinaires ne se saisissent globalement pas de leur responsabilité sociétale selon une approche normée et standardisée. Quelques actions sont fréquemment rencontrées dans les structures. Ainsi, sur le plan environnemental, le tri des déchets est majoritairement effectué. Sur le plan social, les salariés sont généralement payés au-delà de la convention collective. Enfin, sur le plan sociétal, l'apport des entreprises vétérinaires à la société publique passe essentiellement par des activités de soin en lien avec les collectivités locales et autres organisations. Hormis ces quelques pratiques, les autres actions fréquemment rencontrées dans les programmes de RSE sont rares dans le secteur vétérinaire. Concernant l'intégration formalisée de la RSE, les principaux freins managériaux identifiés sont le manque de vision stratégique des entreprises vétérinaires et le manque de temps et de compétences nécessaires à la mise en place d'un plan d'action et au suivi de la performance globale.

Au vu des enjeux environnementaux et sociaux inhérents à la profession vétérinaire, nous encourageons les structures de soin vers une meilleure intégration de leur responsabilité sociétale, à travers les outils de normalisation et de standardisation de la RSE. Ainsi, la concertation plus large des parties prenantes pourrait entraîner une sensibilisation de la clientèle aux enjeux sociaux et environnementaux mondiaux et impacter les secteurs de la santé et des productions animales vers des pratiques plus responsables.

BIBLIOGRAPHIE

Abdi, H. and Valentin, D. (2007) 'Multiple Correspondence Analysis', *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. Disponible par : <https://personal.utdallas.edu/~herve/Abdi-MCA2007-pretty.pdf> (Consulté le: 20 août 2023).

Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. and Cable, D. (2001) 'Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study', *Journal of business and psychology*, 16(2), pp. 220–235. Disponible par : <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>.

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 d'exercice. Université Claude Bernard, Lyon.

Amat, J.-P. (2009) *La clinique vétérinaire et le développement durable*. Thèse d'exercice. Université Claude Bernard, Lyon.

Anicura (2021) *Rapport Qualité et Développement durable*. Disponible par : https://www.anicura.fr/globalassets/fr/sustainability/quality_report_2021.pdf.

Arjaliès, D.-L. (2014) 'Le mouvement de l'Investissement Socialement Responsable: une mise en perspective historique (The SRI Movement: An Historical Perspective)', in *ISR et Finance Responsable (SRI and Responsible Finance)*. Ellipses, pp. 11–32.

Berger-Douce, S. (2008) 'Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française:', *Management & Avenir*, n° 15(1), pp. 9–29. Disponible par : <https://doi.org/10.3917/mav.015.0009>.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008) 'Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent', *MIT Sloan Management Review*, (49215), pp. 37–43.

Bon, V. (2009) 'Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences:', *Management & Avenir*, n° 26(6), pp. 224–240. Disponible par : <https://doi.org/10.3917/mav.026.0224>.

Bonnet, P., Lemesle, O. and Alegria, C. (2022) 'Conjoncture et prévisions 2022-2023 Analyse de la concurrence et des nouveaux équilibres Performances financières des entreprises', *Xerfi* [Preprint].

Capron, M. and Quairel Lanoizelée, F. (2016) *La responsabilité sociale d'entreprise*. La découverte. Paris (Repères).

Carlier, C. (2016) *Le développement durable : une réponse à la crise d'identité de la profession vétérinaire*. Thèse d'exercice. Université Claude Bernard, Lyon.

Carroll, A.B. (1979) 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497–504. Disponible par : <https://doi.org/10.2307/257850>.

Carroll, A.B. (1991) 'The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders', *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48. Disponible par : [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

Chartier, D. (2004) 'Aux origines des flous sémantiques du développement durable: Une lecture critique de la Stratégie mondiale de la conservation de la nature', *Ecologie & politique*, N°29(2), pp. 171–183. Disponible par : <https://doi.org/10.3917/ecopo.029.0171>.

Clarkson, M. (1995) 'A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management review*, 20(1), pp. 92–117. Disponible par : <https://doi.org/10.2307/258888>.

Collin G. Kramer *et al.* (2020) 'Veterinarians in a Changing Global Climate: Educational Disconnect and a Path Forward [en ligne]', *Front. Vet. Sci.*, 7. Disponible par : <https://doi.org/10.3389/fvets.2020.613620>.

Combessie, J.-C. (2007a) 'II. L'entretien semi-directif', in. Paris: La Découverte (Repères), pp. 24–32. Disponible par : <https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-p-24.htm> (Consulté le: 26 avril 2023).

Combessie, J.-C. (2007b) 'III. Le questionnaire', in. Paris: La Découverte (Repères), pp. 33–44. Disponible par : <https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-p-33.htm> (Consulté le: 10 juillet 2023).

Commission de l'Union européenne (2001) *Livre vert de l'Union Européenne*. Bruxelles: Commission de l'Union européenne. Disponible par : [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf).

Commission de l'Union européenne (2023) 'Union européenne de la santé: la Commission propose une réforme des produits pharmaceutiques pour des médicaments plus accessibles, plus abordables et plus innovants [en ligne]', *Représentation en France* [Preprint]. Disponible par : https://france.representation.ec.europa.eu/informations/union-europeenne-de-la-sante-la-commission-propose-une-reforme-des-produits-pharmaceutiques-pour-des-2023-04-26_fr (Consulté le: 17 août 2023).

Delanoue, E. *et al.* (2018) 'Regards croisés entre éleveurs et citoyens français : vision des citoyens sur l'élevage et point de vue des éleveurs sur leur perception par la société', *INRAE Productions Animales*, 31(1), pp. 51–68. Disponible par : <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2018.31.1.2203>.

Elkington, J. (1998a) 'ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE', *Measuring Business Excellence*, 2(3), pp. 18–22. Disponible par : <https://doi.org/10.1108/eb025539>.

Elkington, J. (1998b) *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. New society publisher. Gabriola Island.

Ernst, É. and Honoré-Rougé, Y. (2012) *La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue*. 1421. INSEE. Disponible par : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>.

Farm Animal Welfare Council (2009) *Five freedoms, The National Archives*. Disponible par : <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20121010012427/http://www.fawc.org.uk/freedoms.htm> (Consulté le: 14 août 2023).

Fenneteau, H. (2015) 'Chapitre 1. La réalisation d'une série d'entretiens individuels', in *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris: Dunod (Les Topos), pp. 9–28. Disponible par : <https://www.cairn.info/enquete-entretien-et-questionnaire--9782100722341-p-9.htm> (Consulté le: 27 avril 2023).

- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. The University of Chicago Press, Ltd., London.
- Friedman, M. (1970) 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits', *Corporate Ethics and Corporate Governance*. The New York Times. Disponible par : https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
- Gautier, A. and Berger-Douce, S. (2016) 'La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME', *Revue internationale P.M.E.*, 29(1), pp. 143–170. Disponible par : <https://doi.org/10.7202/1036772ar>.
- Gond, J.-P. and Acquier, A. (2007) 'Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen', juin, pp. 5–35.
- GRI (2016) 'GRI 101 : Principes généraux 2016'. Disponible par : <https://www.globalreporting.org/standards/media/1799/french-gri-101-foundation-2016.pdf> (Consulté le: 6 juillet 2023).
- GRI (2021) 'Our mission and history'. Disponible par : <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> (Consulté le: 27 avril 2023).
- GRI (2023) *GRI 13 : Secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche 2022*.
- Gupta, M. (2012) 'CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE GLOBAL APPAREL INDUSTRY: AN EXPLORATION OF INDIAN MANUFACTURERS' PERCEPTIONS'. Greensboro. Disponible par : https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Gupta_uncg_0154D_11000.pdf.
- Halcomb, E.J. and Davidson, P.M. (2006) 'Is verbatim transcription of interview data always necessary?', *Applied Nursing Research*, 19(1), pp. 38–42. Disponible par : <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>.
- Hattabou, A. and Louitri, A. (2011) 'Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement', *Management & Avenir*, n° 43(3), pp. 122–142. Disponible par : <https://doi.org/10.3917/mav.043.0122>.
- Ipsos and Royal Canin (2020) 'Le bien-être des animaux et la responsabilisation des possesseurs d'animaux'.
- IVC Evidensia (2022) *The Positive Pawprint*. Disponible par : https://ivcevidensia.com/getmedia/d384156d-29a1-4bbe-855c-bc0c92f0edd1/IVC-Evidensia-Sustainability-Report_2022.pdf?utm_source=web&utm_medium=link&utm_campaign=sustainability_report.
- Jonas, H. (1979) *Le principe responsabilité*. Flammarion. (Champs).
- Juliani, M. (2015) *Relation Homme-animal selon le profil du propriétaire : une enquête auprès de 933 détenteurs de chiens et de chats en France*. Thèse d'exercice. Université Paul Sabatier, Toulouse. Disponible par : <https://oatao.univ-toulouse.fr/14436/>.
- Keeling, L. et al. (2019) 'Animal Welfare and the United Nations Sustainable Development Goals', *Frontiers in Veterinary Science*, 6(336), pp. 1–12. Disponible par : <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00336>.

La dépêche Vétérinaire (2022) 'Démarche RSE : une réponse à la portée des entreprises vétérinaires', 15 juin. Disponible par : https://www.depecheveterinaire.com/demarche-rse-une-reponse-a-la-portee-des-entreprises-veterinaires_679B53883A6BA869.html?utm_plz_email_id=62b2d79df42087696ea866dd&cid=62556d74007fb77a1f9a43c0&utm_source=plezi-emailing&utm_medium=email&utm_campaign=plezi-nl-etudiants (Consulté le: 2 janvier 2023).

Langford, A. (2010) *Origines, motivations et souhaits d'orientation professionnelle des étudiants vétérinaires*. Université Paul Sabatier, Toulouse. Disponible par : <https://oatao.univ-toulouse.fr/4228/>.

Lapointe, A. and Gendron, C. (2004) 'La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ?' *7ième Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, octobre.

Lassegue, J.-B. (2007) *Le temps de travail des vétérinaires libéraux en France : analyse à partir de deux enquêtes réalisées auprès de praticiens*. Université Paul Sabatier, Toulouse. Disponible par : https://oatao.univ-toulouse.fr/19294/1/Lassegue_19294.pdf.

Laurent Granger (2022) *Guide du Balanced Scorecard, manager.go*. Disponible par : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/guide-balanced-scorecard> (Consulté le: 15 juillet 2023).

Lis, B. (2012) 'The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer', *Management revue*, 23(3), pp. 279–295. Disponible par : <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-279>.

Ministère de l'agriculture (2017) 'Plan Ecoantibio²', mai. Disponible par : https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/170419_plan_ecoantibio2.pdf.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts', *The Academy of Management Review*, 22(4), p. 853. Disponible par : <https://doi.org/10.2307/259247>.

Moon, J. (2014) *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford Academic. Disponible par : <https://doi.org/10.1093/actrade/9780199671816.001.0001>.

Ordre national des vétérinaires (2022) 'Les différents métiers vétérinaires'. Disponible par : <https://www.veterinaire.fr/la-profession-veterinaire/devenir-veterinaire/les-differents-metiers-veterinaires> (Consulté le: 5 juillet 2023).

Pojasek, R.B. (2011) 'ISO 26000 guidance on social responsibility', *Environmental Quality Management*, pp. 85–93. Disponible par : <https://doi.org/10.1002/tqem>.

Pope, S. and Wæraas, A. (2016) 'CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique', *Journal of Business Ethics*, 137(1), pp. 173–193. Disponible par : <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>.

Quairel, F. (2006) 'Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)'. *Congrès de l'Association Française de la Comptabilité*, France, mai. Disponible par : <https://shs.hal.science/halshs-00548050>.

- Ranganathan, J. (2004) 'GHG Protocol Initiative Team'. Disponible par : <https://ghgprotocol.org/corporate-standard> (Consulté le: 15 mars 2023).
- Robert-Demontrond, P. and Joyeau, A. (2010) 'Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente', *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), p. 5. Disponible par : <https://doi.org/10.3917/ror.051.0005>.
- Rostang, A. et al. (2022) 'La pharmacie vétérinaire – un enjeu majeur pour un élevage durable', *INRAE Productions Animales*, 35(4), pp. 245–246. Disponible par : <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2022.35.4.7181>.
- SASB (2018) 'health care delivery Sustainability Accounting Standard'. Disponible par : <https://sasb.org/standards/download/?lang=fr-fr>.
- Sino-German Corporate Social Responsibility Project (2012) *Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry*. Disponible par : <https://docplayer.net/6924684-Sino-german-corporate-social-responsibility-project-february-2012.html>.
- Slove, M. (2023) 'Faut-il vraiment s'inquiéter que la gen Z veuille changer le monde (vétérinaire) ?', 15 juin. Disponible par : <https://www.temavet.fr/presse-veterinaire/experience-au-travail/management/faut-il-vraiment-sinquieter-que-la-gen-z-veuille-changer-le-monde-veterinaire-782973.php> (Consulté le: 27 juin 2023).
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. and Ondoua Biwolé, V. (2012) 'Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement', *Revue internationale P.M.E.*, 20(3–4), pp. 17–42. Disponible par : <https://doi.org/10.7202/1008522ar>.
- Sweeney, S. et al. (2022) 'Current Consumer Perceptions of Animal Welfare across Different Farming Sectors on the Island of Ireland', *Animals*, 12(2), p. 185. Disponible par : <https://doi.org/10.3390/ani12020185>.
- Temavet (2022) *Grilles des salaires vétérinaires et ASV en 2023*, Temavet. Disponible par : <http://www.temavet.fr/presse-veterinaire/experience-au-travail/droit-du-travail-et-convention-collective/grilles-des-salaires-veterinaires-et-asv-en-2023-715358.php> (Consulté le: 25 juillet 2023).
- The Shift Project (2021) *Décarboner la santé pour soigner durablement*. Disponible par : <https://theshiftproject.org/plan-de-transformation-de-leconomie-francaise-focus-sur-la-sante/>.
- Torrès, O. (2003) 'Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité', *Revue française de gestion*, 144(3), pp. 119–138. Disponible par : <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>.
- UICN, PNUE and WWF (1980) *Strategie mondiale de la conservation*. Disponible par : <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/wcs-004-fr.pdfhttps://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/wcs-004-fr.pdf>.
- United Nation (1992) 'Agenda 21'. Disponible par : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.
- United Nation (2015) 'Objectifs du développement durable'. Disponible par : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr> (Consulté le: 5 juillet 2023).

United Nation Global compact (2023) 'Site du UN Global Compact'. Disponible par : <https://unglobalcompact.org/about> (Consulté le: 18 avril 2023).

Vinner, E. *et al.* (2013) 'Recommandations pour la gestion des déchets', *Annales de biologie Clinique*, 71. Disponible par : <https://doi.org/10.1684/abc.2013.0855>.

World Commission on Environment and Development (1987) *Notre avenir à tous*. Disponible par : <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>.

Zinsstag, J. *et al.* (2020) *One Health, une seule santé*. éditions Quae. Disponible par : <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3097-6>.

Zoubir Bouziani, division Services, Insee (2018) *L'activité des vétérinaires : de plus en plus urbaine et féminisée*. 1712. Disponible par : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3621973>.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire développement durable en clinique vétérinaire : Evaluation des pratiques RSE

Ce questionnaire est destiné aux structures avec des vétérinaires en exercice

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) correspond aux actions de l'entreprise en termes de développement durable (Protection de l'environnement, impact sur la vie publique, qualité de vie des collaborateurs,...) réfléchies en cohérence avec ses parties prenantes (Salariés, collaborateurs, clients,...).

Ce questionnaire vise à établir un état des lieux des pratiques de RSE dans le milieu vétérinaire dans le cadre d'une thèse d'exercice vétérinaire et d'un mémoire de Master en management et communication des structures vétérinaires libérales.

*Ce questionnaire comprend 6 sections et demande 10 minutes de remplissage
Contact : Rémy Garcin Mail : remy.garcin@vetagro-sup.fr*

Généralités sur la RSE

Q1 : Les valeurs de votre entreprise ont-elles été formalisées ?

La formalisation des valeurs de la clinique correspond à l'affichage clair dans un document de l'approche de votre activité

Ex : Ecriture dans une charte : La clinique s'engage à proposer des services de soins les plus accessibles possibles

- Oui
- Non

Q2 : Rédigez-vous régulièrement (< 3 ans) un rapport ou un autre type de communication sous la forme d'un des rapports ci-dessous ?

Plusieurs réponses possibles

- Rapport social
- Rapport environnemental
- Rapport sociétal
- Communication régulière de vos performances sociales, environnementales et sociétales sur les réseaux sociaux
- Affichage régulier dans votre clinique de vos performances environnementales, sociales et sociétales
- Aucun document rédigé

Q3 : Si oui, à qui ce rapport est-il destiné ?

Q4 : Pourquoi réalisez-vous ces communications ?

Q5 : Si vous deviez juger vos connaissances des outils et pratiques de RSE les qualifieriez-vous de ?
Cette question estime le niveau de connaissance des normes ISO, grilles GRI, labels, indicateurs de développement durable, etc.

0 : Faible à 4 : Complètes

Q6 : Quelle place ont les aspects environnementaux et sociaux dans votre entreprise ?

- Pas de réflexion particulière sur l'impact environnemental et social de votre activité
- Réalisation d'actions sociales environnementales et sociétales sans formalisation d'une stratégie
- La performance sociale, sociétale et environnementale est formalisée, avec des indicateurs, au coeur de votre entreprise
- Communication interne et externe sur votre performance sociale, sociétale et environnementale
- Certification de votre performance sociale, sociétale et environnementale

Q7 : Quels sont les freins stratégiques à l'intégration stratégique de la RSE dans votre entreprise ?

- La RSE n'est pas notre coeur d'activité
- La RSE n'est qu'un outil marketing
- La stratégie de notre structure n'est pas clairement définie
- La RSE ne fait pas consensus chez nos associés
- Autres

Q8 : Quels sont les principaux freins en pratique à la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux de votre entreprise ?

	Principal frein	Frein secondaire	Pas un frein
Un manque de temps de la part de l'équipe			
Un manque de méthode formalisant ces engagement dans le fonctionnement de la clinique			
Un coût trop élevé			
Un manque de personnel dédié pour le suivi de ces aspects			

Q9 : Quels sont les moteurs de vos actions sociales et environnementale dans votre clinique ?

- Les valeurs personnelles
- L'anticipation des changements réglementaires
- La pression de la part de l'opinion publique
- L'obtention d'un avantage concurrentiel
- La pression des enjeux sociaux et environnementaux
- La pression de la part de vos clients

- La pression de la part des employés de la clinique
- Autre

Q10 : Quels sont selon vous les avantages du développement des démarches environnementales et sociales dans votre entreprise ?

	Principal avantage	Léger avantage	Pas un avantage
Un projet fédérateur pour l'équipe			
L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise			
L'amélioration de l'attractivité en matière de recrutement			
Un approfondissement des relations avec un ou des fournisseurs			
Un approfondissement des relations avec la clientèle			
Une amélioration de la reconnaissance par les collectivités locales			
Le développement d'un facteur de différenciation de la concurrence			
Une amélioration de la reconnaissance par la profession			

Relations humaines et conditions de travail

Cette partie s'intéresse aux interactions humaines au sein de la clinique. Dans les cas des cliniques composées uniquement de vétérinaires associés, cette partie est facultative

Q11 : Comment considérez-vous votre gestion du personnel ?

1 : Gestion difficile des ressources humaines à 4 : Gestion performante des ressources humaines

Q12 : Comment sont répartis les salaires dans votre structure ?

Plusieurs réponses possibles

- Intéressement des salariés vétérinaires aux bénéfices
- Intéressement des salariés non vétérinaires aux bénéfices
- Salariés payés à la convention collective
- Bénéfices répartis entre associés uniquement
- Salariés payés au-delà de la convention collective

Q13 : Quel est l'écart entre le plus haut et le plus bas salaire horaire brut ?

Associés, salariés vétérinaires et non vétérinaires inclus

Une seule réponses possible

- <25%
- <50%
- <100%
- <150%
- <200%
- <300%
- <400%
- >400%

Q14 : Comment prenez-vous en compte l'équilibre vie professionnelle et personnelle de vos employés ?

Une faible prise en compte correspond à une structure ou aucune réflexion n'a été menée sur l'aménagement des horaires, les jours travaillés, les plannings de garde, etc. Au contraire d'une structure avec une excellente prise en charge où ces aspects sont personnalisés, avec des enquêtes internes de satisfaction exemple

	Faible	Passable	Correct	Excellent	Non concerné
ASV					
Vétérinaires salariés ou collaborateurs					
Personnel administratif					

Q15 : Considérez-vous que les compétences de vos salariés sont valorisées au sein de leur poste ?

Les compétences des salariés sont considérées comme valorisées quand les postes sont adaptés aux compétences des salariés avec des formations proposées au besoin, etc

1 : Faible valorisées à 4 : pleinement valorisées

Q16 : La diversité sociale est chez vous ?

La diversité sociale comprend la diversité d'âge des employés, aux statuts de handicap, à des employés en reconversion professionnelle, etc

1 : Nulle à 4 : Forte

Q17 : La diversité ethnique est chez vous ?

1 : Faible à 4 : Forte

Volet sociétal de la RSE

Le volet sociétal correspond à l'impact de l'entreprise sur la société publique

Q18 : Comment la structure participe-t-elle à la vie locale ?

Cette question recherche l'implication de la clinique auprès des acteurs locaux. Les rapports sont faibles si la structure répond simplement à ses obligations réglementaires. La réponse "fortement" implique plutôt des échanges volontaires avec les partenaires.

	Non	Faiblement	Fortement
Associations sportives			
Etablissement d'éducation			
Mairie			
Collectivité territoriale			
Services publics (Pompiers, police,...)			
Associations culturelles			

Q19 : Par quelles actions la structure participe-t-elle à la vie publique ?

Cette question vise à identifier quelles sont les participations à but non lucratives de la structure auprès de la population extérieure au monde vétérinaire.

N'hésitez pas à rajouter dans la rubrique autre les actions particulières de votre clinique

- La collaboration à but non lucratif avec les organismes de protection animal (SPA, refuges,...)
- Bénévolat auprès d'associations
- Participation à des missions vétérinaires locales (campagne de stérilisation, développement de l'agriculture, etc)
- Missions éducatives (Intervention dans les écoles,...)
- Organisation d'évènements ouverts au public
- Autre

Volet environnemental

Cette partie s'intéresse aux actions menées pour la protection de l'environnement par la clinique

Q20 : Comment considérez-vous votre performance environnementale ?

1 : Peu performant à 4 : Très performant

Q21 : Avez-vous une gestion différenciée des déchets hors DASRI ?

- Aucun tri
- Alimentaire
- Recyclable
- Verre
- Papier

Q22 : Avez-vous une gestion particulière de l'utilisation de consommables jetables ?

Les consommables jetables comprennent les seringues, champs opératoires, etc

- Oui avec changement des méthodes et/ou du matériel (champs réutilisables par exemple)
- Non : usage unique des consommables à usage unique
- Oui avec réutilisation du matériel à usage unique

Q23 : Quelle attention portez-vous à votre consommation énergétique ?

- Pas d'attention particulière
- Souci économique
- Souci écologique

Q24 : Avez-vous un plan de mobilité ou une réflexion environnementale sur votre flotte de véhicule ?

Un plan de mobilité est une organisation du trajet des salariés afin de limiter les déplacements (covoiturage, télétravail, prise en charge financière des déplacements en transport en commun, etc)

Oui

Non

- Q25 : Avez vous évalué :

Scope 1 : Emissions directes de la clinique (essence, chauffage,...)

Scope 2 : Emissions liées à la production d'énergie livrée à la clinique (Electricité principalement)

Scope 3 : Autres émissions indirectes (livraison de médicaments, déplacement du domicile - lieu de travail,...)

- Votre bilan carbone scope 1
- Votre bilan carbone scope 2
- Votre bilan carbone scope 3
- Aucune de ces réponses

Gouvernance :

Cette partie évalue comment les dirigeants intègrent les parties prenantes dans leur décisions. Une partie prenante est une personne ou un groupe d'individu concerné par les activités de la clinique.

Q26 : Quelle(s) partie(s) prenante(s) intégrez-vous dans les prises de décision de l'entreprise actuellement ?

"Autres" comprend les parties prenantes avec un lien moins important avec la structure (OVVT, GDS, Collectivité territoriale, etc)

	Oui principalement	Oui ponctuellement	Jamais	Non concerné
Les associés				
Les salariés vétérinaires				
Les salariés non vétérinaires				
Les clients				
Les fournisseurs				
Ordre				
Autres				

Q27 : Quelles parties prenantes aimeriez-vous consulter lors de prises de décision stratégique ?

Plusieurs réponses possibles

- Salariés vétérinaires
- Salariés non vétérinaires
- OVVT (GTV, Afvac, Avef)
- GDS
- Collectivités territoriales
- Populations locales
- Fournisseurs
- Clients
- Ordre vétérinaire
- GIE
- Autres cliniques locales
- Autre

Q28 : Quelle importance accordez-vous à la satisfaction des clients ?

	Jamais	Ponctuellement	Systematiquement
Recueil des avis sur un support adapté (ex Google Avis)			
Réponse aux commentaires			
Modification des activités suite aux avis clients			

Q29 : Quelle importance accordez-vous aux critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs ?

De 1 : Faible importance à 4 Plus grande importance

Q30 : Avez-vous un groupe de travail ou une personne dédiée à la Responsabilité sociétale dans votre clinique ?

- Oui une seule personne
- Oui un groupe de travail
- Non

Q31 : Si oui, quel est leur poste ?

Contact

Les informations demandées dans cette section visent à un traitement statistique anonymisé. Les informations collectées ne pourront pas être l'objet de ciblage commercial.

Pour toute information : contact : remy.garcin@vetagro-sup.fr

Q32 : Quelle est l'activité de votre clinique ?

- Canine
- Equine
- Rurale
- NAC
- Autre

Q33 : Quelle est la forme de votre structure ?

- CHV
- Clinique avec une activité référée
- Clinique
- Cabinet
- Soins uniquement chez le client
- Autre

Q34 : Votre structure se trouve en zone ?

- Urbaine
- Péri-Urbaine
- Rurale

Q35 : Combien de vétérinaires associés

Q36 : Combien de vétérinaires sont employés dans la structure ?

Q37 : Combien d'ASV sont employés dans la structure

Q38 : Contact d'une personne responsable de la RSE au sein de la clinique ?

Guide d'entretien

Nom, Prénom, Poste :

Question d'introduction : *Pouvez-vous me donner 2 adjectifs qualifiant ce que représente le développement durable pour vous ?*

I/ Perception des actions entreprises par la clinique pour le Développement Durable :

1) Perception des actions pour l'environnement

Q : *Estimez-vous que la clinique participe à la protection de l'environnement dans ses activités, et si oui, comment ?*

Pourriez-vous me citer une ou deux actions marquantes ?

2) Perception des actions pour la qualité de vie au travail

Q : *En matière de qualité de vie au travail, quelles sont les actions marquantes de la clinique que vous retenez ?*

Q : *Quelle est votre perception de la façon dont les décisions sont-elles prises au sein de la clinique ?*

- *(Par qui ? Quels sujets sont concernés ? Ce mode de gouvernance est-il satisfaisant ?)*

3) Perception des actions de la clinique envers la société publique

Q : *Estimez-vous que la clinique participe à la vie publique/collective de son territoire direct et si oui comment ?*

4) Intégration du Développement durable à la stratégie de la clinique

Q : *Estimez-vous que le DD est une dimension principale de la stratégie de la clinique ?*

Q : *Que souhaiteriez-vous voir amélioré sur ces différents points ? Pouvez-vous me citer 3 actions majeures à réaliser en matière de développement durable ?*

II/ L'impact de la démarche RSE au sein de la clinique vétérinaire

Q : *Si une équipe de pilotage de la RSE fixait des objectifs de développement durable à votre activité. Comment le percevriez-vous ?*

III/ Perception de l'équipe de pilotage

Q : *Comment imagineriez-vous le fonctionnement d'une équipe chargée du suivi de la performance en développement durable ? (composition, pouvoir, missions, modes opératoires)*

ANNEXE 3 : Traitement des entretiens

- Vue générale :

The Gantt chart displays a project schedule from week 22 to week 38. The tasks are categorized into four main phases:

- Processus de Développement (Development Process):** Includes tasks like 'Analyse des besoins', 'Conception de l'architecture', 'Développement des modules', and 'Intégration des modules'.
- Processus de Test (Testing Process):** Includes tasks like 'Tests unitaires', 'Tests d'intégration', 'Tests de performance', and 'Tests de sécurité'.
- Processus de Déploiement (Deployment Process):** Includes tasks like 'Planification du déploiement', 'Mise en œuvre de l'infrastructure', and 'Migration des données'.
- Processus de Maintenance (Maintenance Process):** Includes tasks like 'Surveillance de la production', 'Gestion des incidents', and 'Mises à jour de sécurité'.

Each task is represented by a horizontal bar with a color-coded background (yellow, green, or grey) and a text label describing the activity. The chart shows the sequential and parallel nature of these tasks over the project timeline.

- Vue détaillée focus sur un entretien :

1		A3
2		
3	Vision du développement durable	
4		
5		
6	Protection de l'environnement	Par rapport à tout ce qui va être environnemental on va avoir pas mal d'enjeux qui vont se poser
7		
8	Energie	Isolation de la clinique bon bah c'est une catastrophe Ça fait partie des points faibles qu'il va falloir améliorer par des travaux. Sur la consommation d'eau, aujourd'hui on aurait la moitié des robinets avec des régulateurs de débit et ça suffit pour qu'au lieu que ça coule à fond les ballons ça coule 3x moins vite quoi. C'est plus dans l'idée de l'économie d'eau à long terme si demain on diminue de moitié notre consommation d'eau potable, surtout pour laver des tables de consult. Déjà nous on a fait le pas de plus laver la merde avec de l'eau potable quoi ce qui est quand déjà à mon avis un point vraiment positif même le passage du chiotte sur l'eau de pluie. Demain, tout ce qu'on fait aujourd'hui en visite de déplacement il va falloir qu'on rebatte complètement les cartes pour voir comment on va l'assumer Aujourd'hui certains d'entre nous font l'effort de moins consommer mais c'est vrai qu'on peut gagner énorme. Ça passera aussi peut être par l'acceptation d'un changement de véhicule. Moins gros moins gourmands. Sur les voitures ça va être compliqué d'abord parce qu'on a déjà rebaisé un peu le parc. Là on a quand même pris 4 partenaires, c'est les 4 derniers achats on a pas racheté de grosses bagnoles en fait ces dernières années. Malheureusement j'aurai toujours le mec qui appelle une heure trop tard une demi heure avant et puis il va falloir y retourner plus les la gestion de l'impodérable. Et puis t'as l'autre problématique ça va être la diminution du nombre de confrère qui fait qu'on va pas trop s'améliorer sur la distance. Après évidemment on peut envisager de travailler avec des véhicules électriques en les chargeant beaucoup moins, en emmenant moins de matériel donc en consommant beaucoup moins mais ça fera pas tout et tu restes avec de la consommation énergétique quand on a quand même une activité qui est génératrice de déchets au quotidien de façon assez importante. On a amélioré la gestion des déchets de soin, notamment de tout ce qui est flacons de médicament au sens large. On essaie de faire un peu plus attention à tout ce qui est gestion des DASRI on a plutôt renforcé cette gestion là. Par contre ne serait ce que dans le tri du quotidien selon les sensibilités individuelles mais là je pense que c'est un pur problème de formation, d'information dans un premier temps puis de formation derrière. Aujourd'hui la poubelle elle suffit pour passer la semaine donc c'est quand même plutôt bon signe c'est qu'on arrive quand même à peu près à gérer la quantité de déchets qui est émise. Et puis la dessus faut se faire accompagner. Malheureusement j'à cette contrainte sanitaire, tu peux pas non plus tout recycler en permanence. En chirurgie à la clinique j'à sûrement des incosces à améliorer. Tout ce qui est champs opératoires, matériels utilisés est ce qu'il faut changer de seringues systématiquement dès que tu changes de molécules. Le tout c'est de mettre des procédures ou tout le monde sera d'accord
11	Déchets	
12	Consommation de produit (Méthodes ?)	
13	Biodiversité et écotoxicité	D'un point de vue antibiotiques, on a quand même fortement diminué mais je pense qu'on peut encore progresser notamment sur les animaux domestique type caninore et puis même les chevaux j'à quand même pas mal de traitement qui sont plus fait de façon de convenance que pour une réelle nécessité. Quand tu vois la quantité d'antibios qui sont chiés ou urinés dans l'environnement...
14		
15	Participation à la vie locale	Aujourd'hui si socialement je pense qu'il y a des choses qui sont mises en place
16		On a toujours favorisé un recrutement de personnes locales pour que socialement on puisse répondre à des attentes de personnes qui vivent sur le bassin de la clinique En bossant sur le volet agricole on permet à toutes les entreprises agricoles en fait, on est censé leur permettre en tous cas de garder une forme de rentabilité puis on est là pour les conseiller et les faire évoluer pour répondre aux attentes de l'avenir quoi.
17	Développement du tissu économique local	

18	Participation dans des événements locaux	La relation qu'on a aujourd'hui avec les collectivités elle est pour ainsi dire nulle. Enfin si on rend quand même des services à la commune gestion des animaux errants des choses comme ça quoi. Après on avait été sollicités pour faire les vacances à l'abattoir public d'Autun est ce que ça aurait été mieux pour le bassin qu'on repende ou je suis pas sur ils ont trouvé une solution de toutes façons. Je suis pas sur que demain on ait vraiment un rôle à jouer avec les collectivités c'est vrai qu'on pourrait peut être les aider à gérer le sanitaire dans les cantines les choses comme ça. En tous cas si on se dirige vers plus de circuits courts faut a peut être qu'on y réfléchisse plus quand même. [...] C'est est plus une raison logistique en fait. Il nous manquait déjà plus d'un ETP donc c'était hors de question. Et partit du moment ou 2/3 des associées étaient pas pour... Le grand Autunois à la chance d'avoir un maillage vétérinaire qui est encore vaechement important. Si t'as plus de médecins plus de vécos c'est quand même des zones rurales complètement sinistrées. Peut être mieux communiquer vers l'extérieur pour un peu plus mettre en avant tout un tas de services qui existent dont les gens ont aucunement l'idée. Le simple fait même auprès des collectivités mieux communiquer que nous ou les confrères voisins peuvent intervenir sur certaines missions ou les aider dans l'élaboration de certains projets. Des cantines qui veulent travailler en circuit courts.
19	Missions vétérinaires d'utilité publique	On est capables de répondre à des demandes de personnes isolées ça reste anecdotique mais on est quand même capables d'aller chez une grand-mère pour lui soigner son chien. On s'inscrit dans du vrai service auprès des gens du bassin. On prend quand même beaucoup de stagiaires t'as tous les gamins. On a entre 4 et 8 stagiaires de collage. J'ose donc ça aussi c'est quand même important ça permet à ces jeunes la soit de se faire une idée du métier soit découvrir la vie de l'entreprise vétérinaire. On participe aussi à des forum de collages quand ils font des formations professionnelles on essaie d'être présents pour présenter la profession.
20		
21	Représentation des activités de la clinique	
22		Sur le même principe de prendre des stagiaires y'en a certains qu'on embauche et certains d'autres qu'on peut éventuellement envoyer alors pas forcément sur le bassin mais qui vont aller travailler sur d'autres secteurs d'autres communes. De garder un peu l'attrait du métier rural auprès des futurs professionnels ça c'est vaechement important aussi. On s'investit quand même auprès de certaines CPA, on est investis dans les GTV et tout ça ça contribue à générer de la stimulation sociale, professionnelle. Formation vétérinaires GTV CPA Monte le dynamisme des zones rurales
23		Sur la partie sociétal l'idée ça serait que toutes les personnes que ce soit salariés ou collaborateur de la structure se sente bien, puisse évoluer parceque ça c'est pas simple dans une clinique véto d'avoir des perspectives d'évolution et ait envie de rester.
24	Qualité de vie au travail	Je pense notamment à l'astrie des samedis c'est quand même quelque chose qui a énormément évolué en 15 ans quoi. Avant elles travaillaient un samedi sur 2, maintenant c'est un samedi sur 3 et pareil pour nos collabs vécos.
25		Après on a essayé de répondre au mieux aux volontés de chacune par rapport aux horaires, CAD que parfois plutôt que d'imposer des horaires qui nous nous auraient arrangés on a plutôt essayé d'être toujours à l'écoute de ce qui convient par rapport au rythme personnel de chacun.
26	Charge de travail	Socialement on a quand même répondu à toutes les nouvelles lois par rapport à l'interassement des salariés, des systèmes de prime.
27	Climat social	
28	Rémunération et avantages d'entreprise	On a donné des évolutions aux statuts de nos salariés que ce soit d'ailleurs nos collaborateurs vécos ou les salariés assistants de la clinique on s'est toujours adaptés à ce que eux voulaient
29	Environnement de travail	On commence nous a se dire qu'il faut aussi permettre des évolutions de poste y'a d'ailleurs une grosse moitié qui en a profité à qui on paye des formations pour développer soit elles en tous cas personnellement évoluer soit développer des compétences. Et là c'est basé en général sur elles ce qu'elles souhaitent. Pour l'instant c'est qu'au stade de réflexion mais c'est se dire comment demain y'en a une qui peut devenir "chef" des assistantes techniques et pour leur permettre aussi une évolution de carrière sur un poste qui à la base n'offre pas ces de perspectives en tous cas pas dans des structures
30	Epanouissement personnel et professionnel	
31	Communication et gouvernance	
32		Chacun normalement peut s'exprimer assez facilement on a essayé de casser un peu le côté très très hiérarchique. Après si tu veux je sais pas si c'est effaçable mais y'a une volonté de mettre les choses en place quoi. Le principal point faible aujourd'hui ça reste quand même le management au sens large en incluant dedans les problèmes de communication interne. Et une des solutions qui nous paraît aujourd'hui ce serait d'avoir quelqu'un pour occuper ce poste là. Qui soit à la fois manager de clinique, CMI et peut être un petit peu directeur de clinique. On a tout le temps plein d'idées on en parle une fois mais derrière on va jamais vérifier si les choses sont comprises et du coup effectuées.

		<p>Y'a parfois pas mal d'inertie liée au nombre d'associés. Par contre il faut d'avoir essayé de cadrer les choses suite à l'audit y a 4 ans ça nous a pas trop fait avancer en vitesse dans les prises de décision parce que du coup on essaie de faire en sorte de bien être sur de pas passer à côté de quelque chose qu'on avait pas envisagé.</p> <p>Elle est due à plusieurs choses, déjà notre disponibilité, par fiennme ou par négligence... Je pense qu'on pourrait améliorer un peu l'organisation de nos réunions pour les rendre plus dynamiques. Le jour qu'on a choisi jusque là est très mauvais.</p> <p>Ca c'est plutôt un point fort : On a toujours fait en sorte qu'il y ait du débat. Maintenant pour les petits trucs quand t'as 700 euros d'investissement c'est bon t'arrêtes de demander l'avis de tout le monde. Par contre sur les grands axes c'est important qu'il y ait ce débat là et qu'il se dégage un consensus et qu'on s'engage sur un consensus.</p> <p>Le problème c'est qu'on a cette spécificité du bassin bourguignon ou en fait t'as une concentration de ton travail extérieur sur 5 mois ou tout le monde est au travail mais très pris au travail et hop t'entraînes avec une période où il manque la moitié des gens tout le temps.</p> <p>Peut être qu'aujourd'hui c'est un problème qu'il y en ait pas un qui ait le rôle de directeur de clinique mais je sais pas si ça apporterait tant que ça, pour moi aujourd'hui le souci c'est pas de pas avoir d'idées, c'est pas de pas être d'accord c'est dans la mise en pratique. Et c'est là qu'on en revient sur tout l'intérêt d'une personne qui serait là pour gérer ça. Ce qu'on a mis en place cette année avec X c'est très bien mais le soucis c'est que du coup elle a deux jours et demie de production en moins donc en fait ça se reporte sur les 4 associés et donc en fait c'est la merde.</p> <p>On se penche sur des problèmes sur lesquels on devrait pas passer trois plombes à tergiverser et notamment certains soucis devraient être gérés pas par nous. Peut être parce qu'on prend pas le temps de déléguer. Je contrôle pas. J'ai pas joué mon rôle déléguer le truc ça veut pas dire abandonner le sujet quoi. [...] si tu veux contrôler il faut quelqu'un qui soit disponible pour le faire.</p> <p>Aujourd'hui on délègue pas assez. Ça je pense que c'est un vrai problème. Peut être faire une liste de choses qu'on devrait déléguer mais après quand t'as certains associés qui s'accrochent.....</p> <p>(A propos d'un directeur de clinique) Je suis pas du tout pour un système soit hiérarchique soit directif faut bien choisir la personne parce que ça peut foutre la merde. Parce qu'en plus à titre personnel, tout le monde est pas fait pour prendre ce poste là de façon intelligente.</p>
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		

Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

Principaux axes d'amélioration

Perception du projet de management de la RSE

Non parce que c'est en construction. Même je dirais que ça l'est pas du tout on en a fait le constat mercredi dernier cad que les travaux qu'on a fait y a 10 ans on s'est totalement foiré sur le projet probablement parce qu'on s'est pas assez projetés dans l'avenir.

C'est un peu l'idée du projet qu'on se fait à la fois à travers les travaux et l'évolution de l'équipe c'est d'essayer de construire quelque chose. On s'est mis l'échéance de 2027 mais c'est plus pour essayer de construire quelque chose qui sera durable dans le temps aussi bien d'un point de vue structure plitique que de l'équipe.

L'isolation thermique du bâtiment sur le volet environnemental pour moi c'est ça le plus important et sur lequel c'est le plus facile alors pas le moins cher mais le plus facile d'intervenir clairement, beaucoup plus que diminuer nos déchets, diminuer notre consommation de carburants enfin ça on pourra mais ça sera plus complexe parce qu'après t'arriveras à quelque chose de personne dépendant.

C'est vraiment trouver quelque chose d'efficace et si possible de durable dans la gestion du management. Pour moi ça ça inclut l'amélioration de la communication interne forcément parce que t'as une personne qui reste là et qui sea au courant de tout.

Améliorer la communication externe de la clinique et l'image.

Si c'est quelque chose qu'on va gérer la sur la période qui arrive, un associé peut s'y mettre mais ça veut dire qu'il faut que ce soit terminé début décembre quoi

Soit on accepte de lui payer une demie journée par semaine en plus sur un temps donné et que derrière y'a 2 associés référents et c'est elle qui fait avancer le projet. A mon avis c'est la meilleure solution.

Si on veut être efficace et que ça avance moi je verrais plutôt ça. Est ce que demain on est tous prêts à quelqu'un pour faire avancer ce projet la ?

On pourrait aussi le sous-traiter à une boîte, mais j'ai sur de toutes façons toujours la nécessité d'avoir un référent interne.

Nous on risque d'avoir un peu plus de temps quand même mais je pense que ce sera pas efficace pour faire avancer le truc. On pourra être là en tant que contrôleur général du truc en disant ça oui ça non et en balayant les idées. Mais derrière dans l'élaboration même il faut que la personne soit

46	Moyens humains à dédier	<p>disponible.</p> <p>Un associé, faudrait pas que ça aille à l'encontre de ce que nous on veut. Par contre peut être que dans l'équipe on peut être mettre une assistante qui peut facilement se libérer une heure deux fois par semaine c'est pas un souci quoi.</p> <p>On se met un vrai planning. Si elle trouve qu'il y a trop de temps on diminue et si derrière elle trouve qu'elle à trop de temps éventuellement on augmente quoi.</p> <p>de pense que sur la RSE faut viser d'office un label quoi on s'engage la dedans directement. Parceque sinon si c'est pour se branler la nouille, payer quelqu'un monter le projet et que finalement ça fasse un espèce de cacà mou qui sert à rien le vois pas l'intéret. C'est soit on est ambitieux sur ce tru la et être ambitieux: ça passe aussi par libérer du temps de travail pour le réaliser.</p>
47	Fonctionnement	<p>T'as un côté energie positive qui se dégage de ce truc la même si éventuellement le projet plaira peut être pas à 100% des gens mais c'est pas grave.</p> <p>Avoir des gens que tu recrutes autour de toi et que tu vas garder des années autour de toi. D'abord parceque je pense que ça permet une augmentation des compétences de l'ensemble de ton équipe avec une experience qui s'installe et mine de rien pour les recruteurs managers c'est aussi moins de travail parceque tu t'essouffes pas tous les ans a reformer des gens sans cesse.</p> <p>Même si on le fera pas pour ça, en tous cas pas essentiellement, c'est que pour moi c'est quelque chose qui va être hyper important que demain pou des jeunes que ce soit des assistantes véto ils s'intéressent à notre clinique en fait [...] D'un point de vue technique demain la plupart que ce soit de: jeunes véto ou des jeunes ASV ils auront peu de moins en moins de structure ou ils trouveront pas leur pied d'un point de vue technique. Par contre ça je pense que ça fera clairement la différence entre une clinique qui se soucie de ce qu'elle fait au quotidien et qui essaie de diminuer son impact négatif je pense que ça c'est hyper important ouais. En plus d'un point de vue image, on va aller aussi vers toute une gamme de client qui va être de Ce sera peut être pas assez ambitieux, on répondra peut être pas correctement aux attentes sociales internes souvent aussi parceque ça s'est pas exprimé [...] Le plus gros risque ça serait de mal identifier le bseoin social interne. La crainte c'est aussi de ce dire on va mettre ne place des choses qui vont peut être aggraver certains...</p> <p>Le projet RSE bah demain Ok on est tous motivés pour le faire. Qui va s'en occuper ? De toutes façons il va manquer un ETP. Ça c'est coussu de fil blanc donc soit on fait comme tout le reste un peu à l'arrache quoi mais moi ça me satisfait de moins en moins et ça me stresse de plus en plus.</p>
49	Craintes	

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES DE SOINS VETERINAIRES : PRATIQUES ET MODALITES D'APPROPRIATION

Auteur

Garcin Rémy

Résumé

La responsabilité sociétale des entreprises est une notion de management développée au milieu du XXème siècle. Actuellement, elle se définit comme l'intégration volontaire de paramètres sociaux et environnementaux dans les activités commerciale des entreprises et dans ses relations avec ses parties prenantes. Les attentes sociétales, traduites par les mécanismes de marché aux entreprises, et les réglementations des états poussent aujourd'hui de plus en plus d'entreprises à formaliser leur responsabilité sociétale.

Dans le secteur du soin vétérinaire en particulier, l'évolution de la place de l'animal dans la société, les attentes des nouvelles générations de praticiens et l'arrivée de grands groupes sur le marché vétérinaire français amène les entreprises de soins vétérinaire à s'intéresser de plus en plus à la responsabilité sociétale des entreprises.

Notre travail s'est intéressé aux pratiques sociétales, sociales et environnementales des structures de soin vétérinaire, aux parties prenantes considérées lors des prises de décision et aux modalités d'intégration de la responsabilité sociétale dans le fonctionnement de ces entreprises. Notre enquête s'est appuyée sur un questionnaire publié en ligne et une série d'entretiens réalisés au sein d'une clinique vétérinaire. Notre travail a ainsi pu mettre en lumière que les actions sociétales, sociales et environnementales sont peu intégrées au sein d'une stratégie d'entreprise. De plus, le manque de temps et de compétences relatives à la responsabilité sociétale sont deux freins opérationnels majeurs à la formalisation d'une démarche socialement responsable au sein des structures vétérinaires.

Mots-clés

Responsabilité sociétale des entreprises, Management, Développement durable

Jury

Président du jury : Pr **SANLAVILLE Damien**

Directeur de thèse : Pr **MOUNIER Luc**

1er assesseur : Pr **MOUNIER Luc**

2ème assesseur : Pr **CHABANNE Luc**