



**HAL**  
open science

# Évaluation de la résilience des vétérinaires et ASV des structures vétérinaires en France et élaboration d'un outil d'auto-formation permettant de développer la résilience au service de la performance

Angeline Kirschten

## ► To cite this version:

Angeline Kirschten. Évaluation de la résilience des vétérinaires et ASV des structures vétérinaires en France et élaboration d'un outil d'auto-formation permettant de développer la résilience au service de la performance. Sciences du Vivant [q-bio]. 2023. dumas-04381734

**HAL Id: dumas-04381734**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04381734>**

Submitted on 9 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2023 - Thèse n° 120

**ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE DES  
VÉTÉRINAIRES ET ASV DES STRUCTURES  
VÉTÉRINAIRES EN FRANCE ET ÉLABORATION  
D'UN OUTIL D'AUTO-FORMATION PERMETTANT DE  
DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE AU SERVICE DE LA  
PERFORMANCE**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 24 novembre 2023  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

Kirschten Angéline



**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2023 - Thèse n° 120

**ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE DES  
VÉTÉRINAIRES ET ASV DES STRUCTURES  
VÉTÉRINAIRES EN FRANCE ET ÉLABORATION  
D'UN OUTIL D'AUTO-FORMATION PERMETTANT DE  
DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE AU SERVICE DE LA  
PERFORMANCE**

**THESE**

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

Et soutenue publiquement le 24 novembre 2023  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

KIRSCHTEN Angéline



# Liste des enseignants

(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	Gillaume	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	Dorothee	Chargé d'enseignement contractuel
Pr	ZENNER	Lionel	Professeur

## **Remerciements au jury**

**A Monsieur le Professeur Didier Pin,**

*De VetAgro Sup – campus vétérinaire de Lyon,*

Pour avoir accepté d'être Président de mon jury,

Pour me faire l'honneur de votre présence ce jour,

Mes hommages respectueux.

**A Madame la Professeure Denise Remy,**

*De VetAgro Sup – campus vétérinaire de Lyon,*

Pour avoir accepté d'être ma Directrice de Thèse et première assesseuse,

Pour avoir accueilli ce projet et de m'avoir permis de le mener à bien.

Mes sincères remerciements.

**A Monsieur le Docteur Antonin Tortereau,**

*De VetAgro Sup – campus vétérinaire de Lyon,*

Pour avoir accepté d'être mon second assesseur,

Pour votre flexibilité et votre gentillesse.

Mes sincères remerciements.

**A Monsieur le Docteur Pierre Mathevet,**

*Président chez TIRSEV,*

Pour avoir accepté d'être membre invité,

Pour ton aide et tes conseils précieux,

Pour croire en ce projet et m'avoir accompagnée depuis sa genèse,

Merci de me faire l'honneur de ta présence dans ce jury.



*A mes amis vétérinaires ou surtout pas vétérinaires*



# Table des matières

<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>15</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>17</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>23</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>25</b>
<b>LISTE DES SIGLES .....</b>	<b>27</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>29</b>
<b>PARTIE 1 – ÉTUDE BIBLIOGRAPHIQUE .....</b>	<b>33</b>
<b>1. DÉFINIR LA RÉSILIENCE .....</b>	<b>33</b>
<b>1.1. Définition pluridisciplinaire et origine de la résilience .....</b>	<b>33</b>
<b>1.2. La résilience en psychologie.....</b>	<b>33</b>
1.2.1. Un processus multifactoriel et dynamique.....	34
1.2.2. Les facteurs de protection .....	34
1.2.3. Les ressources personnelles .....	36
1.2.4. La croissance post-traumatique : la question d’un néo-développement .....	37
1.2.5. Mécanismes biologiques de la résilience psychologique.....	38
1.2.6. Analyse du fonctionnement psychique de la résilience.....	43
1.2.7. La résilience individuelle : qui sont les sujets résilients ? .....	44
1.2.8. La résilience collective .....	44
<b>1.3. La résilience en management.....</b>	<b>45</b>
1.3.1. La résilience organisationnelle.....	45
1.3.2. Le modèle de Demerouti .....	48
1.3.3. La résilience comme facteur managérial de bien-être au travail .....	51
1.3.4. La résilience comme facteur managérial d’engagement.....	53
1.3.5. Facteur managérial de fidélisation des salarié.es .....	54
1.3.6. La résilience au service de la performance globale .....	56
<b>1.4. Définition globale de la résilience.....</b>	<b>57</b>
<b>L’ESSENTIEL .....</b>	<b>58</b>
<b>2. ETUDE DE LA RÉSILIENCE DANS LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE, ACCOMPAGNEMENT ET MESURE .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1. Etat des lieux du bien-être dans la profession (Rapport du CNOV, 2022).....</b>	<b>59</b>
2.1.1. Burn-out.....	59
2.1.2. Les idéations suicidaires et l’envie de se suicider .....	61
2.1.3. Les stressseurs rencontrés par les vétérinaires.....	63
2.1.4. Les facteurs psychologiques corrélés au mal-être .....	66
2.1.5. Événements de vie traumatiques .....	67
2.1.6. Le “workaholisme” .....	67

2.1.7.	L'investissement au travail, à double tranchant .....	68
2.2.	<i>Etat des lieux de la résilience dans la profession</i> .....	68
2.2.1.	Données chiffrées sur la résilience des vétérinaires et étudiant.es vétérinaires .....	68
2.2.2.	Les facteurs de protection chez les vétérinaires.....	69
2.3.	<i>Le traitement du sujet dans les professions vétérinaires</i> .....	70
2.3.1.	Le bien-être au travail.....	70
2.3.2.	La résilience .....	72
2.4.	<i>Mesure de la résilience</i> .....	73
2.4.1.	Mesurer la résilience dans la population générale ou une population clinique.....	73
2.4.2.	Mesurer la résilience dans la profession vétérinaire.....	75
2.5.	<i>Applications cliniques : l'accompagnement de la résilience</i> .....	76
2.5.1.	Exemple de programme d'accompagnement de la résilience pour les patients du Centre de Réadaptation Estrie : le Fil d'Ariane (Chouinard et al., 2012).....	77
2.5.2.	Exemples de programmes d'accompagnement de la résilience pour les élèves : le Penn Resiliency Programm et la Geelong Grammar School.....	78
2.5.3.	Exemple de programme d'accompagnement de la résilience pour les soldats de l'US Army : le Comprehensive Soldier Fitness.....	82
<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>84</b>
3.	BILAN .....	85
<b>PARTIE 2 – ÉTUDE EXPÉRIMENTALE</b>	.....	<b>87</b>
1.	MISE EN SITUATION .....	87
2.	ANALYSE D'UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE EN FRANCE.....	87
2.1.	<i>Analyse externe</i> .....	87
2.1.1.	Analyse PESTEL : le macro-environnement .....	87
2.1.2.	Concurrents d'une CV : le micro-environnement .....	90
2.2.	<i>Analyse interne</i> .....	93
2.2.1.	La matrice SWOT.....	93
2.2.2.	La matrice TOWS.....	96
2.3.	<i>Conclusions sur le diagnostic et la prise de décision stratégique</i> .....	99
<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>100</b>
3.	ETUDE QUANTITATIVE DE LA RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES ET ASV EN FRANCE.....	101
3.1.	<i>Matériel et méthodes : mesure de la résilience des vétérinaires et ASV exerçant dans une clinique vétérinaire en France d'après l'échelle VRS-PR et BRS</i> .....	101
3.1.1.	Population cible .....	101
3.1.2.	Conception du questionnaire quantitatif .....	105
3.1.3.	Réalisation du questionnaire .....	105
3.1.4.	Traitement des données .....	105
3.2.	<i>Résultats</i> .....	106

3.2.1.	La résilience en fonction de l'âge.....	106
3.2.2.	La résilience en fonction du genre.....	113
3.2.3.	La résilience en fonction de l'expérience.....	117
3.2.4.	Comparaison entre la résilience des vétérinaires et celle des ASV.....	123
3.2.5.	Caractéristiques de la résilience individuelle.....	125
3.3.	<i>Discussion</i> .....	134
3.3.1.	A propos de l'enquête quantitative.....	134
3.3.2.	A propos des premiers résultats.....	135
3.4.	<i>Conclusion</i> .....	138
<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>139</b>
4.	ÉTUDE QUALITATIVE SUR LA RÉSILIENCE ET LES FACTEURS À DÉVELOPPER POUR LA FAVORISER.....	141
4.1.	<i>Matériel et méthodes : entretiens semi-directifs avec des vétérinaires et ASV exerçant dans une clinique vétérinaire en France</i> .....	141
4.1.1.	Population de l'étude.....	141
4.1.2.	Planification temporelle de l'étude qualitative.....	142
4.1.3.	Phase préparatoire aux entretiens.....	142
4.1.4.	Phase d'entretiens.....	143
4.1.5.	Analyse par la méthode abductive et traitement des données.....	144
4.2.	<i>Résultats</i> .....	145
4.2.1.	Arbre thématique issu des entretiens semi-directifs.....	145
4.2.2.	Le bien-être dans les professions vétérinaires.....	146
4.2.3.	L'adversité dans la profession.....	152
4.2.4.	La résilience individuelle.....	154
4.2.5.	La résilience collective.....	158
4.3.	<i>Discussion</i> .....	162
4.3.1.	A propos de l'enquête qualitative.....	162
4.3.2.	A propos des résultats finaux.....	163
4.4.	<i>Conclusion</i> .....	169
<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>172</b>
<b>PARTIE 3 – PARTIE PRATIQUE : CRÉATION D'UNE APPLICATION D'AUTOFORMATION POUR AMÉLIORER LA</b>		
<b>RÉSILIENCE À PARTIR DES CONCEPTS DE PSYCHOLOGIE POSITIVE .....</b>		
<b>174</b>		
1.	LA PSYCHOLOGIE POSITIVE.....	174
1.1.	<i>Intérêt de la Psychologie Positive</i> .....	174
1.2.	<i>La Psychologie Positive au travail</i> .....	175
1.3.	<i>Les apports des neurosciences à la Psychologie Positive et au management</i> .....	175
1.3.1.	La neuroplasticité.....	176
1.3.2.	Les neurones miroirs.....	176
1.3.3.	Les hormones du bonheur.....	176

1.4.	<i>Les organisations apprenantes et la Psychologie Positive</i> .....	178
1.4.1.	Les modèles mentaux .....	178
1.4.2.	La maîtrise personnelle.....	178
1.4.3.	La vision partagée .....	178
1.4.4.	L'apprentissage en équipe .....	179
1.4.5.	La pensée systémique.....	179
1.5.	<i>Les pratiques RH positives</i> .....	179
1.5.1.	Attirer et recruter les talents .....	179
1.5.2.	Pratiquer un leadership positif .....	180
1.5.3.	Développer l'engagement des collaborateur.ices. ....	180
1.5.4.	Réinventer les parcours de carrière avec le job crafting .....	180
1.5.5.	Développer la Qualité de Vie au Travail (QVT) avec la résilience .....	180
<b>L'ESSENTIEL</b>	<b>.....</b>	<b>181</b>
2.	PRÉSENTATION DE L'APPLICATION.....	182
3.	CONCEPTION.....	184
4.	GUIDE D'UTILISATION.....	184
5.	LES FACTEURS CIBLÉS .....	185
5.1.	<i>Facteurs de résilience individuelle ciblés</i> .....	186
5.2.	<i>Facteurs de résilience collective ciblés</i> .....	186
5.3.	<i>Extension à la résilience organisationnelle</i> .....	187
<b>L'ESSENTIEL</b>	<b>.....</b>	<b>188</b>
6.	LES OUTILS.....	189
6.1.	<i>Outils ciblant la résilience individuelle</i> .....	189
6.1.1.	Se connaître .....	189
6.1.2.	Prendre soin de soi .....	191
6.1.3.	Développer ses ressources positives .....	192
6.1.4.	Surmonter les difficultés.....	194
6.1.5.	Développer ses relations positives .....	195
6.2.	<i>Outils ciblant la résilience collective</i> .....	196
6.2.1.	Communiquer .....	197
6.2.2.	(Se) soutenir.....	198
6.2.3.	Performe.....	199
6.2.4.	Progresser et s'épanouir .....	200
6.3.	<i>Outils ciblant la résilience organisationnelle</i> .....	203
6.3.1.	Représenter .....	203
6.3.2.	Appliquer .....	204
6.3.3.	Intervenir .....	206
6.3.4.	Soutenir .....	207
6.3.5.	Évaluer .....	208

<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>210</b>
7. PROPOSITION DE CALENDRIER	.....	211
7.1. <i>Calendrier individuel</i>	.....	212
7.2. <i>Calendrier collectif</i>	.....	213
7.3. <i>Calendrier du manager</i>	.....	213
8. MISE EN PLACE DE L'APPLICATION DANS UNE CV ET ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE À 1 MOIS	.....	214
<b>L'ESSENTIEL</b>	.....	<b>215</b>
<b>CONCLUSION</b>	.....	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	<b>221</b>
<b>ANNEXES</b>	.....	<b>231</b>
ANNEXE 1. Description des leçons du PRP	.....	231
ANNEXE 2. Questionnaire d'évaluation de la résilience des vétérinaires et ASV	.....	235
ANNEXE 3. Table des lois de Fisher-Snedecor	.....	239
ANNEXE 4. Table des lois de Student	.....	241
ANNEXE 5. Guide d'entretien semi-directif des vétérinaires et ASV	.....	243
ANNEXE 6. Liste des outils de l'application Résilience	.....	247



# Liste des annexes

ANNEXE 1.	DESCRIPTION DES LEÇONS DU PRP .....	<b>231</b>
ANNEXE 2.	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA RESILIENCE DES VETERINAIRES ET ASV .....	<b>235</b>
ANNEXE 3.	TABLE DES LOIS DE FISHER-SNEDECOR .....	<b>239</b>
ANNEXE 4.	TABLE DES LOIS DE STUDENT .....	<b>241</b>
ANNEXE 5.	GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DES VÉTÉRINAIRES ET ASV .....	<b>243</b>
ANNEXE 6.	LISTE DES OUTILS DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	<b>247</b>



# Liste des figures

FIGURE 1.	LE TRIPODE DES FACTEURS DE PROTECTION DE LA RÉSILIENCE.....	35
FIGURE 2.	LES TROIS TRAJECTOIRES GLOBALES DU DEVENIR D'UN ÉVÉNEMENT TRAUMATIQUE (ALLEAUME ET AL. 2023) .....	38
FIGURE 3.	MÉCANISMES BIOLOGIQUES DE LA RÉPONSE AU STRESS .....	42
FIGURE 4.	LE MODÈLE DE DEMEROUTI (VAN DEN HEUVEL ET AL., 2010).....	49
FIGURE 5.	LE MODÈLE JD – R ÉTENDU (THARANGA SUMANASIRI ET AL., 2016).....	50
FIGURE 6.	MODÈLE ADAPTATION DES RESSOURCES PERSONNELLES (VAN DEN HEUVEL ET AL., 2010).....	51
FIGURE 7.	MODÈLE CONCEPTUEL DE LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS (FARHAN ET AL., 2019) .....	55
FIGURE 8.	LIENS ENTRE LA RÉSILIENCE ET LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ORGANISATION .....	56
FIGURE 9.	PRÉVENTION DES SYMPTÔMES DÉPRESSIFS MODÉRÉS À SÉVÈRES (% DE PARTICIPANTS AVEC CDI $\geq$ 15) (SELIGMAN ET AL., 2009) .....	81
FIGURE 10.	PYRAMIDE DES ÂGES PARMIS LES VÉTÉRINAIRES ET ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE .....	103
FIGURE 11.	HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES DES SCORES DE RÉSILIENCE MOYENS CHEZ LES VÉTÉRINAIRES EN FONCTION DE LA CATÉGORIE D'ÂGE.....	107
FIGURE 12.	BOITE À MOUSTACHES REPRÉSENTANT LE SCORE DE RÉSILIENCE EN FONCTION DE L'ÂGE DES VÉTÉRINAIRES .....	108
FIGURE 13.	HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES DES SCORES DE RÉSILIENCE MOYEN DES ASV EN FONCTION DE LA CATÉGORIE D'ÂGE .....	111
FIGURE 14.	BOÎTES À MOUSTACHES REPRÉSENTANT LES SCORES DE RÉSILIENCE DES ASV EN FONCTION DE L'ÂGE.....	112
FIGURE 15.	HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES DES SCORES DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES EN FONCTION DU GENRE.....	114
FIGURE 16.	BOÎTES À MOUSTACHES REPRÉSENTANT LE SCORE DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES EN FONCTION DU GENRE.....	114
FIGURE 17.	HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES DES SCORES DE RÉSILIENCE MOYENS DES ASV EN FONCTION DU GENRE .....	116

FIGURE 18. BOÎTES À MOUSTACHES REPRÉSENTANT LES SCORES DE RÉSILIENCE DES ASV EN FONCTION DU GENRE.....	117
FIGURE 19. HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES REPRÉSENTANT LES SCORES MOYENS DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES EN FONCTION DE L'EXPÉRIENCE .....	118
FIGURE 20. BOITE À MOUSTACHE DES SCORES DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES SELON L'EXPÉRIENCE .....	119
FIGURE 21. HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES REPRÉSENTANT LES SCORES DE RÉSILIENCE MOYENS DES ASV AYANT MOINS DE 5 ANS D'EXPÉRIENCE.....	122
FIGURE 22. BOÎTES À MOUSTACHES REPRÉSENTANT LE SCORE DE RÉSILIENCE DES ASV EN FONCTION DE L'EXPÉRIENCE .....	122
FIGURE 23. HISTOGRAMME DES FRÉQUENCES DES SCORES MOYENS DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES ET ASV .....	124
FIGURE 24. BOÎTE À MOUSTACHE DES SCORES DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES ET DES ASV .....	125
FIGURE 25. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES SCORES LIÉS À LA FLEXIBILITÉ FACE AU CHANGEMENT CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET LES ASV DES CV EN FRANCE .....	126
FIGURE 26. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES SCORES LIÉS À L'ADAPTABILITÉ DANS DE NOUVELLES SITUATIONS CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE .....	127
FIGURE 27. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES SCORES D'OPTIMISME DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE.....	127
FIGURE 28. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU SCORE ÉVALUANT LA CONCENTRATION DE CHACUN SUR SES FORCES ET NON SUR SES LIMITES, CHEZ LES ASV ET VÉTÉRINAIRES DES CV EN FRANCE .....	128
FIGURE 29. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA TENDANCE À MAINTENIR LA MOTIVATION ET L'ENTHOUSIASME FACE À UNE ÉPREUVE CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE .....	129
FIGURE 30. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ATTRAIT POUR LE CHALLENGE DANS LA PROFESSION CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE.....	129
FIGURE 31. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'AISANCE À REBONDIR APRÈS LES MOMENTS DIFFICILES DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL POUR LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE.....	130
FIGURE 32. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU SCORE DE DIFFICULTÉ À TRAVERSER LES ÉVÉNEMENTS STRESSANTS POUR LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE...	131

FIGURE 33. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA TENDANCE À SE REMETTRE RAPIDEMENT APRÈS UN ÉVÉNEMENT STRESSANT POUR LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE .....	<b>131</b>
FIGURE 34. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA DIFFICULTÉ À RETOURNER À LA RÉALITÉ EN CAS D'ÉVÉNEMENT NÉGATIF POUR LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE	<b>132</b>
FIGURE 35. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA FACILITÉ USUELLE À SE REMETTRE DES MOMENTS DIFFICILES CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE .....	<b>133</b>
FIGURE 36. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU BESOIN DE TEMPS POUR SE REMETTRE DES REVERS DANS SA VIE PROFESSIONNELLE CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES CV EN FRANCE .....	<b>133</b>
FIGURE 37. ARBRE THÉMATIQUE DE LA RÉSILIENCE AU SEIN DES CV ISSUE DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	<b>145</b>
FIGURE 38. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE POURCENTAGE DE MENTIONS DES FACTEURS LIÉS AU BIEN-ÊTRE DANS LES PROFESSIONS DE SOIN VÉTÉRINAIRE POUR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU LES ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE.....	<b>148</b>
FIGURE 39. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES THÉMATIQUES ABORDÉES EN ENTRETIEN CONCERNANT LE TRAITEMENT DU SUJET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LES PROFESSIONS DE SOIN VÉTÉRINAIRE POUR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU LES ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE.....	<b>150</b>
FIGURE 40. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES TERMES MENTIONNÉS POUR FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX DES ENJEUX BIEN-ÊTRE DES VÉTÉRINAIRES ET DES ASV PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU LES ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE.....	<b>152</b>
FIGURE 41. HISTOGRAMME DES POURCENTAGES DE MENTIONS DE TERMES CORRESPONDANT À DES SITUATIONS ADVERSES POUR LE VÉTÉRINAIRE OU L'ASV, D'APRÈS LES VÉTÉRINAIRES ET ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE .....	<b>154</b>
FIGURE 42. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES TYPES DE RÉACTIONS IMMÉDIATES ÉVOQUÉES PAR LES VÉTÉRINAIRES ET ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE FACE À UN ÉVÉNEMENT ADVERSE .....	<b>155</b>
FIGURE 43. HISTOGRAMME DES CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE RÉSILIENCE INDIVIDUELLE CITÉES PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE .....	<b>156</b>
FIGURE 44. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES FACTEURS PROTECTEURS DE LA RÉSILIENCE CITÉS PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE .....	<b>157</b>

FIGURE 45. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES OUTILS EXTERNES DE RÉSILIENCE CITÉS PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE.....	158
FIGURE 46. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES RESSOURCES DE RÉSILIENCE COLLECTIVE CITÉES PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE .....	159
FIGURE 47. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES OUTILS MANAGÉRIAUX POUR LA RÉSILIENCE COLLECTIVE AU SEIN DES CV EN FRANCE D'APRÈS LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV .....	161
FIGURE 48. HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES ENJEUX DE LA RÉSILIENCE COLLECTIVE ÉVOQUÉS PAR LES VÉTÉRINAIRES ET/OU ASV AU SEIN DES CV EN FRANCE	162
FIGURE 49. PAGE D'ACCUEIL DE L'APPLICATION RÉSILIENCE SUR LE LOGICIEL PREZI..	182
FIGURE 50. PAGE PRÉSENTANT LES GRANDES CATÉGORIES D'OUTILS DISPONIBLES DANS L'APPLICATION.....	183
FIGURE 51. THÈMES ASSOCIÉS AUX OUTILS DE RÉSILIENCE ABORDÉS DANS L'APPLICATION (DE HAUT EN BAS : OUTILS DE RÉSILIENCE INDIVIDUELLE, OUTILS DE RÉSILIENCE COLLECTIVE ET OUTILS DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE).....	183
FIGURE 52. ÉLÉMENTS DE NAVIGATION DANS L'OUTIL .....	185
FIGURE 53. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « LE MODÈLE PERMA » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	191
FIGURE 54. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « FAIRE DES MICRO-PAUSES » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	192
FIGURE 55. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « VIVRE DANS LE FLOW » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	193
FIGURE 56. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « PRATIQUER LA VISUALISATION POSITIVE ET CRÉATIVE » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE.....	195
FIGURE 57. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « L'ÉCOUTE ACTIVE » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	196
FIGURE 58. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « LA RÉOLUTION POSITIVE DES CONFLITS » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE.....	197
FIGURE 59. CAPTURE D'ÉCRAN DE LA PAGE PRINCIPALE DE L'OUTIL « DÉBRIEFING » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	199
FIGURE 60. CAPTURE D'ÉCRAN DE LA PAGE DE L'OUTIL « COMMUNICATION POSITIVE ET PERFORMANCE » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	200

FIGURE 61. CAPTURES D'ÉCRAN DES PAGES DE L'OUTIL « LE CO-DÉVELOPPEMENT » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	<b>202</b>
FIGURE 62. CAPTURE D'ÉCRAN DE LA PAGE DE L'OUTIL « LE MANAGER PORTEUR DE SENS » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	<b>204</b>
FIGURE 63. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « ANIMER DES RÉUNIONS » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE.....	<b>205</b>
FIGURE 64. CAPTURE D'ÉCRAN DE LA PAGE PRINCIPAL DE L'OUTIL « FAIRE DES FEEDBACK » DE L'APPLICATION RÉSILIENCE .....	<b>207</b>
FIGURE 65. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « ENCOURAGER LA DÉVIANCE POSITIVE » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE.....	<b>208</b>
FIGURE 66. CAPTURE D'ÉCRAN DE L'OUTIL « EVALUER LE BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE » DANS L'APPLICATION RÉSILIENCE.....	<b>209</b>
FIGURE 67. CALENDRIER DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE .....	<b>212</b>



# Liste des tableaux

TABLEAU I.	PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ORGANISÉS PAR THÈMES (TROUSSELLE, 2014) .....	47
TABLEAU II.	SCORES DES FACTEURS LIÉS AU BURNOUT DES VÉTÉRINAIRES FRANÇAIS COMPARÉ À LA POPULATION GÉNÉRALE (CNOV, 2022) .....	60
TABLEAU III.	LISTE DES ITEMS DE LA VETERINARY RESILIENCE SCALE – PERSONAL RESOURCES (D’APRÈS MATTHEW ET AL., 2020) .....	76
TABLEAU IV.	MATRICE PESTEL APPLIQUÉE AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU SEIN DE LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE	88
TABLEAU V.	BENCHMARKING CONCURRENTIEL DU TRAITEMENT DU SUJET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PARMIS LES CLINIQUES CONCURRENTES DE LA CVC .....	92
TABLEAU VI.	STRUCTURE D’UNE MATRICE SWOT .....	94
TABLEAU VII.	MATRICE SWOT D’UNE CV .....	96
TABLEAU VIII.	STRUCTURE DE LA MATRICE TOWS .....	97
TABLEAU IX.	MATRICE TOWS DES CV EN FRANCE .....	98
TABLEAU X.	PROPORTIONS DE VÉTÉRINAIRES ET ASV EXERÇANT DANS UNE CV EN FRANCE EN FONCTION DES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES (PROFESSION, GENRE, ÂGE, EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE, CLIENTÈLE)	104
TABLEAU XI.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE EN FONCTION DE L’ÂGE DES VÉTÉRINAIRES .....	107
TABLEAU XII.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE SELON L’ÂGE DES ASV .....	111
TABLEAU XIII.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE EN FONCTION DU GENRE DES VÉTÉRINAIRES .....	113
TABLEAU XIV.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES EN FONCTION DE L’EXPÉRIENCE .....	118
TABLEAU XV.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE DES ASV EN FONCTION DE L’EXPÉRIENCE .....	121
TABLEAU XVI.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DU SCORE DE RÉSILIENCE EN FONCTION DE LA PROFESSION .	123
TABLEAU XVII.	TABLEAU COMPARATIF DES PROPORTIONS DES CATEGORIES D’AGE DES VETERINAIRES ET ASV EXERÇANT EN CV EN FRANCE .....	135
TABLEAU XVIII.	RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES HORMONES DU BONHEURS, LEURS FONCTIONS ET LES MOYENS DE STIMULER LEUR SÉCRÉTION (ARNAUD ET MELLET, 2019) .....	177



## Liste des abréviations

etc. : *et cætera*

ie : *id est*, c'est-à-dire



# Liste des sigles

ANI : Accords nationaux interprofessionnels  
ASV : Auxiliaire spécialisé.e vétérinaire  
BRS : Brief Resilience Scale  
CDI : Children's Depression Inventory  
CD-RISC : Connor-Davidson Resilience Scale  
CHV : Centre hospitalier vétérinaire  
CNOV : Conseil national de l'Ordre des vétérinaires  
CVC : Clinique vétérinaire des Cerisioz  
CV : Clinique vétérinaire  
DV : Docteur.e vétérinaire  
GGS : Geelong Grammar School  
ISPV : Inspecteurs de la santé publique vétérinaire  
MRT : Master Resilience Training  
NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie  
NHS : National Health Service NHS  
OBSE : Organizational-Based Self-Esteem  
OMPL : Observatoire des métiers dans les professions libérales  
ONDPV : Observatoire national démographique de la profession vétérinaire  
PRP : Penn Resiliency Programm  
QVT : Qualité de vie au travail  
RPS : Risques psycho-sociaux  
RS : Resilience Scale  
RSA : Resilience Scale for Adults  
SCF : Somme des Carrés Factoriels  
SCR : Somme des Carrés Résiduels  
SCT : Somme des Carrés Totaux  
TS : Tentative de suicide  
VRS-PR : Veterinary Resilience Scale – Personal Resources



# Introduction

L'univers des professions de soin vétérinaire est un domaine exigeant et complexe, où les praticiens sont constamment confrontés à des défis physiques, émotionnels et professionnels, allant des interventions chirurgicales délicates aux diagnostics émotionnellement éprouvants, en passant par la gestion de la pression pour maintenir des standards de qualité élevés. La santé et le bien-être des animaux sont en jeu, tout comme la satisfaction et la santé mentale des vétérinaires et de leur équipe. Dans ce contexte, une compétence essentielle devient de plus en plus cruciale : la résilience.

La résilience est bien plus qu'une simple capacité à résister à l'adversité ; elle incarne la faculté de s'adapter et de prospérer au milieu des défis. Pour les professionnels de la santé animale, la nécessité de cultiver la résilience est devenue une réalité incontournable. Cela est dû en partie à l'évolution rapide de ce secteur, avec l'introduction de technologies de pointe, l'expansion des connaissances médicales et les attentes croissantes en matière de soins animaliers. Cependant, la problématique de la résilience va au-delà de ces aspects professionnels. Les soins vétérinaires impliquent non seulement des compétences techniques avancées, mais également une interaction constante avec les propriétaires d'animaux, souvent inquiets et émotionnellement impliqués. Cela peut engendrer des situations émotionnellement exigeantes pour les professionnels de la santé animale, car ils doivent non seulement faire face aux besoins médicaux des animaux, mais aussi gérer les émotions humaines qui les entourent. Parfois, ces interactions peuvent être chargées d'émotion, qu'il s'agisse de la perte d'un animal de compagnie bien-aimé ou de la nécessité de prendre des décisions difficiles concernant le traitement et l'euthanasie.

De plus, la profession vétérinaire connaît un taux de burn-out et de dépression élevé. Les contraintes de temps, les charges de travail élevées et la pression pour maintenir des normes éthiques et professionnelles strictes peuvent peser lourdement sur les épaules des vétérinaires et de leur équipe. En conséquence, l'intérêt de la résilience

des professionnels de santé animale évoluant en structure vétérinaire s'impose à nous. Ces sujets sont capitaux à la fois pour la qualité des soins prodigués aux animaux et pour la santé mentale et émotionnelle des professionnels de la santé animale. Il s'agira donc de se poser les questions suivantes : en quoi la résilience est-elle un facteur clé à développer dans les professions de soin vétérinaire ? Dans quelle mesure l'élaboration d'une application d'auto-formation au sein de cliniques vétérinaires en France permet de favoriser la résilience des vétérinaire et ASV et ainsi de tirer des bénéfices managériaux ? Autrement dit, nous nous demanderons de quoi les salariés sont capables et comment les faire progresser.

Dans cette étude, nous allons explorer en profondeur les différentes dimensions de la résilience dans le contexte spécifique des professions de soin vétérinaire. Nous allons examiner pourquoi le développement de la résilience est essentiel pour assurer un avenir durable et épanouissant pour les praticiens vétérinaires tout comme pour les structures vétérinaires, tout en maintenant un niveau optimal de soins aux animaux. Une étude à la fois quantitative et qualitative sera menée pour répondre à la problématique en pointant les facteurs de résilience à cibler dans le cadre du développement de cette résilience. Cette analyse nous conduira à explorer les stratégies et les pratiques qui peuvent être mises en place pour renforcer la résilience au sein de cette profession, et en particulier les dispositifs adaptés à mettre en œuvre pour favoriser la résilience et la performance au sein des cliniques vétérinaires en France.

Cette problématique ne se limite pas à l'amélioration du bien-être des professionnels de la santé animale. Elle englobe également la perspective managériale de la clinique. En effet, des équipes résilientes sont mieux à même de gérer la pression, de collaborer efficacement et de fournir des soins de qualité, ce qui peut avoir un impact positif sur la satisfaction des clients et la réputation de la clinique.

L'idée d'utiliser la technologie pour renforcer la résilience au sein d'une clinique vétérinaire reflète une tendance croissante dans le monde professionnel contemporain.

Les avancées technologiques offrent des opportunités uniques pour l'auto-formation, l'acquisition de compétences et la gestion du stress. L'élaboration d'une application d'auto-formation sur mesure au sein des cliniques vétérinaires est une initiative novatrice qui mérite une exploration approfondie. De plus, l'utilisation d'une application d'auto-formation peut offrir un suivi précieux des progrès des employés, ce qui peut informer les décisions managériales et les investissements futurs dans le développement de l'équipe.

Dans cette étude, nous plongerons au cœur de cette problématique complexe. Nous étudierons comment cette initiative peut être intégrée dans la gestion quotidienne de cliniques vétérinaires en France. Cette recherche vise à fournir des informations précieuses pour les décideurs et les professionnels du secteur, tout en mettant en lumière l'importance de la résilience dans les environnements professionnels exigeants.



# **PARTIE 1 – Étude bibliographique**

## **1. Définir la résilience**

### **1.1. Définition pluridisciplinaire et origine de la résilience**

Boris Cyrulnik déclare dans l'émission « On s'occupe de vous » en 1999, à propos du concept de résilience, que « c'est un mot français qui veut dire qu'un organisme tient le coup. Malgré les pressions du milieu et malgré les coups du sort, il reste stable et peut même rebondir. Il peut même reprendre vie et reprendre son cours évolutif. Pour ça, il faut quand même qu'il y ait des éléments, un petit peu d'aide. » La résilience renvoie à l'origine à des concepts physiques de résistance et de ressaut, jusqu'à ce qu'elle soit utilisée en sciences humaines par les Anglo-Saxons depuis la seconde moitié du XXème siècle (Manciaux, 2001).

La résilience est donc un concept transdisciplinaire tiré initialement de la physique des matériaux, utilisé pour la première fois en 1824 par Thomas Tregold, et qui concerne l'évaluation de la résistance des matériaux à des chocs élevés et leur capacité à absorber l'énergie cinétique sans se rompre. Ce terme est aujourd'hui utilisé dans plusieurs autres domaines, tels que la sociologie, l'urbanisme, la géologie, ou encore la psychologie. En informatique, c'est la capacité d'un système à poursuivre sa fonction en dépit d'anomalies liées aux défauts de ses éléments constitutifs. En sciences humaines, la résilience est considérée comme un processus dynamique impliquant l'adaptation positive dans le cadre d'une adversité significative.

### **1.2. La résilience en psychologie**

Le terme de résilience est utilisé en psychologie et en psychopathologie depuis les années 1990 en France. La résilience désigne la capacité d'une personne ou un groupe à s'adapter face au stress ou à un événement traumatisant. La définition proposée par Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnik (2001) est la suivante : « capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de

traumatismes sévères ». La résilience qualifie donc des personnes qui surmontent une situation d'adversité, qu'on désigne comme facteur de risque, en adoptant une démarche adaptative et ainsi en maintenant ou en récupérant leur intégrité psychique (Anaut, 2015).

### **1.2.1. Un processus multifactoriel et dynamique**

Depuis le XXème siècle, les recherches sur la résilience ont permis de montrer qu'elle est un modèle complexe, systémique et multifactoriel, caractérisé par une variabilité interindividuelle et intra-individuelle. Elle repose en effet sur l'exposition à des facteurs de risque face auxquels il existe une grande diversité de réponses selon les individus et en fonction du temps. Cette réponse variable résulte des différences intrinsèques chez les individus, leurs ressources internes, mais également de l'influence des ressources externes venant de l'environnement affectif et social. Ce sont les facteurs de protection, internes et externes, susceptibles de favoriser la résilience des individus en atténuant l'impact négatif des facteurs de risque (Anaut, 2015). C'est l'interaction entre les facteurs de risque et les facteurs de protection qui pourra conduire à la résilience ou à la vulnérabilité (Anaut, 2005).

Ces facteurs de protection peuvent varier avec le temps, et avec, la résilience. En effet, les évolutions personnelles et celles du contexte environnemental influencent le fonctionnement résilient. Elle est donc un processus dynamique et évolutif, acquis de manière non permanente, qui se construit et peut varier suivant les circonstances et les contextes environnementaux sociaux et culturels (Anaut, 2015).

### **1.2.2. Les facteurs de protection**

Les spécialistes de la résilience s'accordent pour identifier trois pôles de protection, qui facilitent la résilience du sujet : individuel, familial et psycho-affectif, et extra-familial (les conditions socio-environnementales). Michael Rutter (1990) souligne que ces trois pôles favorisent la résilience car ils contribuent à l'amélioration de l'estime de soi et au sentiment d'auto-efficacité. Les facteurs de résilience individuelle peuvent être par exemple la capacité à résoudre des problèmes, l'autonomie, les compétences sociales, l'empathie, l'altruisme, la confiance en soi. Les facteurs familiaux sont la qualité de la

communication, les interactions positives, et le support et le soutien. Enfin, les facteurs de résilience sociale et/ou communautaire (extra-familiale) sont les pairs, la communauté sociale, religieuse ou idéologique, la société et la culture, les valeurs d'entraide et de tolérance sociales, la disponibilité, l'accessibilité, la qualité et la diversité des ressources sociales (Anaut, 2015).

Chacun des trois piliers formant ce tripode va contribuer à l'élaboration du processus défensif menant à la résilience (Figure 1), plus ou moins influent selon le contexte de vie du sujet, les phases de son développement et ses attaches affectives. Par ailleurs, les liens affectifs occupent une place prépondérante dans les facteurs de protection, car ils interagissent avec chacun des pôles. Les attachements multiples favorisent d'ailleurs le processus de résilience, tout comme le fait d'avoir un « tuteur de résilience », une personne signifiante et enrichissante qui l'accompagne dans sa trajectoire résiliente. De manière plus globale, on retiendra l'importance du soutien d'une personne ou d'un réseau d'entraide spécifique dans le processus de résilience. Le rôle principal du soutien affectif est d'abord de contenir les affects négatifs, puis d'étayer la reprise de développement (Anaut, 2012).

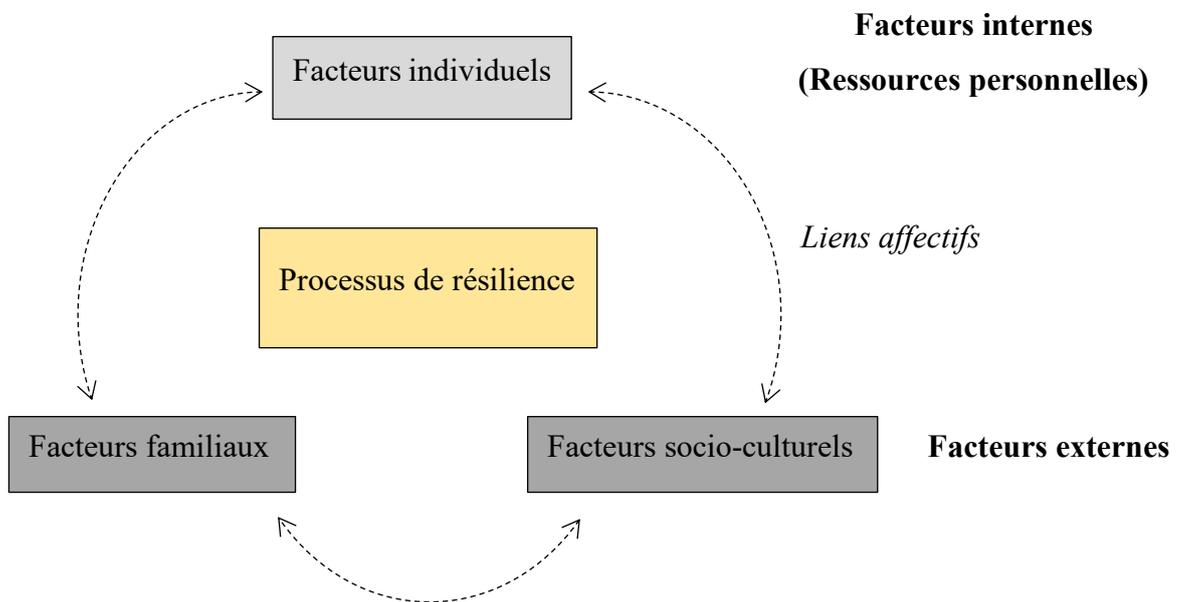


Figure 1. Le tripode des facteurs de protection de la résilience (KIRSCHTEN Angéline)

D'ailleurs, le soutien social est prédictif de la résilience chez les étudiant.es vétérinaires. De même, l'auto-efficacité, l'auto-compassion, la compassion, la pleine conscience chez les étudiants vétérinaires sont également prédictives de la résilience (McArthur, 2021) et protègent du burnout (Best et al., 2020). Enfin, la revue de littérature de Cake et al. (2017) cite en tant que facteurs de résilience chez les vétérinaires : l'autonomie, la motivation, la compétence émotionnelle, les ressources personnelles, le soutien social, la culture organisationnelle, l'équilibre de vie et les stratégies de bien-être.

### **1.2.3. Les ressources personnelles**

Les facteurs de protection peuvent varier avec les temps et notamment les ressources personnelles, qui en font partie, peuvent être travaillées. Ceci s'inclut dans le caractère dynamique et évolutif de la résilience, qui peut ainsi être favorisée par un développement des ressources internes. La résilience n'est pas pérenne et peut être apprise à tout âge par la potentialisation de ses mécanismes de protection (Anaut, 2012). Par ailleurs, les professionnels du milieu vétérinaire travaillent dans des domaines variés (pratique, recherche, éducation, industrie, service public) et les ressources professionnelles requises diffèrent dans ces domaines. En revanche, les ressources personnelles peuvent être développées et déployées dans tout environnement de travail, et c'est pourquoi elles sont des cibles importantes pour des interventions (Mastenbroek, 2017).

La résilience est donc associée à ce que nous appellerons ainsi en management les ressources personnelles<sup>1</sup>. En effet, Hobfoll et al. définissent les ressources personnelles comme « les aspects du soi qui sont généralement liés à la résilience » (Hobfoll et al., 2003).

Van den Heuvel et al. donnent une définition des ressources personnelles dans un environnement de travail et qui fait référence à la résilience :

---

<sup>1</sup> Nous approfondirons cette notion et les concepts associés dans la partie 1.3

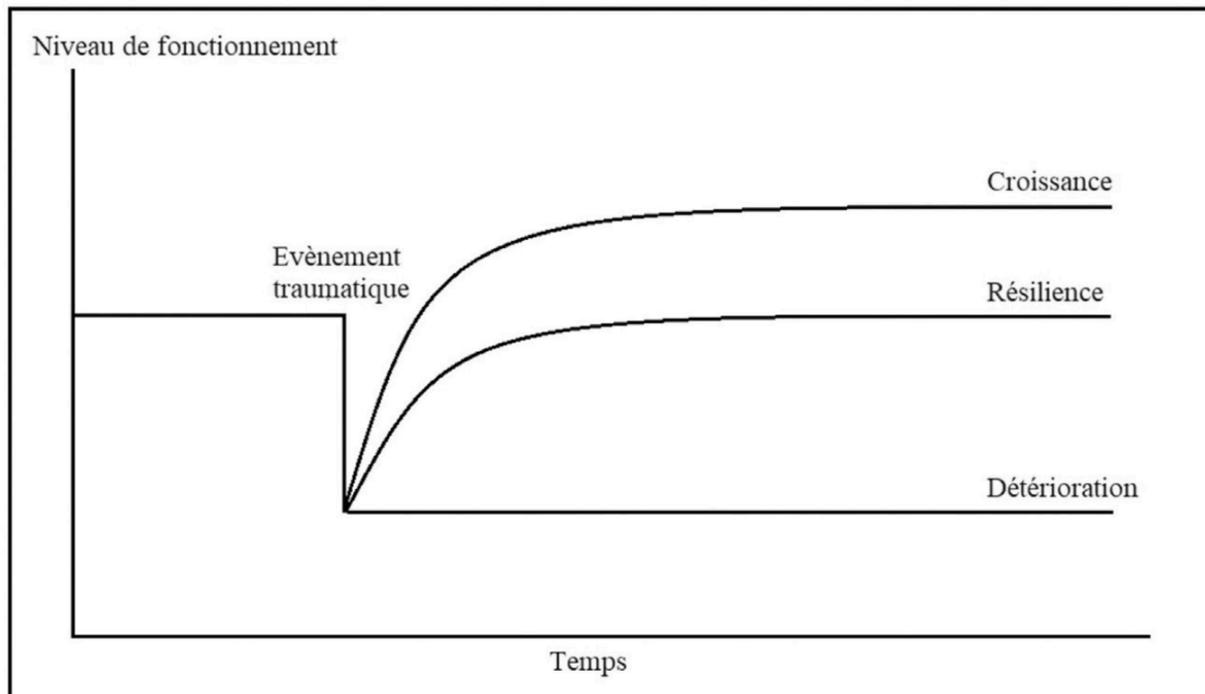
*Les ressources personnelles sont les aspects cognitifs et affectifs de la personnalité et les systèmes de croyances positifs développables à propos de soi-même (l'estime de soi, l'auto-efficacité, l'expertise...) et du monde (l'optimisme, la foi...), qui motivent et favorisent l'atteinte d'objectifs, et ce même face à l'adversité ou au défi (Van den Heuven, 2010).*

#### **1.2.4. La croissance post-traumatique : la question d'un néo-développement**

Le processus de résilience semble être un maintien du fonctionnement normal, un développement « comme si de rien n'était » malgré des conditions défavorables ou des traumatismes. Ceci supposerait une invulnérabilité de la personne résiliente : cela a été étudié notamment dans les travaux de James Anthony, mais l'hypothèse a été réfutée face aux réalités cliniques. En effet, les personnes qui ont subi l'adversité parlent souvent d'un événement « marquant », qui a « tout changé ». Parfois, on entend même que la tragédie a « donné un sens à leur vie ». On retient donc plutôt que le sujet qui a été confronté au traumatisme va reprendre un autre type de développement, qui intègre l'expérience vécue, et non pas reprendre le développement antérieur comme si rien n'était arrivé. Boris Cyrulnik indique qu'il s'agit d'un « néo-développement après le fracas traumatique » (Anaut, 2015). Cette approche peut être reliée au concept de « reconfiguration » (Ionescu, 2012), décrit comme la reconfiguration des cognitions, croyances et comportements, incluant des changements pouvant être positifs ou négatifs.

Dans cette perspective, le processus de croissance traumatique peut être défini. Cette notion ne rend pas compte des mêmes phénomènes chez les personnes ayant vécu un événement adverse que la résilience. La résilience désigne le retour au niveau de fonctionnement antérieur à l'événement, tandis que la croissance post-traumatique renvoie plutôt aux bénéfices et aux changements positifs consécutifs au traumatisme, permettant l'adaptation aux situations traumatisantes voire la résistance aux traumatismes futurs (Figure 2). On définit donc la croissance post-traumatique comme « l'ensemble des changements psychologiques positifs résultant de la lutte contre des circonstances de vie très difficiles » (Alleaume et al., 2023). On peut également parler

d'« épanouissement », concept proposé par O'Leary et Ickovics en 1995 et qui soutient que les individus ou les communautés peuvent non seulement survivre ou récupérer après une situation à caractère stressant, mais peuvent même aller mieux qu'avant et s'épanouir (Ionescu, 2012). A l'origine du concept, on retrouve l'idée que l'humain peut tirer profit de l'adversité. La résilience peut être vue comme un processus préliminaire à une dynamique de croissance post-traumatique (Alleaume et al., 2023).



*Figure 2. Les trois trajectoires globales du devenir d'un événement traumatique (Alleaume et al. 2023)*

### **1.2.5. Mécanismes biologiques de la résilience psychologique**

#### *1.2.5.1. Les étapes de la réaction cérébrale au stress aigu*

Le stress induit une large cascade de réponses hormonales et neuroendocrines localisées au départ dans l'encéphale. Cette cascade de réactions induit une adaptation très fine permettant la production d'une réponse cérébrale coordonnée face à un type de stress donné : les facteurs affectent l'expression du génome en modifiant l'épigénétique de certains gènes, notamment par méthylation de leurs promoteurs

(ajout d'un groupement CH<sub>3</sub> sur la séquence promotrice du gène empêchant sa transcription et donc son expression).

La réaction au stress se déroule en trois temps : une réponse immédiate, une réponse retardée et une réponse tardive ou cumulative. Selon l'intensité du stress, les conditions internes ou externes, la réaction pourra s'arrêter avant la troisième phase (Bustany, 2012).

#### 1.2.5.2. *La réponse immédiate*

L'alerte engendrée par l'événement stressant active l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien (HHS) en quelques secondes, qui libère de la noradrénaline, de la sérotonine et de la dopamine. La noradrénaline agit sur la perception sensorielle de l'environnement, la dopamine améliore l'évaluation des risques et la prise de décision stratégique, et la sérotonine limite l'anxiété. L'hypothalamus libère également un peptide, le CRH, qui stimule la production d'ACTH par l'hypophyse qui elle-même agit sur la production d'adrénaline au niveau de la glande surrénale. L'adrénaline est responsable de réactions physiologiques au stress telles que l'augmentation du risque cardiaque, du tonus musculaire, de la respiration, de la sudation, ou encore la stimulation des cellules adipeuses qui libèrent des acides gras. Enfin, le glutamate et son récepteur NDMA agissent pendant le stress en amplifiant le fonctionnement neuronal, renforçant de manière non spécifique les effets du stress (Bustany, 2012) et jouant un rôle essentiel dans la plasticité synaptique et donc la mémoire du stress. Ce système est activement étudié : des recherches ont montré que la kétamine, un antagoniste du récepteur au NDMA-glutamate, peut reverser les effets d'atrophie synaptiques conséquents au stress chronique chez l'animal et pourrait être un traitement prometteur de la dépression et du syndrome de stress post-traumatique (PTSD) (Feder et al., 2019).

#### 1.2.5.3. *La réponse retardée*

Sous l'effet de l'axe HHR, les glandes surrénales continuent de synthétiser des minéralocorticoïdes et donc de cortisol. En cas de stress, les récepteurs au cortisol présent dans l'hippocampe, le septum et l'amygdale, qui contrôlent notre

comportement émotionnel et cognitif, usuellement peu affins, sont stimulés. Ce comportement se trouve donc modifié par le stress. Le cortisol cible également le foie, induisant une gluconéogénèse à partir des acides gras libres sécrétés par les cellules adipeuses stimulées par l'adrénaline. Ce glucose nouvellement synthétisé constitue une source d'énergie pour tous les organes mis en jeu dans l'attitude de combat ou de fuite.

Le CRH précédemment cité cible l'amygdale centrale, le locus coeruleus et l'hippocampe, contrôlant la durée et l'importance de l'émotion et de l'anxiété dues au stress.

De nombreuses autres molécules agissent dans la réponse retardée au stress : la vasopressine, les urocortines, le neuropeptide Y, le glutamate, le BDNF, le NDMA, pour n'en citer que quelques-unes. Cette interaction complexe de systèmes hormonaux et neurologiques est responsable de la réponse retardée au stress, soit de l'adaptation physiologique de l'organisme à l'événement traumatisant (Bustany, 2012).

#### 1.2.5.4. *La réponse adaptative*

Si la réaction au stress se poursuit, les corticoïdes agissent au long terme dans l'encéphale et les organes périphériques pour changer l'expression de gènes cibles mis en jeu dans l'adaptation au stress et la mise en mémoire de l'événement vécu (c'est l'apprentissage). Des neuropeptides et autres trophiques à action longue vont également être responsables du remaniement des circuits cérébraux, en modifiant leur action stimulatrice ou inhibitrice sur les autres systèmes, dont l'activation conditionne nos comportements face au stress.

En lien avec la plasticité cérébrale, tout stress chronique ou important aura donc des conséquences génétiques, modulables encore lors de la seconde phase, mais qui le deviennent de moins en moins à mesure que la troisième phase est atteinte (Bustany, 2012).

#### 1.2.5.5. *La transmission héréditaire*

Depuis quelques années, on a démontré que les modifications épigénétiques engendrées par un impact psychique majeur sont transmissibles sur plusieurs

générations (comme dans le diabète, l'obésité, ou l'hypertension par exemple). L'intérêt pour la survie est certain, car cela permet aux nouvelles générations de se « pré-adapter » au stress subi par les parents. Cet effet transgénérationnel négatif du stress ou du traumatisme peut être réversible en quelques générations, dans un environnement particulièrement propice (Bustany, 2012).

Les mécanismes de la résilience psychologiques sont schématisés en Figure 3.

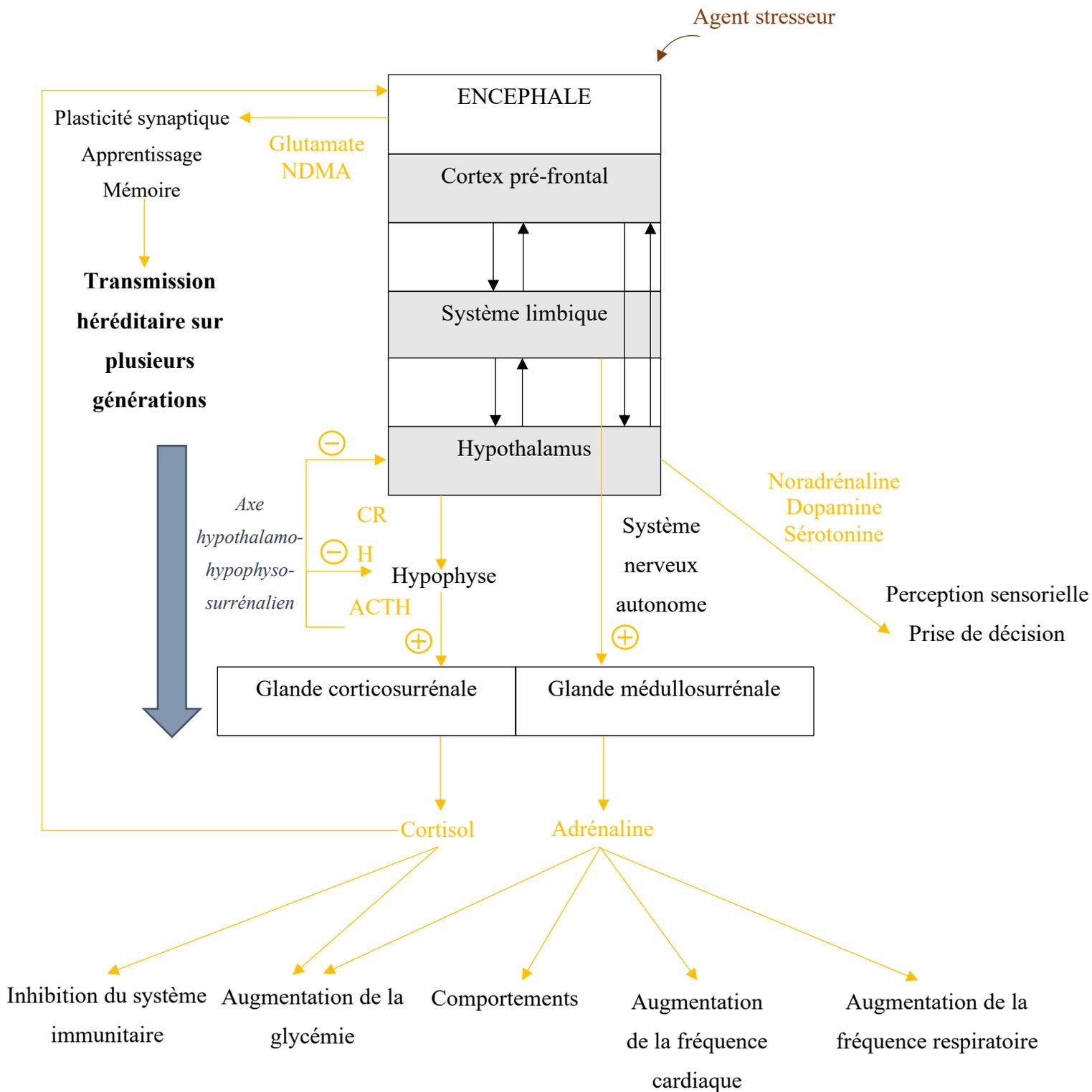


Figure 3. Mécanismes biologiques de la réponse au stress (KIRSCHTEN Angéline)

### 1.2.6. Analyse du fonctionnement psychique de la résilience

Face au stress de l'événement adverse, le fonctionnement psychique de la résilience comprend deux phases (Anaut, 2005, 2012) :

- La confrontation au trauma et la résistance à la désorganisation psychique : elle désigne le recours à des mécanismes défensifs « d'urgence » pour limiter l'impact de l'événement stressant et se protéger de ses effets délétères (déli, protection, comportement agressif, projection...). Ces mécanismes peuvent entraver le processus de résilience à terme, mais peuvent rester bénéfiques dans la réaction immédiate pour se protéger des effets négatifs du stress. C'est une phase d'adaptation transitoire.
- L'intégration du choc et la réparation : elle suppose l'abandon de mécanismes de défense d'urgence et la mobilisation de ressources plus matures et adaptées au long terme (par exemple la créativité, l'humour, l'altruisme, la mentalisation). L'engagement dans le processus de résilience s'apprécie au regard d'un remaniement intrapsychique profond, passant par la mentalisation (processus rassemblant la mise en mots de la souffrance et leur liaison avec des représentations partageables avec autrui). Ici peut alors intervenir le « tuteur de résilience » précédemment évoqué (De Tychev, 2012). C'est là que réside le processus de résilience, le cheminement vers la reconstruction psychique et sociale.

Il s'agit en fait, face au stress, de mobiliser ses ressources pour se tourner vers un fonctionnement résilient et gérer son stress de manière à ne pas le rendre chronique. La plasticité cérébrale intervient à nouveau dans cette adaptation au stress par des mécanismes bénéfiques, à travers le remaniement des réseaux neuronaux et de la programmation épigénétique de certains noyaux cérébraux, comme des événements déclenchants ont pu le faire dans l'autre sens (Bustany, 2012). Par exemple, l'exercice physique peut être à l'origine d'un remaniement du circuit dopaminergique de la récompense (Feder et al., 2019). Ou encore, la pleine conscience ou le fait de prendre soin de soi peuvent également restaurer la santé psychologique (Campion, 2020).

Actuellement, le profil résilient se fonde sur quelques rares données biologiques, comme le fait d'être dans le quartile haut pour le taux sanguin ou salivaire de DHEA, de neuropeptide Y, de galanine, de testostérone et de sérotonine, et dans le quartile bas pour le cortisol, le CRH et le BDNF (Bustany, 2012).

### **1.2.7. La résilience individuelle : qui sont les sujets résilients ?**

Pour identifier les sujets résilients, il s'agit d'abord de se pencher sur la nature des traumatismes toujours cités dans les définitions de la résilience. Que peuvent-ils être ? La résilience peut s'observer dans des situations dramatiques ou extrêmes, à l'exemple de la guerre ou des catastrophes naturelles qui fournissent de nombreuses occasions de développer des traumatismes, et à travers lesquelles on observe l'émergence de ressources chez certains qui deviennent alors résilients tandis que d'autres perdent pied. On peut par exemple proposer Anne Frank comme sujet de résilience. Mais la résilience a également été décrite chez des enfants maltraités, handicapés, malades chroniques, ayant des parents souffrant d'une addiction ou d'une maladie mentale... On peut également parler des adultes confrontés à des « malheurs ordinaires » tels que le deuil, la maladie, un accident, la précarité, le chômage... (Manciaux, 2001). Rappelons tout de même l'aspect évolutif de la résilience : il serait inexact d'affirmer qu'il existe des individus résilients de manière permanente. Il serait plus judicieux de dire du sujet qu'il fait preuve d'un fonctionnement résilient à ce moment de sa vie plutôt que de le qualifier de « sujet résilient » (Anaut, 2015).

### **1.2.8. La résilience collective**

La résilience psychologique désigne ainsi souvent, ainsi que traité dans le paragraphe précédent, la résilience individuelle. Cependant, la résilience peut également concerner des familles, communautés ou des sociétés. Les définitions institutionnelles décrivent une évaluation à plusieurs échelles, de la personne jusqu'au pays (Lallau et al., 2018).

Par exemple, il existe des situations dans lesquelles la famille est victime dans sa globalité d'un traumatisme (en cas d'accident, de catastrophe naturelle...). Dans ce cas, il faut admettre la possibilité d'une résilience groupale, ou collective, c'est-à-dire

de mécanismes collectifs capables d'engager toute la famille dans un processus de résilience. Ceci implique une résilience pour chacun et la reprise ou la poursuite du cycle familial (Delage, 2012). Cette résilience collective s'inscrit dans notre étude dans le cadre de l'équipe de travail notamment. Elle fait intervenir des facteurs de protection de la résilience collective en plus des facteurs de résilience individuelle de chacun. Ces facteurs de résilience collective incluent le soutien social de relations positives et constructives<sup>2</sup>, la communication positive, l'intelligence collective (intelligence du groupe de travail vers l'objectif), la gestion positive des conflits et des concepts tels que la déviance positive, qui consiste à identifier les talents d'une équipe et leurs stratégies hors du commun pour orienter la prise de décision (Dunod, 2019)<sup>3</sup>.

### **1.3. La résilience en management**

#### **1.3.1. La résilience organisationnelle**

##### *1.3.1.1. Définitions*

Weick K.E. définit en 2003 la résilience organisationnelle, de la manière suivante :

*« C'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres. » (Weick K.E., 2003)*

Autrement dit, en sciences sociales, la résilience est la capacité des communautés et des systèmes à faire face aux chocs, à s'y préparer et à s'y adapter ; on peut appliquer cette définition à une entreprise. C'est ce que nous désignerons par la résilience organisationnelle. En effet, la résilience s'impose de plus en plus dans les organisations. Elle serait un concept prometteur pour elles, en tant qu'outil stratégique majeur dans le contexte actuel incertain.

---

<sup>2</sup> Remarquons à nouveau l'importance du lien affectif dans le processus de résilience.

<sup>3</sup> Nous discuterons plus longuement des facteurs de résilience collective à l'occasion des entretiens de la PARTIE 2 et lors de la présentation des outils de l'application en PARTIE 3.

« La continuité doit donc s'adapter aux nouveaux enjeux du monde des affaires et migrer vers la résilience. De nouveaux outils méthodologiques vont émerger afin de transformer ce concept en réalité. » (Koninckx G. et Teneau G., 2010).

### 1.3.1.2. Facteurs organisationnels de protection

Des facteurs organisationnels de protection ont été identifiés et retenus comme influençant le processus de résilience (Weick K.E., 2003) :

- La vigilance
- La fiabilité
- La sagesse
- La capacité à maintenir intact ou à reconstruire la structure de rôles
- L'improvisation
- La capacité de déclenchement d'interactions respectueuses pour permettre l'action collective après la perte de sens

A ceux-là s'ajoutent d'autres facteurs (Trousselle, 2014) :

- Les facteurs de flexibilité organisationnelle
- La faculté d'échanger facilement les compétences (facteur de variabilité des compétences)
- Une culture aménagée de l'imprévu et de l'erreur et la capacité à ne pas se focaliser que sur la crise durant celle-ci.

La littérature sur la résilience organisationnelle demeure cependant marginale dans les champs académiques de la gestion, du management, de la stratégie et des théories des organisations. Le Tableau I passe en revue les principaux différents facteurs de résilience organisationnelle identifiés dans la littérature, de manière non exhaustive. Cinq catégories de facteurs de résilience organisationnelle ont été utilisées dans ce tableau : facteurs stratégiques, facteurs structurels, facteurs culturels, ressources et compétences et facteurs managériaux. La résilience organisationnelle intègre donc des concepts tels que la culture d'entreprise et le management. Notamment, c'est à travers eux que la résilience organisationnelle peut être ciblée et travaillée.

Tableau I. Principaux facteurs de résilience organisationnelle organisés par thèmes (Trousselle, 2014)

Stratégie	Structure	Culture	Ressources et compétences	Management
<p>Activités stratégiques diversifiées (Altintas, 2009, Bégin et Chabaud, 2010)</p>	<p>Bonne circulation des informations et des connaissances (Koninckx et Teneau, 2010)</p>	<p>La passion du travail et du résultat (Sheffi, 2007)</p>	<p>Accumulation des ressources financières pour les situations de crise en période stable (Sheffi, 2007, Altintas, 2009)</p>	<p>Respect de l'individu (Sheffi, 2007, Altintas, 2009)</p>
<p>Tolérance pour les nouvelles idées et expérimentation de nouvelles activités (Altintas, 2009)</p>	<p>Une structure flexible favorisant l'adaptation (Hollnagel et al., 2008)</p>	<p>Ménager le mélange des cultures différentes Protection de la déviance (Dentz et Bailli, 2005)</p>	<p>Prélever et préserver les réserves relationnelles (travail d'équipe, compassion, soutien) (Hoffer Gittel, 2006)</p>	<p>Favoriser l'innovation, le temps, les moyens d'apprentissage et l'amélioration perpétuelle (Coutu, 2002, Tillement, 2009)</p>
<p>Savoir renouveler ou abandonner les stratégies du passé (Bégin et Chabaud, 2010)</p>	<p>Capacité d'innovation laissée aux sous-unités organisationnelles, flexibilité dans leurs relations (Dentz et Bailli, 2005)</p>	<p>Système de valeurs partagées donnant du sens aux difficultés ou défis rencontrés (Coutu, 2002)</p>	<p>Mise en place de solutions nouvelles par assemblages nouveaux des ressources et compétences déjà acquises (Coutu, 2002, Dentz et Bailli, 2005)</p>	<p>Pragmatisme et optimisme mesuré (Coutu, 2002, Dentz et Bailli, 2005)</p>

### 1.3.2. Le modèle de Demerouti

Le modèle de Demerouti (Bakker et Demerouti, 2007), couramment appelé « JD – R model » (Job demands-resources model) propose un cadre d'étude des processus par lesquels les facteurs de l'environnement de travail déterminent le bien-être et la motivation, souvent modélisés par le burnout et l'engagement au travail. Il est schématisé en Figure 4. Ce modèle suggère que chaque lieu de travail a ses propres exigences (*Job Demands*) et ses propres ressources (*Job Resources*). Les exigences du travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels du travail qui requièrent un effort ou une compétence physique et/ou psychologique (cognitif et émotionnel), et ont donc un coût physiologique ou psychologique. Elles ne sont pas nécessairement négatives mais peuvent devenir des stressors professionnels si l'employé ne peut s'y adapter correctement. Les ressources du travail sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels du travail qui :

- (1) Contribuent à atteindre des objectifs de travail
- (2) Réduisent les exigences du travail et le coût physiologique et psychologique associé
- (3) Stimulent le développement personnel et la croissance.

Les études basées sur ce modèle ont montré l'impact positif des ressources professionnelles sur l'engagement au travail et donc la performance, ainsi que nous le verrons ultérieurement (Bakker et Demerouti, 2007).

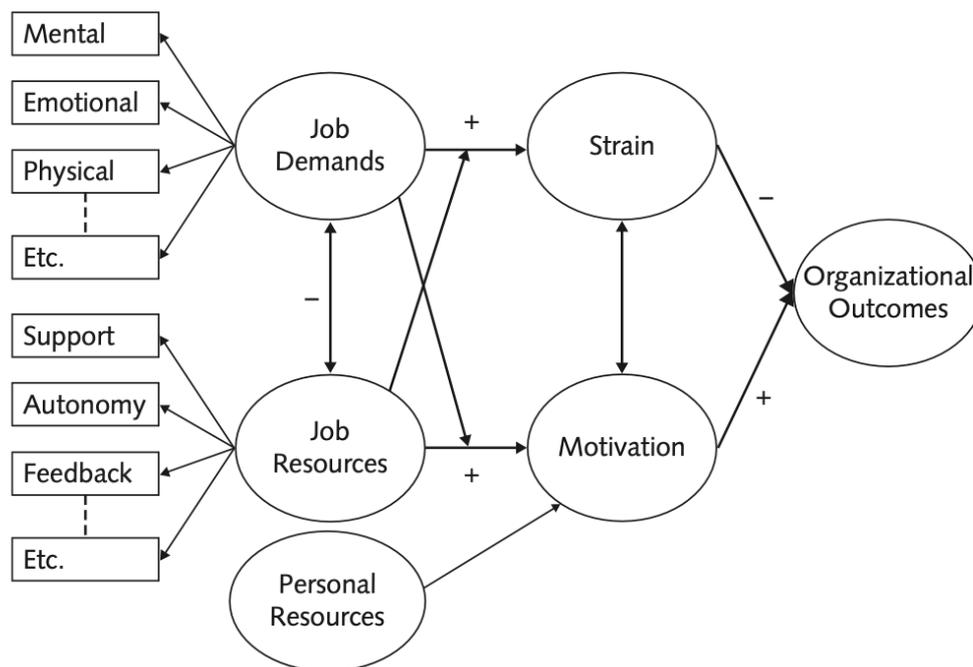


Figure 4. Le modèle de Demerouti (Van den Heuvel et al., 2010)

*Mental : mental*

*Emotional : émotionnel*

*Physical : physique*

*Support : soutien*

*Autonomy : autonomie*

*Feedback : feedback*

*Job demands : exigences du métier*

*Job resources : ressources du métier*

*Personal resources : ressources personnelles*

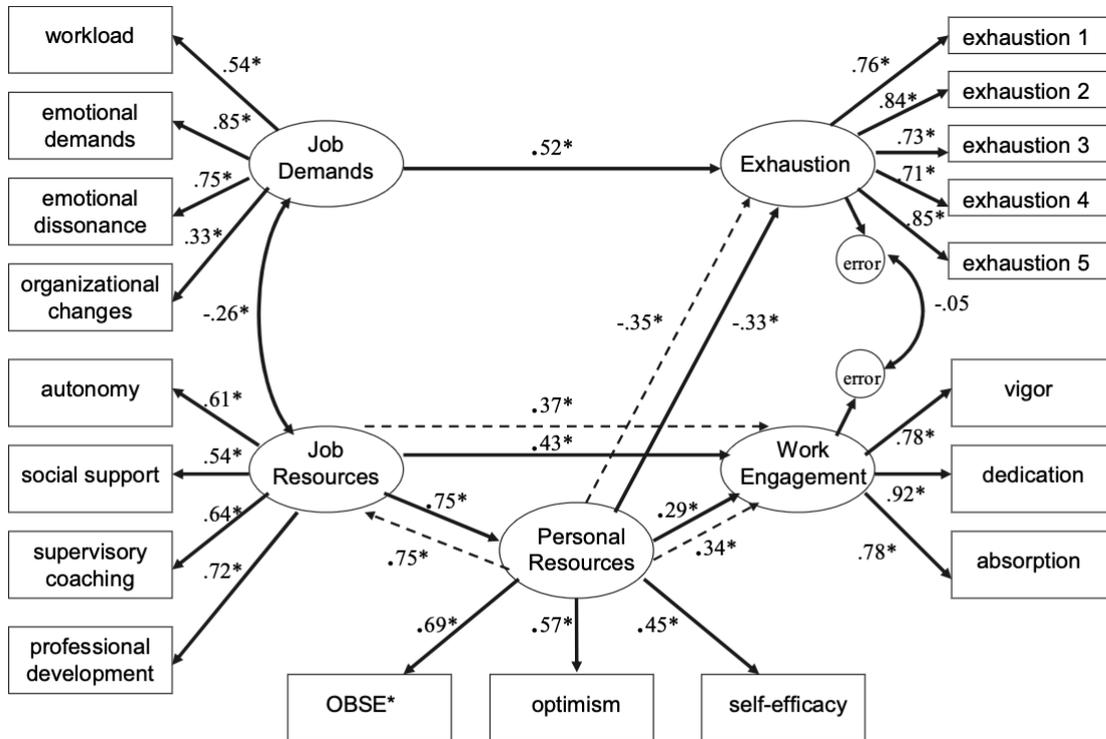
*Strain : contrainte*

*Motivation : motivation*

*Organizational outcomes : issues organisationnelles*

Récemment, le modèle JD – R a été étendu aux ressources personnelles : les études montrent le rôle important des ressources personnelles dans l'engagement, et par conséquent dans la performance. De plus, les ressources personnelles agissent sur la perception des ressources professionnelles, et ainsi prédisent de l'engagement au travail (Van den Heuvel et al., 2010). Une étude conduite parmi 714 employés de six équipes d'une entreprise d'ingénierie électrique et électronique aux Pays-Bas a permis d'élaborer un modèle JD – R étendu, présenté en Figure 5 et prenant en compte trois ressources personnelles : l'optimisme, l'auto-efficacité et l' « estime organisationnelle de soi » (Organizational-Based Self-Esteem, OBSE) (Xanthopoulou et al., 2008). L'OBSE est une ressource personnelle qui explique le niveau auquel

l'employé.e croit qu'il peut satisfaire ses besoins en s'investissant dans des activités organisationnelles (Tharanga Sumanasiri et al., 2016).



**Figure 1.** The expanded JD-R model (standardized path coefficients). Continuous lines indicate final results regarding the mediating role of personal resources. Discontinuous lines indicate final results regarding the role of personal resources as antecedents. OBSE = organizational-based self-esteem. \*  $p < .001$ .

Figure 5. Le modèle JD – R étendu (Tharanga Sumanasiri et al., 2016)

Le modèle « Adaptation des ressources personnelles », plus simple, proposé par Van den Heuvel et al. (Figure 6) se base sur l'hypothèse que le changement organisationnel résulte en des changements dans l'environnement de travail, à la fois dans les exigences et dans les ressources du travail. Ce modèle suppose une relation réciproque entre l'environnement de travail et les ressources personnelles. De plus, les ressources personnelles jouent le rôle à la fois de médiateur et de modérateur de la relation entre les exigences du travail et les issues managériales, et influencent la perception de l'environnement et le bien-être. On observe également des effets directs de l'environnement de travail (exigences et ressources) sur les issues managériales.

On attend également une relation réciproque bénéfique entre les ressources personnelles et les issues telles que l'engagement au travail, ou la performance adaptative<sup>4</sup> (Van den Heuvel et al., 2010).

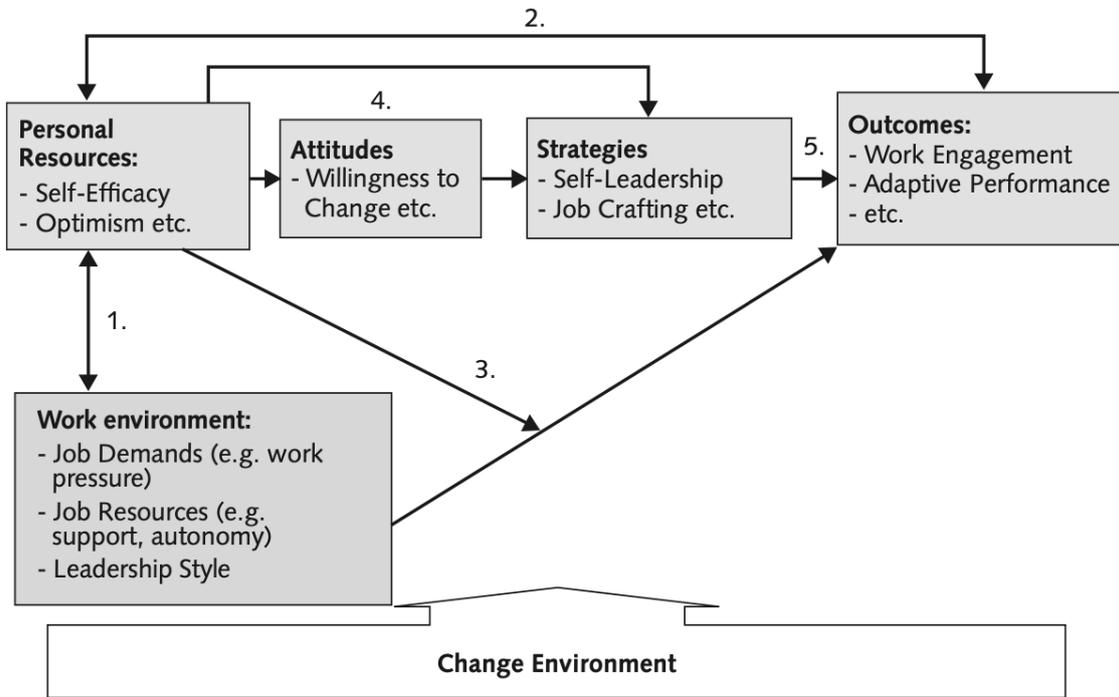


Figure 6. *Modèle Adaptation des ressources personnelles (Van den Heuvel et al., 2010).*

### 1.3.3. La résilience comme facteur managérial de bien-être au travail

Une recherche doctorale australienne se concentre sur les ressources personnelles et leur lien avec le bien-être. Il a été montré que les ressources personnelles sont essentielles car elles modifient la perception et l'interprétation de l'environnement et elles déterminent les mesures et initiatives nécessaires pour gérer les difficultés et changer l'environnement de travail, affectant ainsi le bien-être (Mastenbroek, 2017). Or, ainsi que nous les avons définies précédemment, les ressources personnelles incluent la résilience<sup>5</sup>; la résilience est donc un facteur managérial de bien-être au travail.

<sup>4</sup> Nous traiterons de la relation entre résilience et performance par la suite, et notamment dans le paragraphe 1.3.6

<sup>5</sup> Voir le paragraphe 1.2.3

Le bien-être des employés a été désigné comme une priorité par le service national de la santé (National Health Service, NHS) au Royaume-Uni, de nombreux rapports soulignant la nécessité pour les organisations de gagner en efficacité dans le management du bien-être et de la résilience de leurs employé.es. Effectivement, les liens entre le bien-être des employé.es et la performance globale sont reconnus. Ils passent par la création de valeur et par l'évaluation de sa dimension financière (Bachelard, 2017). Soenen souligne que

*« Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale »* (Soenen, 2017).

Nadistic propose cinq leviers pour un bien-être au travail qui soit source de performance organisationnelle :

- La mobilisation d'émotions positives, du ressenti subjectif, du bien-être au travail
- L'engagement au travail
- Les relations sociales au travail et le lien social
- Une vision commune
- Des réussites concrètes qui donnent envie d'aller plus loin (Nadistic, 2017).

Finalement, la prise en compte intégrée du bien-être au travail et de la qualité de vie dans la politique d'une organisation est source de performance économique et sociale. Ainsi, des réflexions sur les pratiques de prévention contre les processus pathogènes à l'origine de situations de souffrances (maladies, conflits, agressivité, perte de qualité de service) s'imposent. La confrontation des pratiques managériales, le partage d'expérience, la recherche en matière de bien-être au travail et de qualité de vie au travail (QVT) ainsi que le développement des formations vont dans le sens de la performance globale des organisations (Bachelard, 2017). Les interventions destinées à améliorer le bien-être des employé.es et leur résilience devraient se développer afin d'augmenter la satisfaction professionnelle et de favoriser les issues organisationnelles positives (productivité, satisfaction du client, faible taux d'absentéisme). Kerrigan

suggère d'appliquer ces interventions au domaine du soin vétérinaire, pour les ASV (Kerrigan, 2018).

Boorman (2009) a reconnu dans le rapport sur le bien-être du NHS que le bien-être psychologique, physique et social au travail a un impact direct sur l'engagement au travail, qui comme nous le verrons par la suite exerce lui-même une influence sur la performance.

#### **1.3.4. La résilience comme facteur managérial d'engagement**

Bakker suggère que les ressources professionnelles et personnelles (dont la résilience<sup>6</sup>), indépendamment ou combinées, sont les prédicteurs principaux de l'engagement au travail (Bakker et al., 2007). Dans leur revue sur le rôle des ressources personnelles dans le changement organisationnel, Van den Heuvel et al. (2010) suggèrent que :

*« Les employés sont des agents qui modèlent leur environnement en utilisant des stratégies comportementales influencées par les ressources personnelles et les attitudes de changement ».*

Ces procédés influencés par les ressources personnelles et utilisés par les employé.es semblent affecter les issues professionnelles telles que l'engagement au travail.

D'après Mastenbroek, les ressources professionnelles et les ressources personnelles expliquent majoritairement la variance dans l'engagement au travail. Le rôle bénéfique des ressources personnelles dans l'engagement au travail a été confirmé à plusieurs reprises dans l'étude australienne (Mastenbroek, 2017).

Des recherches dans plusieurs professions ont mis en évidence spécifiquement les bénéfices de la résilience à la fois dans les situations personnelles et professionnelles. Par exemple, des études sur les infirmier.es, les travailleur.euses sociaux et les enseignant.es ont identifié la résilience comme un facteur de protection pouvant améliorer l'engagement professionnel, la satisfaction, la santé mentale et le bien-être (McArthur et al., 2021).

---

<sup>6</sup> Voir le paragraphe 1.2.3

L'engagement au travail a lui-même une influence sur la performance et les employé.es engagé.es dans une organisation fournissent un avantage compétitif aux organisations (Guillon et Cezanne, 2015). En effet, les ressources personnelles peuvent comme nous l'avons précédemment vu être développées, en particulier grâce à un comportement réflexif, et ainsi mobilisées pour améliorer le bien-être et la performance. Le fait que les ressources personnelles puissent être utilisées dans tous les environnements de travail en fait ainsi une cible privilégiée pour d'éventuelles interventions. De plus, cette étude a montré que les employé.es disposant de davantage de ressources personnelles avaient des meilleurs résultats pour les tâches faisant officiellement partie ou non de leur fiche de poste : une meilleure performance favorisée partiellement par un fort engagement au travail. Il semble ainsi que dans un contexte de ressources humaines axé sur la durabilité, les employeur.ses auraient tout intérêt à investir dans le développement personnel de leurs employé.es et à fournir les ressources nécessaires (Mastenbroek, 2017).

### **1.3.5. Facteur managérial de fidélisation des salarié.es**

Le turnover des employé.es (taux de renouvellement du personnel d'une entreprise) a un impact considérable sur les organisations, en lien avec les coûts associés. Il peut ainsi impacter négativement la productivité, la durabilité, la compétitivité et la rentabilité d'une organisation. En quelque sorte, le turnover est un indice de bonne ou de mauvaise santé d'une entreprise, puisque parmi les nombreuses raisons de quitter son emploi il y a la formation insuffisante, l'absence de feedback, l'absence de confiance, le haut niveau de stress, le faible challenge, la faible satisfaction au travail, la pauvreté de l'environnement de travail, les salaires trop bas, et un management inadapté (Al-Suraihi et al., 2021).

Une étude sur une industrie malaysienne de 2019 sur 722 sondages a montré que l'intelligence spirituelle, l'intelligence émotionnelle et la flexibilité du travail sont les trois principaux facteurs d'engagement au travail et donc de fidélisation des employés, augmentant ainsi la rétention et diminuant le turnover au sein de l'industrie (Figure 7) (Farhan et al., 2019).

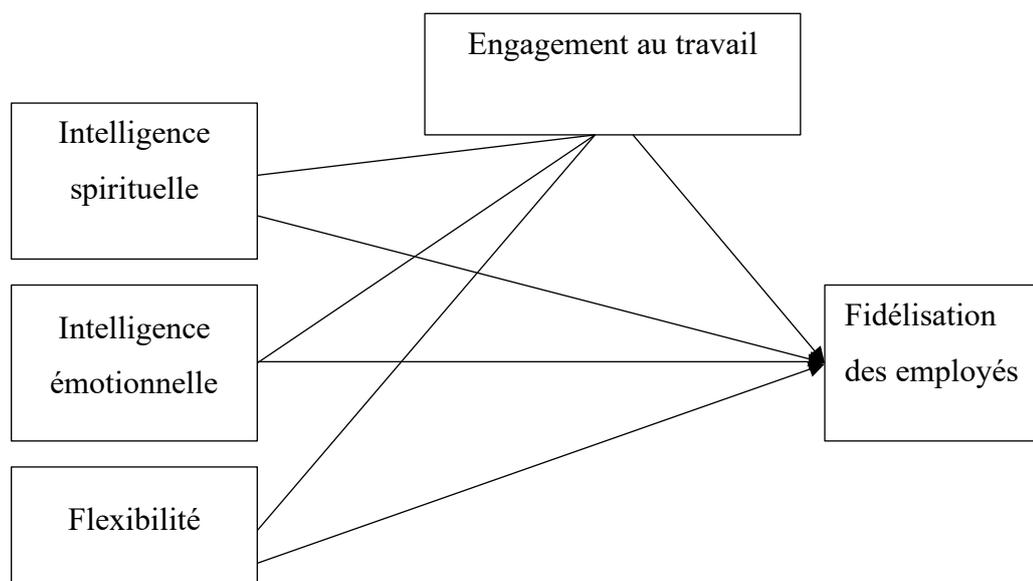


Figure 7. *Modèle conceptuel de la fidélisation des employés (Farhan et al., 2019)*

Nombre d'études considèrent que la fidélisation des employés crée de la valeur (Guillon et Cezanne, 2015). Les employés constituent un atout pour l'organisation dans un contexte compétitif. Leur fidélisation est donc un facteur de performance. Les entreprises ont tout intérêt à miser sur leurs employés et à se concentrer sur les facteurs de ressources humaines qui les motivent, tels que la culture organisationnelle, la formation, le développement, la communication positive... Une étude polonaise met en évidence une relation positive significative entre la motivation des employés et leur fidélisation. Ceci est cohérent avec les résultats de Ahmed et al. (2013) qui ont prouvé que la satisfaction au travail et le bien-être au travail motivent les employés, ce qui augmente leur fidélisation (Nadeaket et Naibaho, 2020).

En réalité, les effets de la fidélisation des employés sur la performance organisationnelle dépendent du type d'indicateurs utilisés. En effet, bien que la fidélisation des employés soit un enjeu important, sa définition reste difficile à établir et une multitude d'indicateurs existent. La thèse selon laquelle la fidélisation augmente la performance peut ainsi être inversée et dans certains cas, la fidélisation des employés deviendrait dysfonctionnelle avec un surinvestissement dans le travail par exemple (Guillon et Cezanne, 2015).

### 1.3.6. La résilience au service de la performance globale

Les organisations changent continuellement. Les développements sociétaux tels que la crise financière actuelle ou la course à l'innovation technologique augmentent la pression sur les employé.es, qui doivent faire preuve d'adaptabilité et de résilience. La plupart des initiatives de changement, qu'elles concernent une restructuration, un changement culturel, une innovation dans la politique, partagent l'objectif commun de maximiser la performance (Van den Heuvel et al., 2010). Or, comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, la résilience est un facteur de bien-être, d'engagement et de fidélisation et ces derniers influencent – principalement positivement – la performance globale. En tant que compétence développable, elle constitue ainsi un véritable levier d'action en faveur de la performance. La Figure 8 rappelle les interactions entre la résilience et les concepts managériaux associés.

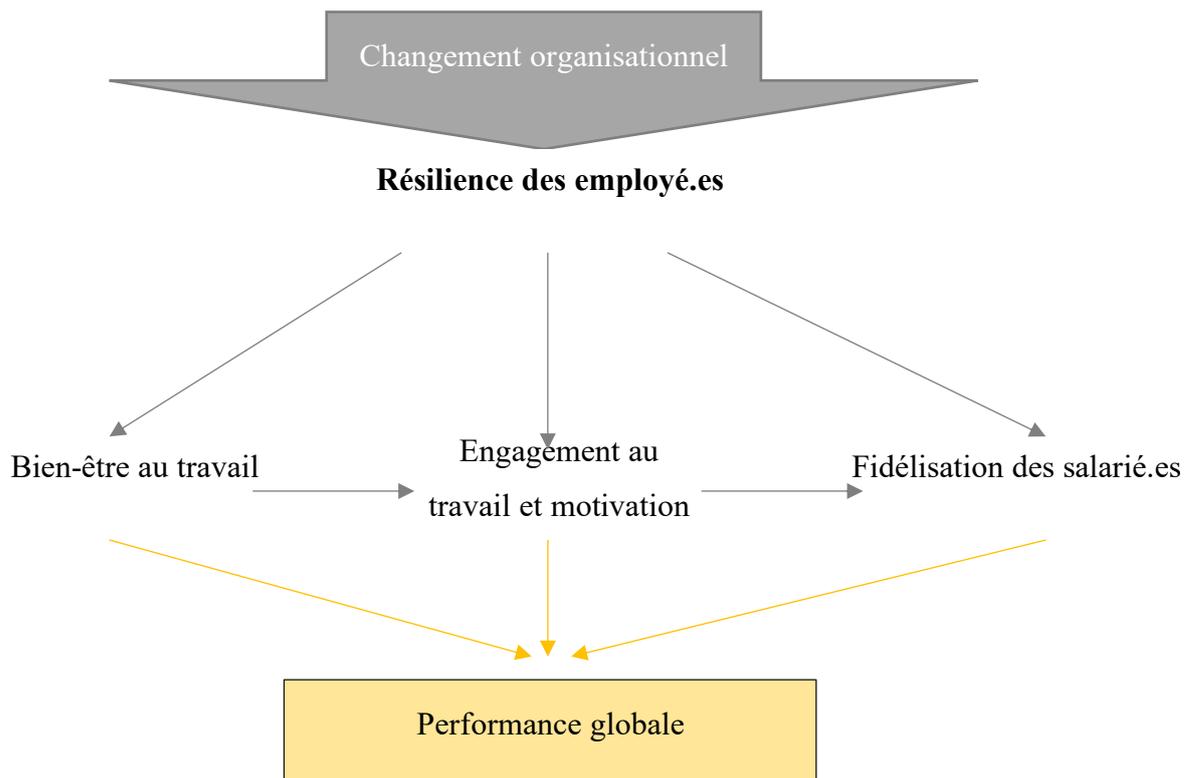


Figure 8. Liens entre la résilience et la performance globale de l'organisation (KIRSCHTEN Angéline)

## **1.4. Définition globale de la résilience**

Nous proposons d'utiliser la définition suivante :

La résilience est résultat d'un processus adaptatif d'une personne, d'un groupe ou d'un organisme qui tolère et dépasse les effets délétères et pathogènes d'une situation traumatique, et maintient un niveau de fonctionnement relativement stable et sain après avoir été exposé à l'adversité. Elle dépend de l'impact de l'adversité, sa nature, son intensité, ses conditions de survenue mais aussi du sujet. C'est le résultat d'une interaction dynamique positive entre différentes ressources personnelles et des conditions externes favorables, affectives ou sociales. Les ressources personnelles, dont fait partie la résilience, ne sont pas fixes mais peuvent être apprises et développées (Chouinard et al., 2012). En management, elle constitue un facteur de bien-être au travail, d'engagement et de fidélisation des employé.es, impactant ainsi positivement la performance globale de l'organisation.

# L'ESSENTIEL

La résilience désigne en psychologie la capacité d'une personne à s'adapter face au stress ou à un événement traumatisant. Elle dépend des ressources personnelles, mais également de l'influence des ressources externes (affectives et sociales) : ce sont les facteurs de protection. Ceux-ci peuvent varier avec le temps, et avec, la résilience. Nous pouvons citer certains facteurs de résilience chez les vétérinaires : l'autonomie, la motivation, la compétence émotionnelle, le soutien social, la culture organisationnelle, l'équilibre de vie et les stratégies de bien-être.

Face à un événement adverse, le fonctionnement psychique de la résilience comprend deux phases : le recours à des mécanismes défensifs « d'urgence » pour limiter l'impact de l'événement stressant et l'intégration du choc qui suppose la mobilisation de ressources plus matures et adaptées au long terme. Cette réponse au stress fait intervenir l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien qui régule différents phénomènes physiologiques.

La résilience collective désigne ici la résilience d'une équipe de travail. Elle fait intervenir des facteurs de protection collectifs : le soutien social, la communication positive, l'intelligence collective... En management, on parle également de la résilience organisationnelle comme de la résilience d'une entreprise. Des facteurs de protections interviennent également tels que la fiabilité, la flexibilité organisationnelle ou encore la culture de l'erreur.

Des modèles mettent en relation les exigences du travail avec les ressources professionnelles et personnelles. De ces modèles découlent que la résilience est un facteur de bien-être au travail. La résilience permet également de favoriser l'engagement au travail et la fidélisation des employé.es. Tous ces éléments entraînent que la résilience est un véritable facteur de performance au travail. En tant que compétence développable, elle constitue ainsi un véritable levier d'action en faveur de la performance organisationnelle.

## **2. Etude de la résilience dans la profession vétérinaire, accompagnement et mesure**

### **2.1. Etat des lieux du bien-être dans la profession (Rapport du CNOV, 2022)**

Sauf mention contraire, la majorité des données de ce paragraphe feront référence au rapport sur la santé au travail des vétérinaires, recherche nationale commandée par le Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires (CNOV) et l'association Vétos-Entraide (2022). Cette recherche se base sur un échantillon composé de 17,5% de la population totale des vétérinaires français, avec une représentation de tous les lieux d'exercice, types d'exercice, statuts, départements. 68,5% de l'échantillon sont des femmes (contre 52,6% dans la population générale des vétérinaires en France en 2019). L'âge moyen des répondant.es est de 41,4 ans, contre 43,3 ans pour la moyenne d'âge de la population vétérinaire. Ceci s'explique par la surreprésentation des femmes, significativement plus jeunes que les hommes chez les vétérinaires (âge moyen des femmes de 38,7 ans contre 47,3 ans pour les hommes). 68,3% des répondant.es s'occupent des animaux de compagnie, 8,8% des équidés et 8,4% des animaux de rente. 20,8% ont un exercice mixte rurale / animaux de compagnie. Le reste de l'échantillon est représenté par les spécialistes, les industriels, fonctionnaires, inspecteurs de la santé publique vétérinaire (ISPV), et enseignants. 46,3% exercent sous un statut libéral (seul.e ou en association), 48,5% sont salarié.es, et 6,8% ont le statut de collaborateur.ice libéral.e. Enfin, 78,5% des participant.es vivent en couple.

#### **2.1.1. Burn-out**

##### *2.1.1.1. Chiffres*

Cette étude s'intéresse premièrement au burnout en tant que facteur de mal-être au travail. Le burnout, ou épuisement professionnel, se caractérise par un épuisement émotionnel, du cynisme, et une absence d'accomplissement personnel et d'efficacité professionnelle. Il peut se manifester physiquement, par des difficultés de concentration ou un état d'anxiété. La profession vétérinaire souffre d'un score

Les vétérinaires ont un score d'épuisement professionnel et de cynisme significativement supérieur à la population générale et aux exploitants agricoles (population témoin connue pour être en souffrance) ainsi que le montre le Tableau II. En revanche, l'efficacité professionnelle des vétérinaires demeure supérieure à ces deux populations.

*Tableau II. Scores des facteurs liés au burnout des vétérinaires français comparé à la population générale (CNOV, 2022)*

	Vétérinaires	Échantillon de référence	Exploitants agricoles français
Épuisement émotionnel	3,36	2,26	2,74
Cynisme	2,46	1,74	2,08
Efficacité professionnelle	4,65	4,34	3,86

L'épuisement émotionnel est plus élevé chez les femmes (en lien avec la charge mentale domestique qui leur est imposée et les pressions psychosociales liées au sexisme dans la profession). Enfin, le score d'efficacité professionnelle des hommes est supérieur à celui des femmes, ce qui peut s'expliquer par une meilleure appréciation de leur efficacité par les hommes. Compte-tenu de la féminisation de la profession, il semble primordial de prendre en compte ces résultats.

Les vétérinaires exerçant en milieu rural ou en élevage industriel ont un épuisement émotionnel plus faible que ceux exerçant auprès des animaux de compagnie. Entre les autres domaines vétérinaires (fonctionnaires – ISPV, enseignants chercheurs, équins, spécialistes, industriels), aucune différence significative n'a été observée.

Enfin, les vétérinaires libéraux indépendants ont un épuisement moindre, sont moins cyniques et ont une efficacité professionnelle plus élevée que les salariés ou collaborateurs libéraux, quand bien même leur amplitude horaire hebdomadaire est

plus élevée. Nombre de salariés évoquent les conflits financiers, le manque de reconnaissance et le ressentiment envers leurs collègues libéraux.

En ce qui concerne les troubles somatiques, les douleurs lombaires et dorsales sont évoquées par plus de la moitié des vétérinaires, puis les douleurs cervicales, musculaires, les nausées et maux d'estomac, et enfin les lourdeurs dans les bras et les jambes et les pathologies chroniques. Pour les femmes, les scores sont les plus élevés pour la plupart des pathologies.

#### *2.1.1.2. Facteurs de burn-out*

Les caractéristiques du travail (gardes, astreintes, amplitude horaire) sont faiblement associées au burnout, avec des coefficients de corrélations de 0,05 et 0,06 : les vétérinaires s'adaptent à cette réalité. De même, les corrélations entre le nombre de jours de congé pris au cours des 12 derniers mois et épuisement émotionnel, cynisme et efficacité professionnelle restent faibles. L'unique variable professionnelle associée au burn-out est le présentéisme : le nombre de jours travaillés alors qu'on est malade. Il concerne davantage les libéraux que les salariés, et est corrélé positivement avec le burn-out.

L'ensemble des troubles somatiques évoqués est significativement corrélé avec l'épuisement émotionnel, donc le burn-out. De plus, ce dernier est souvent associé à une mauvaise hygiène de vie, ce qui accroît les troubles somatiques, qui aggravent les symptômes dépressifs. On a donc un lien de causalité circulaire.

### **2.1.2. Les idéations suicidaires et l'envie de se suicider**

#### *2.1.2.1. Chiffres*

Le taux de suicide chez les vétérinaires constitue le second indicateur de mal-être au travail chez les vétérinaires. Le suicide (l'acte de se donner volontairement la mort) est un acte complexe et multifactoriel, qui résulte souvent de l'interaction entre des conditions professionnelles dégradées et d'autres facteurs. L'étude a retenu deux critères : les idéations suicidaires (sans nécessairement de pensée sur le passage à l'acte) et les tentatives de suicide (TS) antérieures.

Le taux de suicide chez les vétérinaires est particulièrement élevé comparativement à la population générale. Chez les vétérinaires anglais et gallois, le taux proportionnel de mortalité par suicide est significativement plus élevé par rapport aux médecins. Aux Etats-Unis, le taux de suicide parmi les causes de décès chez les vétérinaires entre 1979 et 2015 est 2,1 fois supérieur à la population générale pour les hommes et 3,5 fois pour les femmes. On peut également faire référence à une recherche menée auprès de 11627 vétérinaires étasuniens en 2014 : 9% ressentent de la détresse psychologique au moment de l'enquête, 31% ont eu un épisode dépressif depuis qu'ils ont quitté l'école et 19% reçoivent un traitement médical visant leurs problèmes de santé mentale. Enfin, 17% ont des idées suicidaires et 1% ont fait une TS (Thomasi et al, 2019).

Au cours des semaines précédant l'étude du CNOV, 4,8% des vétérinaires disent avoir eu envie de se suicider régulièrement et 18,4% occasionnellement. Ces chiffres sont significativement plus élevés que dans la population générale d'actif.ves. En effet, d'après Santé Publique France, 4,5% des femmes actives et 3,1% des hommes actifs ont eu des pensées suicidaires au cours des 12 derniers mois. Les hommes sont davantage touchés (26,2%) que les femmes (21,9%). Aucun lien n'a été mis en évidence avec le type d'exercice et le statut.

4,7% des vétérinaires interrogé.es ont réalisé une TS dans les années qui précèdent. Ceci concerne davantage les femmes (5,3%) que les hommes (3,3%), ce qui est comparable avec la population générale. Cependant, les suicides effectivement réalisés concernent davantage les hommes.

#### 2.1.2.2. *Facteurs d'idéations suicidaires et de TS*

L'envie de se suicider tend à être associée à l'amplitude horaire hebdomadaire, au nombre d'astreintes de nuit et au nombre de jours arrêtés pour maladie au cours des deux dernières années. Ces corrélations demeurent cependant faibles. En revanche, on observe une corrélation positive significative entre le présentéisme et l'envie de se suicider. Les troubles somatiques sont également significativement associés avec les idéations suicidaires.

En ce qui concerne les tentatives de suicide, l'amplitude horaire ou le nombre de clients reçu par jour n'exercent aucune influence. En revanche, les vétérinaires ayant déjà réalisé une TS font significativement plus d'astreintes ou de gardes, ont pris moins de jours de congé au cours des 12 derniers mois et ont davantage été arrêtés pour maladie dans les deux dernières années. De plus, les vétérinaires exerçant seuls en libéral ont réalisé significativement plus de TS que les autres ; de même, les personnes vivant en couple ont significativement moins tenté de se suicider. On note ici le caractère essentiel du soutien social.

Ainsi, bien qu'il n'existe pas de corrélation entre le nombre de gardes et le burn-out, le nombre de garde demeure positivement (bien que modestement) corrélé aux idéations suicidaires et le nombre de TS (avec le coefficient de corrélation égal à 0,08).

### **2.1.3. Les stressseurs rencontrés par les vétérinaires**

Un stressseur est une situation négative mettant l'individu en situation de pression. Ce sont les facteurs de risque dont nous avons précédemment parlé. L'étude a permis de révéler huit grands stressseurs spécifiques à la profession et associés à la santé des vétérinaires. Ces stressseurs expliquent 41% de la variance de l'épuisement émotionnel, 21% de la variance des troubles du sommeil et 9% de la variance des idéations suicidaires. Ces stressseurs sont présentés ci-après, dans l'ordre d'importance.

#### *2.1.3.1. La charge de travail et l'équilibre vie privée/ vie professionnelle*

L'amplitude horaire est un stressseur des vétérinaires : 94% mentionnent des amplitudes horaires trop larges. Elle est associée à une surcharge de travail cognitive et physique. Ceci engendre des risques pour la santé, des tensions psychologiques et de la souffrance. Par ailleurs, la surcharge physique s'observe particulièrement dans les zones rurales, qui sont moins attractives et font face à des difficultés de recrutement.

Un tiers des vétérinaires évoque également un rythme de travail trop intense et une densification des plannings. Ceci a un effet négatif direct sur la performance et l'estime

de soi. Cet investissement dans le travail provoque un débordement du professionnel sur le personnel pouvant aboutir à des conflits entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Une autre étude de 2022 sur 73 vétérinaires australiens a permis de mettre en évidence les stressseurs professionnels les plus souvent reportés : pour 45,2%, le fait de presque toujours sortir du travail en retard et pour 61,6%, le fait de ne presque jamais prendre de pause au travail sont les deux principaux facteurs évoqués. 27,4% des praticiens pensent improbable la possibilité de prendre des vacances dans les 12 prochains mois, et 24,6% pensent improbable la possibilité de prendre un jour de congé maladie dans un court délai. Finalement, ces problématiques peuvent se rassembler dans le rythme et la surcharge de travail. Des corrélations significatives ont été identifiées entre neuf des onze stressseurs professionnels identifiés et la dépression, l'anxiété et le stress. La corrélation la plus forte est avec le fait de rester tard, de ne pas prendre de pause, et de sacrifier ses repas (Hilton, 2022).

#### 2.1.3.2. *La peur de l'erreur*

C'est un facteur qui fait référence au sentiment de responsabilité envers les clients et les animaux, voire au jugement de la part du confrère ou de la consœur. Il a le second poids le plus important dans le stress de la profession vétérinaire, en deuxième place en ce qui concerne le burnout ( $\beta=.10$ ,  $p<0,0001$ ) et en première place pour les idéations suicidaires ( $\beta=.40$ ,  $p<0,0001$ ). On remarque que les libéraux ont significativement moins peur de l'erreur, et corollairement les salariés craignent davantage l'erreur. Notons que les femmes ont significativement plus peur de l'erreur que leurs collègues masculins : on peut évoquer leur réputation d'infériorité et la peur de confirmer ce stéréotype, et le fait que les femmes soient plus salariées que les hommes.

#### 2.1.3.3. *Le travail morcelé*

La fragmentation du travail renvoie au fait d'être régulièrement interrompu et de devoir s'adapter à des imprévus. Elle est particulièrement présente dans la profession, avec les urgences. C'est le troisième facteur le plus associé à l'épuisement émotionnel et

aux idéations suicidaires. Ces interruptions désorganisent le travail, ont un effet délétère sur l'efficacité et peuvent entraîner des erreurs professionnelles.

#### 2.1.3.4. *Les tensions entre collègues*

Les tensions les plus fréquentes sont les conflits salarié.e – patron.ne et les conflits liés au statut des auxiliaires spécialisé.es vétérinaires (ASV). Notamment, les salarié.es évoquent les comportements abusifs, le sentiment d'exploitation et le manque de reconnaissance de la part des patrons, qui eux se plaignent de la difficulté de gestion des salarié.es. D'ailleurs, ils pointent le manque de formation en management d'équipe dans le cursus de formation initiale. De plus, le manque de reconnaissance et les comportements violents de la part des supérieur.es constituent un facteur essentiel de tension chez les ASV, ce dont sont parfois témoins les salarié.es vétérinaires. Enfin, les conflits entre vétérinaires de différentes structures (concurrence) ou avec les spécialistes (la plupart regrette que les généralistes soient réticents à référer leurs cas) existent également.

#### 2.1.3.5. *Les inquiétudes et pressions financières*

Elles concernent davantage les libéraux, en lien avec les coûts de maintenance des structures qui augmentent. De plus, certains vétérinaires pointent du doigt le déséquilibre entre l'investissement (étude, temps, efforts, énergie, sacrifices) et ce qui est reçu en retour (psychologiquement et matériellement). Ce manque de reconnaissance est l'un des piliers majeurs de l'insatisfaction au travail, qui contribue au burnout.

#### 2.1.3.6. *La confrontation à la souffrance animale*

Les vétérinaires sont à la fois confrontés à la souffrance animale, au désespoir des propriétaires et à leur propre culpabilité (devant un propriétaire qui n'a pas les moyens de payer, ou face à un cas qu'il.elle ne peut pas sauver). Les vétérinaires parlent volontiers des euthanasies pour désigner les événements stressants auxquels ils font face. Notamment, ils évoquent la difficulté émotionnelle de l'acte et la question de la légitimité de l'acte (euthanasies de « confort »).

#### 2.1.3.7. *La confrontation à la négligence ou à la maltraitance*

Le fait de signaler les mauvais traitements, parfois infligés par négligence ou par des personnes en grande difficulté, peut s'avérer compliqué pour les vétérinaires. Il en va de même pour la gestion des chiens dangereux.

#### 2.1.3.8. *La crainte d'être blessée*

Elle intervient notamment en rurale et en équine, mais également dans les autres domaines vétérinaires. On note le probable écart générationnel, entre les anciens vétérinaires plus prompts à prendre des risques et les jeunes générations qui préfèrent prévenir (museler les animaux par exemple).

#### 2.1.3.9. *Autres stressseurs*

Les relations aux clients et les dilemmes éthiques sont également considérés comme des facteurs de stress inhérents à la profession vétérinaire.

### **2.1.4. Les facteurs psychologiques corrélés au mal-être**

Certains facteurs psychologiques sont corrélés aux burnout. Notamment, l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, le névrosisme (tendance à exprimer des émotions négatives) et le locus de contrôle (part du contrôle des événements par soi ou par l'environnement). Chez les vétérinaires, les hommes ont une estime de soi plus élevée que les femmes et un meilleur état de santé psychologique. Les personnes en couple ont un score supérieur à celles qui vivent seule. L'évaluation de soi est fortement associée à l'épuisement émotionnel, aux idéations suicidaires et aux troubles du sommeil. C'est donc un facteur de personnalité prédicteur de ces critères de santé psychologique.

D'après une autre recherche, les mécanismes de protection dysfonctionnels, une pleine conscience réduite, et le fait de ne jamais avoir été employé dans une clinique vétérinaire sont associés au burnout chez les étudiants vétérinaires. De ce fait, on retrouve que certaines caractéristiques émotionnelles peuvent être identifiées et ciblées pour une intervention ayant pour objectif de diminuer l'impact éventuel du burnout ou du stress (McArthur, 2017).

En prenant en compte la part des facteurs de personnalité et par des analyses de régression multiples linéaires, les 8 stressseurs professionnels précédemment analysés expliquent toujours 22% de la variance de l'épuisement émotionnel : le burnout est donc le résultat de stressseurs professionnels et de facteurs de personnalité, et les stressseurs liés à l'environnement de travail sont des contributeurs essentiels.

Une étude australienne a également montré que les facteurs personnels étaient responsables de 45,3% de la variance du burn-out, et que les facteurs organisationnels l'expliquaient pour 47,9% (Rholf, 2020).

Enfin, une autre étude sur 2596 vétérinaires en Norvège révèle ainsi que parmi les vétérinaires rapportant des idéations suicidaires (139 vétérinaires), les problèmes liés au travail étaient les plus fréquemment cités comme facteur contribuant (pour 48%), suivis par les problèmes personnels (37%) (Dalum, 2021).

#### **2.1.5. Événements de vie traumatiques**

Ils se répartissent en cinq catégories : les événements conjugaux, les menaces à l'intégrité physique, le changement dans l'état de santé psychologique ou physique, les changements financiers, et la maladie ou le décès d'un.e proche.

Ces événements traumatiques expliquent 16% de la variance du burnout, 15% de la variance des troubles du sommeil et 4% de celle des idéations suicidaires.

Les résultats nous montrent encore une fois l'association des stressseurs professionnels avec la santé des vétérinaires, puisqu'en prenant en compte les événements de vie traumatisants, ces stressseurs expliquent toujours une part importante de l'épuisement émotionnel (28% de la variance), des troubles du sommeil (11% de la variance) et des idéations suicidaires (4% de la variance).

#### **2.1.6. Le "workaholisme"**

Le workaholisme désigne un « besoin incontrôlable de travailler sans cesse », soit le fait de travailler excessivement et compulsivement (ne pouvoir se détacher de son travail). Ces vétérinaires « accros au travail » représentent 37,6% de l'échantillon, soit plus d'un tiers des vétérinaires qui aurait une dépendance psychologique toxique à l'égard de leur travail.

Il existe un lien entre le présentisme et le workaholisme. En revanche, les corrélations sont très faibles entre le nombre de clients reçus par jour, le nombre de gardes et d'astreintes, et le workaholisme. Le workaholisme est positivement corrélé avec l'épuisement émotionnel, les troubles du sommeil et les idéations suicidaires. Il y a sans doute un travail de sensibilisation important à réaliser auprès de la population des vétérinaires français.

### **2.1.7. L'investissement au travail, à double tranchant**

La plupart des vétérinaires montrent une implication importante dans leur emploi (Fairnie, 2005) et comparés à la population générale, les vétérinaires présenteraient une plus grande satisfaction dans leur travail (Kahn et Nutter, 2005). Or, le niveau de stress semble être atténué par la satisfaction au travail (Meehan et Bradley, 2007). Cet investissement important lié à la satisfaction au travail pourrait donc jouer un rôle protecteur face au stress psychosocial au travail. Toutefois, ce concept est à double tranchant : un investissement important augmente l'impact des résultats cliniques (perte d'un patient, échec médical) et du manque de reconnaissance précédemment évoqué. Ainsi en France, 14% des vétérinaires considèrent la mort d'un animal comme un échec personnel (Tupin, 2005). L'impression d'injustice liée au manque de reconnaissance est logiquement liée à l'investissement important du vétérinaire dans sa profession.

A plus l'échelle de l'organisation, ceci nous renvoie à l'hypothèse inversée évoquée plus tôt dans la partie 1.3.5., faisant référence à une fidélisation des employé.es dysfonctionnelle qui pourrait alors avoir un impact négatif sur la performance organisationnelle (Guillon et Cezanne, 2015).

## **2.2. Etat des lieux de la résilience dans la profession**

### **2.2.1. Données chiffrées sur la résilience des vétérinaires et étudiant.es vétérinaires**

Une étude australienne a rassemblé 193 réponses à un sondage en ligne partagé à 6 universités vétérinaires, basé sur l'échelle de mesure de la résilience Brief Resilience

Scale<sup>7</sup>. 1/3 des étudiants interrogés avaient un niveau de résilience bas, contre 6% des étudiants qui avaient un niveau de résilience haut (McArthur et al., 2017).

Matthew et ses collègues, en 2020, ont diffusé un sondage à 1000 vétérinaires australiens, la plupart fraîchement diplômé.es. Environ 13% ont été classés comme « faiblement résilients » et 15% comme « hautement résilients ». Le score de résilience des praticiens australiens a été estimé à 27,04 contre 32,1 pour la population générale, ce qui est cohérent avec une résilience plus basse des vétérinaires comparé aux autres professions. (Campion, 2020). Au Canada, une enquête sur la santé mentale et la résilience de 412 vétérinaires en Ontario a été réalisée sous la forme d'un sondage en ligne qui examinait les données démographiques, la santé mentale, l'état de santé général, la satisfaction avec les sources de soutien. Des échelles psychométriques ont été utilisées pour mesurer entre autres la résilience (Connor-Davidson Resilience Scale<sup>7</sup>). Les résultats ont montré que 74,5% des vétérinaires avaient un score de résilience inférieur à la population générale des Etats-Unis, et que leur score de résilience était en moyenne plus bas ou similaire à ceux des autres professions médicales étudiées aux Etats-Unis (Best et al., 2020).

Cependant, il n'y a que peu de données sur la résilience dans les professions vétérinaires, et celle-ci n'est pas chiffrée en France. De plus, les données chiffrées sur les assistant.es vétérinaires manquent dans la littérature.

### **2.2.2. Les facteurs de protection chez les vétérinaires**

Une étude australienne a ainsi montré que la résilience des vétérinaires est davantage influencée par les facteurs psychologiques tels que l'adaptabilité, la confiance en soi, l'optimisme ou d'autres ressources personnelles, que par des facteurs professionnels comme le type d'exercice, le genre, la localisation ou l'étape de la carrière. Or, une confiance en soi et des ressources personnelles élevées sont significativement associés à une résilience supérieure. Ainsi, la résilience des vétérinaires dépendrait plus de facteurs psychologiques qui seraient corrélés à une meilleure santé mentale face au stress. Cette étude a été menée de décembre 2015 à janvier 2016 et consistait en une enquête en ligne à remplir par les nouveaux diplômés des quatre universités australiennes (90 répondants), comprenant des informations démographiques et les

réponses à quatre échelles validées de mesure de la résilience, la confiance en soi et les ressources personnelles (BRS, VRS-PR, the Brief COPE et General Self-Efficacy<sup>7</sup>). La même enquête a ensuite été proposée d'août à novembre 2017 aux vétérinaires australiens entre 6 et 15 ans d'exercice (262 répondants), et à ceux de plus de 16 ans d'exercice (448 répondants). Parmi les répondants, 71% étaient des femmes et 54% exerçaient en animaux de compagnie). La résilience perçue des vétérinaires en début, milieu ou fin de carrière a ainsi pu être comparée, ne montrant pas de différence significative entre la résilience générale des vétérinaires des trois groupes d'étape de carrière ( $p > 0.05$ ) lorsque les variables psychologiques sont prises en compte. De la même manière, aucune autre variable démographique n'a d'effet significatif sur la résilience. En revanche, une auto-efficacité élevée, des ressources personnelles élevées, une stratégie moins concentrée sur les problèmes et davantage sur les émotions ainsi que moins de mécanismes de protection délétères sont associés à une résilience supérieure (McArthur et al., 2021). Une autre étude plus ancienne chez les étudiants vétérinaires australiens a montré que les prédicteurs de résilience incluaient la pleine conscience et l'auto-compassion (McArthur et al., 2017). Le fait d'identifier les facteurs prédictifs de la résilience chez les vétérinaires grâce à la recherche ouvre la voie vers des programmes d'intervention ciblés pour les futurs professionnels vétérinaires afin d'améliorer la qualité de vie, personnelle et au travail (McArthur et al., 2017).

## **2.3. Le traitement du sujet dans les professions vétérinaires**

### **2.3.1. Le bien-être au travail**

En 2005, une étude publie les taux de mortalité par suicide parmi les vétérinaires anglais et gallois dans le *Veterinary Record* : le taux proportionnel de mortalité par suicide est significativement plus élevé comparativement aux médecins, groupe professionnel comparable et réputé pour son mal-être. Ceci a mené à une discussion publique sur les raisons qui expliquent la prévalence importante du suicide parmi les

---

<sup>7</sup> Les échelles de mesure de la résilience sont abordées dans le paragraphe 2.4.

vétérinaires comparés à la population générale (Mellanby, 2005), et a constitué un point d'entrée vers les études sur le bien-être et la santé mentale des vétérinaires britanniques (Mellanby, 2013). Notamment, les écoles vétérinaires du Royaume-Uni ont mis en place une variété de services de soutien aux étudiants. D'après une étude sur l'année 2011 de Pickles et al., 100% des écoles interrogées disposaient d'un service gratuit de conseil aux étudiants, individuel ou en groupe, spécifiques aux étudiants vétérinaires ou non. Toutes les écoles proposaient également un système de mentorat par ses pairs ou par un mentor. Environ la moitié des écoles proposaient des ateliers de gestion du stress ou de l'anxiété, des installations sportives, une aire de relaxation (Pickles et al., 2012, 2013).

Le sujet du bien-être des professionnels de santé vétérinaire occupe toutefois une place de plus en plus considérable aujourd'hui. Par exemple, au Royaume-Uni, l'importance de la résilience dans les professions vétérinaires a été reconnue et des initiatives telles que le cours « Mind matters » du Collège royal des chirurgiens vétérinaires (RCVS) ont vu le jour (Campion, 2020). En 2015, le RCVS a fondé la « Mind Matters Initiative » qui a pour but de promouvoir la santé mentale et le bien-être de tous les membres des équipes vétérinaires. Le site web comprend des articles, des sondages, des informations sur les symposiums et des liens d'inscription vers des cours sous forme de workshops (Site web Mind Matters, 2023).

Si les études et initiatives semblent prendre de l'ampleur chez les anglo-saxons, peu de recherches concernent les vétérinaires français. En 2019, la DV Corinne Bisbarre, responsable de l'action social du Conseil national de l'Ordre des vétérinaires (CNOV), rencontre la DV Joëlle Thiesset, présidente de Véto-Entraide. Ensemble et en association avec l'Université de Franche-Comté, elles décident de lancer une recherche sur la santé psychologique des vétérinaires français, via les sujets du burnout et des idéations suicidaires. Initialement, le projet était prévu pour juillet 2021 mais a été retardé par la pandémie du COVID-19. Finalement, l'étude a pu voir le jour en 2022. Elle apporte enfin de nombreuses et nouvelles données sur les le bien-être

des vétérinaires français<sup>8</sup>, constituant la première recherche au niveau national sur les corrélats du burnout et des idéations suicidaires chez les vétérinaires. Elle représente également la première étude qui prenne en compte à la fois des variables intra-individuelles (facteurs de personnalité) et des variables liées à la spécificité du métier. Cette recherche ouvre la voie vers un traitement renforcé du sujet et des initiatives à l'échelle nationale (Rapport du CNOV, 2022).

Concernant les initiatives pour le bien-être au travail des vétérinaires français, ceux-ci peuvent faire appel à Vété-Entraide, une association ayant pour objectif de lutter contre le mal-être des vétérinaires. Elle propose des services d'écoute, de conseil, pour soi ou pour aider un.e confrère.sœur, ainsi que les adresses et numéros de téléphone utiles. Elle s'adresse aux vétérinaires, à leurs proches et aux étudiants (Site web de Vété-Entraide, 2023).

### **2.3.2. La résilience**

De nos jours, l'approche de la résilience suscite un intérêt international et les travaux de recherche commencent à se multiplier. En effet, la résilience trouve son application dans de nombreux domaines (psychologie et psychiatrie, travail social, éducation, santé) (Anaut, 2015). L'intérêt croissant pour la résilience dans la société est fortement lié à la place de plus en plus importante qu'occupe la prévention dans les sciences de la santé : praticiens et chercheurs visent aujourd'hui davantage à agir en amont dans les cycles de vie personnels et familiaux (Manciaux, 2001). L'approche des processus de résilience devient un cadre d'accompagnement et de soutien aux individus et aux groupes en difficulté.

Néanmoins, la résilience reste un concept récent, faisant référence à un processus positif. Or, la recherche scientifique chez les vétérinaires s'est plutôt concentrée sur les problèmes de santé mentale : dans la littérature scientifique traitant du sujet chez les vétérinaires, les termes axés sur les problèmes de santé mentale (*stress, dépression, suicide*) sont utilisés plus fréquemment que ceux faisant référence à la résilience ou au bien-être (*soutien, ressources, satisfaction, aide, engagement*) avec un ratio de 2 :1.

---

<sup>8</sup> Voir le paragraphe 2.1.

De même, la recherche se concentre davantage sur les facteurs de stress spécifiques aux vétérinaires qu'aux facteurs de protection ou de satisfaction. De manière générale, la résilience demeure un concept sous-représenté dans la littérature scientifique vétérinaire (Cake et al., 2017). *A fortiori*, c'est un concept extrêmement peu traité dans le quotidien de la profession vétérinaire, qui reste inconnu ou obscur pour beaucoup.

## **2.4. Mesure de la résilience**

### **2.4.1. Mesurer la résilience dans la population générale ou une population clinique**

Le passage de la recherche à la pratique dans le domaine de la résilience a débuté par le développement des instruments d'identification et de mesure de la résilience, notamment des échelles de résilience. A l'heure actuelle, il existe une quarantaine d'échelles de résilience ; Les échelles d'évaluation utilisées pour mesurer la résilience chez des patients adultes ayant des troubles psychiatriques sont les mêmes que pour la population générale (Chalvin et Lejoyeux, 2020). Certaines ont néanmoins été validées sur une population clinique et s'adressent à des populations cibles particulières (enfants, familles, personnes souffrant d'une maladie mentale, personnes en carence familiale, certains métiers...) (Anaut, 2015).

Les échelles de mesure existantes ne sont pas accessibles librement, pour la plupart. Elles peuvent cependant être obtenues sur demande avec l'accord du créateur.

Ci-après sont présentées plusieurs échelles de mesure de la résilience, toutes validées par la littérature dans plusieurs pays.

#### *2.4.1.1. Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) de Kathryn Connor et Jonathan Davidson*

Cette échelle est une mesure d'auto-évaluation pour la communauté clinique américaine souffrant de troubles de stress post-traumatique. Un nombre important d'études utilise cet outil considéré comme l'échelle de notation la plus élevée dans l'évaluation psychométrique de la résilience. Elle est composée de 25 items mesurant la résilience comme une fonction de cinq facteurs : les compétences

personnelles, la tolérance aux émotions négatives, l'adaptabilité, le contrôle et les influences spirituelles. Une note de 0 (pas du tout) à 4 (vrai presque tout le temps) est associée à chaque item et le total varie ainsi entre 0 et 100. Une version réduite (10 items et une seule dimension) a depuis été validée sur une population de jeunes adultes (Chalvin et Lejoyeux, 2020).

#### 2.4.1.2. *Resilience Scale (RS) de Wagnild et Young (1993)*

La RS a été validée auprès de femmes adultes âgées de 53 à 95 ans, puis auprès d'étudiants de premier cycle. Elle comprend 25 items et est basée sur cinq caractéristiques essentielles : une vie qui a un sens, la persévérance, l'autonomie, la sérénité et la solitude existentielles. Cette échelle est largement utilisée en France pour évaluer la résilience dans la population générale et dans une population clinique. Elle a été validée à nouveau par Wagnild en 2009 (Chalvin et Lejoyeux, 2020).

#### 2.4.1.3. *Resilience Scale for Adults (RSA) de Fribord et al. (2003)*

C'est une échelle d'auto-évaluation visant les adultes et comportant 5 critères qui étudient les facteurs de protection intra et interpersonnels qui promeuvent l'adaptabilité et la résilience. Les facteurs clés contribuant à faire des individus résilients sont d'après les auteurs le soutien et la cohésion familiale, les systèmes de soutien externes, et les attitudes et aptitudes (la compétence personnelle, la compétence sociale, la cohésion familiale, les ressources sociales, la structure personnelle). La recherche a conclu que la RSA est très utile pour évaluer les facteurs de protection qui inhibent ou prémunissent contre les désordres psychologiques.

#### 2.4.1.4. *Brief Resilience Scale (BRS) de Smith et al. (2008)*

La BRS est une échelle de mesure qui évalue spécifiquement la résilience en tant que « rebond ou récupération face au stress ». Elle est composée de 6 items :

- (1) J'ai tendance à rebondir rapidement après les moments difficiles.
- (2) J'ai du mal à traverser les événements stressants (R)
- (3) Cela me prend longtemps de récupérer des événements stressants

- (4) Il m'est difficile de me remettre vite lorsque quelque chose de négatif se passe (R)
- (5) Usuellement, je traverse les moments difficiles avec peu de souci
- (6) J'ai tendance à mettre du temps à me remettre des revers dans ma vie (R)

Les items 1, 3 et 5 sont formés positivement tandis que les items 2, 4 et 6 sont tournés négativement et utilisent un système de notation inversé. La notation utilise une échelle de Lickert allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Il a été montré que la BRS est corrélée positivement aux mesures de résilience, à l'optimisme, à la recherche de sens au soutien social, à la gestion du stress et la mise en perspective. Elle est corrélée négativement avec le pessimisme, les interactions négatives, et les comportements de désengagement, de déni et d'auto-accusation, le stress, l'anxiété, la dépression et les symptômes physiques (Smith et al., 2008).

#### **2.4.2. Mesurer la résilience dans la profession vétérinaire**

Ainsi que nous l'avons précédemment analysé, la santé mentale et le bien-être dans les professions vétérinaires occupent une place de plus importante, et les organisations vétérinaires européennes soulignent leur priorité. Pour insister sur le caractère primordial de l'amélioration de la résilience dans le bien-être au travail des vétérinaires, des échelles de mesure peuvent être utilisées.

En 2020, Matthew et ses collègues publient un rapport sur le développement du premier outil de mesure de résilience spécifique aux vétérinaires, qui prend en compte les ressources et stratégies propres aux vétérinaires en situation d'adversité. Ils ont utilisé une échelle de résilience préalablement validée auprès d'enseignants (Multidimensional Teacher Resilience Scale) qu'ils ont adaptée à la profession vétérinaire, et comparée à un questionnaire non spécifique également préalablement validé (Brief Resilience Scale, BRS) (Campion, 2020).

Pour adapter la Multidimensional Teacher Resilience Scale, à la suite de plusieurs sondages, ils ont éliminé les items qui traitaient du même sujet pour finir sur un ensemble de 6 questions (Tableau III) formant la Veterinary Resilience Scale – Personal Resources (VRS-PR). La recherche ayant montré des résultats cohérents

entre la VRS-PR et les mesures de résilience générales avec la BRS, cette échelle a été validée (Matthew et al., 2020). Celle-ci se concentre sur les ressources telles que la flexibilité, l'adaptabilité et l'optimisme, ainsi que sur les forces plutôt que les limites. Elle utilise le système de notation d'une échelle de Lickert à 5 points, allant de 1 (très en désaccord) à 5 (très d'accord). Les individus obtenant un score de 3,31 ou moins sont classés comme « faiblement résilients », ceux entre 3,32 et 4,43 sont « modérément résilients » et ceux avec un score de 4,44 ou plus sont « hautement résilients » (Campion, 2020).

*Tableau III. Liste des items de la Veterinary Resilience Scale – Personal Resources (d'après Matthew et al., 2020)*

VRS-PR	
1	At work I can be flexible when situations change
2	I can quickly adapt to new situations at work
3	I am generally optimistic at work
4	At work I focus on building my strengths more than focusing on my limitations
5	I am good at maintaining my motivation and enthusiasm when things get challenging at work
6	I like challenges in my work

## **2.5. Applications cliniques : l'accompagnement de la résilience**

L'approche de la résilience offre de nouvelles perspectives en clinique par la prise en compte des caractéristiques favorisant cette résilience. Les chercheurs s'accordent à dire que la résilience est un potentiel chez tous les individus, se développant différemment selon leurs caractéristiques, développement psychologique, cycle de vie et environnement socio-culturel. Cela permet donc d'envisager un accompagnement basé sur le modèle de la résilience, permettant de stimuler les mécanismes de la résilience par des procédures éducatives, thérapeutiques... Ces programmes d'accompagnement tentent ainsi de développer les facteurs de protection en s'appuyant sur des caractères existants ou à développer chez les individus : les capacités d'adaptation, les capacités relationnelles, l'empathie, le sens de l'humour, l'autonomie... Ces méthodologies offrent la possibilité de travailler sur des paramètres

tels que l'estime de soi, la confiance, l'optimisme, la gestion du stress. Ce travail se fonde sur l'identification de mécanismes de défense et de compétences socio-émotionnelles et sur la favorisation de l'émergence d'attitudes positives et proactives (Anaut, 2005). Il peut consister à lever des blocages (culpabilité, honte) ou repérer et valoriser des ressources, des compétences et des soutiens. Notamment, des protocoles d'aide et de stimulation mis au point chez des individus, groupes et familles en difficulté qui n'ont pas trouvé les conditions pour activer spontanément leur processus de résilience ont vu le jour depuis les années 2000 (Anaut, 2015). D'autres programmes existent, ne s'adressant pas nécessairement à des individus confrontés à une difficulté particulière évoluant dans un environnement à risque ou non, s'orientant vers la prévention.

### **2.5.1. Exemple de programme d'accompagnement de la résilience pour les patients du Centre de Réadaptation Estrie : le Fil d'Ariane (Chouinard et al., 2012)**

Le Centre de réadaptation Estrie accueille des personnes qui ont des incapacités liées à une déficience physique congénitale ou acquise. Il se situe à Sherbrooke, au Canada. Ils basent leur pratique sur la philosophie Planetree, apparue en 1980 aux Etats-Unis et qui se fonde sur des pratiques de soins axées sur la dignité, la compassion et le relationnel. Autrement dit, le parcours de soin du patient intègre une dimension à la fois physique, psychologique, spirituelle (i.e. la notion de sens de la vie) et sociale.

Le Fil d'Ariane est donc une méthode permettant aux intervenants de trouver le fil conducteur joignant les expériences de vie du patient. Elle est inspirée des travaux de Viktor Frankl, qui intègre la notion de sens dans son approche thérapeutique : il considère que les personnes sont motivées par la volonté de donner du sens. Cette méthode s'appuie sur des entrevues semi-structurées durant lesquelles le thérapeute pose des questions sur sept thématiques différentes :

- L'enfance et l'adolescence
- Les motivations
- Les aspirations

- Les défis
- Les expériences de transformation
- Les connexions
- Le bien-être

Lors de ces entretiens, le thérapeute invite le patient à aborder les différents sujets, en ne posant de questions que si nécessaire pour initier ou supporter la poursuite du récit. Il s'agit de ne pas laisser le patient s'étendre sur le négatif, mais de le pousser à identifier un élément positif pour entrer dans une perspective orientée vers les forces et les ressources de la personne. Cette approche narrative tente de comprendre l'expérience subjective du patient et son contexte.

À l'issue de l'entrevue, une synthèse est faite reprenant les forces de la personne, ses facteurs de résilience, et sa trajectoire de vie ; le contenu est validé par le patient. Puis, les éléments de la synthèse sont réutilisés dans le plan d'action. Ajuster le plan d'intervention en fonction de l'histoire de vie favorise une alliance thérapeutique par la cohérence du processus de traitement avec le récit, ce qui implique une efficacité supérieure.

Aucune étude n'a été effectuée démontrant la pertinence du Fil d'Ariane pour favoriser le processus de résilience pour le moment. Cependant, un projet a été soumis par des chercheurs du Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation de Montréal pour vérifier l'impact du Fil d'Ariane sur le processus de résilience d'utilisateurs participant à un programme de réadaptation physique.

### **2.5.2. Exemples de programmes d'accompagnement de la résilience pour les élèves : le Penn Resiliency Programm et la Geelong Grammar School**

10 à 20% des adolescents et enfants dans le monde souffrent de problèmes de santé mentale (Seligman et al., 2009). Les objectifs des programmes scolaires ayant été développés pour apprendre la résilience à l'école sont :

- Traitement des problèmes de santé mentale des adolescents et promotion des compétences de résilience

- Apprentissage des liens et médiations entre leurs émotions, schémas de réflexion et comportements
- Amélioration de la gestion des émotions et de la capacité de résolution des problèmes
- Développement de certaines forces de caractère (Métais, Oger, Burel, 2021).

Ces programmes se fondent sur des approches cognitivo-comportementales tirées du modèle ABC d'Ellis, et les pratiques d'éducation positive fondées sur la psychologie positive de Martin Seligman.

#### *Le modèle ABC d'Ellis (1985)*

Le modèle ABC est une technique utilisée en thérapie cognitivo-comportementale, qui aide les individus à comprendre le sens de leurs réactions face à l'adversité (Ellis, 1985). Il peut être utilisé par un individu pour pratiquer des modes de pensées plus sains. Il a été développé par le psychologue Albert Ellis, pour tenter d'expliquer la diversité des réactions au stress et à l'adversité. Ellis a observé que l'émotion et le comportement d'un sujet n'est pas déterminé par l'événement lui-même, mais par la façon dont l'événement est perçu. Cette perception est expliquée par les trois composantes du modèle ABC d'Ellis :

- A (Adversité) : c'est la situation qui déclenche une réaction émotionnelle
- B (*Belief*, croyance) : c'est l'explication que l'on donne de la raison pour laquelle l'événement s'est produit. Ces croyances peuvent être rationnelles ou irrationnelles. Les croyances rationnelles sont non extrêmes, flexibles et logiques alors que les croyances irrationnelles sont extrêmes, non flexibles et illogiques.
- C (Conséquence) : elle désigne le comportement et l'émotion qui suivent la croyance. Les conséquences d'une croyance rationnelle sont saines, contrairement à celles d'une croyance malsaine.

Certains cliniciens utilisent deux autres composantes :

- D (Dispute) : c'est la remise en cause d'une croyance irrationnelle pour en faire une croyance rationnelle par la remise en question de sa structure de croyance. L'individu cherche à la remplacer par quelque chose de plus bénéfique. Il peut se poser les questions suivantes : quelle est l'utilité de son système de croyance actuel ? Ses croyances l'aident-elles ? Que se passerait-il s'il adoptait un système de croyances différent ? Comment conduirait-il à des résultats différents ? Quels sont-ils ?
- E (Nouvel effet) : après avoir répondu aux questions, l'individu remplace ses anciennes croyances par un ensemble de nouvelles. Ainsi, une croyance irrationnelle contestée avec succès mènera à une réponse comportementale et émotionnelle plus rationnelle.

Un programme additionnel est un type de programme de résilience, constituant en un module venant se greffer à un cursus déjà en place, qui enseigne les compétences de la résilience ou autre concept de psychologie positive en classe lors de créneaux dédiés. Ces enseignements peuvent être théoriques, ou pratiques, avec des études de cas, des activités comme des jeux de rôle, des histoires courtes... Ce genre de programme, bien que flexible et adaptable, pose la question de l'impact au long terme et de la profondeur de l'apport. Un exemple de programme additionnel est le Penn Resiliency Program (PRP), fondé par les Dres. Gillham et Reivich. Il comprend douze leçons d'une heure et demie à intégrer à l'emploi du temps d'une classe (présenté en 0) intégrant l'assurance, la négociation, la prise de décision, la résolution de problèmes, et la relaxation. C'est un programme universel, qui cible une population générale sans autre problème que les fluctuations inhérentes à l'adolescence. Cependant, certains programmes additionnels peuvent être orientés pour résoudre des problèmes particuliers dans des populations d'élèves à risque (Métais, Oger, Burel, 2021). Une vingtaine d'études randomisées ont été conduites de 1990 à 2007 pour déterminer l'efficacité du PRP, incluant des milliers de collégiens âgés de 9 à 14 ans. Ces études indiquent que le PRP peut prévenir et réduire les symptômes de dépression et d'anxiété (Seligman et al., 2009 – Positive Psychology Center, University of Pennsylvania, 2023). Par exemple, dans une des études, le programme a permis de

diminuer de moitié les taux de symptômes dépressifs modérés à sévère après 2 ans (Figure 9).

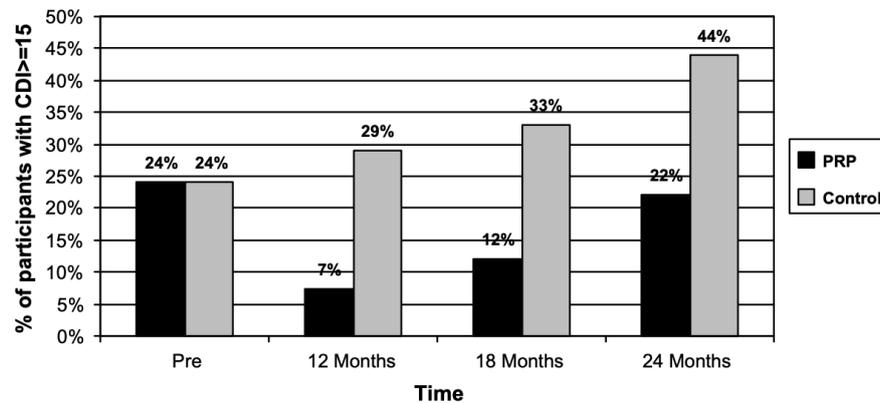


Figure 9. Prévention des symptômes dépressifs modérés à sévères (% de participants avec CDI  $\geq 15$ ) (Seligman et al., 2009)

CDI : Children's Depression Inventory (indice de mesure des symptômes dépressifs chez les jeunes)

Actuellement, l'Université de Pennsylvanie propose ses « Penn Resiliency Program and PERMA Workshops » à un public plus large (professions de soins, forces de l'ordre, entreprises, équipes sportives...), avec pour objectif de développer des compétences telles que la conscience de soi, la force de caractère, l'auto-régulation, l'agilité mentale, l'optimisme. Ces programmes sont adaptés à leur cible et peuvent comprendre des présentations, des cours en ligne, des sessions éducatives (discussions, vidéos, questions/réponses), des consultations, des travaux de groupe, un feedback personnalisé. De plus, le programme comprend un cours destiné à apprendre aux élèves à transmettre ces savoirs (« Train-the-trainer model ») (Positive Psychology Center – University of Pennsylvania, 2023).

Un programme holistique est un autre type de programme de résilience plus global, qui implique la refonte totale du curriculum et du fonctionnement de l'école pour y intégrer des concepts d'éducation positive. C'est un enseignement à la fois implicite et explicite, basé sur l'interdisciplinarité. Il s'agit de créer un environnement scolaire positif où les compétences socio-émotionnelles occupent une place aussi importante que les compétences académiques. Ce type de programme pourrait avoir une portée supplémentaire par rapport aux programmes additionnels, mais se posent alors les

questions du coût et du manque d'adaptabilité. La Geelong Grammar School (GGS) est un exemple de programme holistique, qui appuie son fonctionnement global autour des grands concepts de la psychologie positive, de la culture et du langage commun dans la communauté, autour de l'épanouissement. L'école est composée de quatre campus et environ 1500 étudiants. Les élèves sont invités à apprendre, mais également à expérimenter dans l'enseignement implicite, prenant le quotidien comme terrain d'expérience pour pratiquer les outils et compétences étudiés en classe (Métais, Oger, Burel, 2021 – Seligman et al., 2009)

### **2.5.3. Exemple de programme d'accompagnement de la résilience pour les soldats de l'US Army : le Comprehensive Soldier Fitness**

Martin Seligman est également à l'origine d'un programme de résilience testé par l'armée américaine, soit une population de 1,1 million d'individus. Le but de l'initiative était de comparer la performance des soldats ayant reçu l'enseignement de la part de leurs supérieurs, et de ceux ne l'ayant pas reçu. Ce programme est composé d'un test de mesure de la résilience (questionnaire de vingt minutes se concentrant sur les forces émotionnelles, la famille, les aptitudes sociales et spirituelles). Les apprenants suivent ensuite des cours d'auto-développement, choisis entre des modules sur les aptitudes émotionnelles, les aptitudes familiales, spirituelles ou sociales, ainsi qu'un module obligatoire sur la croissance post-traumatique. Enfin, les managers (sergents dans l'armée) prennent part à un cours leur apprenant à mobiliser leur résilience et à transmettre ce savoir. Ce cours (Master Resilience Training, MRT) s'inspire du PRP et inclut des conférences, des jeux de rôle, travaux de groupe, discussions... Il vise à :

- Développer les compétences de résilience chez chacun (auto-régulation, conscience de soi, agilité mentale, optimisme...)
- Renforcer l'endurance mentale (agir sur les biais cognitifs, les croyances limitantes, le pessimisme, cultiver sa gratitude...)
- Développer ses forces (sondage et discussion en petits groupes basée sur l'approche narrative pour extraire et reconnaître ses forces)

- Construire des relations fortes (outils pratiques de communication positive et authentique) (Seligman, 2011).

Le premier cours officiel MRT s'est tenu en novembre 2009. Les soldats ont anonymement évalué le cours à l'issue du programme. Sur 171 répondants, la note globale donnée au cours était en moyenne de 4,7 à 4,9 sur 5 (Reivich et al., 2011). En 2013, une étude sur 7230 soldats, dont 4983 ayant suivi le MRT, permet de montrer qu'entraîner sa résilience a un effet indirect négatif sur les diagnostics de santé mentale par l'amélioration de l'optimisme et de l'adaptabilité. De plus, entraîner sa résilience a un effet direct négatif sur les diagnostics de problèmes d'addictions. Ces études ont permis de montrer l'efficacité du programme, conformément aux attentes de ses créateurs (Compte-rendu de l'US Army, 2013).

# L'ESSENTIEL

La profession vétérinaire souffre d'un score d'épuisement professionnel et de cynisme significativement supérieur à la population générale ainsi que d'un taux de suicide significativement supérieur. Le burn-out et les idéations suicidaires sont corrélés positivement avec le présentisme et les troubles somatiques. On note le caractère essentiel du soutien social, puisque les vétérinaires en couple ou associé.es ont significativement moins tenté de se suicider que ceux célibataires ou travaillant seul.e.

Certains stressors de la profession vétérinaire ont été identifiés comme l'amplitude horaire et la peur de l'erreur. De plus, certains facteurs psychologiques sont corrélés aux burnout : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée. Le burnout est donc le résultat de stressors professionnels et de facteurs de personnalité.

Il y a peu de données sur la résilience dans les professions vétérinaires. De plus, les données chiffrées sur les assistant.es vétérinaires manquent. Des études ont montré que la résilience des vétérinaires dépendrait plus de facteurs psychologiques qui seraient corrélés à une meilleure santé mentale : une auto-efficacité élevée, des ressources personnelles élevées, une stratégie concentrée sur les émotions, moins de mécanismes de protection délétères. La résilience demeure un concept sous-représenté dans la littérature scientifique vétérinaire et extrêmement peu traité dans le quotidien de la profession vétérinaire. Des échelles de mesure peuvent être utilisées. L'échelle BRS VRS-PR permet d'évaluer la résilience des vétérinaires.

La résilience est un potentiel chez tous les individus et cela permet d'envisager un accompagnement basé sur ce modèle. Des programmes d'accompagnement tentent ainsi de développer les facteurs de protection en s'appuyant sur des caractères existants ou à développer chez les. Ceci offre de nouvelles perspectives en clinique par la prise en compte des caractéristiques favorisant cette résilience, dans un objectif de performance organisationnelle.

### **3. Bilan**

Finalement, la résilience est un concept multidimensionnel impliquant des ressources personnelles et des ressources externes, dont l'interaction permet la mise en place d'un processus d'adaptation face à un événement adverse. Elle participe au bien-être au travail, sujet d'actualité qui prend de plus en plus de place au sein des organisations. C'est également un concept managérial lorsqu'on la place à l'échelle organisationnelle, en tant que facteur de performance globale. L'intérêt pour la résilience prend tout son sens dans le cadre des professions de santé animale, métiers exigeants et aux contraintes nombreuses. D'ailleurs, la profession vétérinaire est la première en France en termes de taux de burnout et de suicide.

La résilience peut être mesurée au moyen d'échelles de mesures différentes validées dans la littérature, et elle peut également être travaillée afin de la développer en s'appuyant sur les ressources personnelles. Certains programmes d'accompagnement de la résilience à l'échelle individuelle ou collective existent depuis plusieurs années et montrent des résultats encourageants.



# **PARTIE 2 – Étude expérimentale**

## **1. Mise en situation**

Cette étude vise à être applicable à de nombreuses cliniques et l'analyse préalable s'intéresse au secteur vétérinaire français et en particulier à celui des cliniques. Dans le cadre de cette étude expérimentale, nous nous placerons donc du point de vue d'une clinique vétérinaire (CV) établie en France.

## **2. Analyse d'une clinique vétérinaire en France**

### **2.1. Analyse externe**

#### **2.1.1. Analyse PESTEL : le macro-environnement**

Une organisation est soumise à l'influence de tendances macro-environnementales, décomposées en facteurs d'ordre politique (P), économique (E), social (S), technologique (T), environnemental (E) et législatif. On rassemble ces catégories sous l'acronyme PESTEL. L'analyse PESTEL permet de donner une vision globale de l'environnement de l'entreprise, identifie et évalue l'impact de chacun de ces facteurs sur le potentiel de création et de développement d'une entreprise, afin de prévoir ses évolutions futures. Ces facteurs peuvent être positifs et constituer des opportunités (impact positif sur le fonctionnement), ou négatifs et constituer des menaces (impact négatif sur le fonctionnement) (Garrette et al, 2019).

Dans le cadre de notre étude, il s'agira d'établir le modèle PESTEL appliqué au bien-être au travail en structure vétérinaire (nous définissons ce cadre plus large que la seule résilience, trop peu évoquée dans la profession pour en étudier le macro-environnement).

L'analyse PESTEL du macro-environnement d'une CV a permis d'établir la matrice présentée en Tableau IV.

*Tableau IV. Matrice PESTEL appliquée au bien-être au travail au sein de la profession vétérinaire*

<b>POLITIQUE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude du CNOV sur la santé mentale et le bien-être des vétérinaires en France (2019)</li> </ul>
<b>ECONOMIQUE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bien-être au travail est un facteur de performance. Une entreprise dont les salarié.es sont épanoui.es est 43% plus productive que la moyenne.</li> <li>- La profession vétérinaire est un secteur en croissance</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le sujet du bien-être au travail prend davantage d'importance dans la société</li> <li>- Le traitement du sujet est mineur dans la profession mais son essor repose sur les jeunes générations qui y accordent une importance supérieure.</li> <li>- Le contexte de recrutement est tendu et difficile dans la profession.</li> </ul>
<b>TECHNOLOGIQUE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prévention et la communication événementielle des associations et des syndicats vétérinaires concernant le bien-être au travail passent notamment par la voie numérique.</li> <li>- Les nouvelles technologies sont également un biais de diffusion de l'information essentiel (webinaire du SNVEL par exemple), à exploiter au maximum (par l'utilisation d'une application d'autoformation pour favoriser sa résilience par exemple).</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cadre du concept One Health, une seule santé, les problématiques environnementales peuvent impacter le bien-être des vétérinaires et ASV.</li> </ul>
<b>LEGISLATIF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code du Travail, article L4121-1</li> <li>- Accords nationaux interprofessionnels (ANI) sur les risques psycho-sociaux</li> <li>- Convention collective nationale des vétérinaires praticiens salariés du 31 janvier 2006, article 58</li> </ul>

Nous avons fait le choix de résumer l'analyse en retenant les éléments qui suivent.

#### 2.1.1.1. *Economique*

Le bien-être au travail est un facteur de performance<sup>9</sup>. Dans ce cadre, la prise en compte des thématiques de qualité de vie au travail et d'équilibre vie privée – vie professionnelle notamment, semble primordial pour garantir la performance globale de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte du secteur vétérinaire en croissance. Ainsi, le bien-être au travail constitue une opportunité pour les CV d'améliorer leur performance.

#### 2.1.1.2. *Social*

Les sujets liés au bien-être au travail prennent de plus en plus de place dans la société. Le traitement du sujet dans la profession reste mineur malgré l'existence par exemple de l'association Vétos – Entraide, mais les jeunes générations lui accordent une importance croissante. Face à ces considérations, les employeurs n'ont d'autre choix que de se pencher sur le sujet. Le développement de ces problématiques est pour les CV une opportunité de recruter, dans un contexte de recrutement difficile.

#### 2.1.1.3. *Législatif*

Le bien-être au travail est régi par le Code du Travail (article L4121-1) qui stipule que l'employeur.euse doit mettre à la disposition de ses salarié.es tous les moyens nécessaires à sa sécurité ainsi que sa protection mentale et physique. Le Code du Travail donne aussi des normes concernant les conditions de travail, notamment le temps de travail, les congés, le repos et la représentation du personnel, auxquelles sont soumis les vétérinaires. Les différents accords nationaux interprofessionnels (ANI) fournissent des pistes de réflexion voire des solutions sur la QVT et la prévention des risques psychosociaux (RPS). La Convention Collective des vétérinaires ajoute que tout vétérinaire employé au forfait jours dans l'année a le droit à un entretien individuel annuel (Article 58). Cet entretien porte sur la charge de travail du cadre et l'amplitude de ses journées d'activité, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que la rémunération

---

<sup>9</sup> Voir PARTIE 1 – 1.3

du/de la salarié.e. Un entretien exceptionnel peut également être tenu à la demande du/de la salarié.e ou de l'employeur.euse et porte sur les conditions visées ci-dessus. Les mesures liées à la qualité de vie au travail demeurent donc faiblement représentées dans la législation, mais ont vocation à être un appui non négligeable en termes de qualité de vie au travail des vétérinaires et ASV.

### **2.1.2. Concurrents d'une CV : le micro-environnement**

L'analyse de l'intensité de la concurrence d'une organisation permet d'évaluer son impact sur la rentabilité de l'industrie associée (Garrette et al., 2019). Il s'agit donc de s'intéresser à la concurrence des CV françaises pour analyser le micro-environnement. L'étude peut porter sur un *benchmark* concurrentiel de ces cliniques. Le benchmark consiste à « s'inspirer des bonnes pratiques » (Chanu, 2023). Le benchmarking concurrentiel implique la comparaison d'entreprises rivales sur le marché, soit environ 10 établissements appartenant à la même industrie, la même zone géographique ou le même groupe stratégique. L'objectif est d'évaluer les écarts de performance entre sa propre entreprise et les concurrentes retenues afin d'instaurer des changements inspirés par les pratiques exemplaires de ces dernières. Cette méthode est une ressource puissante pour scruter et analyser les stratégies marketing employées ainsi que les performances atteintes par d'autres établissements vétérinaires.

En premier lieu, une étude générale des cliniques est réalisée portant sur leur localisation, leur offre et leur plateau technique. Ensuite, il s'agit d'analyser leur « présence publique », soit la présence ou non d'un site internet et/ou d'une page défendant les valeurs de la clinique. Enfin, la mention ou non sur cette page des termes faisant référence au bien-être au travail ou à une valeur associée à la résilience peut être étudiée. Par exemple, d'après une recherche effectuée sur les sites web de différentes cliniques vétérinaires de la périphérie lyonnaise, les termes pouvant être évoqués sont les suivants :

- « confiance »
- « empathie »
- « écoute »

- « favoriser l'entraide »
- « bonne ambiance »
- « bon environnement de travail »
- « culture d'entreprise agréable »
- « épanouissement personnel »

Le 0 rassemble les éléments du benchmark concurrentiel d'une structure vétérinaire, la Clinique vétérinaire des Cerisioz (CVC) située à Saint-Priest, dans le Rhône.

	CVC	Clinique vétérinaire du Château	Onlyvet	Cabinet vétérinaire de l' Ozon	Clinique vétérinaire des Symphorines	MermozVet	Anicura Armonia
Localisation	Périphérie de St Priest	Centre-ville de St Priest	Zone industrielle de St Priest	Périphérie de St Symphorien d' Ozon	Centre-ville de Mions	8 <sup>ème</sup> arrondissement de Lyon	Villefontaine, périphérie de Bourgoin-
Offre	Médecine générale, médecine interne, ophtalmologie, échographie abdominale et cardiaque, radiologie, scanner, endoscopie, hospitalisations, analyses, NAC, chirurgie spécialisée	Médecine interne, ophtalmologie, physiothérapie / rééducation, chirurgie spécialisées, cardiologie, radiologie, analyses, hospitalisations	CHV de référés, radiologie, IRM, échographie, scanner, endoscopie, soins intensifs, analyses, chimiothérapie, hospitalisations, chirurgie spécialisée, cardiologie, médecine interne, comportement, neurologie, dermatologie, service NAC, urgences 24h/24 7j/7	Radiographie, échographie, analyses, hospitalisation, psychiatrie vétérinaire, médecine générale et chirurgie générale, médecine généraliste NAC	Médecine générale, chirurgie générale, radiographie, échographie, imagerie médicale, analyses, hospitalisation	Urgences 24h/24 7j/7, NAC, scanner, médecine interne et spécialisée, ophtalmologie, chirurgie spécialisée, anesthésie, ophtalmologie, cardiologie,	Scanner, radiographie, échographie, oncologie, urgences 24h/24h 7j/7, chirurgie spécialisée, anesthésie, ophtalmologie, neurologie
Site interne	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facebook	Oui	Oui	Oui	Oui	Non actif	Oui	Oui
Instagram	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
LinkedIn	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Référence au bien-être au travail	« épanouissement personnel », « confiance », « résilience », « écoute », « empathie »	Non	« environnement de travail favorisant l'entraide », « confiance », « écoute », « empathie »	« confiance »	Non	Non	« bonne ambiance », « bon environnement de travail », « culture »

Tableau V. Benchmarking concurrentiel du traitement du sujet du bien-être au travail parmi les cliniques concurrentes de la CVC

## 2.2. Analyse interne

Analyser la situation interne de l'entreprise permet d'évaluer la meilleure stratégie à employer afin d'atteindre ses objectifs. En effet, l'identité de l'entreprise, c'est-à-dire ses caractéristiques propres (culture, valeurs, mission, vision globale), vont impacter la stratégie à mettre en place. Cette dernière nécessite d'être cohérente et adaptée à l'identité de l'organisation.

Le diagnostic interne d'une entreprise peut s'appuyer sur deux outils principaux : la matrice SWOT et la matrice TOWS.

### 2.2.1. La matrice SWOT

La matrice SWOT intègre des éléments du diagnostic interne l'entreprise (les forces (*Strengths*) et les faiblesses (*Weaknesses*)) mais nécessite de les confronter à des éléments externes (les opportunités (*Opportunities*) et les menaces (*Threats*)). Les forces d'une entreprise sont ses avantages concurrentiels et ses faiblesses correspondent à ce qui la désavantage par rapport à une autre organisation. Ses opportunités sont les éléments de l'environnement qui lui fournissent un avantage (faiblesses des concurrents, tendance du marché...) et ses menaces (forces des concurrents, changements des consommateurs...) sont susceptibles d'être délétères pour elle. Un même élément peut constituer à la fois une opportunité et une menace. Les éléments sont hiérarchisés car n'ont pas tous le même impact sur l'entreprise. Cet outil d'analyse permet de formuler plus facilement un diagnostic par la suite, et aide à la prise de décisions opérationnelles stratégiques à partir des conclusions principales du diagnostic (Pillot 2016, Jeannin 2020). La structure de cet outil est présenté en Tableau VI.

Tableau VI. Structure d'une matrice SWOT (KIRSCHTEN Angéline)

	<b>Atouts</b>	<b>Handicaps</b>
<b>Interne</b>	<p>Forces</p> <p><b>S</b></p> <p>Strengths</p>	<p>Faiblesses</p> <p><b>W</b></p> <p>Weaknesses</p>
<b>Externe</b>	<p>Opportunités</p> <p><b>O</b></p> <p>Opportunities</p>	<p>Menaces</p> <p><b>T</b></p> <p>Threats</p>

La réalisation de cette matrice pour une CV (Tableau VII) nous amène à lister les forces et faiblesses d'une telle structure ainsi que les opportunités et menaces qui caractérisent son secteur.

#### 2.2.1.1. Forces d'une CV

- Les compétences et connaissances approfondies des vétérinaires en médecine et chirurgie des animaux
- La diversité de l'offre des CV et la polyvalence des vétérinaires (souvent plusieurs disciplines : médecine préventive, générale, interne, ophtalmologie, dermatologie, reproduction...)
- Sa vision et ses valeurs
- Les compétences humaines et sociales nécessaires à la pratique vétérinaire
- Le travail en équipe

#### 2.2.1.2. *Faiblesses d'une CV*

- Les vétérinaires sont très peu formés en management, communication et sur l'importance du bien-être au travail
- Les CV font face à des difficultés au recrutement
- Le rythme de travail souvent élevé dans une CV entraîne un manque de temps pour prendre et gérer des mesures pour le bien-être au travail

#### 2.2.1.3. *Opportunités externes*

- Émergence du sujet du mal-être des vétérinaires dans la profession, à travers des enquêtes et études
- Importance du bien-être au travail dans la société, en particulier chez les jeunes générations
- Intérêt des jeunes générations pour le bien-être au travail lors du recrutement
- Recherche de performance
- Sujet très peu abordé et traité par les établissements vétérinaires

#### 2.2.1.4. *Menaces externes*

- Une profession astreignante, avec de nombreuses contraintes et facteurs de stress

Tableau VII. Matrice SWOT d'une CV (KIRSCHTEN Angéline)

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <p>Compétences et connaissances approfondies</p> <p>Diversité de l'offre et polyvalence</p> <p>Compétences humaines et sociales</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <p>Peu de formation en management et communication</p> <p>Difficultés au recrutement</p> <p>Manque de temps pour prendre des mesures liées au bien-être au travail</p>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <p>Emergence d'études et enquêtes sur le mal-être des vétérinaires</p> <p>Importance du bien-être au travail pour les jeunes générations</p> <p>Recherche de performance</p> <p>Sujet peu abordé dans les structures vétérinaires</p>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <p>Profession astreignante</p> <p>Nombreuses contraintes et nombreux stressseurs</p>

### 2.2.2. La matrice TOWS

La matrice TOWS vient compléter la matrice SWOT pour le diagnostic interne. Elle s'établit en combinant les opportunités et menaces, externes, aux forces et faiblesses de l'organisation. On obtient ainsi quatre axes stratégiques qui permettent d'identifier la stratégie à adopter et les actions à mettre en œuvre, présentés en Tableau VIII.

- La stratégie S-O ou stratégie offensive s'obtient en associant les opportunités et les forces. Il s'agit d'utiliser les forces de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.
- La stratégie S-T ou stratégie de veille combine les menaces et les forces. Elle consiste à s'appuyer sur les forces de l'entreprise pour minimiser l'impact des menaces.
- La stratégie W-O ou stratégie à long terme met en relation les opportunités et les faiblesses. Il s'agit de saisir les opportunités pour diminuer les faiblesses de l'entreprise.
- La stratégie W-T ou stratégie défensive est obtenue en combinant les menaces et les faiblesses. Elle consiste à éviter les menaces extérieures et à minimiser les faiblesses de l'entreprise (Gattet, 2018).

Tableau VIII. Structure de la matrice TOWS (KIRSCHTEN Angéline)

	Opportunités (extérieures) O	Menaces (extérieures) T
Forces (intérieures) S	Stratégie S-O	Stratégie S-T
Faiblesses (intérieures) W	Stratégie W-O	Stratégie W-T

La matrice TOWS a donc été établie pour compléter la matrice SWOT d'une CV, afin de dégager les grands axes de réflexion sur les stratégies à mettre en place (Tableau IX).

Tableau IX. Matrice TOWS des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Forces</b>	<p>Promouvoir des valeurs à travers le développement du bien-être au travail</p> <p>Favoriser la performance en s'appuyant sur le développement de l'épanouissement personnel</p> <p>Faciliter le recrutement des jeunes vétérinaires grâce à la promotion des valeurs de la CV</p>	<p>Proposer des mesures et jouer sur les forces de la clinique pour diminuer l'impact des stressseurs liés à la profession</p>
<b>Faiblesses</b>	<p>Communiquer davantage sur le bien-être des vétérinaires et ASV</p> <p>Réorganiser le temps ou recruter afin d'assurer le développement de mesures de bien-être au travail</p> <p>Saisir les opportunités qu'offre le développement du bien-être au travail pour favoriser le recrutement, en se démarquant des cliniques concurrentes notamment</p>	<p>Améliorer la gestion du temps pour permettre à chacun de gérer son stress à la manière qui lui convient</p> <p>Communiquer sur ces mesures pour faciliter le recrutement des jeunes vétérinaires et vétérinaires en recherche d'emploi</p>

### **2.3. swConclusions sur le diagnostic et la prise de décision stratégique**

Une clinique vétérinaire est un établissement proposant une offre diversifiée basée sur une formation scientifique solide, promouvant une vision et défendant des valeurs dans une profession soumise à de nombreux stressseurs. Cependant, malgré une mission forte, le sujet du bien-être au travail reste peu abordé au quotidien dans les CV par manque de formation et de temps et l'organisation non adaptée ne permet souvent pas de mettre en place des mesures concrètes. Les vétérinaires déplorent de plus des difficultés au recrutement.

Cependant, l'opportunité de rebondir sur l'intérêt marqué des nouvelles générations de vétérinaires pour le bien-être au travail s'offre aux CV. Dans le contexte de l'émergence d'études sur le mal-être des vétérinaires et de l'essor de la problématique dans la société, la possibilité de travailler au développement du bien-être au travail et de la résilience des vétérinaires et ASV devient une occasion d'améliorer la performance globale de l'entreprise, et de diminuer l'impact des stressseurs professionnels, mais également de favoriser le recrutement en se démarquant des entreprises concurrentes sur le sujet de la qualité de vie au travail.

# L'ESSENTIEL

L'analyse d'une CV en France débute par l'analyse externe de son macro-environnement. Le bien-être au travail constitue une opportunité économique dans le contexte d'une CV. En effet, les sujets du bien-être au travail sont de plus en plus importants dans la société, et dans la profession avec l'arrivée de la nouvelle génération. Ceci constitue une opportunité de recrutement pour les CV, qui doit s'appuyer sur le cadre législatif entourant le bien-être au travail pour améliorer la qualité de vie au travail. L'analyse de l'intensité de la concurrence d'une CV est la seconde étape de l'analyse externe, afin d'évaluer son impact sur la rentabilité de l'industrie. Un modèle utilisable est le *benchmark* concurrentiel, qui compare des entreprises rivales d'un marché. On peut étudier leur offre, leur présence publique, et leur intérêt pour les thématiques liées au bien-être au travail.

L'analyse interne d'une CV permet de tirer les meilleures décisions stratégiques à mettre en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle peut s'appuyer sur deux outils principaux : la matrice SWOT et la matrice TOWS. Celles-ci font appel aux forces et aux faiblesses d'une entreprise ainsi qu'aux opportunités et aux menaces qui font pression sur cette entreprise. En combinant ces éléments, on obtient des axes stratégiques qui permettent d'identifier la stratégie à mettre en œuvre dans l'entreprise.

Les forces d'une CV sont ses compétences, la diversité de son offre, les compétences humaines et le travail d'équipe. Ses faiblesses sont la faiblesse de la formation en management, les difficultés au recrutement et le rythme de travail intense. Le milieu offre des opportunités telles que l'importance croissante du bien-être au travail, la recherche de performance mais également des menaces avec de nombreux stressseurs dans les professions vétérinaires. En portant un intérêt marqué au bien-être au travail, on peut faciliter le recrutement des jeunes vétérinaires en se démarquant, diminuer l'impact des stressseurs et améliorer la performance.

### **3. Etude quantitative de la résilience des vétérinaires et ASV en France**

La première phase de notre travail expérimental consiste en une analyse quantitative de la résilience des vétérinaires et ASV travaillant dans une clinique vétérinaire en France, afin d'étudier une éventuelle corrélation entre le score de résilience individuel et les caractéristiques démographiques et d'apporter des informations sur la résilience individuelle des vétérinaires et ASV en France.

#### **3.1. Matériel et méthodes : mesure de la résilience des vétérinaires et ASV exerçant dans une clinique vétérinaire en France d'après l'échelle VRS-PR et BRS**

La mesure de la résilience des vétérinaires et ASV est basée sur l'auto-évaluation.

##### **3.1.1. Population cible**

###### *3.1.1.1. Échantillonnage*

La population choisie pour l'étude quantitative correspond à l'ensemble des vétérinaires praticien.nes et ASV exerçant dans une structure vétérinaire en France. En France en 2020, 18485 vétérinaires exercent en libéral (exercice en associé, individuel, collaborateur ou salarié) (ONDPV, 2021) et on compte environ 15000 ASV. Un échantillonnage non probabiliste a été réalisé. Il désigne le fait d'utiliser une méthode subjective – donc non aléatoire – pour sélectionner les unités dans une population. Plus précisément, la méthode d'échantillonnage utilisée ici est une méthode par panel web à participation volontaire (Franklin, S., Walker, C., et Statistique Canada, 2010) : les participant.es ont été sélectionné.es à partir de la population de vétérinaires et ASV présent.es sur les groupes de discussion « Entre vétos et ASV » et « We need you ! » du réseau Facebook que l'on considère ici comme un échantillon de répondant.es potentiel.les. Parmi le panel web contacté *via* la publication en ligne d'un questionnaire le 17 septembre 2023, les répondant.es sont uniquement des volontaires se sentant suffisamment concerné.es par le sujet pour répondre au

questionnaire. Au total les groupes visés rassemblent respectivement 10482 et 9840 membres, dont certains peuvent faire partie des deux groupes simultanément, à la date du 2 octobre 2023 (date à laquelle le questionnaire a été clos). Sur cet échantillon, 268 personnes ont répondu au questionnaire.

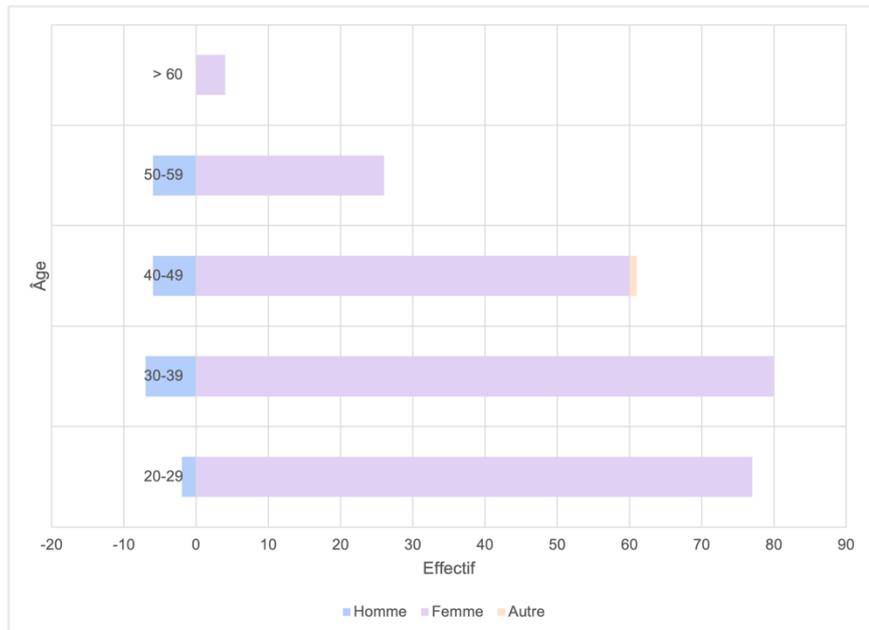
### 3.1.1.2. *Caractéristiques démographiques de la population*

Le questionnaire commence par la collecte d'informations démographiques (profession, genre, âge, expérience, clientèle) afin d'établir des statistiques sur les résultats, tout en restant anonyme. La pyramide des âges en Figure 10 illustre ces statistiques.

Parmi les 268 individus ayant répondu au questionnaire, 54% sont vétérinaires, et 46% sont ASV. 92% sont des femmes, 7,6% sont des hommes et 0,4% s'identifie à un genre autre. 29,2% ont entre 20 et 29 ans, 32,5% ont entre 30 et 39 ans, 25,2% ont entre 40 et 49 ans, 11,6% ont entre 50 ans et 59 ans et 1,5% ont 60 ans et plus. La pyramide des âges en Figure 10 illustre la répartition des répondants en fonction du genre et de l'âge. 25,5% ont moins de 5 ans d'expérience, 23,7% ont entre 5 et 9 ans de carrière, 28,8% ont entre 10 et 19 ans d'expérience, 13,9% en ont entre 20 et 29 ans et enfin 8% ont plus de 30 ans de carrière. 67,6% se dédient à une clientèle canine, 27,9% à une clientèle mixte (canine et/ou équine et/ou rurale et/ou NAC) et 4,5% pratiquent dans d'autres domaines (féline, NAC, équine, rurale).

Parmi les vétérinaires, 85,5% sont des femmes et 14,5% sont des hommes. 20,7% ont entre 20 et 29 ans, 31% ont entre 30 et 39 ans, 29,7% ont entre 40 et 49 ans, 16,5% ont entre 50 et 59 ans et 2,1% ont 60 ans et plus. 23,4% ont moins de 5 ans d'expérience, 17,9% ont entre 5 et 9 ans d'expérience, 29% ont entre 10 et 19 ans de carrière, 18,6% en ont entre 20 et 29 ans et 11% sont en fin de carrière (30 ans ou plus). 74,5% ont une clientèle exclusivement canine, 20% ont une clientèle mixte et 5,5% possèdent un autre type de clientèle. Les statuts peuvent être ceux d'associé.e, de patron.ne individuel.le, de collaborateur.ice libéral.e ou de salarié.e (non quantifiés dans cette étude).

Parmi les ASV, 99,2% sont des femmes et 0,8% s'identifie à un genre autre. 39,5% ont entre 20 et 29 ans, 33,9% ont entre 30 et 39 ans, 19,4% ont entre 40 et 49 ans, 6,5% ont entre 50 et 59 ans et 0,8% a 60 ans ou plus. 26,4% ont moins de 5 ans d'expérience, 29,6% sont ASV depuis 5 à 9 ans, 29,6% ont entre 10 et 19 ans de carrière, 8,7% travaillent en tant qu'ASV depuis 20 à 29 ans et 4,7% ont plus de 30 ans d'expérience. 60,5% sont ASV dans une clientèle canine seulement, 37,1% dans une clientèle mixte et 2,4% dans une clientèle autre (NAC). 100% sont salarié.es. Le Tableau X référence les proportions des différentes catégories démographiques en fonction de la profession au sein de la population.



*Figure 10. Pyramide des âges parmi la population de vétérinaires et ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

Tableau X. Proportions de vétérinaires et ASV exerçant dans une CV en France en fonction des données démographiques (profession, genre, âge, expérience professionnelle, clientèle) (KIRSCHTEN Angéline)

Profession		Tous	Vétérinaires = 54%	ASV = 46%
Genre	Femmes	92%	85,5%	99,2%
	Hommes	7,6%	14,5%	0%
	Autre	0,4%	0%	0,8%
Âge	20-29 ans	29,2%	20,7%	39,5%
	30-39 ans	32,5%	31%	33,9 %
	40-49 ans	25,2%	29,7%	19,4%
	50-59 ans	11,6%	16,5%	6,5%
	≥ 60 ans	1,5%	2,1%	0,8%
Expérience	< 5 ans	25,5%	23,4%	26,4 %
	5-9 ans	23,7%	17,9%	29,6 %
	10-19 ans	28,8%	29%	29,6 %
	20-29 ans	13,9%	18,6%	8,7%
	≥ 30 ans	8%	11%	4,7 %
Clientèle	Canine	67,6%	74,5%	60,5%
	Mixte	27,9%	20%	37,1%
	Autres	4,5%	5,5%	2,4%

### **3.1.2. Conception du questionnaire quantitatif**

La mesure de la résilience est basée sur deux échelles de mesure<sup>10</sup> de la résilience validées : la Veterinary Resilience Scale – Personal Resources et la Brief Resilience Scale. Le questionnaire a été rédigé sur le logiciel *Google Form* et comporte 12 questions, présentées en ANNEXE 2. Pour chacun des items, la réponse se donne sous la forme d'une échelle de Lickert numérotée de 1 à 10, 1 correspondant à « pas du tout d'accord » et 10 à « parfaitement d'accord ». Les items 8, 10 et 12 sont formulés négativement et notés à l'inverse des autres : 1 correspond à « parfaitement d'accord » et 10 correspond à « pas du tout d'accord » pour ces items.

### **3.1.3. Réalisation du questionnaire**

Les répondant.es sont invité.es à remplir le questionnaire en consacrant entre 30 secondes et 1 minute par question, *via* l'application *Google Form* et par l'intermédiaire d'un lien publié sur les réseaux sociaux. Iels sont invité.es à cocher la case correspondante au score qu'ils attribuent à la question. La durée moyenne de réponse au questionnaire est de 5 minutes.

### **3.1.4. Traitement des données**

Les résultats du questionnaire sont traités avec le logiciel *Microsoft Excel* après transfert des données à partir de *GoogleForm*.

Le traitement des résultats se fait d'une part par le calcul de la moyenne des scores attribués à chaque question. D'autre part pour chaque individu le score moyen de résilience évolue entre 1 et 10, 1 correspondant à une résilience faible et 10 correspondant à une résilience haute.

Pour analyser statistiquement les résultats, des tests paramétriques supposant l'indépendance des échantillons (ce qui est le cas) et la normalité de la loi sont utilisés. En effet, les effectifs sont suffisamment importants pour pouvoir correctement évaluer la distribution normale des données. Les tests ont été effectués au moyen du logiciel XLSTAT de *Microsoft Excel*. Un test statistique de comparaison de deux moyennes sur

---

<sup>10</sup> Elles ont été présentées dans la PARTIE 1 – 2.4 de ce document.

échantillons indépendants a été employé : le test de Student. Il a permis de comparer le score moyen de résilience des populations en fonction du genre et de la profession (vétérinaire/ASV). Un test statistique de comparaison de plusieurs moyennes sur échantillons indépendants est également utilisé : le test ANOVA à un facteur. Il a permis de comparer le score de résilience des vétérinaires ou des ASV en fonction de l'âge et des années d'expérience. Lorsque ce test montre une différence significative entre les échantillons, il est nécessaire d'employer un test *post-hoc* afin de déterminer quels échantillons diffèrent deux à deux entre eux. Les tests disponibles sont par exemple le test de Bonferroni ou le test de Tuckey, choisi pour cette étude.

En raison du faible effectif dans les catégories autres que « Canine » en ce qui concerne le type de clientèle, aucune comparaison suffisamment fiable ne peut être effectuée

## **3.2. Résultats**

### **3.2.1. La résilience en fonction de l'âge**

#### *3.2.1.1. Chez les vétérinaires*

On considère cinq populations de vétérinaires, aléatoires, homogènes et indépendantes, satisfaisant à la courbe de distribution normale ainsi que le montrent l'histogramme de fréquences en Figure 11 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 30 individus entre 20 et 29 ans
- 45 individus entre 30 et 39 ans
- 43 individus entre 40 et 49 ans
- 24 individus entre 50 et 59 ans
- 3 individus de 60 ans ou plus

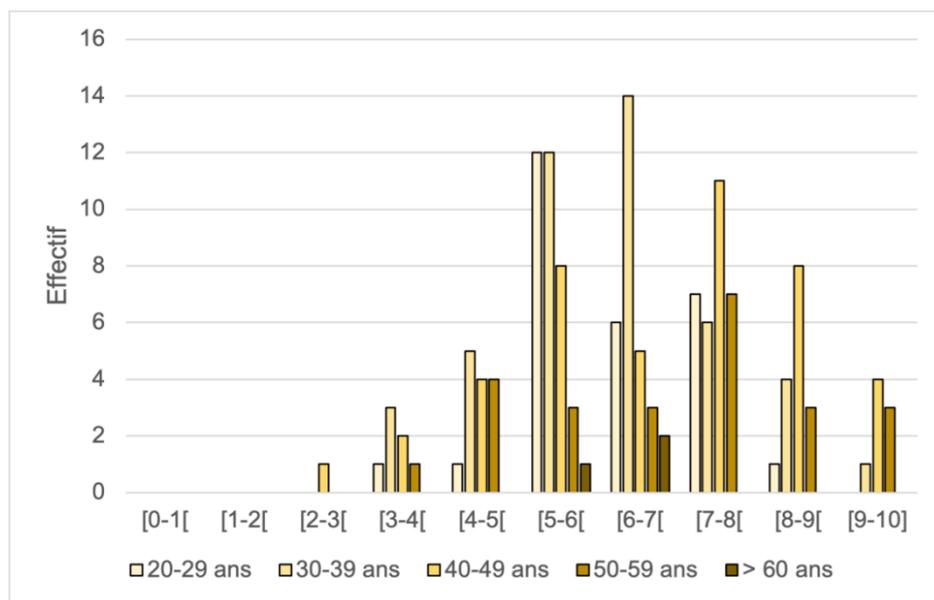
On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les échantillons ont toutes la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon l'âge des vétérinaires.

Les statistiques descriptives permettent de dégager les paramètres suivants (Tableau XI) :

*Tableau XI. Statistiques descriptives du score de résilience en fonction de l'âge des vétérinaires (KIRSCHTEN Angéline)*

Statistique	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	> 60 ans
Nb. d'observations	30	45	43	24	3
Minimum	2,386	2,240	2,261	3,166	5,204
Maximum	8,917	8,818	8,711	8,679	6,834
1er Quartile	4,951	4,793	4,760	5,345	5,246
Médiane	5,989	5,744	5,811	6,195	5,288
3ème Quartile	6,790	6,642	6,460	6,838	6,061
Moyenne	5,822	5,761	5,722	6,076	5,775
Variance (n-1)	2,507	2,133	2,077	1,995	0,843
Ecart-type (n-1)	1,583	1,461	1,441	1,412	0,918

D'après les écarts-types apparaissant dans le Tableau XI, et les représentations graphiques des résultats en histogramme de fréquence et en boîte à moustache, il ne semble pas y avoir de différence significative dans les scores de résilience en fonction de l'âge.



*Figure 11. Histogramme des fréquences des scores de résilience moyens chez les vétérinaires en fonction de la catégorie d'âge (KIRSCHTEN Angéline)*

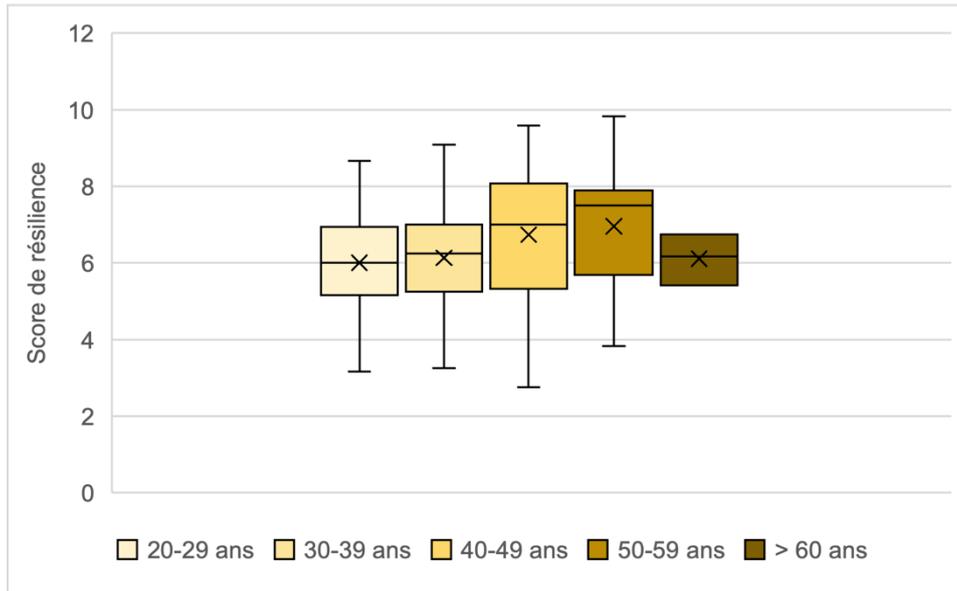


Figure 12. Boîte à moustaches représentant le score de résilience en fonction de l'âge des vétérinaires (KIRSCHTEN Angéline)

Pour tester l'hypothèse nulle, nous utilisons un test de comparaison de plusieurs variances ANOVA à un facteur.

Soit  $n$  le nombre total d'individus dans tous les échantillons confondus et,  $k$  le nombre de groupes et  $n_i$  le nombre d'individus dans le groupe  $i$ . On appelle  $y_{ij}$  la valeur de la  $j$ -ième observation dans le groupe  $i$ . La moyennes des observations du groupe  $i$  est notée  $\bar{y}_i$ .

$$\bar{y}_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij})$$

La moyenne générale des observations est quant à elle notée  $\bar{y}$ .

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_j} (y_{ij})$$

La première étape consiste à mesurer la dispersion totale des données. On calcule la somme des distances au carré entre chaque observation et la moyenne globale : c'est la Somme des Carrés Totaux (SCT).

$$SCT = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_j} (y_{ij} - \bar{y})^2$$

Il s'agit ensuite de décomposer la SCT en deux parties :

- Une première partie imputable au facteur, autrement dit imputable aux modalités de la variable étudiée (ici l'âge), qu'on appelle la Somme des Carrés Factoriels (SCF). Le calcul est le même que pour la SCT en remplaçant les valeurs observées  $y_{ij}$  par la moyenne des groupes  $i$ .

$$SCF = \sum_{i=1}^k n_i (\bar{y}_i - \bar{y})^2$$

- Une seconde partie appelée la Somme des Carrés Résiduels (SCR).

$$SCR = SCT - SCF$$

On calcule ensuite la variance de ces deux sources de variation, qu'on appelle Carrés Moyens qui correspondent à la Somme des Carrés divisée par son nombre de degrés de liberté. Le nombre de degrés de libertés de la part factorielle est  $k-1$  et celui de la part résiduelle est  $n-k$ .

$$\text{Variance factorielle} = \frac{SCF}{k-1}$$

$$\text{Variance résiduelle} = \frac{SCR}{n-k}$$

Enfin, la dernière étape est d'utiliser un test statistique pour déterminer si la variance factorielle est significativement supérieure à la variance résiduelle en calculant la statistique de test  $F$ , qui correspond au rapport entre les deux variances. Cette statistique de test suit une loi de Fisher à  $k-1$  et  $n-k$  degrés de liberté.

$$F_{(k-1, n-k)} = \frac{\frac{SCF}{k-1}}{\frac{SCR}{n-k}}$$

On compare la statistique de test  $F$  à la valeur seuil théorique selon la distribution de Fischer, trouvée dans la table de la loi de Fisher-Snedecor. Dans notre cas, nous

avons :  $n = 145$  et  $k = 5$ . Nous cherchons donc la statistique à calculer la statistique de test F et à la comparer à la valeur critique  $F_{crit(4,140)}$  à un niveau de signification  $\alpha=0,05$  :

$$F = 2,268$$

$$F_{crit(4,140)} = 2,436$$

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{F \geq 2,436\}$ .

On obtient que  $F < F_{crit(4,139)}$ , donc l'hypothèse nulle ne peut être rejetée et il n'existe pas de différence significative entre les échantillons. Par conséquent, il n'y a pas de différence significative du score de résilience des vétérinaires en fonction de l'âge, ainsi que le montre la Figure 12.

### 3.2.1.2. Chez les ASV

On considère cinq populations d'ASV, homogènes, aléatoires et indépendantes, satisfaisant à une courbe de distribution normale d'après l'histogramme des fréquences représenté en Figure 13 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 49 individus entre 20 et 29 ans
- 42 individus entre 30 et 39 ans
- 24 individus entre 40 et 49 ans
- 8 individus entre 50 et 59 ans
- 1 individu de plus de 60 ans

On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les échantillons ont toutes la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon l'âge des ASV.

Les statistiques descriptives permettent d'obtenir les résultats suivants (Tableau XII) en page suivante.

Tableau XII. Statistiques descriptives du score de résilience selon l'âge des ASV (KIRSCHTEN Angéline)

Statistique	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	> 60 ans
Nb. d'observations	49	42	24	8	1
Minimum	1,583	4,833	4,333	4,250	6,833
Maximum	9,417	9,000	10,000	8,833	6,833
1er Quartile	6,167	6,271	6,271	6,604	6,833
Médiane	6,833	7,208	7,250	7,208	6,833
3ème Quartile	7,583	7,729	7,875	7,458	6,833
Moyenne	6,811	7,075	7,135	6,969	6,833
Variance (n-1)	1,791	0,965	2,039	1,752	
Ecart-type (n-1)	1,338	0,982	1,428	1,324	

D'après les écarts-types ainsi que l'histogramme de fréquences et le graphique en boîtes à moustaches des scores de résilience moyens des ASV en fonction de l'âge (Figure 13 et 14), il semble qu'aucune tendance de la résilience en fonction de l'âge ne soit mise en évidence.

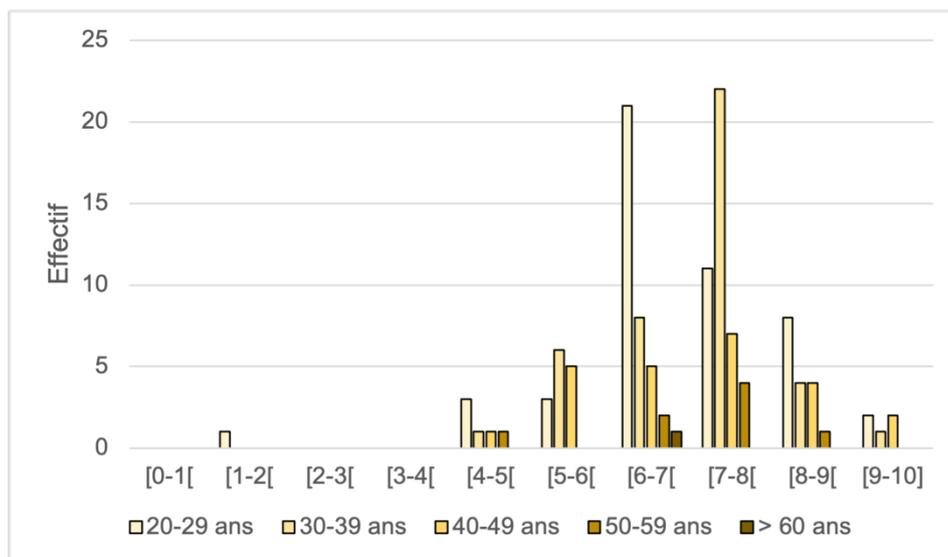


Figure 13. Histogramme des fréquences des scores de résilience moyen des ASV en fonction de la catégorie d'âge (KIRSCHTEN Angéline)

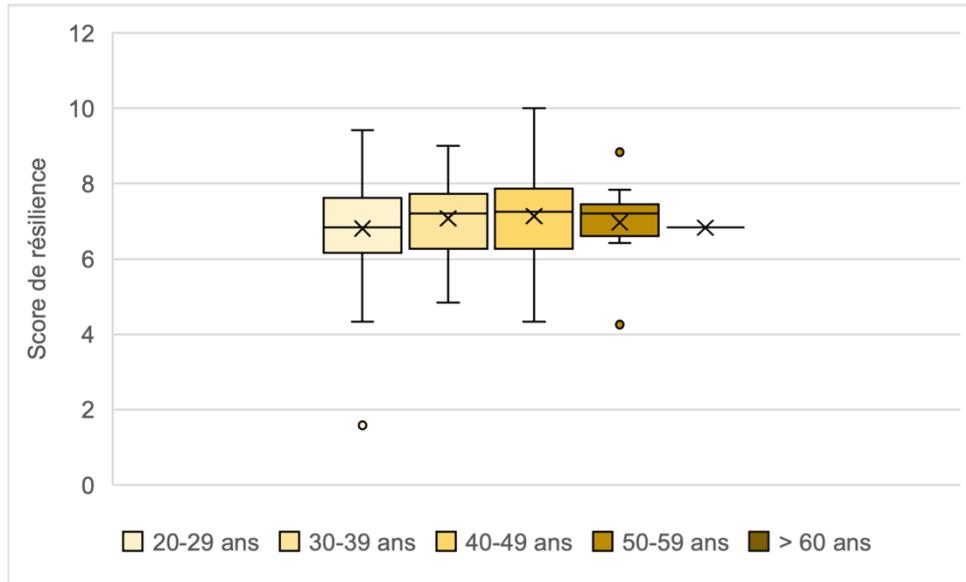


Figure 14. Boîtes à moustaches représentant les scores de résilience des ASV en fonction de l'âge (KIRSCHTEN Angéline)

Afin de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse nulle, un test statistique ANOVA à un facteur est employé. Il a été choisi d'exclure le groupe des plus de 60 ans en raison de son faible effectif (1 individu) qui ne permet pas de le comparer aux autres groupes. Nous comparons donc 4 groupes.

Par la même méthode que celle utilisée dans le paragraphe précédent, on obtient que pour des degrés de liberté de 3 et 120 et à un niveau de signification  $\alpha=0,05$  :

$$F_{crit(3,120)} = 2,68$$

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{F \geq 2,68\}$ . Or,  $F=0,506$ . On obtient que  $F < F_{crit(4,120)}$ , donc l'hypothèse nulle est maintenue et il n'y a pas de différence significative entre les échantillons. Par conséquent, il n'y a pas de différence significative du score de résilience des ASV en fonction de l'âge, ainsi que le montre le graphique en boîte à moustaches (Figure 14).

### 3.2.2. La résilience en fonction du genre

#### 3.2.2.1. Chez les vétérinaires

On considère deux populations de vétérinaires, homogènes, aléatoires et indépendantes, satisfaisant à une courbe de distribution normale d'après l'histogramme des fréquences représenté en Figure 15 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 124 individus de genre féminin
- 21 individus de genre masculin

On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les deux échantillons ont la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon le genre des vétérinaires.

Les statistiques descriptives permettent de dégager les paramètres suivants (Tableau XIII) :

*Tableau XIII. Statistiques descriptives du score de résilience en fonction du genre des vétérinaires (KIRSCHTEN Angéline)*

Statistique	Féminin	Masculin
Nb. d'observations	124	21
Minimum	2,750	3,917
Maximum	9,583	9,833
1er Quartile	5,250	5,417
Médiane	6,500	6,000
3ème Quartile	7,583	7,833
Moyenne	6,403	6,544
Variance (n-1)	2,196	3,196
Ecart-type (n-1)	1,482	1,788

D'après les écarts-types et les représentations graphiques des résultats (Figure 15 et 16), il ne semble être montrée aucune différence significative entre les deux échantillons.

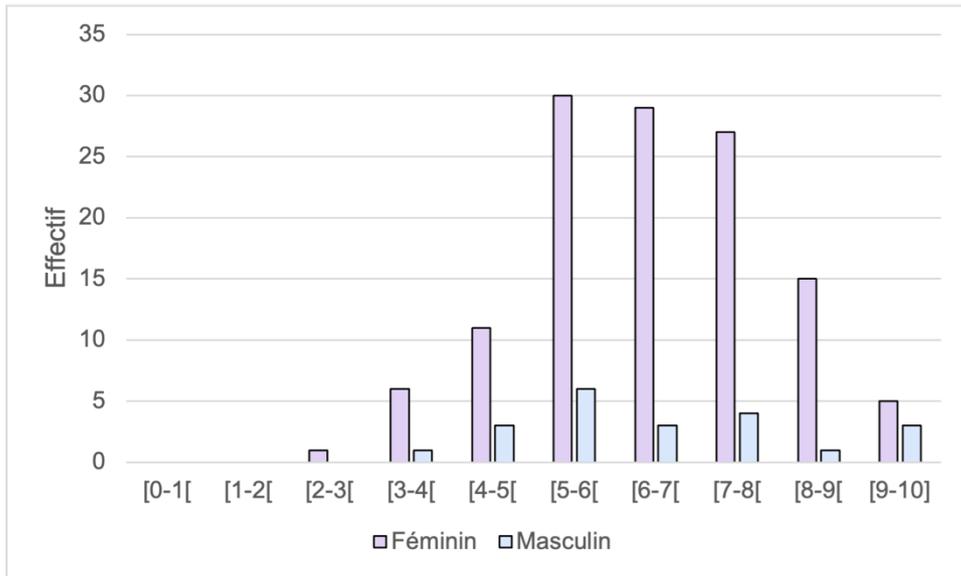


Figure 15. Histogramme des fréquences des scores de résilience des vétérinaires en fonction du genre (KIRSCHTEN Angéline)

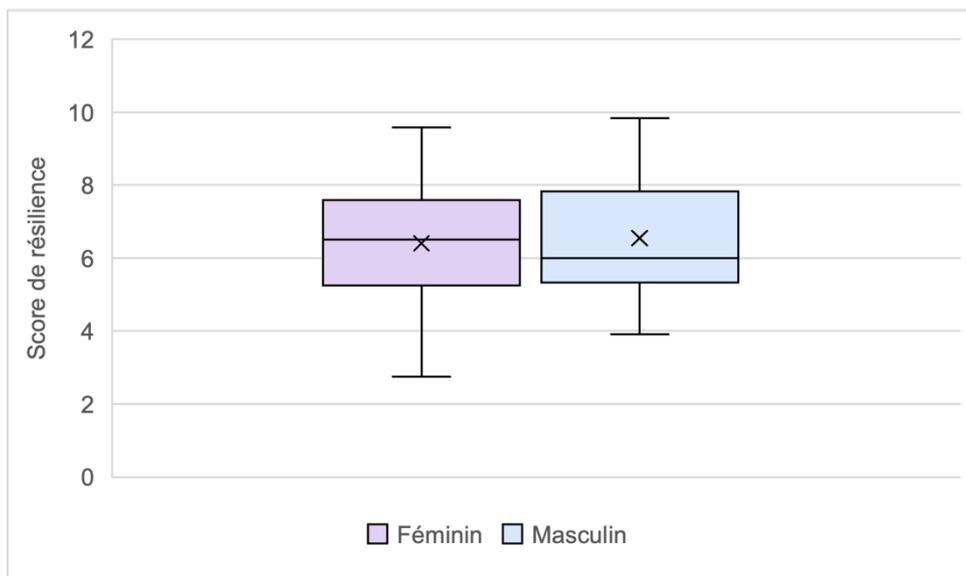


Figure 16. Boîtes à moustaches représentant le score de résilience des vétérinaires en fonction du genre (KIRSCHTEN Angéline)

Le test statistique employé pour comparer la moyenne de ces deux populations est le test de Student. Soit  $\bar{x}_i$  la moyenne du groupe  $i$ ,  $n_i$  la taille du groupe  $i$ , et  $s_i$  l'écart-type du groupe  $i$ .

La première étape est de calculer la variance groupée puis l'écart-type groupé pour obtenir une estimation combinée de l'écart-type global. Soit  $s_p^2$  la variance groupée et  $s_p$  l'écart-type groupé.

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} = 2,336$$

$$s_p = \sqrt{s_p^2} = 1,528$$

La statistique de test  $t$  est calculée de la manière suivante :

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} = 0,391$$

On compare ensuite  $t$  à une valeur de référence  $t_{crit(df)}$  trouvée dans la table de Student pour un degré de liberté  $df = n_1 + n_2 - 2 = 143$  et à un seuil de signification  $\alpha = 0,05$  :

$$t_{crit(143)} = 1,977$$

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{t \geq 1,997\}$ .

On obtient que  $t < t_{crit(143)}$ , donc l'hypothèse nulle est maintenue et il n'y a pas de différence significative entre les échantillons, ainsi que le représente la Figure 16. Par conséquent, il n'y a pas de différence significative du score de résilience des vétérinaires en fonction du genre. Le risque de rejeter  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 5%.

### 3.2.2.2. Chez les ASV

On considère deux populations d'ASV homogènes, aléatoires et indépendantes, satisfaisant à une courbe de distribution normale d'après l'histogramme des fréquences représenté en Figure 17 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 123 individus de genre féminin
- 1 individu s'identifiant à un genre autre que masculin ou féminin

On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les deux échantillons ont la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon le genre des ASV.

On peut représenter graphiquement les scores de résilience moyen des ASV en fonction du genre, au moyen d'un histogramme des fréquences (Figure 17).

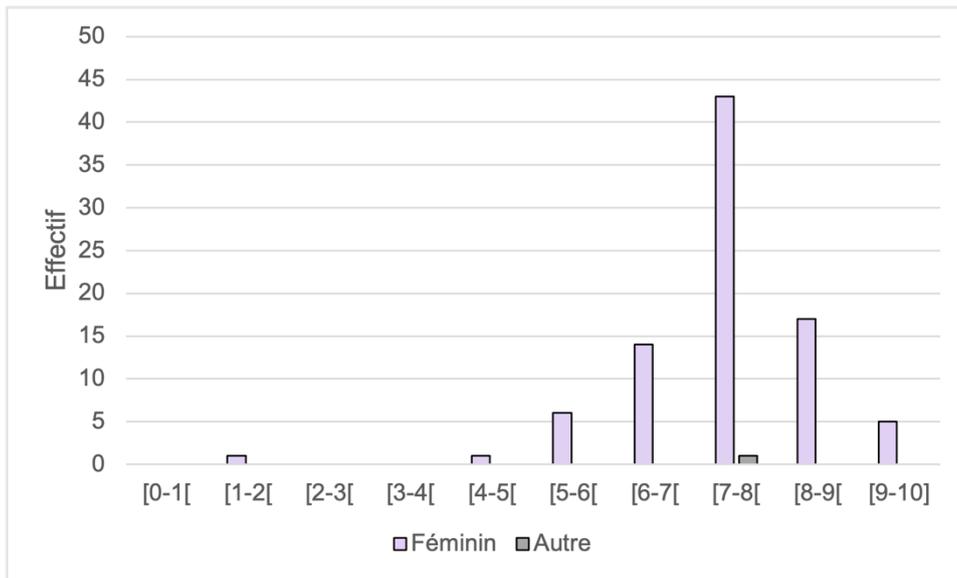


Figure 17. *Histogramme des fréquences des scores de résilience moyens des ASV en fonction du genre (KIRSCHTEN Angéline)*

Néanmoins, un des groupes est constitué d'un seul individu. Cela ne permet pas d'appliquer de test statistique approprié. On ne peut donc conclure sur  $H_0$ . Cependant, la représentation de ces séries statistiques en « boîtes à moustaches » ne semble mettre en évidence aucune influence significative du genre sur le score de résilience, sans que l'on puisse y accorder une fiabilité certaine (Figure 18).

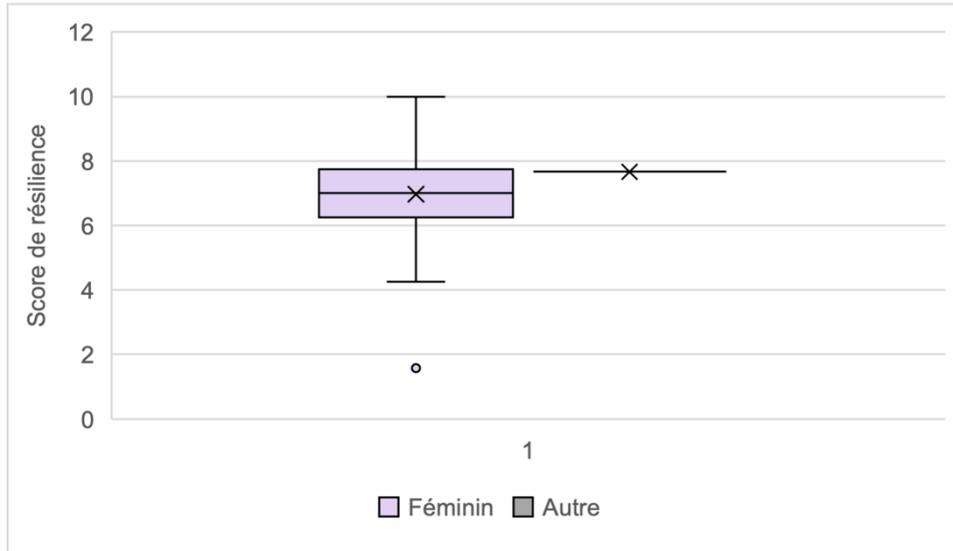


Figure 18. Boîtes à moustaches représentant les scores de résilience des ASV en fonction du genre (KIRSCHTEN Angéline)

### 3.2.3. La résilience en fonction de l'expérience

#### 3.2.3.1. Chez les vétérinaires

On considère cinq populations de vétérinaires, aléatoires et indépendantes, satisfaisant à une courbe de distribution normale d'après l'histogramme des fréquences représenté en Figure 19 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 34 individus avec moins de 5 ans d'expérience
- 26 individus avec entre 5 et 9 ans d'expérience
- 42 individus avec entre 10 et 19 ans d'expérience
- 27 individus avec entre 20 et 29 ans d'expérience
- 16 individus avec 30 ans d'expérience ou plus

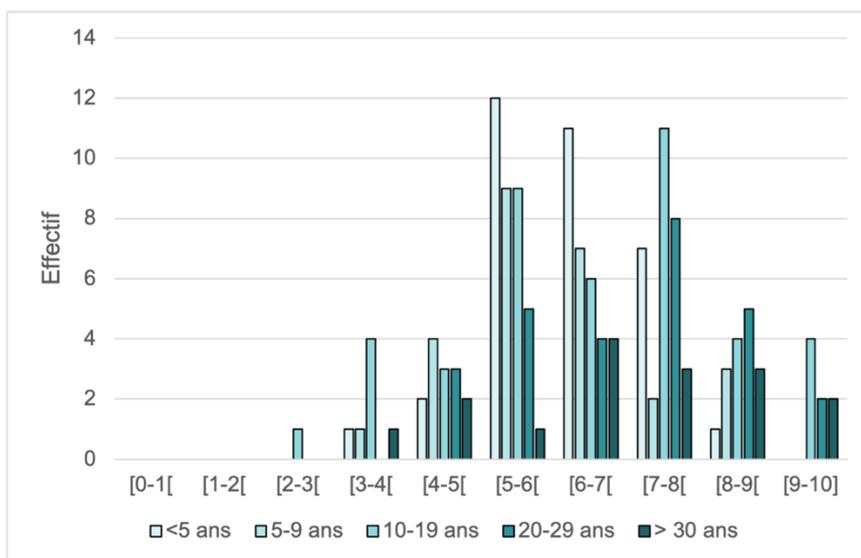
On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les échantillons ont toutes la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon l'expérience des vétérinaires.

Les statistiques descriptives permettent d'obtenir les résultats suivants (Tableau XIV) :

*Tableau XIV. Statistiques descriptives du score de résilience des vétérinaires en fonction de l'expérience (KIRSCHTEN Angéline)*

Statistique	<5 ans	5-9 ans	10-19 ans	20-29 ans	>30 ans
Nb. d'observations	34	26	42	27	16
Minimum	3,167	3,250	2,750	4,250	3,833
Maximum	8,667	8,333	9,583	9,583	9,833
1er Quartile	5,188	5,104	5,271	5,875	5,979
Médiane	6,083	5,833	6,708	7,583	7,083
3ème Quartile	6,875	6,563	7,729	8,000	8,229
Moyenne	6,032	5,904	6,425	7,068	7,005
Variance (n-1)	1,223	1,516	3,008	2,159	3,185
Ecart-type (n-1)	1,106	1,231	1,734	1,469	1,785

L'histogramme des fréquences ainsi que la représentation graphique en « boîte à moustaches » (Figure 19 et 20) permettent d'apprécier la répartition des scores de résilience des vétérinaires en fonction de l'expérience. Ces graphiques sembleraient montrer une tendance à l'augmentation du score de résilience avec le nombre d'années d'expérience chez les vétérinaires, avec notamment le maximum de la courbe de distribution des fréquences qui se déplace vers la droite avec l'expérience dans la Figure 19.



*Figure 19. Histogramme des fréquences représentant les scores moyens de résilience des vétérinaires en fonction de l'expérience (KIRSCHTEN Angéline)*

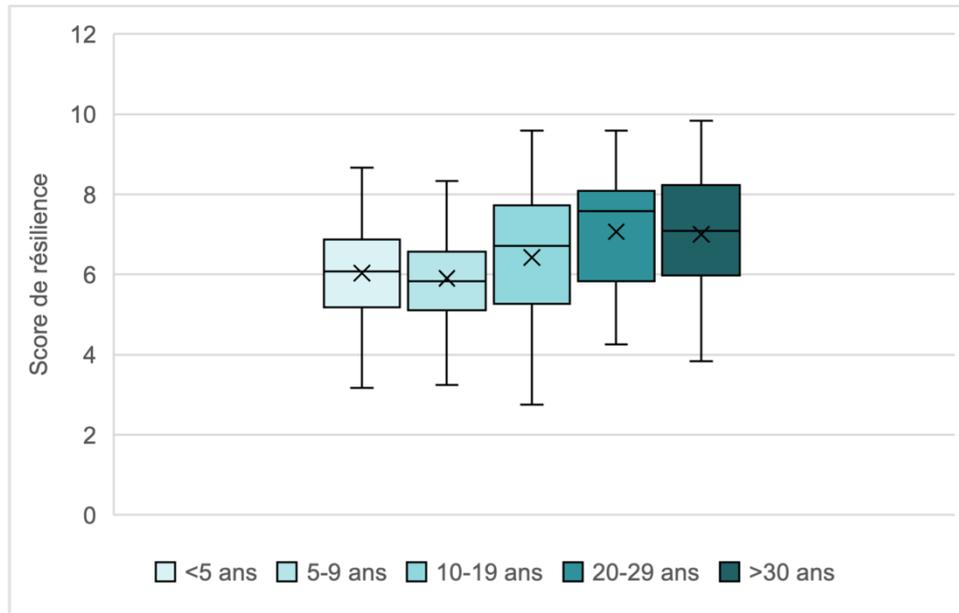


Figure 20. Boite à moustache des scores de résilience des vétérinaires selon l'expérience (KIRSCHTEN Angéline)

Par la même méthode que celle utilisée dans le paragraphe 3.2.1.1, on obtient que pour des degrés de liberté de 4 et 140 et à un niveau de signification  $\alpha=0,05$  :

$$F_{crit(4,140)} = 2,436$$

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{H \geq 2,436\}$ . Or,  $F = 3,307$ . On obtient que  $F > F_{crit(4,140)}$  donc l'hypothèse nulle est rejetée et il y a une différence significative entre les échantillons.

Il est ensuite nécessaire d'utiliser un test statistique *post-hoc* afin de déterminer quels échantillons sont significativement différents deux à deux. Le test de Tuckey est effectué. Il s'agit de calculer une statistique de test  $Q_{i,j}$  pour 5 échantillons deux à deux (respectivement les échantillons  $i$  et  $j$ ) et de la comparer avec une valeur seuil de référence  $Q_{crit(k,ddl)}$  pour un nombre d'échantillons  $k=5$ , un degré de signification  $\alpha=0,05$  et un degré de liberté  $ddl=151$ .

$$Q_{crit(5,151)} = 3,905$$

Les résultats permettant de conclure à une différence significative entre deux échantillons sont présentés ci-après :

$$Q_{(<5 \text{ ans}, 20-29 \text{ ans})} = 3,9425$$

$$Q_{(<5 \text{ ans}, >30 \text{ ans})} = 3,9425$$

Ces valeurs sont supérieures à  $Q_{crit(5,151)}$ . L'échantillon « < 5 ans » est donc significativement différent des échantillons « 20-29 ans » et « > 30 ans ». Or, la moyenne du groupe « < 5 ans » est inférieure à celle des groupes « 20-29 ans » et « > 30 ans ». Nous en concluons donc que les générations de vétérinaires ayant plus de 20 ans d'expérience sont plus résilients que ceux ayant moins de 5 ans d'expérience.

$$Q_{(5-9 \text{ ans}, 20-29 \text{ ans})} = 4,1557$$

$$Q_{(5-9 \text{ ans}, >30 \text{ ans})} = 4,1557$$

Ces valeurs sont supérieures à  $Q_{crit(5,151)}$ . L'échantillon « 5-9 ans » est donc significativement différent des échantillons « 20-29 ans » et « > 30 ans ». Or, la moyenne du groupe « 5-9 ans » est inférieure à celle des groupes « 20-29 ans » et « > 30 ans ». Nous en concluons donc que les générations de vétérinaires ayant plus de 20 ans d'expérience sont plus résilients que ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience.

Finalement, nous pouvons conclure que les vétérinaires ayant moins de 9 ans d'expérience sont en moyenne moins résilients que ceux ayant plus de 20 ans d'expérience.

#### 3.2.3.2. Chez les ASV

On considère cinq populations d'ASV, aléatoires et indépendantes, satisfaisant une courbe de distribution normale comme le montrent l'histogramme des fréquences présenté en Figure 21 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 33 individus avec moins de 5 ans d'expérience
- 37 individus avec entre 5 et 9 ans d'expérience
- 37 individus avec entre 10 et 19 ans d'expérience
- 11 individus avec entre 20 et 29 ans d'expérience
- 6 individus avec 30 ans d'expérience ou plus

On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les échantillons ont toutes la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent selon l'expérience des ASV.

Les statistiques descriptives permettent d'obtenir les résultats suivants (Tableau XV) et l'histogramme des fréquences (Figure 21) :

*Tableau XV. Statistiques descriptives du score de résilience des ASV en fonction de l'expérience (KIRSCHTEN Angéline)*

Statistique	< 5 ans	5-9 ans	10-19 ans	20-29 ans	> 30 ans
Nb. d'observations	33	37	37	11	6
Minimum	4,333	1,583	4,417	5,833	4,250
Maximum	9,000	9,417	9,417	10,000	8,833
1er Quartile	6,417	6,167	6,250	7,167	6,521
Médiane	7,000	6,583	7,250	7,750	7,042
3ème Quartile	7,667	7,333	7,833	8,542	7,625
Moyenne	7,063	6,619	7,025	7,773	6,889
Variance (n-1)	1,050	1,825	1,392	1,375	2,369
Ecart-type (n-1)	1,025	1,351	1,180	1,173	1,539

Contrairement au paragraphe précédent, l'histogramme des fréquences (Figure 21) ne semble pas montrer une augmentation du score de résilience avec l'expérience (par exemple, le maximum de la courbe des ASV ayant moins de 5 ans d'expérience est supérieur à celui de ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience et ceux ayant plus de 30 ans d'expérience). Il est difficile de se faire une idée de la tendance sur la représentation en boîtes à moustaches (Figure 22).

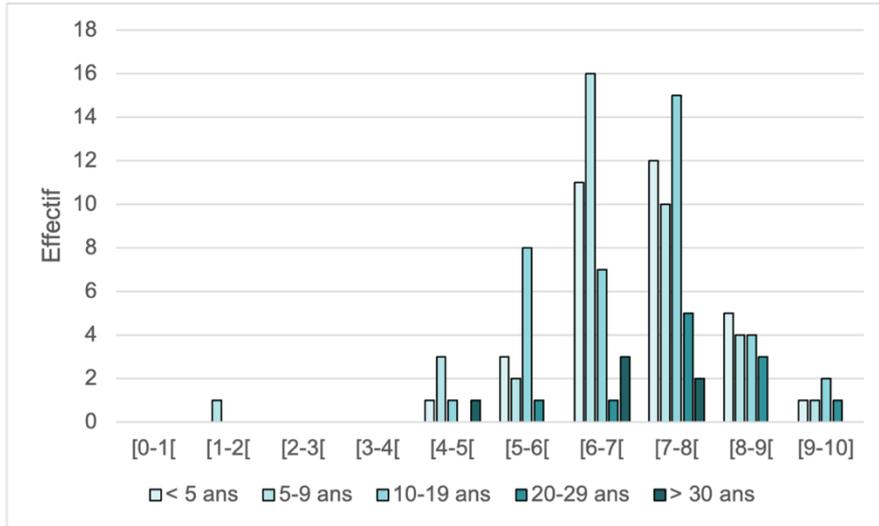


Figure 21. Histogramme des fréquences représentant les scores de résilience moyens des ASV ayant moins de 5 ans d'expérience (KIRSCHTEN Angéline)

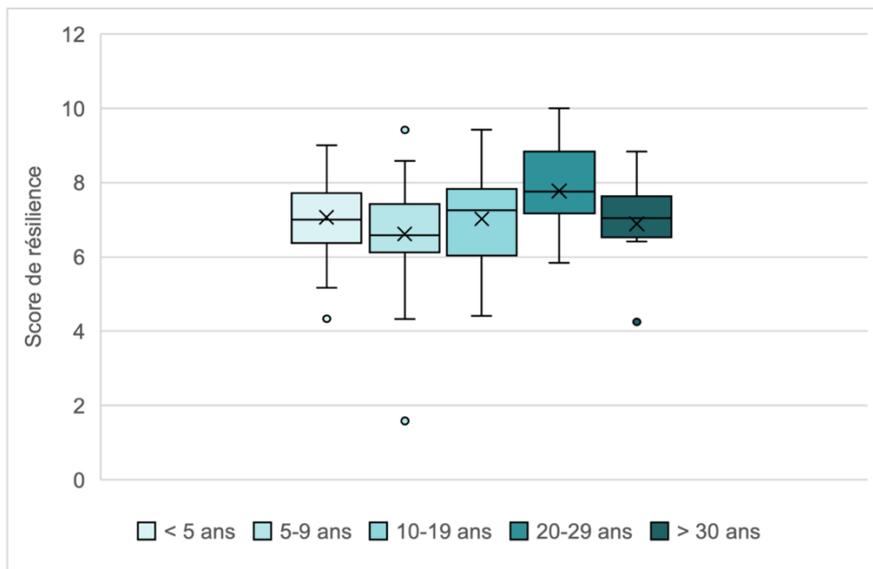


Figure 22. Boîtes à moustaches représentant le score de résilience des ASV en fonction de l'expérience (KIRSCHTEN Angéline)

Par la même méthode que celle utilisée dans le paragraphe 3.2.1.1, on obtient que pour des degrés de liberté de 4 et 140 et à un niveau de signification  $\alpha=0,05$  :

$$F_{crit(4,119)} = 2,448$$

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{F \geq \}$ . Or,  $F = 2,052$ . On obtient que  $F < F_{crit(4,119)}$ , donc l'hypothèse nulle est maintenue et il n'y a pas de différence significative entre les échantillons. Par conséquent, il n'y a pas de différence significative du score de résilience des ASV en fonction de leur expérience.

### 3.2.4. Comparaison entre la résilience des vétérinaires et celle des ASV

On considère deux populations homogènes, aléatoires et indépendantes, satisfaisant à une courbe de distribution normale d'après l'histogramme des fréquences représenté en Figure 23 et le test statistique de Shapiro-Wilk :

- 145 individus vétérinaires
- 124 individus ASV

On souhaite tester l'hypothèse nulle suivante  $H_0$  : les deux échantillons ont la même tendance centrale et proviennent donc de la même population. Autrement dit, le score de résilience moyen n'est pas significativement différent entre les vétérinaires et les ASV.

Les statistiques descriptives permettent de dégager les paramètres suivants (Tableau XVI) :

*Tableau XVI. Statistiques descriptives du score de résilience en fonction de la profession (KIRSCHTEN Angéline)*

Statistique	Vétérinaires	ASV
Nb. d'observations	145	124
Minimum	2,750	1,583
Maximum	9,833	10,000
1er Quartile	5,250	6,250
Médiane	6,500	7,000
3ème Quartile	7,667	7,750
Moyenne	6,423	6,974
Variance (n-1)	2,322	1,521
Ecart-type (n-1)	1,524	1,233

On observe ainsi que la moyenne des vétérinaires est inférieure à celle des ASV et que l'écart-type des ASV est supérieur à celui des vétérinaires, ce qui signifie que les scores de résilience sont moins dispersés chez les ASV, chez qui ils restent plus proches de la moyenne. Ceci est également visible sur l'histogramme des fréquences représentant les scores de résilience moyens des vétérinaires et des ASV (Figure 23) : la courbe de distribution normale chez les vétérinaires est plus à gauche et plus large que chez les ASV. Le graphique en « boîte à moustache » rassemblant les scores de résilience des vétérinaires et ceux des ASV (Figure 24) permet aussi de comparer la répartition et la valeur des scores de résilience des deux populations, laissant penser également que l'hypothèse nulle pourrait être rejetée.

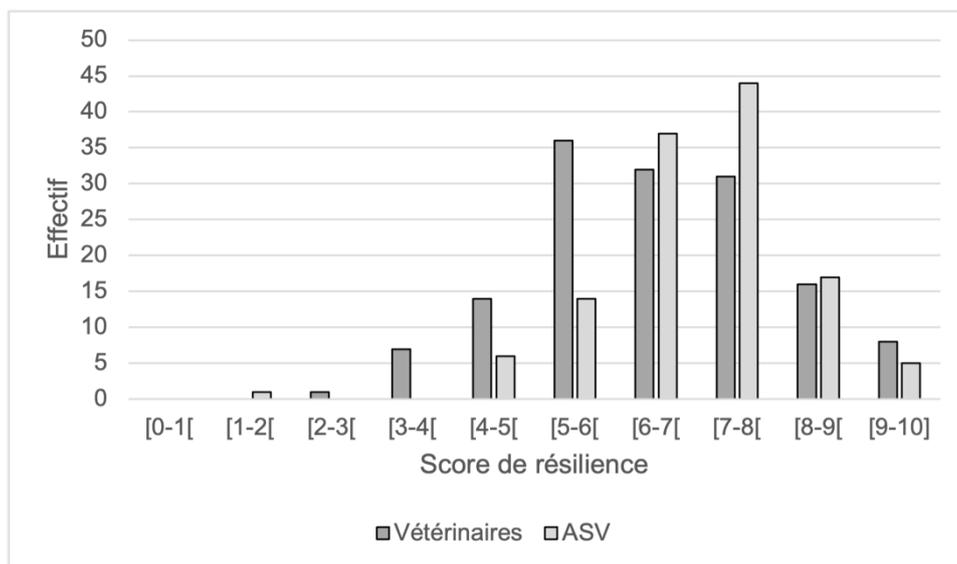


Figure 23. Histogramme des fréquences des scores moyens de résilience des vétérinaires et ASV (KIRSCHTEN Angéline)

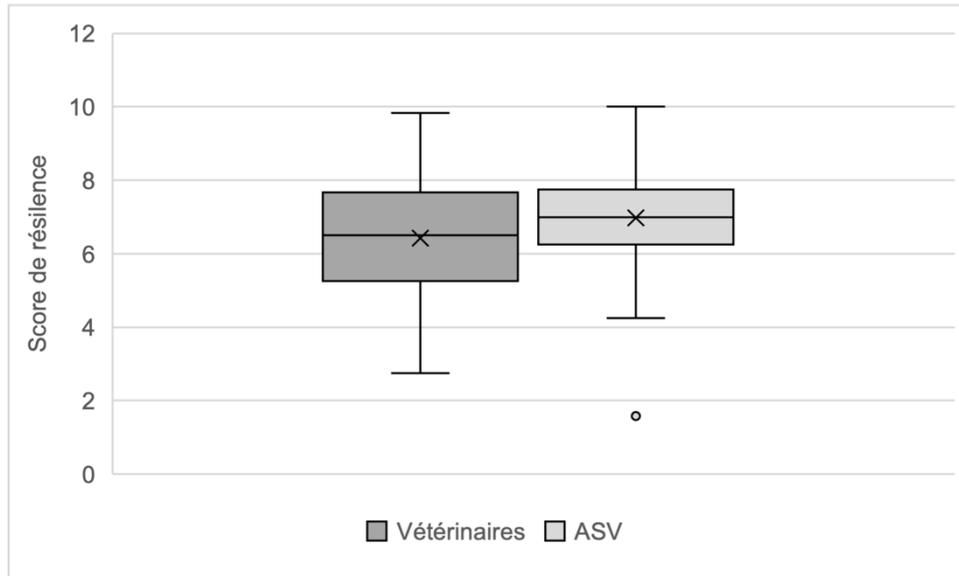


Figure 24. Boîte à moustache des scores de résilience des vétérinaires et des ASV (KIRSCHTEN Angéline)

Par la méthode utilisée dans le paragraphe 3.2.2.1, on obtient que  $t = 3,222$ . Or, la table de la loi de Student donne que  $t_{crit(143)} = 1,969$  pour un degré de liberté 267 à un seuil de signification  $\alpha = 0,05$ .

La région critique de rejet de  $H_0$  est  $\{t \geq 1,969\}$ .

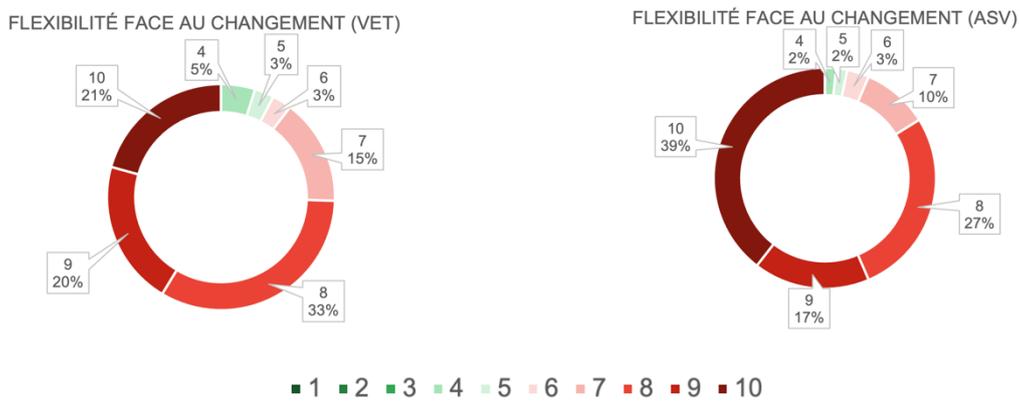
On obtient que  $t > t_{crit(143)}$ , donc l'hypothèse nulle est rejetée et on observe une différence significative entre les échantillons, ce qui confirme les observations graphiques en Figure 23 et Figure 24. Par conséquent, étant donné que la moyenne des ASV est supérieure à celle des vétérinaires, les ASV ont un score de résilience significativement plus élevé que les vétérinaires dans les structures vétérinaires en France. Le risque de rejeter  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 5%.

### 3.2.5. Caractéristiques de la résilience individuelle

Ce questionnaire quantitatif a également permis d'étudier les caractéristiques de la résilience individuelle des vétérinaires et ASV exerçant en CV en France. Ainsi, en étudiant les réponses à chaque question, on obtient des données informatives sur la résilience des vétérinaires et ASV. Les scores sont représentés sur une échelle de

teintes allant du vert au rouge. Plus le score est extrême (1 et 10), plus les couleurs sont foncées et plus le score est médian (5 et 6), plus celles-ci sont claires. Les scores allant de 1 à 5 sont représentés en vert et ceux allant de 6 à 10 sont rouges.

Premièrement, en ce qui concerne la flexibilité face au changement, on observe que les vétérinaires et les ASV ont des scores élevés (Figure 25) pour ce facteur de résilience<sup>11</sup>. En effet, respectivement 89% et 93% des scores sont exclusivement situés entre 7 et 10. On constate donc une grande flexibilité des vétérinaires et des ASV face au changement dans le cadre de leur profession.



*Figure 25. Représentation graphique des scores liés à la flexibilité face au changement chez les vétérinaires et les ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

L'évaluation de l'adaptabilité de chacun dans de nouvelles situations professionnelles a également des scores élevés (Figure 26), et les vétérinaires et ASV semblent présenter des aptitudes en termes d'adaptation, autre facteur de protection de la résilience<sup>11</sup>.

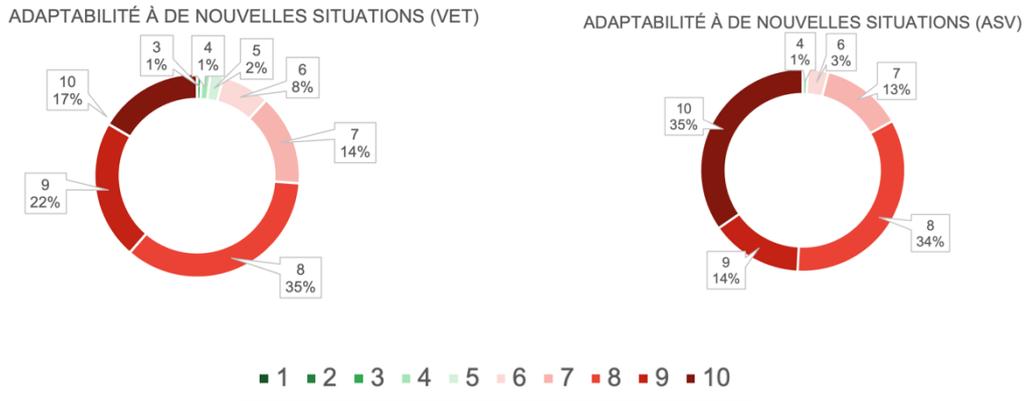


Figure 26. Représentation graphique des scores liés à l'adaptabilité dans de nouvelles situations chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

L'optimisme est un facteur de protection de la résilience positivement corrélé à cette dernière<sup>11</sup>. En observant les scores d'optimisme des vétérinaires et ASV des CV en France, on constate que les ASV sont généralement plus optimistes que les vétérinaires (Figure 27) : 79% d'entre eux se sont évalués entre 7 et 10 concernant leur optimisme contre 59% des vétérinaires. Environ 24% des vétérinaires ont évalué leur optimisme sous la moyenne, contre seulement 10% chez les ASV.

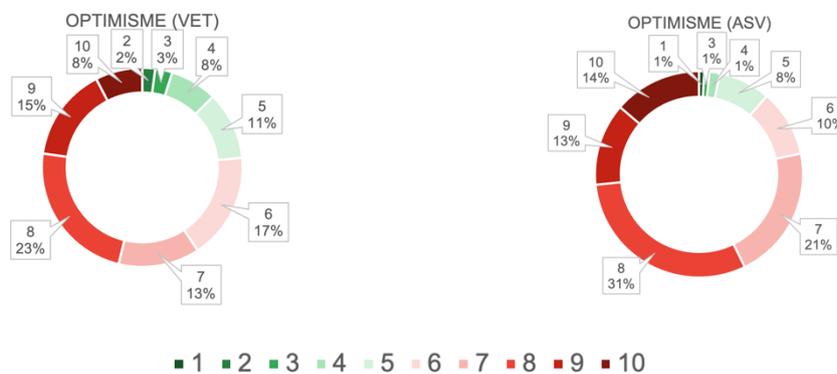


Figure 27. Représentation graphique des scores d'optimisme dans le contexte professionnel chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

<sup>11</sup> Ainsi que nous l'avons vu dans la PARTIE 1 – 2.2.2.

Une autre composante de la résilience est le développement de ses forces<sup>12</sup>. Plutôt que de se concentrer sur ses limites, l'individu porte son attention sur le développement de ses propres qualités afin d'en faire des forces de caractère. Ici, la différence est nette entre les vétérinaires et les ASV (Figure 28) : quand les vétérinaires estiment pour 38% leur score sous la moyenne, c'est le cas pour seulement 15% des ASV qui notent cet aspect entre 7 et 10 pour  $\frac{3}{4}$  d'entre elleux.

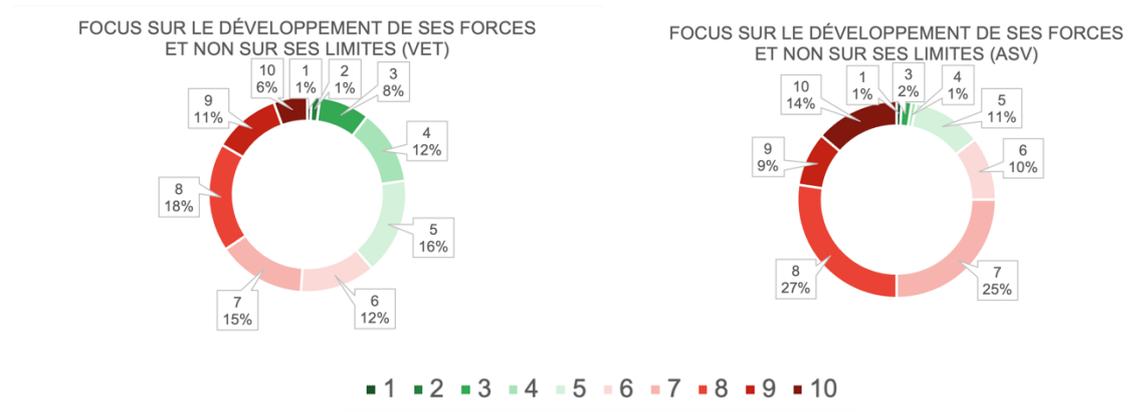


Figure 28. Représentation graphique du score évaluant la concentration de chacun sur ses forces et non sur ses limites, chez les ASV et vétérinaires des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

En ce qui concerne la motivation et l'enthousiasme face à une épreuve professionnelle, on constate que les ASV ont davantage de facilité à les maintenir que les vétérinaires. En effet, 31% des vétérinaires considèrent que leur score est inférieur à 4 sur ce sujet, alors que 75% des ASV lui attribuent un score de 6 ou plus. Pour environ la moitié de chaque population, le score demeure médian (entre 4 et 7) (Figure 29).

<sup>12</sup> Nous rediscuterons de ces forces dans la PARTIE 3 – 1.

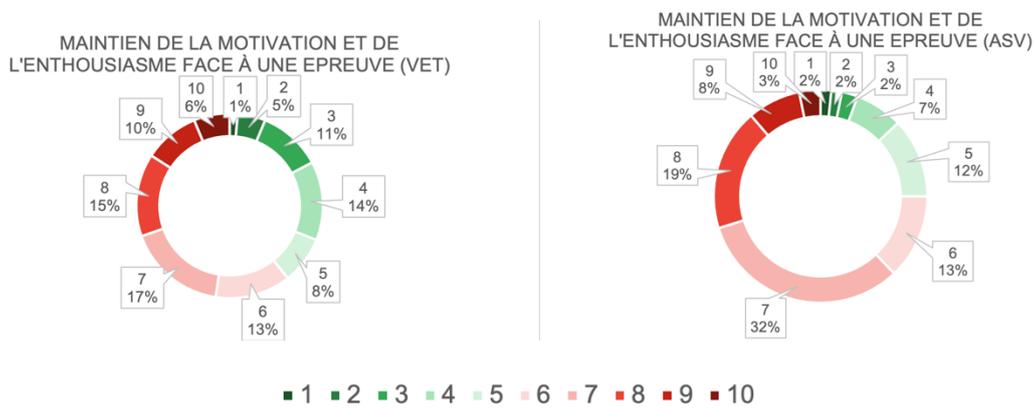


Figure 29. Représentation graphique de la tendance à maintenir la motivation et l'enthousiasme face à une épreuve chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

Le fait d'aimer les challenges est lié à la résilience individuelle<sup>11</sup>. Les vétérinaires exerçant en CV en France ont un attrait plutôt haut pour les challenges, avec 69% des vétérinaires qui lui ont attribué un score de 7 ou plus mais également 24% qui lui ont donné un score de 4 ou moins. En revanche, les ASV ont considéré aimer les challenges dans le travail avec 86% d'entre eux qui ont noté leur attrait à 7 ou plus et dont 29% lui ont attribué le score maximal (contre 10% chez les vétérinaires) (Figure 30).

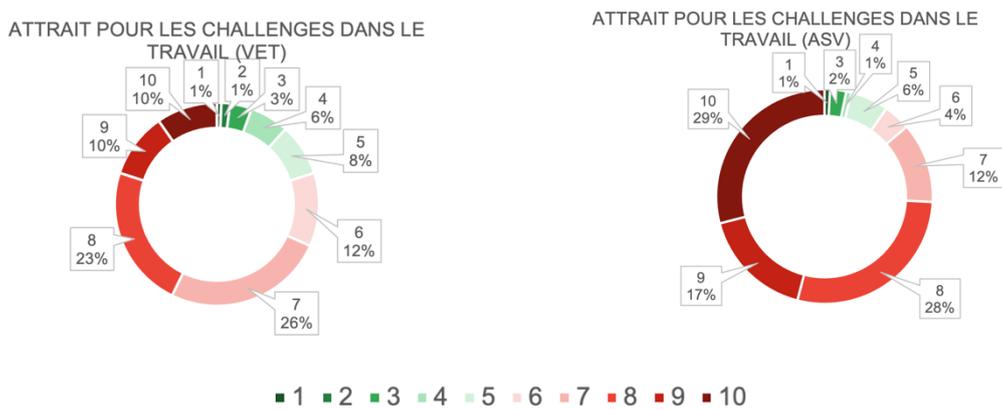


Figure 30. Représentation graphique de l'attrait pour le challenge dans la profession chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

La résilience est, en quelques mots, le fait de rebondir après des événements adverses. La question portant sur l'aisance à rebondir après un moment difficile prend donc tout son sens. Pour près d' $\frac{1}{3}$  des vétérinaires (32%), il est davantage difficile qu'aisé de rebondir. La moitié des vétérinaires restants trouve cela plutôt facile, avec un score de 8 ou plus. Les ASV sont quant à eux plus à l'aise que les vétérinaires pour rebondir après un moment difficile, puis qu'ils ont attribué un score supérieur ou égal à 8 à cette question pour la près de la moitié d'entre eux (49%) (Figure 31).

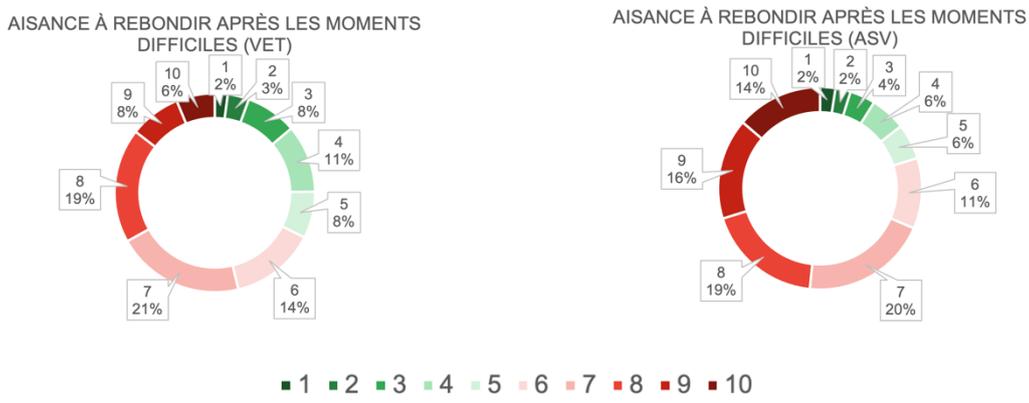


Figure 31. Représentation graphique de l'aisance à rebondir après les moments difficiles dans le contexte professionnel pour les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

Pendant l'événement stressant, la traversée de cette situation peut être plus ou moins confortable selon les individus. On observe que les proportions sont similaires dans les deux populations, avec environ la moitié des individus qui trouvent cela plutôt facile et l'autre moitié plutôt difficile (Figure 32).

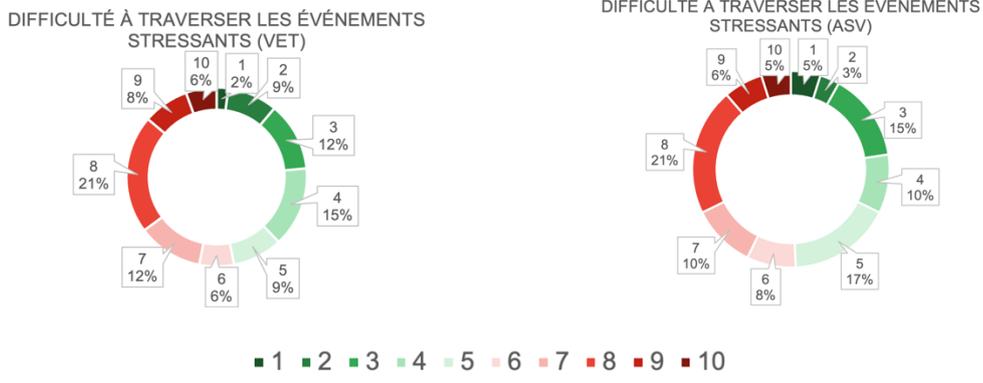
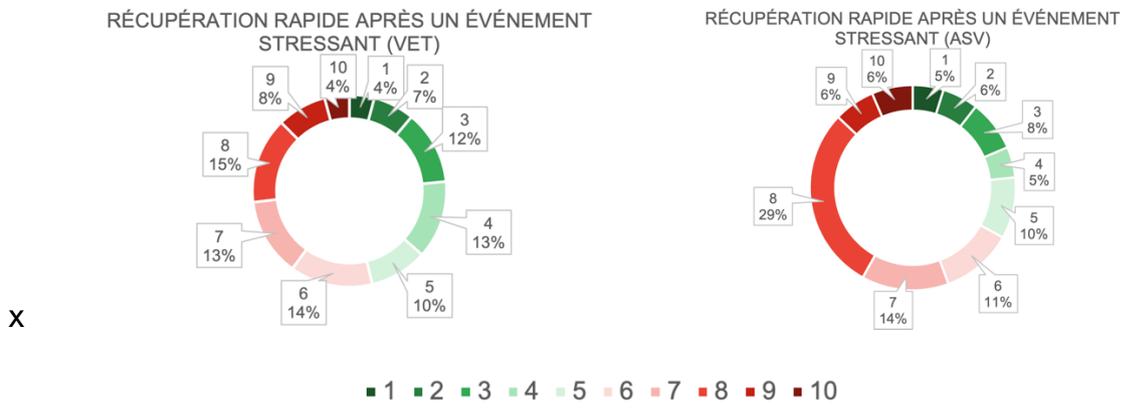


Figure 32. Représentation graphique du score de difficulté à traverser les événements stressants pour les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

Après l'événement stressant, il s'agit de récupérer et de se remettre pour maintenir un niveau de fonctionnement sain. Autrement dit, il s'agit d'avoir le moins de séquelles possible. Pour 27% des vétérinaires, cette période de récupération est rapide (score de 8, 9 ou 10) tandis que les ASV ont tendance à se remettre encore plus rapidement (scores de 8, 9 ou 10 pour 41% d'entre elleux) (Figure 33).



X

Figure 33. Représentation graphique de la tendance à se remettre rapidement après un événement stressant pour les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

En plus de maintenir son fonctionnement, la résilience suppose de revenir à la réalité après l'événement adverse. Environ la moitié des vétérinaires considèrent que ce retour à la réalité est plutôt aisé (les scores attribués sont inférieurs ou égaux à 5), tout comme chez les ASV (Figure 34).

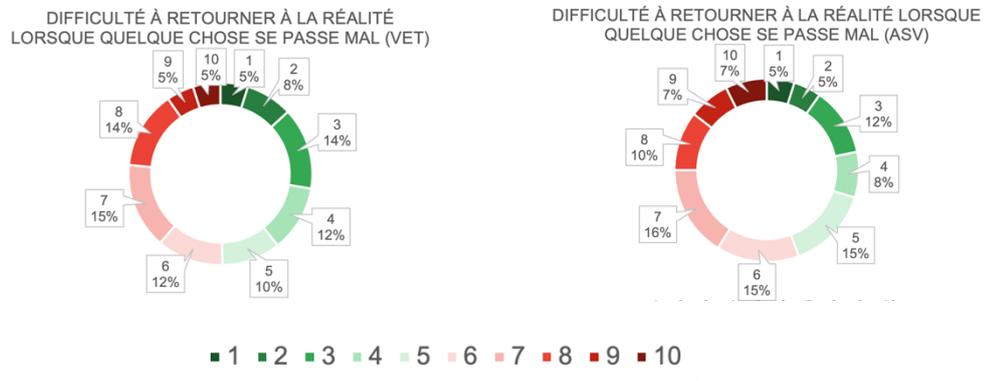


Figure 34. Représentation graphique de la difficulté à retourner à la réalité en cas d'événement négatif pour les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

La question suivante concernait la facilité à surmonter les moments difficiles d'habitude. On remarque que les résultats sont assez similaires entre les vétérinaires et ASV, qui pour respectivement 46% et 43% trouvent cela difficile (score de 5 ou moins). Parmi tous les vétérinaires et ASV, environ 1/5<sup>ème</sup> trouvent cela particulièrement très aisé (respectivement 24% et 20% ont des scores de 8 ou plus) (Figure 35).

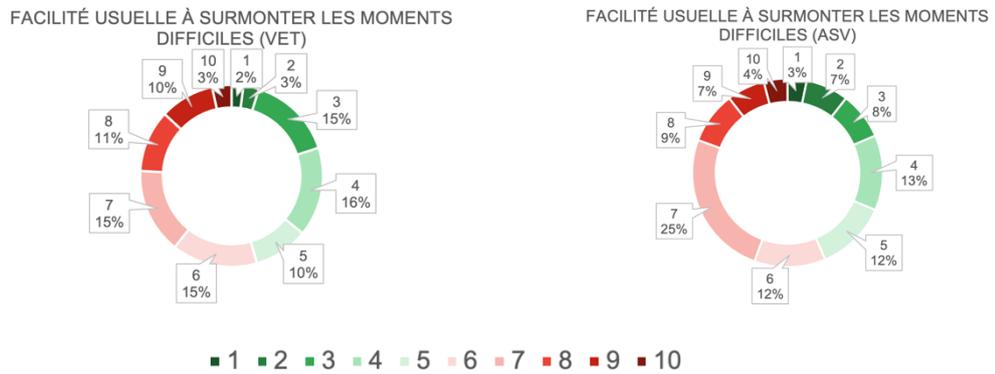


Figure 35. Représentation graphique de la facilité usuelle à se remettre des moments difficiles chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

Enfin, face à un revers professionnel, chacun met plus ou moins de temps à se remettre. Encore une fois, les résultats sont assez similaires entre les vétérinaires et ASV puisque 51% des vétérinaires et 55% des ASV y ont attribué un score de 6 ou plus (Figure 36).

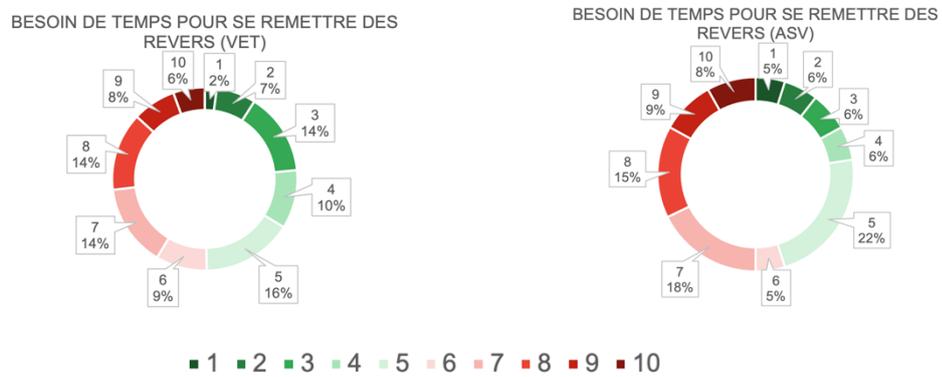


Figure 36. Représentation graphique du besoin de temps pour se remettre des revers dans sa vie professionnelle chez les vétérinaires et ASV des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

### 3.3. Discussion

#### 3.3.1. A propos de l'enquête quantitative

L'utilisation d'une méthode d'échantillonnage probabiliste est rapide et facile, permettant de pallier le déclin des taux de réponse des enquêtes probabilistes. La méthode d'échantillonnage utilisée a ainsi permis d'atteindre un grand effectif de personnes rapidement, permettant donc de constituer une population suffisamment grande pour mettre en évidence une distribution normale, offrant la possibilité d'utiliser des tests statistiques paramétriques plus précis et fiables que les tests non-paramétriques.

Cette méthode entraîne néanmoins un biais de sélection important. En effet, la méthode d'échantillonnage utilisée vise les vétérinaires et ASV ayant un profil sur le réseau social *Facebook* et faisant partie des groupes de discussion employés comme moyen de diffusion. Les individus ne faisant pas partie de ces groupes n'ont aucune chance d'être sélectionnés : c'est le biais de non-couverture. De plus parmi les sélectionné.es, seul.es ceux et celles se sentant suffisamment concerné.es par le sujet ont répondu ; la majorité silencieuse ne répondant généralement pas, le biais de sélection est renforcé.

Cependant, *Facebook*, avec 40 millions d'utilisateurs, est le réseau social le plus visité chaque mois en France (les  $\frac{3}{4}$  des adultes en France ont un compte *Facebook*), ce qui nous amène à considérer que la plupart des vétérinaires et ASV en France possède un compte *Facebook*. Ce réseau social est aujourd'hui devenu davantage intergénérationnel : la génération X (entre 35 et 49 ans) passe plus de temps sur *Facebook* que la génération Y (entre 20 et 35 ans). Nous avons donc fait le choix de considérer cet échantillon suffisamment représentatif de la population générale de vétérinaires et ASV pour accepter le biais de sélection associé aux conclusions de l'étude. D'ailleurs, en comparant les proportions de chaque catégorie d'âge parmi les répondant.es à celles de la population de vétérinaires et d'ASV français.es (Tableau XVII), nous obtenons des ordres de grandeur similaires en particulier pour les vétérinaires, ce qui corrobore notre hypothèse. Pour les ASV cependant, la génération

des 50 ans et plus est légèrement sous-représentée contrairement à celle des moins de 39 ans qui l'est un peu trop par rapport à la population générale.

*Tableau XVII. Tableau comparatif des proportions des catégories d'âge des vétérinaires et ASV exerçant en CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

	Pourcentage dans la population de vétérinaires français.es	Pourcentage parmi les vétérinaires ayant répondu à l'étude	Pourcentage dans la population d'ASV français.es	Pourcentage parmi les ASV ayant répondu à l'étude
20-29 ans	16,5%	20,7%	57%	39,5%
30-39 ans	33%	31%		33,9 %
40-49 ans	27%	29,7%	28%	19,4%
50-59 ans	23,5%	16,5%	15%	6,5%

Enfin, le questionnaire utilisé a été validé chez les vétérinaires, mais pas chez les ASV. La proximité de ces professions (même environnement professionnel notamment) a permis l'approximation d'utiliser ce questionnaire pour les ASV également, mais les différences entre ces deux métiers ont pu causer que certaines questions soient moins adaptées aux ASV qu'aux vétérinaires (responsabilités différentes par exemple). Ce biais méthodologique pourrait influencer en partie les résultats, et donc avoir un impact sur la comparaison des scores de résilience des vétérinaires et des ASV en expliquant partiellement la différence entre leurs scores moyens.

### **3.3.2. A propos des premiers résultats<sup>13</sup>**

Le premier objectif de cette étude était de mesurer la résilience individuelle des vétérinaires et des ASV exerçant en structure vétérinaire en France. Nous avons mis

---

<sup>13</sup> La discussion sera complétée par celle en paragraphe 4.3.

en évidence que le score de résilience moyen des ASV (6,974) exerçant dans une CV en France est significativement supérieur à celui des vétérinaires (6,423). Or, aucune donnée existante n'étaye ce constat. Des mesures de résilience chez les vétérinaires et ASV n'ont jamais été effectuées en France ou à l'étranger. Il aurait été intéressant de pouvoir comparer ces résultats avec des données de la littérature.

Il a également été constaté chez les vétérinaires et ASV français.es une influence positive de l'expérience sur le score de résilience ; aucune étude ne permet encore une fois d'étayer cette hypothèse, mais le concept de croissance post-traumatique<sup>14</sup> peut être évoquer pour la corroborer.

De plus, les vétérinaires et les ASV exerçant dans une CV en France font preuve de flexibilité et d'adaptabilité face au changement ou aux nouvelles situations. En effet, 91,5% des répondant.es (vétérinaires et ASV confondus.es) ont attribué un score de 7 (sur une échelle allant de 1 à 10) aux questions portant sur ces thèmes. Ceci est probablement lié aux contraintes du métier, par exemple l'imprévu qui représente un stresser essentiel<sup>15</sup> pour les vétérinaires français (CNOV, 2022). Ces situations nécessitent une flexibilité que les professionnel.les de soin vétérinaire acquièrent tout au long de leurs études et de leur carrière.

En termes de temporalité, 27% des vétérinaires des CV en France récupèrent rapidement après un événement stressant (score de 8, 9 ou 10), mais les ASV ont tendance à se remettre encore plus rapidement (scores de 8, 9 ou 10 pour 41% d'entre eux). La question sur le besoin de temps pour se remettre des revers professionnels a montré que les vétérinaires et ASV ont besoin d'environ autant de temps, soit plutôt peu pour près de la moitié d'entre eux. Il est pertinent de faire le lien avec la grande flexibilité et l'adaptabilité des professionnel.les de soin vétérinaire : une meilleure flexibilité permet de s'adapter plus rapidement à un changement entraîné par une situation stressante.

---

<sup>14</sup> Voir PARTIE 1 – 1.2.4.

<sup>15</sup> Ainsi que nous l'avons vu dans la PARTIE 1 – 2.1.3.

Nous avons également mis en évidence que les ASV français.es étaient particulièrement optimistes pour plus de  $\frac{3}{4}$  d'entre eux (contre environ 60% chez les vétérinaires qui sont particulièrement peu optimistes pour  $\frac{1}{4}$  d'entre eux). Aucune étude ne donne à comparer concernant ces résultats. Cependant, ceci est cohérent avec la résilience plus élevée des ASV par rapport aux vétérinaires, puisque l'optimisme est un facteur de protection de la résilience<sup>11</sup>. Les résultats plus faibles des vétérinaires sont cohérents avec le fait que le cynisme soit particulièrement présent dans la profession vétérinaire, davantage encore que toutes les autres professions (CNOV, 2022).

Cet optimisme plus important des ASV peut être mis en lien avec leur attrait pour les challenges, important pour 86% d'entre eux contrairement aux vétérinaires qui ne sont que 69% à lui avoir attribué un score de 8 ou plus. Le fait d'être optimiste pourrait en effet expliquer un abord plus serein des challenges chez les ASV des CV en France. De plus, quand près de 40% des vétérinaires se concentre davantage sur ses limites que sur ces forces, perd sa motivation et son enthousiasme en cas de situation difficile et a du mal à rebondir après une situation difficile, les ASV attribuent à ces items des scores plus élevés (respectivement 75%, 62% et 69% ont répondu 7 ou plus). Tous ces facteurs sont probablement liés à l'optimisme, qui est un facteur de motivation et une force sur laquelle s'appuyer.

Près de la moitié des vétérinaires et des ASV des CV en France trouvent usuellement ardu de surmonter les moments difficiles. Les résultats ne semblent pas cohérents avec la question sur la difficulté à traverser un moment stressant, à laquelle 78% des vétérinaires ont attribué un score inférieur à 5, tandis que les ASV trouvent au contraire cela plutôt difficile. On se pose éventuellement la question d'un biais méthodologique concernant la formulation des items, qui ont pu être interprétés différemment selon le.a répondant.e.

### **3.4. Conclusion**

L'analyse statistique quantitative a permis de montrer qu'au sein des cliniques vétérinaires en France, les ASV ont un score de résilience significativement plus élevé que les vétérinaires. Ces ASV plus résilient.es sont également plus optimistes, ont davantage tendance à maintenir leur motivation en situation adverse, à s'appuyer sur leurs forces et ont un réel attrait pour les challenges dans le contexte professionnel. En ce qui concerne la flexibilité et l'adaptabilité, les professionnel.es de soin vétérinaire de la CVC semblent briller avec des scores élevés, en lien avec les contraintes du métier. Ceci entraîne notamment que pour une majorité de vétérinaires et d'ASV exerçant en structure vétérinaire en France, il est plutôt rapide de se remettre d'un événement adverse et ce malgré la difficulté qui peut être ressentie au moment de traverser l'événement.

Cette étude a également permis de montrer une corrélation positive entre le nombre d'années d'expérience des vétérinaires exerçant dans une CV en France et un score de résilience plus élevé. Ceci n'a pas pu être démontré pour les ASV.

L'analyse n'a pas permis de mettre en évidence de corrélation entre l'âge ou le genre et le score de résilience.

Pour compléter cette étude quantitative, il serait intéressant d'enquêter sur le lien entre le score de résilience individuelle et le nombre de personnes dans l'équipe, afin d'objectiver l'influence de la résilience collective sur la résilience individuelle.

## L'ESSENTIEL

Par échantillonnage par panel web à participation volontaire à partir de la population générale de vétérinaires et ASV français.es, on étudie un échantillon de 268 individus. La méthode d'échantillonnage a permis d'atteindre un grand effectif de personnes rapidement. Cette méthode entraîne un biais de sélection important mais l'échantillon est assez représentatif de la population générale des vétérinaires et ASV en France.

Ils ont répondu à un questionnaire quantitatif de mesure de la résilience basée sur deux échelles de mesure de la résilience validées : la Veterinary Resilience Scale – Personal Resources et la Brief Resilience Scale.

Des tests statistiques paramétriques sont utilisés. Ils ont permis de comparer le score moyen de résilience des populations en fonction du genre, de la profession (vétérinaire/ASV), de l'âge et des années d'expérience.

Aucune différence significative n'a été mise en évidence dans le score de résilience des vétérinaires et des ASV en fonction de l'âge ou du genre. Cependant les vétérinaires ayant moins de 9 ans d'expérience sont en moyenne moins résilients que ceux ayant plus de 20 ans d'expérience. Ceci n'a pas pu être mis en évidence dans l'échantillon d'ASV. Enfin, les ASV ont un score de résilience significativement plus élevé que les vétérinaires dans les structures vétérinaires en France.

Les vétérinaires et les ASV exerçant dans une CV en France font preuve de flexibilité et d'adaptabilité. Ceci est probablement lié aux contraintes du métier. Ceci leur permet récupérer rapidement après un événement stressant. De plus, les ASV français.es sont particulièrement optimistes, ce qui est cohérent avec la résilience plus élevée des ASV par rapport aux vétérinaires. Nous pouvons le mettre en lien avec leur attrait important pour les challenges et leur capacité à maintenir leur motivation devant l'adversité.

Pour compléter cette étude, il serait intéressant d'objectiver le lien entre la résilience individuelle et la résilience collective *via* le paramètre de l'effectif dans l'équipe.



## **4. Étude qualitative sur la résilience et les facteurs à développer pour la favoriser**

Les entretiens ont pour fin d'identifier les facteurs de stress dans les professions de soin vétérinaire et les ressources personnelles rentrant en compte dans le processus de résilience dans le cadre du travail, et d'en faire ressortir des facteurs pouvant être travaillés et développés dans le contexte de l'amélioration de la résilience, individuelle et collective. Il s'intéresse également au traitement du sujet dans la profession, ainsi que dans les structures vétérinaires françaises. Il permet d'effectuer un audit au sein de ces organisations afin d'identifier leurs forces et de mettre le doigt sur leurs faiblesses afin de mettre en place une stratégie adaptée pour le développement de la résilience de leurs employé.es.

### **4.1. Matériel et méthodes : entretiens semi-directifs avec des vétérinaires et ASV exerçant dans une clinique vétérinaire en France**

L'étude qualitative a été entreprise selon la méthode des entretiens semi-directifs (Chevalier et Meyer, 2018).

#### **4.1.1. Population de l'étude**

L'étude qualitative concernait les vétérinaires et ASV ayant répondu au questionnaire quantitatif et ayant accepté *via* une question subsidiaire d'être recontacté.e pour un entretien qualitatif. Parmi les 249 personnes qui ont participé, 46 d'entre eux ont accepté de réaliser l'entretien. L'effectif choisi pour l'enquête qualitative est de 12 entretiens. Les candidat.es retenu.es pour y participer ont été tirés aléatoirement au sort *via* une application mobile, à partir de la liste des personnes ayant indiqué vouloir être recontactées pour un entretien. Les personnes ont été contactées par mail jusqu'à obtenir 12 réponses ; 25 mails ont dû être envoyés pour atteindre cet objectif.

#### **4.1.2. Planification temporelle de l'étude qualitative**

L'étude se déroule en quatre phases : une phase préparatoire aux entretiens, une phase d'entretiens, une phase analytique et un traitement des données. La phase préparatoire aux entretiens a eu lieu entre le 20 et le 30 avril 2023, les entretiens ont pris place lors de la première quinzaine du mois de septembre 2023 et les phases d'analyse et de traitement se sont déroulées du 15 au 30 septembre 2023. La phase d'entretiens a donc duré deux semaines. Les entretiens se sont succédé à un rythme de quatre entretiens par semaine en moyenne.

#### **4.1.3. Phase préparatoire aux entretiens**

Elle correspond à la phase de conception et de rédaction du guide d'entretien. C'est un guide général d'entretien visant à identifier les thématiques à aborder et les directions à prendre lors de l'entretien semi-directif afin d'avoir une démarche structurée.

Le guide d'entretien est constitué de trois grandes parties (Chevalier et Meyer, 2018) :

- L'entame : c'est la présentation du sujet au répondant. Cette phase permet également de préciser la durée approximative de l'entretien, de garantir l'anonymat du répondant et de récolter son autorisation d'enregistrement afin de retranscrire le verbatim.
- Les questions : ce sont des questions ouvertes préparées en amont. Elles sont classées selon la méthode de l'entonnoir, soit dans un ordre logique (de la plus générale à la plus précise) et par thème ; les questions sont posées dans un ordre libre lors de l'entretien. D'autres questions pourront être ajoutées au cours de l'entretien selon l'orientation que celui-ci prendra. Dans notre cas, les questions ont commencé par une récolte de données démographiques lors de la phase d'introduction, puis les questions ouvertes ont été posées selon le guide.

Le questionnaire est composé de 21 questions réparties dans 6 grands thèmes (il est consultable en ANNEXE 5) :

- Le bien-être dans les professions de soin vétérinaire : il concerne la définition et le traitement du sujet du bien-être dans la profession et dans la structure. Elle est composée de 4 questions.
  - La résilience : elle concerne la définition de la résilience individuelle, collective et organisationnelle, les caractéristiques d'une personne résiliente et le développement de la résilience. Elle comporte 5 questions.
  - L'expérience : elle concerne l'expérience de l'interrogé dans les domaines des stressseurs et facteurs de protection. Elle comporte 4 questions.
  - Les conséquences : cette partie concerne les conséquences d'une absence de résilience. Elle est constituée de 2 questions.
  - Les solutions : elle concerne les solutions pour développer la résilience et comporte 4 questions.
  - Les perspectives : ce sont les perspectives concernant le bien-être au travail et la résilience. Il y a 2 questions.
- La clôture : cette partie consiste à demander au répondant s'il avait d'autres questions ou remarques, et de le remercier pour sa participation.

#### **4.1.4. Phase d'entretiens**

Les entretiens se sont déroulés par téléphone. Ils ont été planifiés avec chacun des interrogés, en fonction notamment de leurs disponibilités dans le cadre de leur journée de travail. Des plages horaires ont été décidées et consacrées à la conduite de ces entretiens, en bloquant pour chaque entretien une heure avec la personne puis un créneau d'une demi-heure à la suite pour la retranscription. Les entretiens étaient standardisés au moyen du guide d'entretien<sup>16</sup>. Au début de chaque entretien, chaque répondant a donné son accord pour l'enregistrement qui a été réalisé *via* une application intégrée dans le système d'exploitation du smartphone utilisé. Des notes manuscrites ont également été prises lors des entretiens. Chaque entretien a duré entre 25 et 45 minutes en moyenne.

---

<sup>16</sup> Voir le paragraphe 4.1.3

Les entretiens ont ensuite été retranscrits sur le logiciel de bureautique *Microsoft Word* intégralement, afin d'en tirer des verbatims.

#### **4.1.5. Analyse par la méthode abductive et traitement des données**

L'analyse quantitative des entretiens retranscrits s'est faite par la méthode d'analyse thématique. Cette méthode consiste à réaliser un codage du verbatim, soit à scinder les données obtenues en unités d'analyse (mots ou phrases), à définir les thèmes pouvant accueillir ces unités et les placer dans le thème correspondant (Point, 2018). Les thèmes à définir peuvent l'être au moyen de deux méthodes :

- La méthode inductive (*bottom-up*) : il s'agit de relever les thèmes au fur et à mesure de l'analyse de la retranscription (Woiceshyn et Daellenbach, 2018).
- La méthode déductive (*top-down*) qui consiste à identifier préalablement des thèmes lors de l'étude bibliographique et à tirer les éléments du corpus qui les illustrent mieux.

Le choix s'est porté sur une méthode mêlant les deux précédemment citées : la méthode abductive. Cette méthode permet de s'affranchir des limites des méthodes inductive et déductive et est souvent utilisée en sciences humaines (Point, 2018).

Ainsi, la première étape des entretiens a été l'identification de thématiques orientant l'entretien et la rédaction du guide d'entretien à partir de la bibliographie, pendant la phase préparatoire. Puis à l'issue des entretiens, d'autres thématiques ont pu être identifiées ou précisées. Il en est ressorti que les grands thèmes traités sont :

- Le bien-être dans les professions vétérinaires
- L'adversité dans la profession
- La résilience individuelle
- La résilience collective.

Un arbre thématique<sup>17</sup> a pu être construit à l'issue des entretiens, rassemblant les grands thèmes et les sous-thèmes identifiés lors de l'analyse.

---

<sup>17</sup> Présenté en partie 4.2.1

## 4.2. Résultats

### 4.2.1. Arbre thématique issu des entretiens semi-directifs

L'analyse thématique a été réalisée par un codage par attribut permettant d'identifier les thèmes ressortant des verbatims de chaque entretien. L'arbre thématique suivant (Figure 37) a été construit en se basant sur cette analyse. Il est constitué de quatre grands thèmes, décomposés en plusieurs sous-thèmes plus spécifiques et détaillés en items, qui ont été abordés au cours des entretiens.

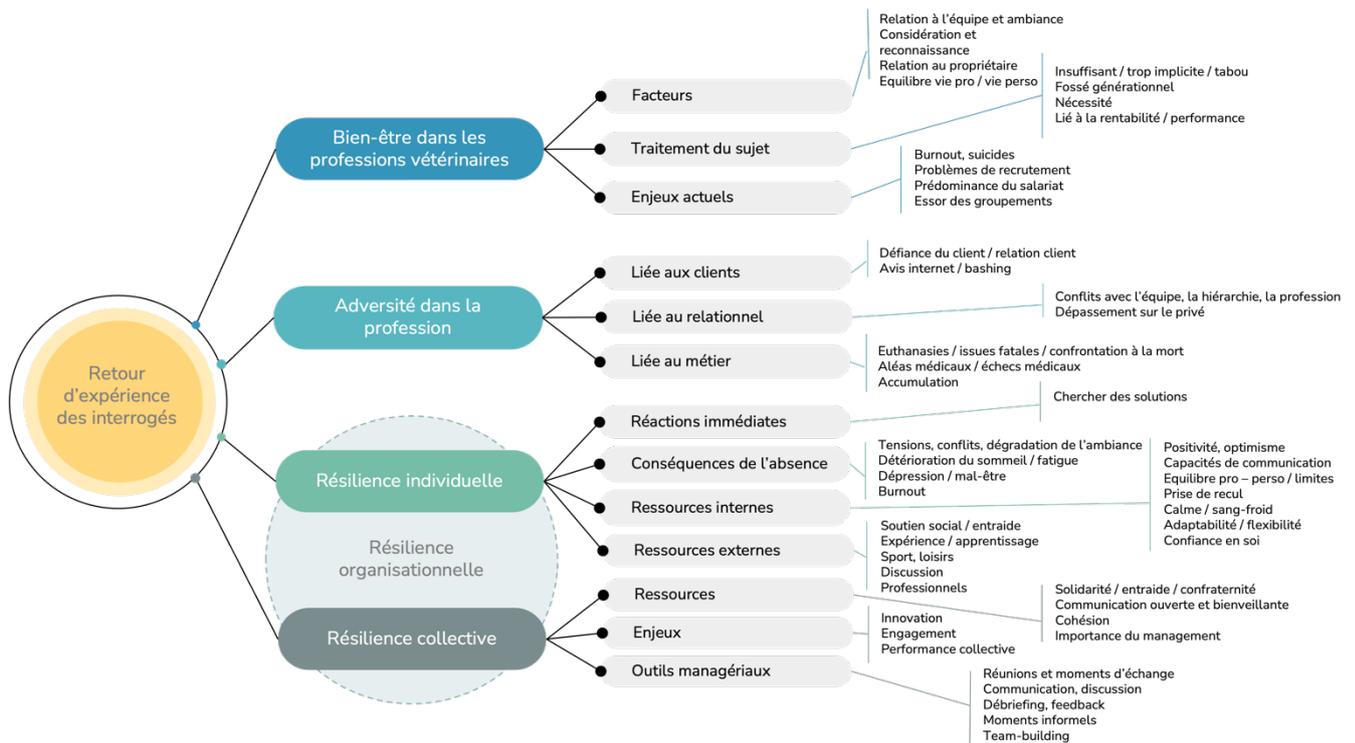


Figure 37. Arbre thématique de la résilience au sein des CV issue de l'analyse des entretiens semi-directifs (KIRSCHTEN Angéline)

La résilience organisationnelle peut être vue non pas comme un thème de l'arbre, mais comme une conclusion, une ouverture à l'issue des entretiens. Elle se présente ainsi comme une perspective prometteuse mentionnée comme primordiale par les participants.

Les verbatims ont été exploités et incorporés dans la suite de ce travail afin d'illustrer les thématiques abordées lors des entretiens, selon la recherche par méthodes mixtes (Halcomb et Hickman, 2015). La recherche par méthode mixte consiste à interpréter l'ensemble des données provenant de l'analyse quantitative et qualitative pour améliorer la quantité et la qualité des renseignements tirés. La méthode mixte employée est la méthode embarquée : autrement dit, l'analyse quantitative et l'analyse qualitative ont été conduites en parallèle, et l'analyse quantitative moins large que l'analyse qualitative a fourni des informations complémentaires aux résultats obtenus dans l'enquête quantitative avec les verbatims.

Les entretiens étant anonymisés, la lettre V suivie d'un numéro désigne un.e répondant.e interrogé.e vétérinaire et la lettre A un.e répondant.e ASV. Les vétérinaires sont représentés en turquoise, les ASV en ocre et l'ensemble des répondant.es en gris dans les figures qui suivent.

#### **4.2.2. Le bien-être dans les professions vétérinaires**

La première partie des entretiens semi-directifs s'est concentrée autour du bien-être dans les professions de soin vétérinaire. Pour définir ce bien-être au travail, 50% des 12 répondant.es ont mentionné la relation à l'équipe et l'ambiance comme un facteur important.

*V7 : C'est essentiel, le bien-être au travail passe par une bonne ambiance et c'est ça qui motive à aller au travail.*

*A2 : Le bien-être de l'ASV, c'est au quotidien, l'ambiance au sein de la structure, la relation avec les collègues et avec les supérieurs (vétérinaires).*

La satisfaction au travail est également mentionnée par 42% des interrogé.es, cette proportion étant également respectée parmi les vétérinaires et parmi les ASV.

*V1 : Le bien-être du véto, c'est le plaisir de travailler [...], c'est une satisfaction de ce que l'on fait*

Les vétérinaires mentionnent la relation au propriétaire comme le premier facteur de bien-être au travail, suivi par la relation à l'équipe et l'ambiance, la satisfaction au travail

et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En revanche chez les ASV, c'est la considération et la reconnaissance qui sont les facteurs de bien-être les plus importants, la relation à l'équipe et l'ambiance ainsi que la satisfaction au travail passant au second plan. Les ASV précisent d'ailleurs pour un tiers d'entre eux que les relations avec les vétérinaires sont d'autant plus importantes.

*A2 : De plus en tant qu'assistant.e on est également moins considéré.e. Cela participe au fait que les relations vétos/ASV ne sont pas toujours bonnes.*

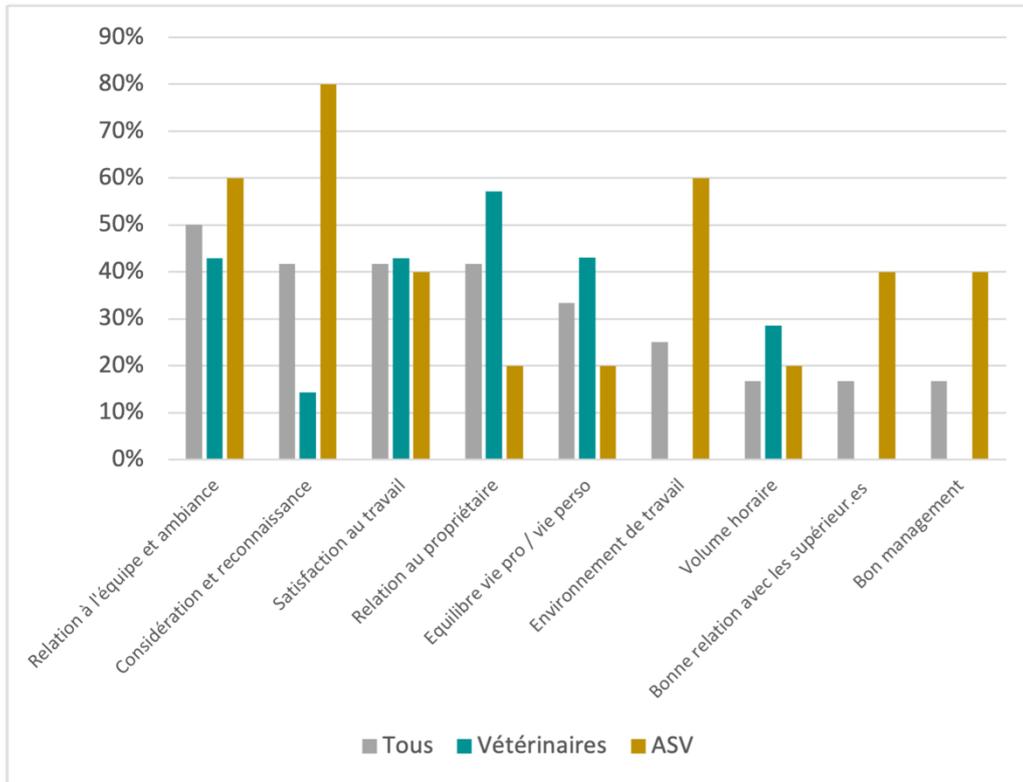
D'autres facteurs ont été cités, notamment par les ASV, tels qu'un bon management et un environnement de travail adapté (Figure 38).

*A5 : Le bien-être de l'ASV est lié aux conditions de travail : la quantité de travail, l'entente avec l'équipe, le respect mutuel avec les collègues et les patrons, un salaire décent, et un environnement de travail adapté (matériel, locaux, temps).*

*A5 : [...] les vétérinaires sont souvent amenés à gérer une équipe et le bien-être de cette équipe passe par un bon management*

Pour beaucoup d'entre les répondant.es, l'importance du bien-être au travail est fortement liée au fait que le temps passé au travail étant important, c'est également de la qualité de vie dont il s'agit.

*A5 : C'est important car le travail représente  $\frac{3}{4}$  de notre vie*



*Figure 38. Histogramme représentant le pourcentage de mentions des facteurs liés au bien-être dans les professions de soin vétérinaire pour les vétérinaires et/ou les ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

Lorsqu'ils ont été interrogés sur ce qu'ils pensaient du traitement du sujet du bien-être au travail dans la profession, 86% des vétérinaires (Figure 39) ont mentionné le fossé générationnel qui existe entre les jeunes générations qui priorisent parfois leur bien-être et les générations plus anciennes qui n'incluent pas le concept dans leur pratique. En revanche, aucun.e ASV n'a mentionné ce phénomène.

*V6 : Ce sont les jeunes qui nous obligent à traiter le sujet du bien-être [...]*

*V7 : Je mets mon bien-être et mon épanouissement au cœur de mes priorités, à l'inverse de la tendance à la méritocratie des anciens.*

*V3 : C'est primordial pour moi de comprendre les attentes des jeunes générations qui sont différentes des miennes à l'époque.*

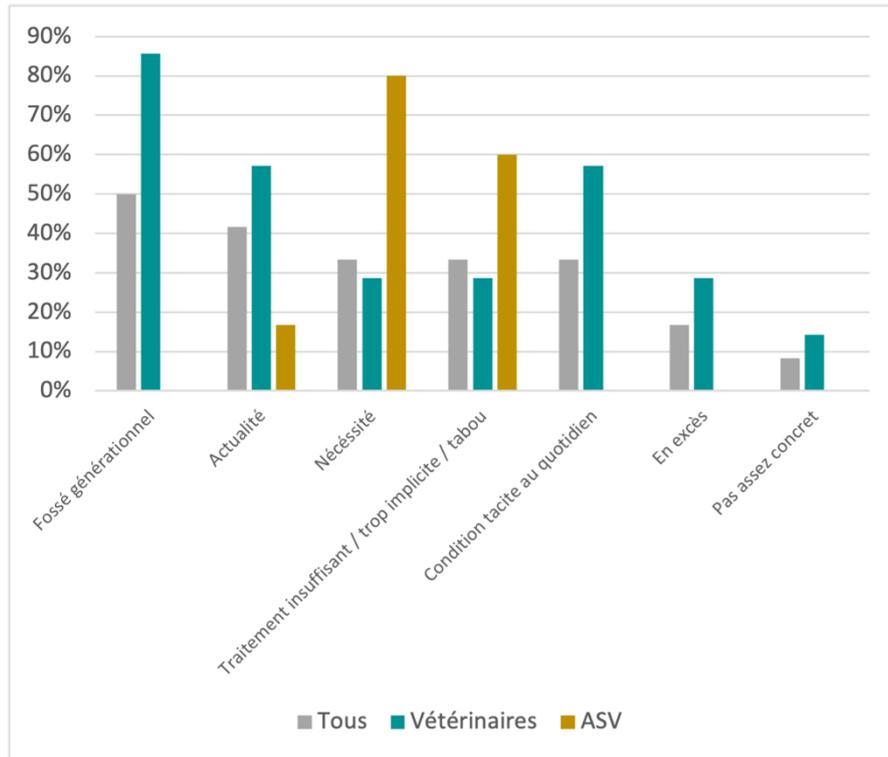
Quand 57% des vétérinaires parlent du sujet du bien-être au travail comme une actualité, les ASV le qualifient plutôt de nécessité pour 80% d'entre eux.

Deux vétérinaires considèrent que le traitement du sujet est insuffisant ou implicite et deux autres expriment une redondance et un excès de traitement du sujet. 57% d'entre eux mentionnent un traitement tacite du sujet au quotidien dans leur structure. Cependant, 60% des ASV trouvent que l'on devrait en parler davantage et plus explicitement.

*V3 : Dans ma structure, on en parle assez tacitement mais c'est une préoccupation majeure*

*V1 : Dans les petites structures, c'était la condition de tous les jours sans qu'on en parle, c'était évident. Maintenant, c'est un sujet tabou dans la structure dans laquelle je travaille (gérée par un groupe)*

*V4 : C'est important mais ça ne doit pas prendre le pas sur d'autres choses. Il y a une limite imposée quand on embrasse une carrière médicale.*



*Figure 39. Histogramme représentant les thématiques abordées en entretien concernant le traitement du sujet du bien-être au travail dans les professions de soin vétérinaire pour les vétérinaires et/ou les ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

Il a également été demandé aux répondant.es de faire un état des lieux des enjeux actuels liés bien-être des vétérinaires et des ASV (Figure 40). Les ASV ont plutôt mentionné les thématiques liées au management (parler du bien-être au travail et agir en conséquence est pour certain.es répondant.es un facteur de performance et de rentabilité, ainsi que de fidélisation des salariés) et à la formation inadaptée des vétérinaires en gestion du personnel.

*A5 : Il y a aussi le fait que dans le cursus des études vétérinaires, il n'y a pas de management*

*A2 : Je trouve que les vétérinaires n'ont pas de cours sur le management dans leur formation, et c'est un gros problème [...] Les vétérinaires peuvent*

*être de très bonnes personnes mais pas forcément de bons patrons. On ne leur apprend pas à manager et gérer le personnel.*

Les vétérinaires ont parlé de burnout et de troubles du sommeil pour 28% d'entre eux et des suicides pour 43% d'entre eux. Ils ont mis en lien ces phénomènes avec les thématiques de l'essor des groupements (pour 86% d'entre eux), de recrutement, et de prédominance du salariat qui rythment la profession de nos jours.

*V6 : D'ailleurs, je ne sais pas si les jeunes envisagent de s'associer, il y a une prédominance du salariat, et c'est là où les groupes se développent davantage que les associations.*

*V4 : Cette jeune génération poussée par les grands ensembles et qui ne fait plus de garde et renvoie tout aux CHV [...]*

*V2 : Le rachat par les groupes montre que la profession dans sa globalité veut être moins résiliente et ne plus embrasser la totalité des inconvénients de notre profession.*

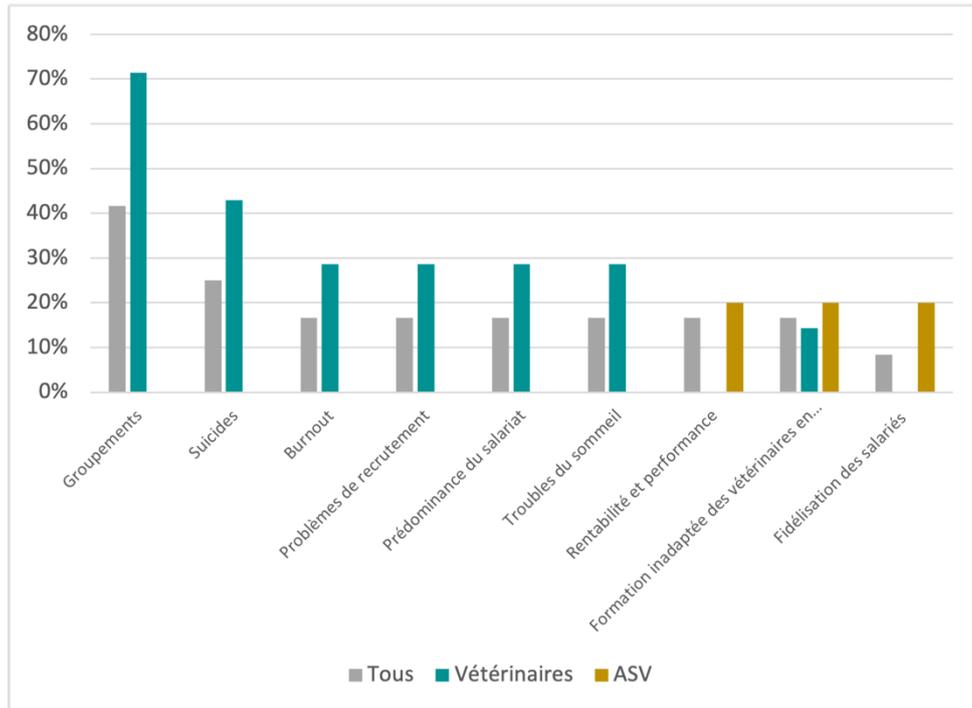


Figure 40. Histogramme représentant les termes mentionnés pour faire l'état des lieux des enjeux de bien-être des vétérinaires et des ASV par les vétérinaires et/ou les ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

#### 4.2.3. L'adversité dans la profession

L'événement adverse le plus représenté dans les réponses est la défiance et l'agressivité des clients, mentionnées par 42% des répondant.es (Figure 41). Ceci peut concerner des événements physiques, ou le cyberharcèlement avec le phénomène de *bashing*.

*V4 : Ce qui m'affecte beaucoup, c'est la faculté des gens à parler facilement sur les réseaux. En 2020 j'ai fait l'objet d'un bashing [...]*

En seconde position, les euthanasies et issues fatales (et donc la prédominance de la mort dans la profession) sont citées, en particulier pour 43% des vétérinaires en lien avec la responsabilité qu'elles entraînent pour lui.elle mais également avec la facilité d'accès aux produits euthanasiants.

*V7 : Ce qui est difficile aussi dans notre métier, c'est la question de la responsabilité.*

*V6 : [...] le vétérinaire est confronté à une certaine image de la mort au quotidien, et il a les moyens faciles d'accès. La mort, [...] c'est lié à notre quotidien.*

*V4 : On a une solution facile et sans douleur.*

Au même niveau, près de la moitié des vétérinaires et des ASV parlent du phénomène d'accumulation comme étant un facteur d'adversité dans la profession.

Les conflits dans l'équipe sont également cités comme étant un facteur de stress dans la profession pour près de la moitié des vétérinaires et des ASV. Pour les vétérinaires, ce sont davantage les tensions avec les membres de la profession qui sont concernées, alors que pour les ASV parlent plus volontiers de tensions dans l'équipe et avec les supérieur.es hiérarchiques (et donc les vétérinaires associé.es).

*A4 : [...] un client qui me crie dessus, un.e vétérinaire stressé.e en chirurgie qui extériorise.*

Les vétérinaires citent également le dépassement du professionnel sur le privé; le volume horaire important et les aléas et erreurs médicales.

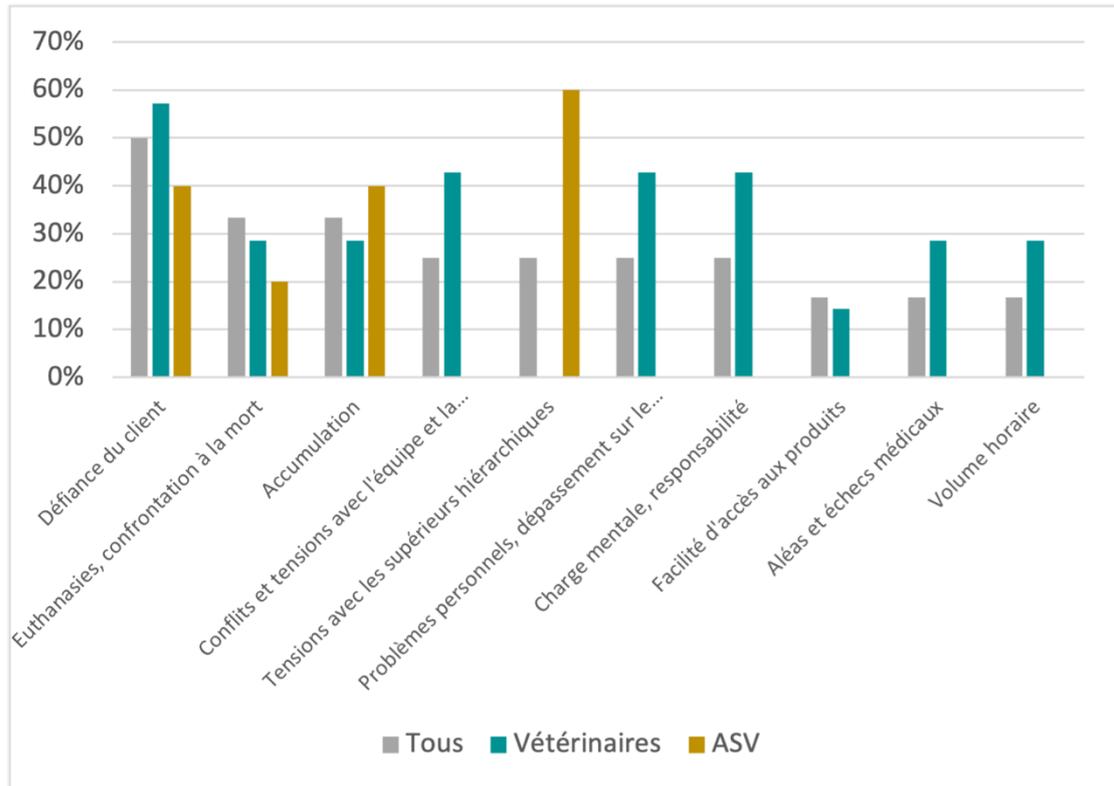


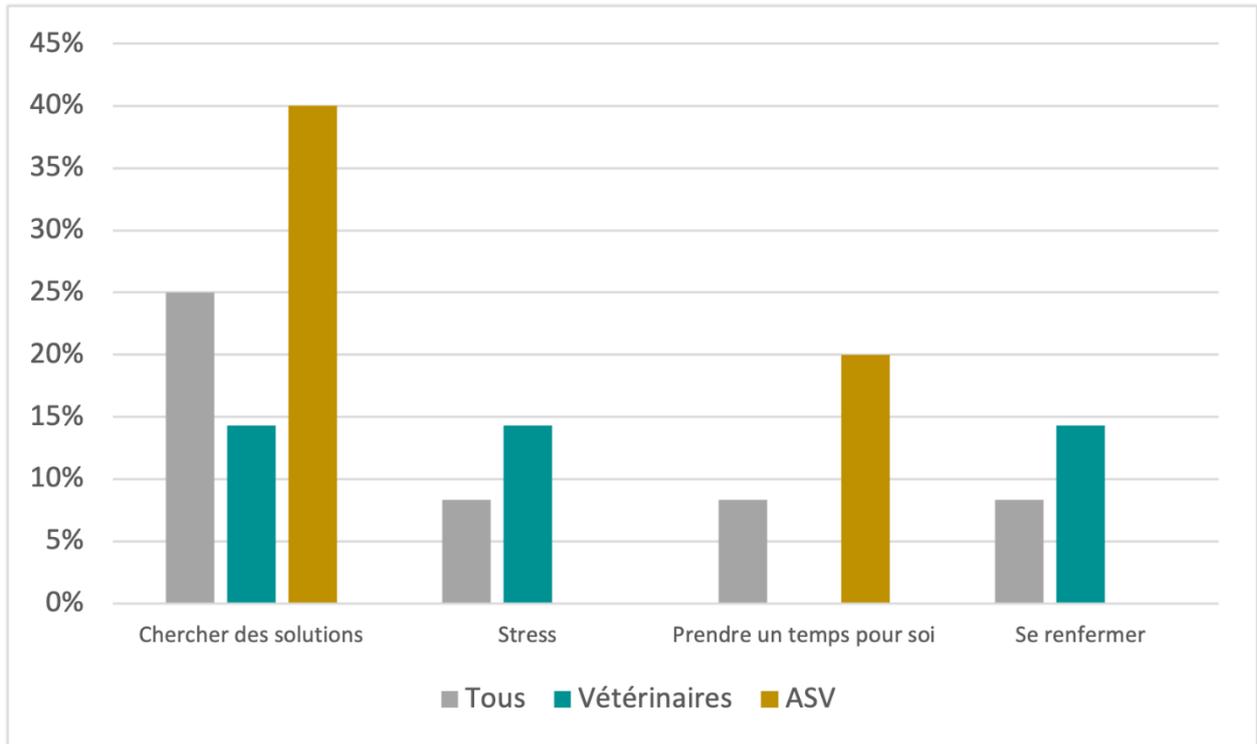
Figure 41. Histogramme des pourcentages de mentions de termes correspondant à des situations adverses pour le vétérinaire ou l'ASV, d'après les vétérinaires et ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

#### 4.2.4. La résilience individuelle

Lorsqu'ils ont été questionné.es sur la résilience individuelle, les participant.es ont pu définir la manière dont ils réagissent face à un événement adverse. La réaction immédiate qu'ils ont évoquée en premier (pour 25% d'entre elleux tous.tes) est le fait de chercher des solutions face à la situation négative (Figure 42).

Ont également été évoquées des réactions de stress, de renfermement sur soi-même ou de prendre un temps pour soi pour réfléchir au problème.

*V7 : J'ai réagi en étant fermée, ça a mis un coup à mon moral. Je n'avais pas envie de parler, etc...*



*Figure 42. Histogramme représentant les types de réactions immédiates évoquées par les vétérinaires et ASV exerçant dans une CV en France face à un événement adverse (KIRSCHTEN Angéline)*

Les répondant.es ont ensuite été questionnés sur ce qu'ils pensent être les conséquences d'une absence de résilience. 80% des ASV ont évoqué le conflit et les tensions ainsi qu'une dégradation de l'ambiance générale. De même, 80 % des ASV ont parlé d'« absence d'efficacité et de performance » (Figure 43).

*A4 : Une absence de résilience, au niveau collectif, entraîne de la mauvaise ambiance, moins d'efficacité, moins de performance, des quiproquos et des situations de conflit. Ces situations mènent à un mal-être au travail.*

Les vétérinaires ont plutôt mentionné les termes de « burnout », de « troubles du sommeil », de « dépression » et d' « idéations suicidaires ».

*V2 : Une absence de résilience, au niveau individuel, mène à la dépression, au mal-être, à des idéations suicidaires.*

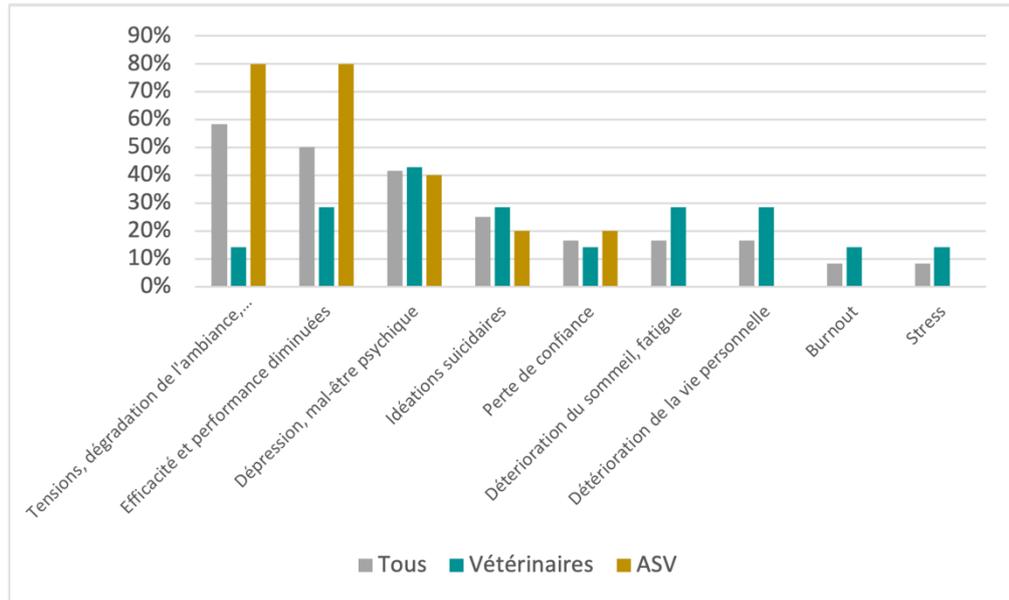


Figure 43. Histogramme des conséquences de l'absence de résilience individuelle citées par les vétérinaires et/ou ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)

Une thématique essentielle était celle des ressources internes de résilience identifiées par les vétérinaires et ASV français (Figure 44). Les deux principaux critères de résilience mentionnés par 75% des répondant.es sont la positivité et l'optimisme ainsi que de bonnes capacités de communication. Chez les vétérinaires, la communication arrive en première place tandis que c'est l'optimisme pour les ASV, mentionné par 100% d'entre elleux. Les vétérinaires ont également évoqué une prise de recul, une capacité à séparer le professionnel et le personnel, et l'adaptabilité comme facteurs de résilience.

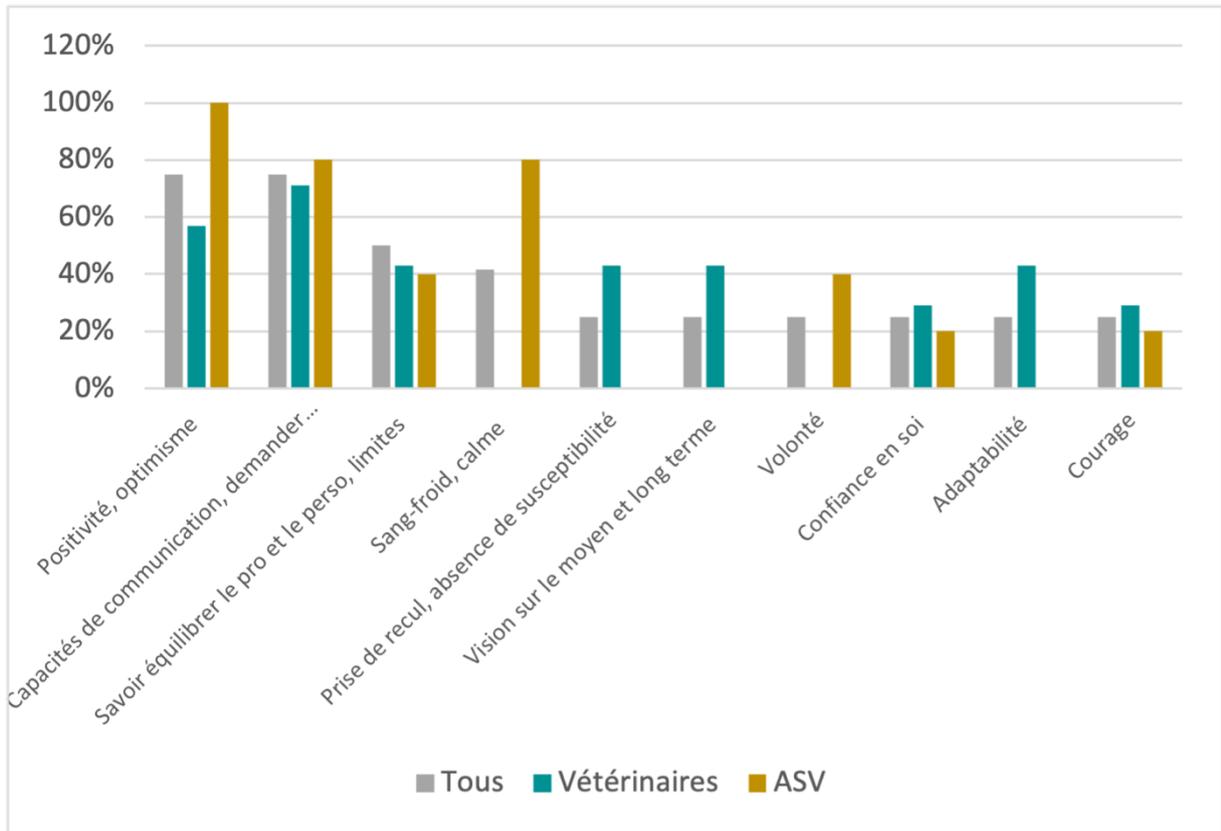
V6 : *Ce qui joue beaucoup dans le fait de s'adapter positivement, c'est le caractère personnel : être positif [...]*

A5 : *Je pense que je suis une personne résiliente car j'ai une capacité à être positive, optimiste.*

V1 : *Il y a le coté où on ne peut pas modifier les événements donc je fais avec*

Pour les ASV, le fait de garder son sang-froid et son calme a ensuite été désigné comme facteur protecteur principal de résilience par 80%.

*A4 : Une personne résiliente fait preuve de self-control, de calme.*



*Figure 44. Histogramme représentant les facteurs protecteurs de la résilience cités par les vétérinaires et/ou ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

Les outils extérieurs mobilisables pour améliorer la résilience ont également été traités lors des entretiens. A 75%, les répondants ont cité le soutien social (Figure 45).

*V7 : Ma stratégie principale, c'est de parler. Avec mes ami.es, avec ma sœur, avec les vétos...*

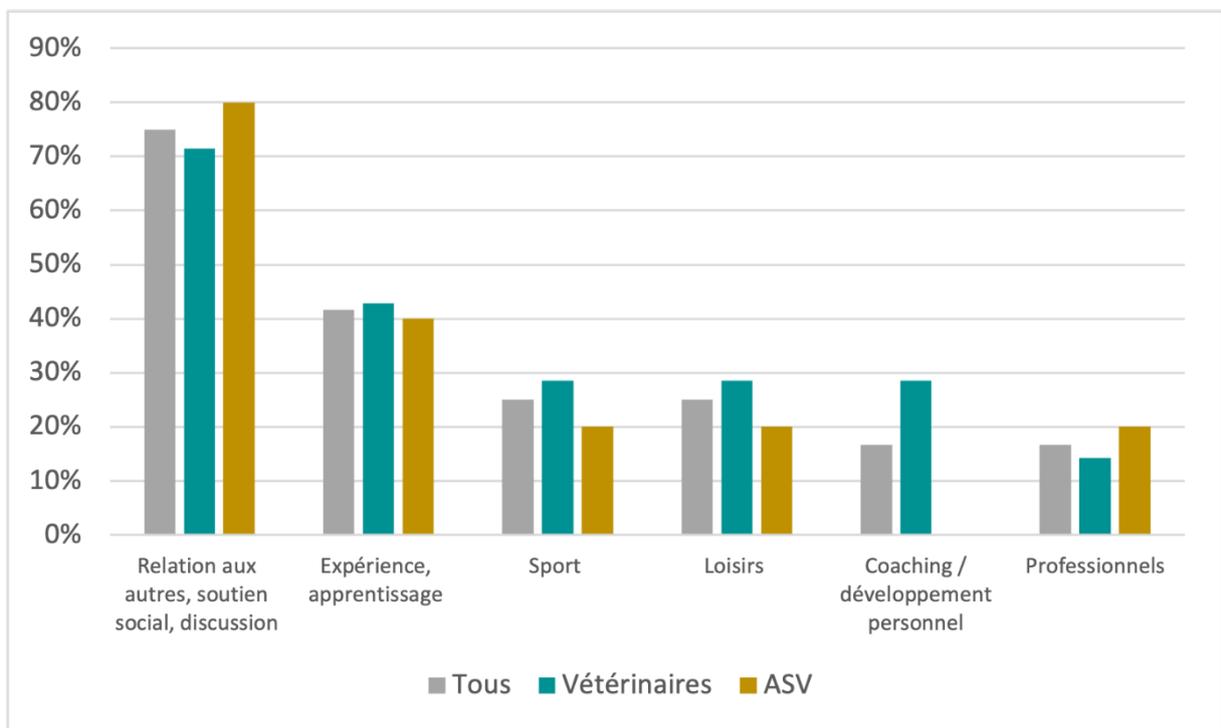
*A4 : [...] pour favoriser ma résilience, je communique. Je dis tout, ce que je fais, je maintiens toujours le lien*

Pour 43% des vétérinaires, l'expérience est un outil externe influençant le développement de la résilience individuelle. Cette expérience a également été citée par les ASV, par 40% d'entre eux.

*A3 : Je pense que je suis une personne résiliente car je suis optimiste, car j'ai acquis de l'expérience, et car j'ai une bonne entente avec mes collègues.*

*V3 : L'âge et l'expérience ont joué dans ma façon de gérer ces événements*

Les derniers outils principaux mentionnés par les vétérinaires et ASV sont le sport et les loisirs, en tant qu'exutoire ou moyen d'extérioriser.



*Figure 45. Histogramme représentant les outils externes de résilience cités par les vétérinaires et/ou ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

#### 4.2.5. La résilience collective

Enfin, il a été demandé aux interrogé.es de discuter de la résilience collective. En ce qui concerne les ressources de résilience collective, 71% des vétérinaires ont cité le soutien social (et la confraternité) comme facteur principal de résilience collective. Ce

facteur a également été cité par 40% des ASV, et donc au total par 58% des répondant.es (Figure 46).

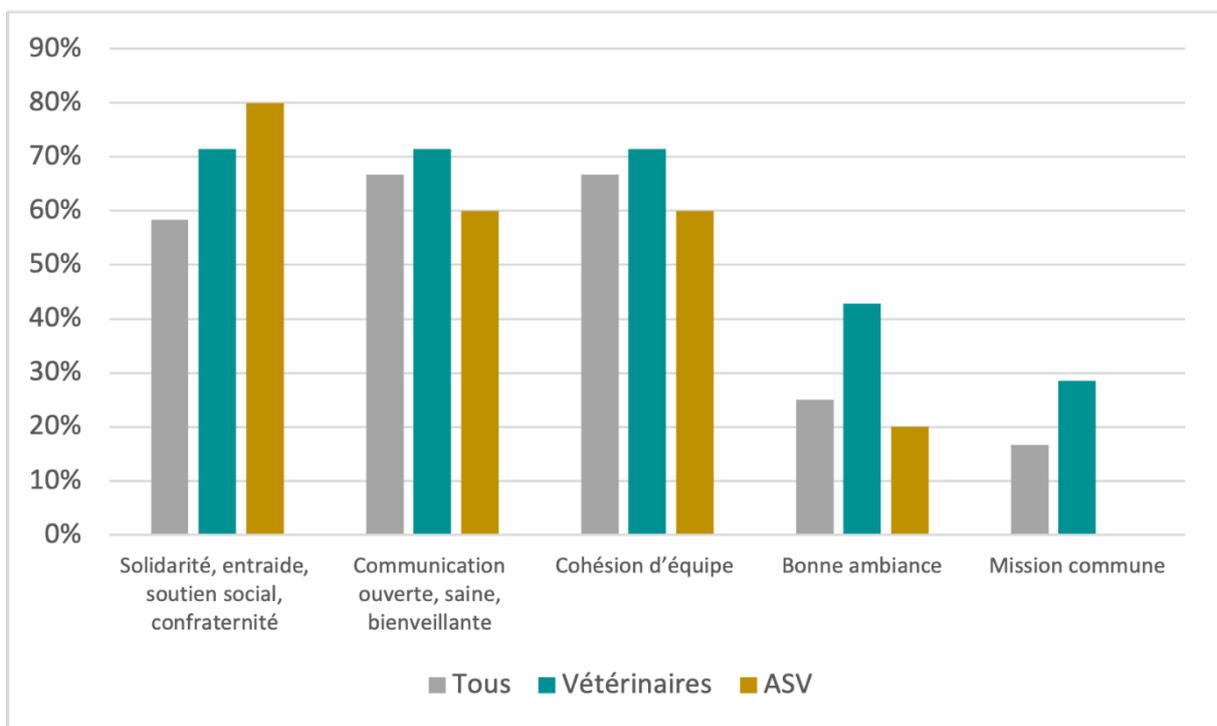
*V6 : A l'échelle collective, le soutien social est la meilleure stratégie positive.*

67% des interrogé.es ont relevé une communication ouverte et bienveillante ainsi qu'une cohésion d'équipe comme facteurs principaux de résilience collective.

*A4 : Notre équipe [...] est résiliente, on a un bon esprit d'équipe et de la cohésion*

*V3 : La résilience collective n'est pas la somme des résiliences individuelles ; sans cohésion, connexion entre les personnes résilientes l'équipe n'est pas forcément résiliente collectivement.*

La bonne ambiance et la mission commune dans l'équipe ont également été rapportés.



*Figure 46. Histogramme représentant les ressources de résilience collective citées par les vétérinaires et/ou ASV exerçant dans une CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

Lors de l'enquête, il est ressorti que certains outils managériaux gagneraient à être employés et monitorés régulièrement pour développer la résilience collective, voire organisationnelle (Figure 47). 58% des interrogés (100% des ASV et 57% des vétérinaires) ont mentionné une importance primordiale de la communication et de la discussion en tant qu'outils à développer pour la résilience collective.

*A1 : Je pense qu'on peut améliorer la résilience collective en jouant sur la communication.*

*A4 : Ce que j'aimerais améliorer pour favoriser [la] résilience surtout au niveau collectif, la communication au sein de la grande équipe*

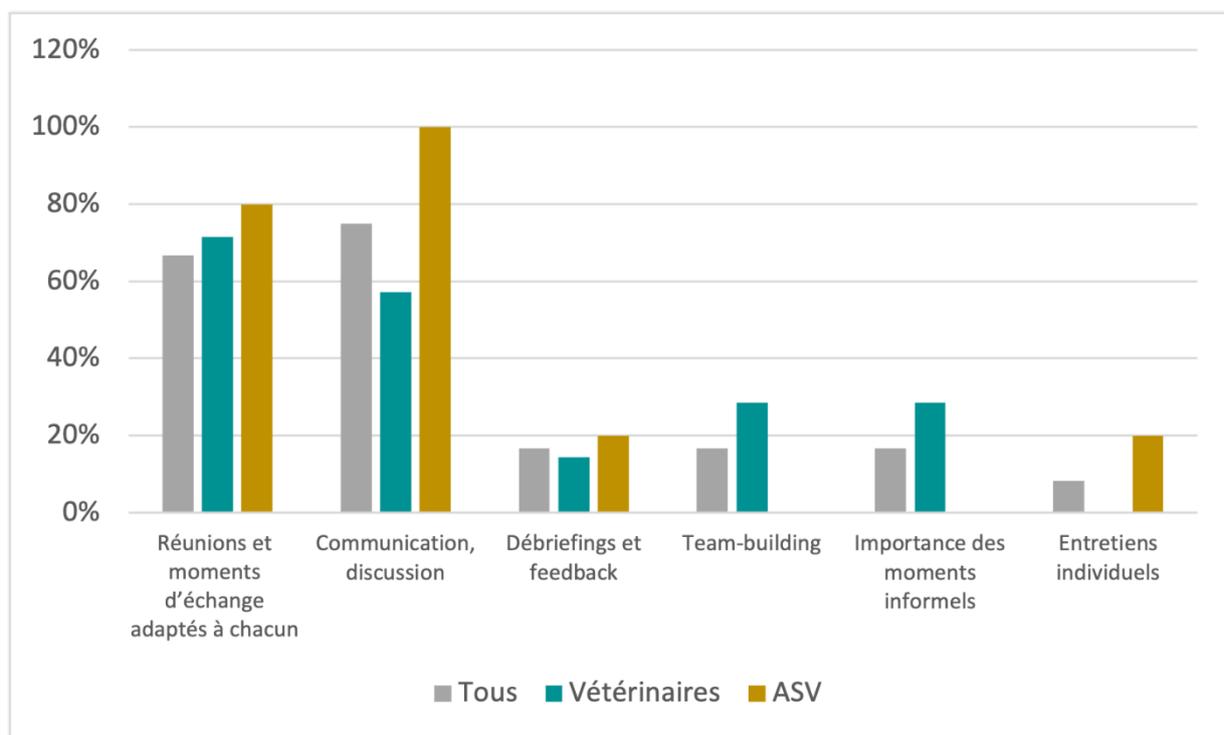
80% des ASV et 71% des vétérinaires ont parlé de l'importance de réunions et de moments d'échange adaptés à chacun, afin d'améliorer la communication dans l'entreprise.

*V3 : [...] au niveau de l'équipe, les réunions programmées, les débriefings sur les situations pro sont essentiels*

Enfin, des événements de team-building, des formations, du débriefing et du feedback, des moments informels et des entretiens personnels ont été proposés par les vétérinaires et ASV en France.

*A5 : On n'a jamais de réunion, d'entretien individuel [...]. On fait tous des erreurs, mais on ne nous les explique jamais donc on ne peut pas les corriger. Et on ne nous donne pas les moyens de faire des feedbacks à la hiérarchie et ça manque.*

*V7 : Après, tout est bon à prendre : des formations, des intervenants...*

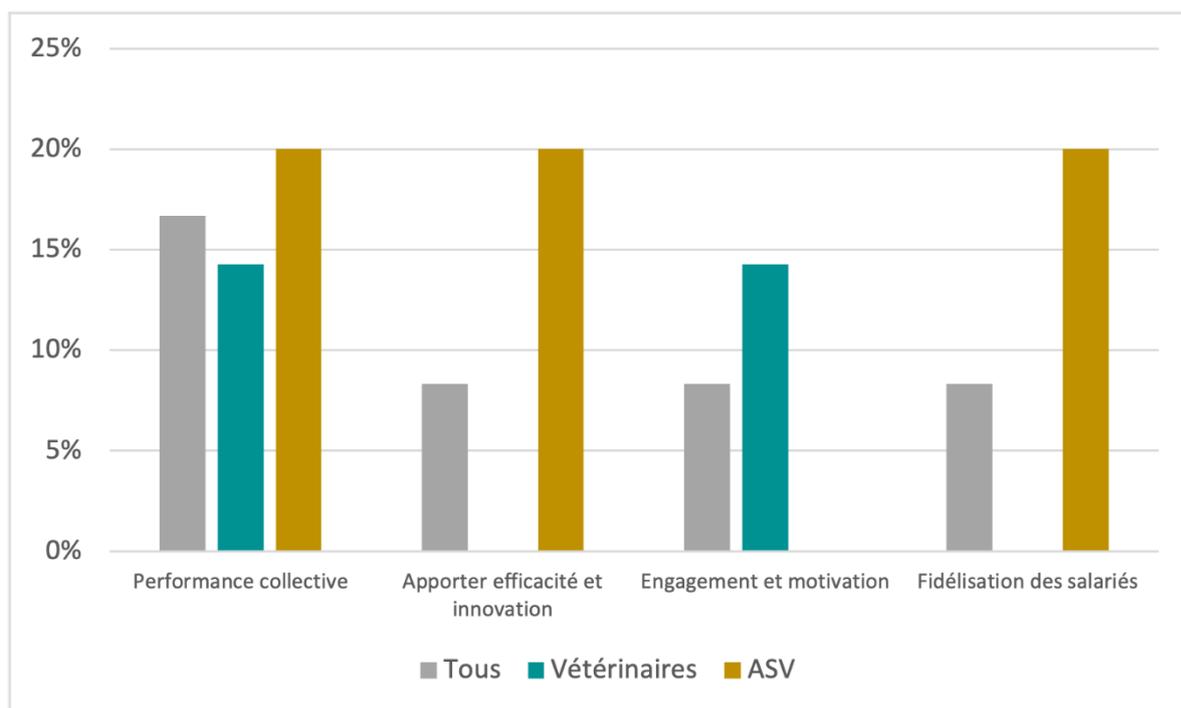


*Figure 47. Histogramme représentant les outils managériaux pour la résilience collective au sein des CV en France d'après les vétérinaires et/ou ASV (KIRSCHTEN Angéline)*

Développer la résilience collective permet de faire face à certains enjeux. Notamment, les vétérinaires et ASV ont mentionné la performance collective comme enjeu principal de la résilience collective (Figure 48). Les vétérinaires ont aussi parlé d'engagement au travail, et les ASV ont mentionné les notions d'innovation et de fidélisation des salariés.

*A2 : Le fait que l'on m'écoute me booste à chercher à m'améliorer, à apporter de nouvelles idées, à assumer mes responsabilités.*

*A4 : Ça favorise la fidélisation des employés.*



*Figure 48. Histogramme représentant les enjeux de la résilience collective évoqués par les vétérinaires et/ou ASV au sein des CV en France (KIRSCHTEN Angéline)*

### 4.3. Discussion

#### 4.3.1. A propos de l'enquête qualitative

Lors de l'enquête qualitative, les interrogé.es étaient tous des répondant.es au questionnaire quantitatif diffusé sur *Facebook* lors de la phase quantitative parallèlement conduite. Par conséquent, il existe un biais de sélection déjà évoqué précédemment<sup>18</sup> Notamment, les personnes ayant accepté de faire un entretien sont celles possédant un profil *Facebook* et ayant probablement déjà une affinité ou un intérêt pour le sujet.

<sup>18</sup> Comme dit dans la partie 3.3

Cependant, une force de cette étude est le nombre d'entretiens réalisés : une analyse qualitative basée sur douze témoignages fournit un assez grand nombre d'éléments à l'enquête, avec un effectif plutôt grand pour du qualitatif.

La nature ouverte et en face à face des entretiens semi-directifs entretient également un biais de désirabilité sociale pouvant influencer la nature des réponses.

Enfin, dans ce type de travail, des limites liées à l'expérience de l'enquêtrice peuvent apparaître. Ainsi, il est possible de commettre des erreurs, par exemple une démarche peu structurée lors des premiers entretiens ; des biais méthodologiques sont également relevés, fondés sur la formulation des questions notamment. On peut aussi citer le biais de confirmation (soit le fait de s'appuyer surtout sur les réponses en faveur de nos hypothèses).

#### **4.3.2. A propos des résultats finaux**

##### *4.3.2.1. Concernant le bien-être dans les professions vétérinaires*

La notion de bien-être au travail passe beaucoup par le relationnel pour les vétérinaires et ASV exerçant dans une CV en France. Il est primordial pour eux que les interactions se passent au mieux sans conflit, en particulier au vu de l'importance quantitative qu'ont les interactions avec autrui au quotidien pour les vétérinaires et ASV, que ce soit avec les propriétaires d'animaux, avec les autres membres de l'équipe ou avec les supérieur.es hiérarchiques.

Pour près de la moitié des vétérinaires et ASV, la satisfaction au travail est un facteur essentiel de bien-être au travail : il est primordial pour eux de tirer un plaisir de la pratique quotidienne de la médecine vétérinaire. La satisfaction au travail est par ailleurs un facteur de bien-être au travail cité dans la littérature (Arnaud et Mellet, 2019).

L'équilibre vie personnelle – vie professionnelle est aussi largement cité par les vétérinaires, qui parlent également d'une bonne gestion du volume horaire. En effet, le métier de vétérinaire implique des horaires larges et un temps passé au travail important. Il semble donc essentiel que ces horaires soient correctement gérés afin de garantir l'équilibre privé / professionnel et donc la qualité de vie.

Nous avons également remarqué que la considération de l'ASV est au cœur des priorités de ces dernier.es, alors qu'il vient plus tard chez les vétérinaires. Ceci peut être expliqué par le fait que la médecine vétérinaire est une profession considérée comme « noble » par la population générale, réservée historiquement aux hommes et nécessitant un diplôme acquis *via* des études longues. En revanche, les assistant.es ont un métier qui dans l'imaginaire commun plus « accessible » et qui ne requerrait donc pas une considération particulière. De plus, les ASV sont plus généralement des femmes (à 96% dans la population nationale (Vasseur, 2023)) et la profession subit donc les effets du sexisme, à la fois quotidiennement mais également à travers la considération que les gens ont de leur métier et les stéréotypes associés. Elles sont en général subordonnées de vétérinaires, qui les traitent parfois avec le mépris d'une caste élitiste. Ces aspects expliquent le besoin important de reconnaissance ressenti par les ASV français.es. En revanche, le besoin de reconnaissance des vétérinaires est plus volontiers lié à l'exigence croissante des propriétaires d'animaux face à qui iels ont l'impression de devoir « faire leurs preuves ».

Les ASV ont aussi plus tendance que les vétérinaires à parler de management. Ceci est probablement lié à leur statut de salarié.e travaillant en équipe et dans un but commun quand les vétérinaires, même salarié.es, ont une pratique parfois plus indépendante et ne s'inquiètent pas d'une gestion des équipier.es. De plus, les ASV sont plus sensibilisé.es que les vétérinaires à ces thématiques puisque leur pratique quotidienne intègre davantage de situations liées au management et au marketing (vente, service, conseil client), et donc leurs études également. Les vétérinaires au contraire, hors cursus particulier, n'intègrent pas de management à leur formation. C'est peut-être aussi la raison pour laquelle près de deux tiers des ASV trouvent que le traitement du sujet du bien-être au travail est insuffisant dans la clinique et dans la profession, ce que les vétérinaires évoquent moins. D'ailleurs, pour près de 80% des ASV contre seulement 30% des vétérinaires interrogé.es, le bien-être au travail est un sujet urgent à traiter.

Ceci apparaît dans un contexte social où le bien-être au travail devient un réel sujet de société qui prend de plus en plus d'importance. De plus, en particulier pour les ASV,

ce bien-être au travail est considéré dans un objectif de performance et de rentabilité, ce qui est intéressant à travers le prisme des problèmes de recrutement observés dans la profession (rapportés plutôt par les vétérinaires) et la recherche perpétuelle de productivité dans les entreprises. Ces thématiques sont également mises en lien avec la prédominance du salariat et les problématiques de groupement, largement évoquées par les vétérinaires. Mais surtout et cela résonne avec le taux de suicide important dans la profession, les vétérinaires ont évoqué la dépression, le burnout et le suicide, comme étant les enjeux prioritaires en lien avec le bien-être dans la profession de nos jours.

Pour finir, les vétérinaires ont amplement abordé les différences générationnelles et l'évolution des exigences des jeunes vétérinaires comme une problématique actuelle majeure. Parfois, les générations plus anciennes déplorent ces changements qu'ils accusent de « dénaturer la profession », ce qui peut provoquer des tensions générationnelles. La communication intergénérationnelle semble donc être un enjeu important dans les années à venir.

#### 4.3.2.2. *Concernant l'adversité dans la profession*

Ainsi que nous l'avons traité dans la partie précédente, la défiance du client et/ou son agressivité sont des événements auxquels les vétérinaires et ASV sont fréquemment confrontés<sup>19</sup>, par exemple *via* la publication de messages diffamatoires sur les réseaux sociaux (*bashing*). D'ailleurs, la relation client fait partie des trois facteurs de stress les plus cités par les vétérinaires dans la littérature (Platt et al., 2010), ce qui est tout à fait cohérent avec notre étude.

Les vétérinaires ont pour près de 45% d'entre eux parlé des issues fatales comme d'un stresser du métier. En effet, ce sont des professions dans lesquelles on est quotidiennement confronté à la mort et aux aléas de la médecine. Mais pour les vétérinaires, ce sont également les pratiques d'euthanasie qui sont concernées : c'est un acte singulier de la pratique que le vétérinaire doit parfois conseiller et assumer le plus souvent seul.e. C'est un acte par lequel iel engage sa responsabilité et à forte

---

<sup>19</sup> Comme cela a été expliqué dans le paragraphe 4.3.2.1

incidence émotionnelle, et il paraît légitime qu'elles puissent impacter négativement les professionnel.les du soin vétérinaire. D'autant que la question de la responsabilité n'est pas exclusivement liée aux euthanasies : toute décision médicale peut impliquer la responsabilité de celui ou celle qui la prend, ce qui constitue un facteur de stress supplémentaire lié à la peur des erreurs médicales.

Encore une fois, les ASV parlent également pour plus de la moitié d'entre elleux des thématiques de management<sup>13</sup>, en évoquant en particulier les conflits avec la hiérarchie liés à une gestion inappropriée du stress entraînant des répercussions sur les subordonné.es. On note la sensibilité plus grande des ASV pour ces thématiques, et à nouveau la question de leur statut impliquant une influence importante de la hiérarchie.

#### 4.3.2.3. *Concernant la résilience individuelle*

Un quart des répondant.es ont indiqué que leur réaction première est de chercher des solutions face à l'adversité. Certains vétérinaires ont mentionné qu'ils avaient une réaction de stress ou de renfermement ; les ASV ont plutôt parlé de prendre un temps pour soi et de la distance. Cela peut être mis en lien avec les résultats de l'étude quantitative, qui mettaient en évidence que les ASV sont généralement plus optimistes que les vétérinaires. Le fait de voir les choses positivement peut en effet engendrer recul et mesure plus facilement qu'un comportement pessimiste, qui entraînera un biais (Arnaud et Mellet, 2019). De surcroît cet optimisme et cette positivité ont certes été mentionnés par les vétérinaires comme étant des facteurs protecteurs importants de la résilience, mais surtout par les ASV pour la totalité d'entre elleux. Les ASV avaient aussi tendance à rester motivé.es face à l'adversité et à apprécier les challenges en lien avec leur optimisme. Cela peut également être corrélé au fait que leur réaction première est non pas de stresser de manière incontrôlable, mais de prendre du recul et de chercher des solutions.

Une absence de résilience est à l'origine de phénomènes dont les ASV et les vétérinaires ont tendance à voir une facette différente. Notamment, les vétérinaires ont évoqué les termes de « burnout », de « troubles du sommeil », de « dépression », et

d' « idéations suicidaires » : autant de termes qui apparaissent dans les études récentes sur le mal-être des vétérinaires, comme celle du CNOV (2022). La profession est en effet davantage sujette au burnout et au suicide que tout autre métier (CNOV, 2022), et ces chiffres assez récents ont su interpeler la population concernée. En revanche les ASV ont à nouveau évoqué des termes plutôt managériaux, tels que le « conflit », la « dégradation de l'ambiance de travail » et la « baisse de performance ». Ensuite, les vétérinaires ont évoqué la capacité à séparer le professionnel et le personnel en tant que facteur de résilience important, qui peut à nouveau être expliqué par le volume horaire important qui nécessite particulièrement un respect de ces horaires<sup>13</sup>. La flexibilité a également été évoquée et cela prend tout son sens lorsque l'on considère que la définition de la résilience intègre les notions d'adaptation, et que les vétérinaires et ASV exerçant en CV en France ont obtenu des scores hauts de flexibilité face au changement lors de l'étude quantitative. Mais surtout, le métier de vétérinaire et d'ASV est fait de beaucoup d'imprévus qu'il faut savoir gérer. Le travail morcelé, avec des interruptions et des événements imprévus est d'ailleurs cité comme un stressor principal par les vétérinaires (CNOV, 2022). Le calme et le sang-froid évoqués par les ASV peuvent également être mis en lien avec cet aspect, cette flexibilité permettant de gérer sereinement l'imprévu.

Le soutien social a été cité par la majorité des interrogé.es comme une ressource externe de résilience individuelle. Ceci n'est pas étonnant lorsqu'on considère que la résilience est constituée d'un tripode incluant les liens affectifs dans chacun de ses pôles<sup>20</sup>. En effet, le soutien social est le processus selon lequel les relations sociales jouent un rôle positif sur la santé physique et mentale d'une personne. Le réseau social et la qualité des relations d'une personne favorisent l'épanouissement et la croissance, et sont déterminants pour s'adapter en période de stress (Arnaud et Mellet, 2019). L'expérience a été évoquée par 40% des vétérinaires et des ASV également. Nous

---

<sup>20</sup> Comme vu dans la PARTIE 1 – 1.2.2.

pouvons mettre en lien ce point avec l'influence positive de l'expérience sur le score de résilience observée chez les vétérinaires français lors de l'étude quantitative<sup>21</sup>.

Finalement, le sport est mentionné par certains comme un outil externe de résilience. En effet, le sport a des effets bien connus sur la santé mentale, à court et à long terme. Notamment à court terme, la sécrétion d'endorphines provoque un sentiment de calme, de bien-être et de concentration (Arnaud et Mellet, 2019) qui peut assister dans la prise de décision face à une situation stressante, ou qui comme l'ont rapporté les participant.es de l'enquête peut constituer un exutoire. A long terme, outre les bienfaits physiques le sport peut inculquer des valeurs, des principes et des comportements favorisant la résilience.

#### *4.3.2.4. Concernant la résilience collective*

A propos de la résilience collective, trois quarts des répondant.es ont à nouveau cité le soutien social comme une ressource principale. A la fois ressource de résilience individuelle, elle permet également de soutenir la résilience collective puisque celle-ci repose sur des interactions et des relations positives. Ceci explique également que les vétérinaires et ASV aient parlé de la cohésion d'équipe et d'une communication ouverte et bienveillante comme facteurs principaux de résilience collective. La communication positive et la gestion positive des conflits jouent en effet un rôle évident et non négligeable dans la qualité des relations, constituant ainsi des leviers importants pour favoriser la résilience. En qualité de manager ou en tant que membre d'une équipe, le choix des termes utilisés ainsi que leur formulation ont un effet direct sur l'unité et les résultats collectifs. Les recherches menées par le professeur de psychologie Shelly Gable révèlent que les équipes performantes entretiennent une communication positive fondée sur des retours favorables et des critiques constructives. La communication positive requiert une pratique empreinte d'empathie et de bienveillance, tout particulièrement dans des contextes tendus où les comportements négatifs tendent à ressurgir (Arnaud et Mellet, 2019).

---

<sup>21</sup> Comme vu dans le paragraphe 3.2.3.1.

Pour développer la résilience collective, voire organisationnelle au sein des CV françaises, cette communication est un point abordé par les deux tiers des répondant.es. Les participant.es insistent sur l'intérêt de moments d'échange adaptés et de feedback. Cette communication peut également passer par l'organisation de réunions et d'entretiens au sein de la structure, qui constituent d'ailleurs une attente pour les salarié.es interrogé.es de la part de la hiérarchie. Encore une fois, ce sont les ASV qui semblent plus sensibles à ce besoin managérial. De même, pour améliorer la communication, des événements de team-building et des moments informels peuvent être envisagés.

La résilience collective prend toute son importance lorsqu'on considère qu'elle fait partie d'un tout avec la résilience individuelle. En effet, une absence de résilience collective au sein de l'organisation peut agir négativement sur la résilience individuelle et inversement. La résilience individuelle et la résilience collective semblent alors former un ensemble autour duquel s'organise la résilience organisationnelle. La résilience organisationnelle prend son sens à travers les enjeux actuels pour les entreprises vétérinaires : la recherche de performance, l'innovation et la fidélisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette étude pourrait être enrichie par l'observation du score de résilience en fonction de l'effectif dans l'équipe et complétée par une étude qualitative portant sur cette thématique.

#### **4.4. Conclusion**

Les conclusions de ces études quantitative et qualitative portent sur les points importants à surveiller et les outils managériaux à employer au sein des CV françaises en termes de résilience, dans un objectif de prise de décision stratégique pour le développement de la résilience jusqu'au niveau organisationnel.

Les vétérinaires exerçant dans une CV ont une résilience moyenne évaluée à 6,42 sur une échelle de 1 à 10, 1 correspondant à une résilience faible et 10 à une résilience haute. Les ASV ont quant à elle un score de résilience moyen de 6,97. Cette différence entre les ASV et les vétérinaires est significative et s'explique par un plus grand optimisme des ASV notamment, lié à une meilleure capacité à maintenir sa

motivation et un attrait pour les challenges. Cette différence est également liée à la sensibilisation plus importante des ASV pour les problématiques managériales telles que le bien-être au travail que les vétérinaires. En revanche, la flexibilité et l'adaptabilité des vétérinaires et des ASV sont remarquables, avec des scores élevés expliqués par les contraintes du métier qui nécessitent de s'adapter constamment à l'imprévu. Associée à cette flexibilité de chacun, la bonne cohésion de l'équipe constitue un point d'intérêt majeur dans la résilience collective. Le fait que chacun sache s'adapter ensemble dans un but commun représente sans doute un atout non négligeable pour l'entreprise.

Chez les vétérinaires français, il a été mis en évidence une influence positive du nombre d'années d'expérience sur le score de résilience. Ceci est corroboré par les dires des vétérinaires et ASV français.es, qui citent largement l'expérience comme un ressource externe majeure de résilience.

La thématique de la reconnaissance et de la considération de la part des clients et/ou des confrères.soeurs est essentielle, en particulier du point de vue des ASV. Pour les vétérinaires, cette problématique intervient dans un contexte où ils décrivent une défiance et des exigences croissantes de la part de la clientèle. En ce qui concerne les ASV, ils sont davantage confronté.es aux stéréotypes socio-culturels de genre et de classe.

La qualité des relations est primordiale pour les membres des CV françaises, que ce soit avec le propriétaire ou avec l'équipe. La cohésion d'équipe et le soutien social, associés à des relations positives au sein de l'équipe et avec la clientèle, sont des facteurs cités comme primordiaux pour les vétérinaires et ASV. Ils évoquent la volonté d'organiser des événements team-building et des moments informels pour renforcer la cohésion d'équipe dans un objectif d'amélioration continue. Une consolidation de la cohésion d'équipe peut favoriser l'intelligence collective, compétence majeure dans la résilience collective et qui consiste à s'appuyer sur l'intelligence du groupe pour atteindre ses objectifs.

La résilience organisationnelle peut également être favorisée au sein des entreprises en y renforçant la résilience collective notamment et en l'étendant au niveau managérial. D'après les vétérinaires et ASV, la communication est un des facteurs de résilience collective les plus essentiels. Notamment, les employé.es font état de l'intérêt de réunions, d'entretiens individuels et de feedback régulier. De plus, la communication positive participe à la gestion positive des conflits, autre facteur de résilience collective. Le développement de cette communication interne est donc une opportunité idéale pour les CV de développer leur résilience collective et organisationnelle, afin de gagner en performance globale et de favoriser le recrutement notamment.

Quoi qu'il en soit, le bien-être au travail et la question de la résilience sont d'après les vétérinaires mais surtout les ASV une urgence à traiter, dans le contexte de la prise de conscience des chiffres sur le burnout et le suicide au sein de la profession vétérinaire. Il semble alors intéressant de questionner l'impact de la place de la mort dans les professions de soin vétérinaire, considérée comme omniprésente, ainsi que celle de la facilité d'accès aux moyens.

# L'ESSENTIEL

L'étude qualitative a été entreprise selon la méthode des entretiens semi-directifs. L'effectif choisi pour l'enquête qualitative est de 12 entretiens. Les candidat.es retenu.es pour y participer ont été tirés aléatoirement au sort *via* une application mobile. Un biais de sélection, un biais de désirabilité sociale et un biais méthodologique notamment peuvent être identifiés dans cette étude qualitative.

L'étude se déroule en quatre phases : une phase préparatoire aux entretiens, une phase d'entretiens, une phase analytique et un traitement des données. L'analyse quantitative des entretiens s'est faite par la méthode d'analyse thématique. Cette méthode consiste à réaliser un codage du verbatim et à définir des thèmes. Les thèmes ont été identifiés par la méthode abductive : le bien-être dans les professions vétérinaires, l'adversité dans la profession, la résilience individuelle, la résilience collective. La résilience organisationnelle peut être vue comme une conclusion, une ouverture à l'issue des entretiens. Elle se présente ainsi comme une perspective prometteuse mentionnée comme primordiale par les participants.

La reconnaissance et de la considération de la part des clients et/ou des confrères.sœurs est essentielle, en particulier du point de vue des ASV. Les vétérinaires décrivent une défiance et des exigences croissantes de la part de la clientèle. En ce qui concerne les ASV, iels sont davantage confrontés aux stéréotypes socio-culturels de genre et de classe.

La qualité des relations est primordiale pour les membres des CV françaises, que ce soit avec le propriétaire ou avec l'équipe. La cohésion d'équipe, le soutien social, des relations positives sont des facteurs de résilience collective d'après eux. En particulier, la communication est un des facteurs de résilience collective les plus essentiels

Développer la communication constitue une opportunité idéale pour les CV de développer leur résilience collective et organisationnelle, afin de gagner en performance globale et de favoriser le recrutement notamment.



# **PARTIE 3 – Partie pratique : création d'une application d'autoformation pour améliorer la résilience à partir des concepts de Psychologie Positive**

## **1. La Psychologie Positive**

### **1.1. Intérêt de la Psychologie Positive**

L'essor de la résilience peut être mis en relation avec l'apparition du concept de Psychologie Positive, en premier lieu aux Etats-Unis et dans les pays anglosaxons. La Psychologie Positive repose sur un culte de la positivité et place la prévention au premier plan. Elle s'appuie sur les forces et les avantages des individus, et non plus seulement sur ses faiblesses comme la psychologie classique, afin de développer les ressources positives de l'individu. Une orientation semblable est celle de l'« empowerment » aux Etats-Unis, qui identifie les forces effectives ou potentielles, les ressources internes et externes des individus, leurs capacités et les ressources additionnelles à développer (Ionescu, 2012).

La Psychologie Positive définit le bonheur à partir de trois composantes, chacune mesurable et basée sur des compétences apprenables et développables : l'émotion positive, l'état de *flow* (l'engagement total dans une tâche), et la recherche de sens. Ces éléments combattent la dépression, favorisent la satisfaction et promeuvent l'apprentissage créatif (Seligman et al., 2009).

Le mouvement de la Psychologie Positive repose sur une solide recherche scientifique renforcée par l'essor des neurosciences (Arnaud et Mellet, 2019). Son objectif est de découvrir et promouvoir les facteurs qui permettent aux individus, aux organisations et aux institutions de réaliser pleinement leurs potentiels de développement. Autrement dit, les objectifs de la psychologie positive sont de travailler sur ses forces de caractères et ses comportements positifs, d'identifier et de développer ses atouts mentaux, de

savoir reconnaître les valeurs de chacun, d'utiliser le pouvoir des émotions positives et de se concentrer sur ce qui donne du sens à notre vie (Olson, 2022) aux échelles individuelle, collective et organisationnelle pour allier recherche de l'épanouissement et performance. Le courant de la Psychologie Positive scientifique apporte donc de nombreux éclairages sur les facteurs de bien-être et de développement du potentiel des individus, des groupes et des organisations (Préface de Pagès, Arnaud et Mellet, 2019).

Ainsi, de nombreux outils destinés à améliorer la résilience puisent leur inspiration dans la Psychologie Positive.

## **1.2. La Psychologie Positive au travail**

Ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, le monde de l'organisation change perpétuellement et les attentes liées à la réalisation de soi au travail sont de plus en plus difficiles à satisfaire. Les individus, les collectifs ou les organisations doivent s'ouvrir à de nouvelles perspectives, adopter de nouveaux outils et inventer de nouvelles pratiques. La Psychologie Positive ouvre ainsi le questionnement sur la place du travail dans notre vie et l'importance de l'épanouissement professionnel. Les différents outils inspirés de la Psychologie Positive qui peuvent être proposés opèrent donc sur trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel (Arnaud et Mellet, 2019).

## **1.3. Les apports des neurosciences à la Psychologie Positive et au management**

Les neurosciences sont l'étude du système nerveux, de sa structure à ses mécanismes, depuis l'échelle moléculaire jusqu'à l'échelle de l'organe voire de l'organisme. Elles constituent une réelle avancée pour comprendre l'impact et l'influence des émotions et comportements sur la performance et le bien-être des salariés. Ainsi, elles permettent d'éclairer ce qui favorise l'épanouissement professionnel et la motivation, ce qui est indéniablement nécessaire dans une société où les modes de management évoluent et doivent s'adapter au fonctionnement cérébral humain. Certains concepts de neurosciences sont intéressants à approfondir pour saisir leur implication dans la Psychologie Positive ou pour comprendre comment

les utiliser dans le cadre de pratiques de management positives (Arnaud et Mellet, 2019).

### **1.3.1. La neuroplasticité**

La neuroplasticité désigne la capacité du cerveau à remodeler et réorganiser ses connexions en fonction de l'environnement, des expériences et des apprentissages. C'est grâce à ce phénomène que peuvent se développer les talents par l'entraînement et l'effort. A ce titre, l'apprentissage et le développement doivent faire partie des objectifs des ressources humaines.

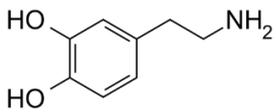
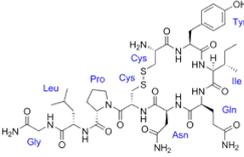
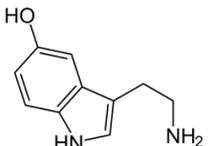
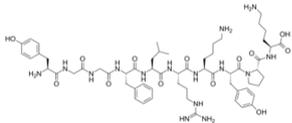
### **1.3.2. Les neurones miroirs**

Les neurones miroirs s'activent lorsque l'individu observe quelqu'un accomplir une action, ou ressentir une émotion, ou lorsqu'il s'imagine accomplir une action. Ils jouent un rôle dans la communication, les relations sociales, l'apprentissage et l'empathie. Ces neurones sont donc sollicités dans le cadre de pratiques de Psychologie Positive, qui font intervenir la communication positive, les relations positives, le développement personnel ou encore l'empathie pour ne citer que quelques exemples : autant de concepts associés à l'activation des neurones miroirs.

### **1.3.3. Les hormones du bonheur**

Certaines hormones jouent un rôle clé dans l'activation d'émotions « positives ». Elles sont stimulées par les comportements et l'alimentation. Face à chaque situation, le cerveau traite l'information et active la sécrétion de certaines hormones qui peuvent être à l'origine d'émotions dites agréables. Le Tableau XVIII fait l'inventaire des principales hormones du bonheur, de leurs fonctions et des manières de stimuler leur sécrétion.

**Tableau XVIII. Récapitulatif des principales hormones du bonheur, leurs fonctions et les moyens de stimuler leur sécrétion (Arnaud et Mellet, 2019)**

Nom	Fonctions principales	Comment les stimuler ?
<p><b>Dopamine</b> (joie et action)</p>  <p><i>Molécule de dopamine</i></p>	<p>Régulation de la <b>mémoire</b>, <b>concentration</b>, <b>apprentissage</b>, prise de décision, motivation, curiosité, attention, créativité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décomposez vos objectifs en objectifs atteignables</li> <li>• Écoutez de la musique, mettez-vous en mouvement ou faites appel à votre créativité</li> <li>• Donnez/recevez de la reconnaissance</li> <li>• Pratiquez des activités saines et agréables</li> <li>• Mangez un plat que vous aimez</li> </ul>
<p><b>Ocytocine</b> (lien social)</p>  <p><i>Molécule d'ocytocine</i></p>	<p>Sentiment d'intimité, <b>confiance</b>, <b>loyauté</b>, altruisme Focalise l'esprit sur les informations sociales positives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites des feedbacks positifs (collègues, équipe, supérieurs)</li> <li>• Recherchez une situation agréable ou un sentiment d'attachement.</li> </ul>
<p><b>Sérotinine</b> (régulateur de notre humeur et de confiance)</p>  <p><i>Molécule de sérotonine</i></p>	<p>Sentiment de <b>plénitude</b> et de <b>contentement</b>, empathie, optimisme, sérénité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites une activité physique quotidienne en plein air</li> <li>• Appréciez vos succès et félicitez-vous</li> <li>• Pratiquez des techniques de relaxation</li> <li>• Adoptez des habitudes de sommeil adéquates</li> <li>• Changez de routine, faites de nouvelles choses, de nouveaux projets, voyagez</li> </ul>
<p><b>Endorphine</b> (bonheur ou antidouleur)</p>  <p><i>Exemple de molécule d'endorphine</i></p>	<p>Sentiment de <b>calme</b> et de <b>bien-être</b>, réduction de l'anxiété, masquage de la douleur ou de l'inconfort</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiquez du sport ou un effort significatif</li> <li>• Riez pendant quelques minutes</li> </ul>

## **1.4. Les organisations apprenantes et la Psychologie Positive**

La valeur ajoutée d'une entreprise repose de plus en plus sur sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents et à transformer ses nouveaux savoir en innovation pour ses clients. Dans les organisations apprenantes, l'erreur devient une opportunité d'apprendre et libère les potentiels et la créativité de chacun aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. C'est dans cette optique qu'intervient la Psychologie positive et ses concepts qui rendent plus opérantes les cinq disciplines de l'apprenance. Ces disciplines, pratiquées par les organisations apprenantes, sont les présentées ci-après (Arnaud et Mellet, 2019).

### **1.4.1. Les modèles mentaux**

On désigne par modèles mentaux les représentations de la réalité qui influencent nos comportements et décisions. C'est une discipline individuelle, qui consiste à prendre conscience de ses modèles mentaux (croyances, préjugés) et à tenir compte des biais cognitifs et des prophéties auto-réalisatrices<sup>22</sup>.

### **1.4.2. La maîtrise personnelle**

La maîtrise personnelle est basée sur le désir d'apprendre et désigne une discipline caractérisée par un état d'esprit de développement, une capacité à surmonter ses échecs et à gérer ses émotions, une flexibilité mentale, un optimisme et une attitude positive. Elle intervient également à l'échelle individuelle.

### **1.4.3. La vision partagée**

On parle de vision partagée pour désigner une image de l'avenir co-créée en intelligence collective, qui fixe un but commun et mobilise l'énergie commune pour l'atteindre. Elle repose sur un développement des compétences collectives : confiance,

---

<sup>22</sup> Ces concepts sont détaillés dans l'application Résilience présentée en partie 2.

écoute active, prise de décisions collaboratives et recherche de sens. C'est une discipline collective qui fait partie de l'apprenance.

#### **1.4.4. L'apprentissage en équipe**

L'apprentissage en équipe est une discipline collective qui consiste à développer ses compétences prosociales comme l'empathie, l'intelligence sociale et la gestion des émotions, et à favoriser sa résilience. Elle s'appuie sur l'apprentissage par l'expérience, soit le fait de tirer des leçons des échecs comme des réussites.

#### **1.4.5. La pensée systémique**

La dernière des cinq disciplines de l'apprenance intervient au niveau organisationnel et concerne la pensée systémique. Il s'agit pour l'organisation d'analyser systématiquement son contexte (l'environnement de travail, les relations, les valeurs) pour appréhender les évolutions et les réactions. Elle concerne également l'adoption de pratiques positives, d'une culture qui se transmet et favorise l'engagement, la créativité et le sentiment d'appartenance.

### **1.5. Les pratiques RH positives**

L'enjeu majeur des entreprises est d'attirer, de recruter et de développer l'engagement des talents. La Psychologie Positive place l'épanouissement professionnel au cœur de ses préoccupations stratégiques. Dans cette mesure, les pratiques RH positives cherchent à développer ce qui fonctionne bien et valorisent le caractère unique des collaborateurs. Plutôt que de « lutter contre » le désengagement des salariés, elle les aide à développer le bien-être au travail et donc la performance.

La hiérarchie a donc pour rôle d'incarner cette nouvelle approche et de mettre à disposition des pratiques pour valoriser l'« expérience collaborateur » (Arnaud et Mellet, 2019).

#### **1.5.1. Attirer et recruter les talents**

Cette pratique consiste à utiliser les forces des collaborateurs en plus de leurs compétences et expérience, afin de découvrir les talents de chacun. Cela permet

d'augmenter le niveau de satisfaction, d'énergie et d'engagement au long terme, donc de fidélisation.

### **1.5.2. Pratiquer un leadership positif**

Le leadership est le processus par lequel un individu influence un groupe d'individus en vue d'atteindre un objectif partagé. Les nouveaux enjeux organisationnels, la responsabilité sociétale et les défis environnementaux prônent l'émergence d'un leadership positif. Il s'agit de permettre aux collaborateurs d'identifier leurs forces à l'aide d'un leadership positif qui favorise le progrès, la confiance, l'épanouissement et la performance. Cela passe par la mise en place d'une politique d'évaluation et de développement des compétences basée sur les forces dans un environnement positif et constructif. La recherche a montré que le leadership positif atteste de performances exceptionnelles en termes de productivité, innovation et qualité, mais également en termes de bien-être ressenti et exprimé par les collaborateurs dans leur travail.

### **1.5.3. Développer l'engagement des collaborateur.ices.**

Fournir un cadre propice à permet d'éviter tout ce qui peut détourner l'attention du ou de la collaborateur.ice. Dans le cadre des pratiques RH positives, il s'agit de développer l'engagement à long terme en initiant les employé.es, par des formations par exemple, aux expériences optimales au travail.

### **1.5.4. Réinventer les parcours de carrière avec le job crafting**

Le job crafting est un outil permettant de construire des parcours de carrière innovants et individualisés, avec des postes correspondant aux mieux aux collaborateurs. Il nécessite une politique RH agile qui associe les aspirations des salariés et l'évolution naturelle des carrières.

### **1.5.5. Développer la Qualité de Vie au Travail (QVT) avec la résilience**

En formant les équipes aux différentes méthodes de résilience, dans la gestion des émotions ou des conflits par exemple, cela entraîne un fonctionnement optimal face à la gestion des difficultés et un développement de la coopération.

# L'ESSENTIEL

La Psychologie Positive repose sur un culte de la positivité et place la prévention au premier plan. Elle s'appuie sur les forces et les avantages des individus afin de développer ses ressources positives. Elle définit le bonheur à partir de trois composantes, chacune mesurable et basée sur des compétences développables : l'émotion positive, l'état de *flow* et la recherche de sens. De nombreux outils destinés à améliorer la résilience puisent leur inspiration dans la Psychologie Positive.

La Psychologie Positive ouvre le questionnement sur la place du travail et l'importance de l'épanouissement professionnel. Les différents outils inspirés de la Psychologie Positive opèrent sur trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

Le mouvement de la Psychologie Positive repose sur une recherche scientifique renforcée par l'essor des neurosciences. Les neurosciences sont l'étude du système nerveux. Elles permettent d'éclairer ce qui favorise l'épanouissement professionnel et la motivation. De nombreux concepts de neurosciences trouvent leur application dans la Psychologie Positive : la neuroplasticité, les neurones miroirs ou les hormones.

Dans les organisations apprenantes, l'erreur devient une opportunité d'apprendre et libère les potentiels et la créativité de chacun aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Certaines disciplines favorisent l'apprenance et sont largement pratiquées par ces organisations : les modèles mentaux, la maîtrise personnelle, la vision partagée, l'apprentissage en équipe ou encore la pensée systémique.

Les pratiques RH positives cherchent à développer ce qui fonctionne bien et valorisent le caractère unique des collaborateurs. Plutôt que de « lutter contre » le désengagement des salariés, elle les aide à développer le bien-être au travail et donc la performance. Pour ce faire, certaines pratiques RH positives sont de mise : le recrutement de talents, le leadership positif, le job crafting, le développement de l'engagement...

## 2. Présentation de l'application

Résilience est une application destinée à l'usage des professionnels de santé vétérinaire (vétérinaires et ASV). Cette application informatique s'utilise sur ordinateur uniquement, sous les systèmes d'exploitation Windows ou iOS.

L'application se présente sous la forme d'une page de présentation sur laquelle on retrouve les différentes catégories accessibles (Figure 49). Notamment, les outils de résilience sont placés en évidence à gauche au centre de la page. A droite, différentes rubriques permettent d'accéder à :

- La définition utilisée dans l'étude de la résilience
- Le test d'autoévaluation distribué au début de l'étude afin d'évaluer sa progression
- Une notice d'utilisation de l'application
- Des ressources complémentaires (livres, podcasts, applications, articles...)
- Un calendrier de la résilience organisationnelle : un plan d'action stratégique proposé aux structures vétérinaires françaises



Figure 49. Page d'accueil de l'application Résilience sur le logiciel Prezi (KIRSCHTEN Angéline)

L'onglet « accéder aux outils » permet d'ouvrir une nouvelle page constituée des différentes grandes catégories d'outils accessibles : les outils de résilience individuelle pour tous, les outils de résilience collective pour tous et les outils de résilience organisationnelle s'adressant particulièrement aux managers (Figure 50).

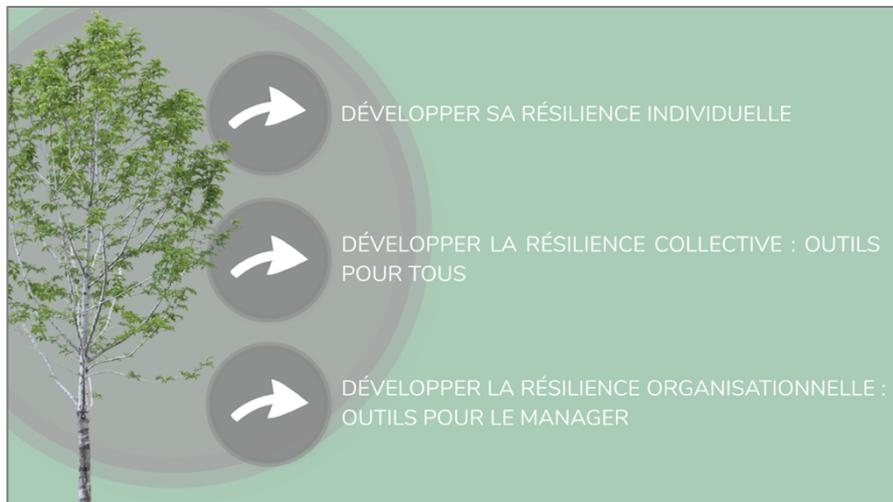
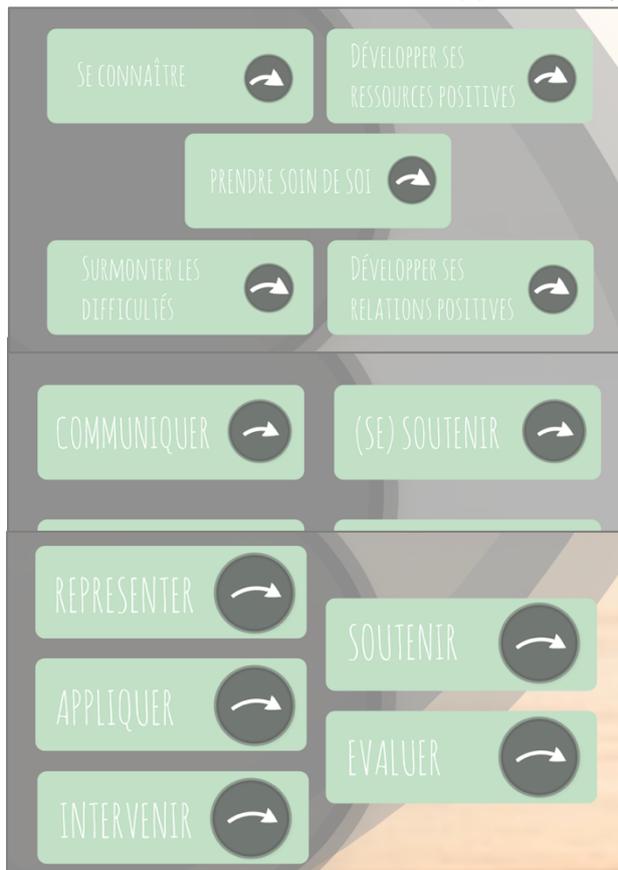


Figure 50. Page présentant les grandes catégories d'outils disponibles dans l'application (KIRSCHTEN Angéline)



Chaque catégorie d'outils en regroupe plusieurs autres, correspondant à des sous-thèmes dans lesquels les outils sont classés. La Figure 51 rassemble les sous-thèmes correspondant à chaque catégorie.

Figure 51. Thèmes associés aux outils de résilience abordés dans l'application (de haut en bas : outils de résilience individuelle, outils de résilience collective et outils de résilience organisationnelle) (KIRSCHTEN Angéline)

### 3. Conception

L'application a été conçue par l'utilisation du logiciel *Prezi Edu Plus*. Ce logiciel de diaporama a été choisi pour son interface interactive, qui permet de circuler à sa propre convenance parmi les différentes diapositives, et son caractère personnalisable. L'objectif était de présenter différents outils de résilience individuelle, collective et organisationnelle sous forme d'un diaporama à la manière de dossiers rassemblés par thématiques, et de permettre à l'utilisateur.ice d'explorer à sa guise l'application, afin de choisir les outils et techniques qu'il.elle souhaite essayer.

L'application a été réfléchiée pour être simple d'utilisation, n'intégrant que des fonctions de navigation et de zoom pour accéder à une centaine d'outils destinés à favoriser la résilience des vétérinaires et ASV au travail. L'organisation générale de l'application a été conçue en premier, réfléchiée pour rassembler les outils par destinataire (individu, groupe, manager) et par thématique, puis chaque outil a été créé et ajouté manuellement dans la catégorie correspondante.

### 4. Guide d'utilisation

La navigation au sein de l'outil se fait à l'aide de la souris de l'ordinateur :

- Le passage d'une page de l'application à la suivante se fait en cliquant sur les flèches « aller » : ce sont les flèches blanches courbes dirigées vers la droite, placées au niveau des accès aux pages suivantes (Figure 52A).
- Pour retourner à la page précédente, cliquer sur la flèche blanche courbe dirigée vers le haut et placée tout à droite, au centre, sur chacune des pages (Figure 52C).
- Pour retourner à la page d'accueil, cliquer sur l'icône maison blanc placé à droite au centre de la page, juste au-dessus de la flèche « page précédente » (Figure 52B)
- Pour zoomer sur un encart, il suffit de cliquer une fois avec la souris sur l'encart concerné.

- Pour dézoomer et retourner à la vue générale de la page, cliquer sur la flèche « page précédente ».

Les flèches droite et gauche placées en bas de l'écran (Figure 52D) ne servent pas à circuler dans l'application, mais font défiler l'intégralité des pages dans l'ordre du diaporama créé.

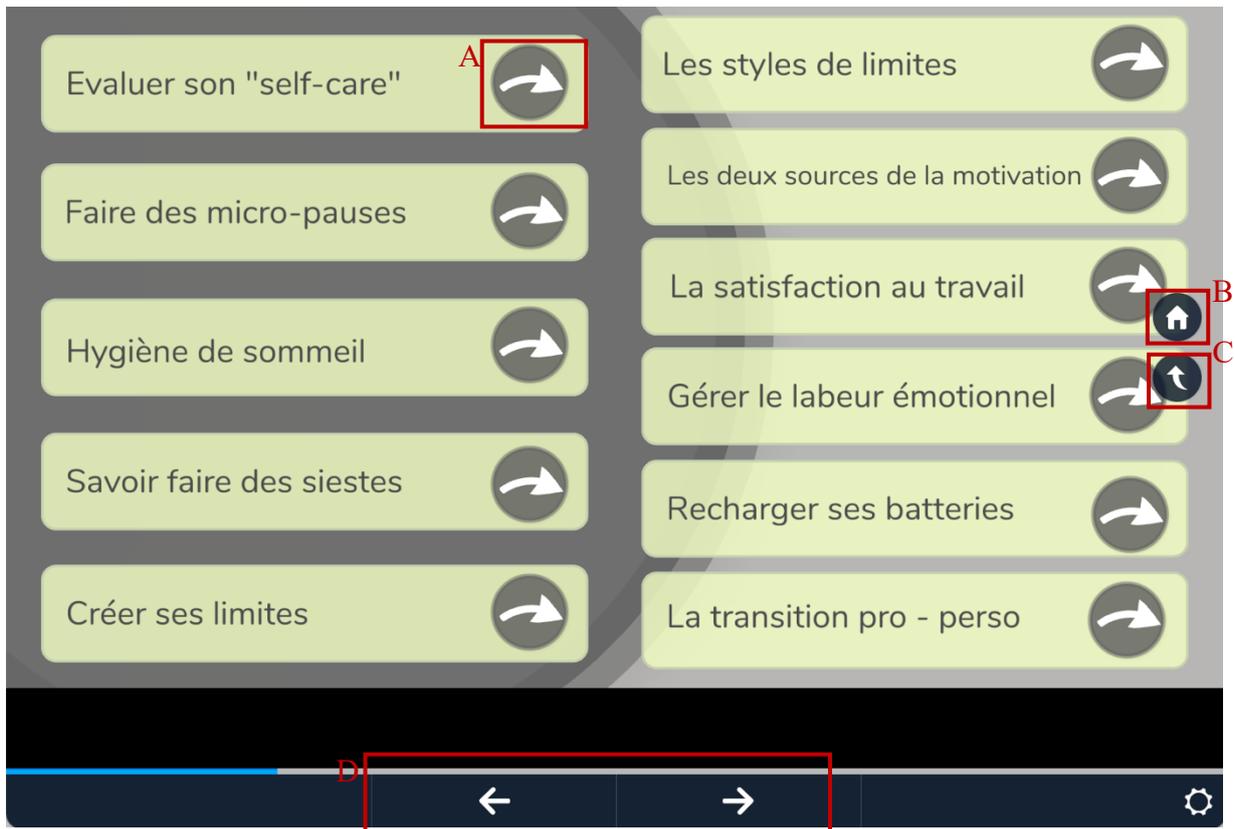


Figure 52. Éléments de navigation dans l'outil (KIRSCHTEN Angéline)

Les éléments concernés sont encadrés en rouge sur l'image. A : flèche « aller » ; B : icône « retour à l'accueil » ; C : flèche « page précédente » ; D : flèches à ne pas utiliser pour naviguer dans l'application librement.

## 5. Les facteurs ciblés

L'étude quantitative et qualitative menée en PARTIE 2 permet l'identification de stressseurs professionnels auxquels sont confronté.es les professionnel.les de soin vétérinaire dans leur pratique, et également de facteurs de protection de la résilience, individuelle ou collective. Ces facteurs peuvent être travaillés pour améliorer la

résilience d'un individu ou d'un groupe en diminuant l'impact physique et psychologique des stresseurs. Ce sont donc les facteurs qui seront ciblés dans l'application Résilience comme des compétences à développer, appuyés par les facteurs essentiels cités dans la littérature. Cette étude nous a également indiqué les points forts des CV, et ceux sur lesquels se concentrer pour déployer au mieux la résilience organisationnelle de ces entreprises.

### **5.1. Facteurs de résilience individuelle ciblés**

Les principaux facteurs de résilience individuelle identifiés lors de ce travail sont :

- La flexibilité et l'adaptabilité face au changement
- L'optimisme et la positivité
- La bonne gestion du stress
- La prise de recul
- La motivation et l'engagement
- La confiance en soi
- Le développement des forces

### **5.2. Facteurs de résilience collective ciblés**

Au niveau collectif, les facteurs essentiels mis en évidence sont :

- Les capacités de communication et la communication positive
- La gestion positive des conflits
- Les relations positives et constructives
- La cohésion d'équipe et l'entraide
- L'esprit d'équipe
- L'intelligence collective
- La confiance collective

- La déviance positive

### **5.3. Extension à la résilience organisationnelle**

L'application des facteurs de résilience individuelle et collective à l'organisation permet d'étendre la résilience à un niveau organisationnel. Les facteurs ciblés sont inhérents à la culture d'entreprise, dont le développement positif favorise la résilience organisationnelle. Nous pouvons citer les facteurs suivants :

- La sagesse
- La variabilité des compétences
- L'improvisation
- La flexibilité organisationnelle
- La vision partagée
- La culture de l'erreur et de l'imprévu
- Le management positif
- L'intelligence interculturelle

# L'ESSENTIEL

Résilience est une application interactive destinée à l'usage des professionnels de santé vétérinaire utilisable sous Windows ou iOS. Elle a été conçue avec le logiciel Prezi Edu Plus. On y trouve des outils de résilience, la définition de la résilience, un test d'autoévaluation, une notice d'utilisation de l'application, des ressources complémentaires et un calendrier de la résilience organisationnelle proposé aux structures vétérinaires françaises.

Les outils sont classés en trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Au sein de ces niveaux, ils sont classés par objectifs. L'objectif était de permettre à l'utilisateur.ice d'explorer à sa guise l'application, afin de choisir les outils et techniques qu'il.elle souhaite essayer.

L'application a été réfléchi pour être simple d'utilisation, n'intégrant que des fonctions de navigation et de zoom pour accéder à une centaine d'outils destinés à favoriser la résilience des vétérinaires et ASV au travail.

Les facteurs ciblés par l'application ont été identifiés par l'étude qualitative menée. Ce sont des stressors professionnels auxquels sont confronté.es les professionnel.les de soin vétérinaire dans leur pratique, et également de facteurs de protection de la résilience. Ce sont les facteurs qui seront ciblés dans l'application Résilience comme des compétences à développer. Ces facteurs de résilience sont individuels (flexibilité, optimisme, confiance en soi), collectifs (communication positive, cohésion d'équipe, intelligence collective) ou organisationnels (vision partagée, culture de l'erreur, management positif).

## **6. Les outils**

Dans cette partie seront brièvement présentées les différentes catégories d'outils contenues dans l'application, au sein de chaque échelle de résilience (individuelle, collective, organisationnelle). Une liste complète des outils présentés dans l'application est jointe en ANNEXE 6.

### **6.1. Outils ciblant la résilience individuelle**

Les outils ciblant la résilience individuelle ont été classés en 5 catégories correspondant à des grands objectifs à atteindre pour favoriser sa résilience individuelle :

- Se connaître
- Prendre soin de soi
- Développer ses ressources positives
- Surmonter les difficultés
- Développer ses relations positives

Nous approfondirons chacune de ces catégories dans les paragraphes qui suivent, en expliquant leur contenu et en présentant un exemple d'outil par catégorie en détail.

#### **6.1.1. Se connaître**

L'application propose douze outils destinés à apprendre à chacun à se connaître. Notamment, certains outils permettent de comprendre les styles émotionnels et d'apprendre à les utiliser, ou encore d'apprendre à vivre et agir en accord avec ses valeurs, à découvrir son « meilleur moi » possible, à surmonter l'impuissance apprise ou à dépasser le syndrome de l'imposteur... Certains concepts plus théoriques tels que le modèle PERMA ou le modèle de l'Element Humain sont également présentés. Enfin, les notions de prophéties auto-réalisatrices, de biais cognitifs, d'état d'esprit de développement et de désir d'apprendre sont abordées.

**Exemple d'outil de résilience individuelle de la catégorie « Se connaître » : le modèle PERMA (Martin Seligman)**

Le modèle PERMA a été développé par Martin Seligman et vise à conjuguer l'épanouissement des collaborateurs et la performance. PERMA est un acronyme constitué de cinq éléments à réunir et développer pour atteindre la plénitude professionnelle et personnelle :

- P : émotions Positives
- E : Engagement
- R : Relations positives
- M : Sens (*Meaning* en anglais)
- A : Accomplissement

Le modèle permet de mesurer la satisfaction personnelle et professionnelle, et d'agir en conséquence et de manière concrète pour améliorer notre bien-être psychologique afin d'allier épanouissement personnel et performance. La place du travail dans notre existence est significative, et de manière similaire à son potentiel de causer du stress et du mal-être, il peut aussi répondre à nos aspirations d'accomplissement, d'épanouissement social et de signification dans nos actions quotidiennes. Le modèle PERMA peut être mis en œuvre au sein d'une organisation dans son ensemble afin de concilier la quête de performance et l'épanouissement des collaborateurs, en privilégiant la satisfaction dans l'action, le bonheur dans la réussite, et la recherche de signification au sein du travail accompli.

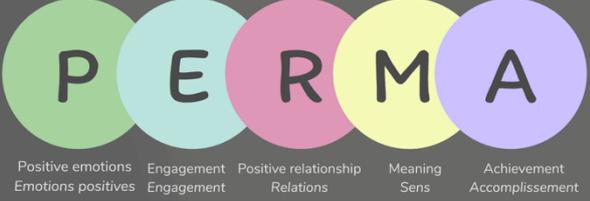
L'outil propose d'évaluer chacun des cinq éléments en répondant à des questions, sous forme d'exercice, et à l'aide de petits outils comme la Roue de Bien-Être de Genville-Cleave et Akhtar. Une capture d'écran de l'outil est jointe en Figure 53.

**LE MODÈLE PERMA**  
Martin Seligman

Le modèle PERMA vise à conjuguer épanouissement des collaborateurs et performance.

**Etapes :**

1. Prendre conscience des 5 éléments et les évaluer de 1 à 10 avec la Roue de Bien-être ci-dessous
2. Explorer en quoi ces éléments favorisent votre bien-être
3. Mettre en oeuvre des actions concrètes pour maximiser chacun des éléments et équilibrer la Roue de Bien-être
4. Evaluer les bénéfices pour soi et pour son organisation



Positive emotions / Emotions positives   Engagement / Engagement   Positive relationship / Relations   Meaning / Sens   Achievement / Accomplissement

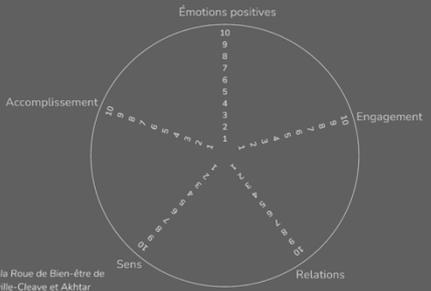
**P :** Ressentez-vous des émotions positives au travail ? Quelles activités en sont la source ? Qu'est-ce qui vous procure le plus plaisir et de satisfaction dans votre travail ? Ces émotions positives développent le bien-être, la confiance, la sécurité et la résilience.

**E :** Avez-vous des activités qui vous plongent dans un état de flow au travail (engagement total, pleine concentration et mobilisation de toutes ses capacités dans l'activité) ? Hors de votre travail ? Lesquelles ? Favoriser une pleine présence requiert de créer un cadre propice en évitant ce qui peut distraire.

**R :** Avez-vous des relations positives au travail ? Quelles activités vous permettent de créer ou nourrir des relations positives ? Consacrez-vous suffisamment de temps à renforcer ces relations ? L'établissement de bonnes relations favorise le bien-être et la performance. Exprimez vos émotions et accueillez celles des autres avec empathie et bienveillance.

**M :** Avez-vous le sentiment que votre travail a un sens ? Qu'est-ce qui donne du sens à votre travail, et à votre vie ? Pensez-vous que vous contribuez d'une manière ou d'une autre à une cause plus grande que vous ? Trouvez et cultivez ce qui donne du sens.

**A :** Qu'est-ce qui vous procure un sentiment d'accomplissement ? Fixez-vous des défis et objectifs ambitieux mais réalisables. Reconnaissez et célébrez les victoires.



D'après la Roue de Bien-être de Gerville-Cleave et Akhtar

Figure 53. Capture d'écran de l'outil « Le modèle PERMA » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.1.2. Prendre soin de soi

Cette catégorie est constituée de 11 outils proposant des conseils et exercices pour prendre soin de soi. En effet, le soin porté à soi-même est une étape précoce et primordiale pour développer sa résilience. C'est en lien avec le fait de se connaître : pour prendre soin de soi, il faut avoir la connaissance de soi.

Parmi ces outils, certains proposent d'évaluer son degré de « soin à soi-même », d'apprendre à faire des pauses, des siestes, à avoir une bonne hygiène de sommeil et à recharger ses batteries. D'autres outils traitent du labeur émotionnel, de la satisfaction et de la motivation au travail. Enfin, plusieurs outils sont consacrés à la transition vie professionnelle – vie personnelle, à la création de ses limites personnelles et à la théorie sur les styles de limites pour apprendre à créer des limites saines.

**Exemple d'outil de résilience individuelle de la catégorie « Prendre soin de soi » : faire des micro-pauses**

Les micro-pauses sont une technique prouvée permettant d'augmenter sa productivité en donnant l'impression que le temps ralentit assez pour vous sentir pleinement présent dans le moment. C'est une méthode prouvée générant des effets positifs sur la santé. L'outil présente ces concepts théoriques, mais également l'impact concret des micro-pauses sur le cerveau. Une rubrique composée de quatre points prodigue des conseils pour pratiquer l'exercice des micro-pauses, à hauteur de 8 minutes de pause toutes les 2 heures. La capture d'écran de l'outil est présentée en Figure 54.



Figure 54. Capture d'écran de l'outil « Faire des micro-pauses » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.1.3. Développer ses ressources positives

La catégorie consacrée au développement de ses ressources positives rassemble 14 outils. Ceux-ci portent sur la pratique de la pleine conscience, concept fondé sur l'engagement dans l'instant présent, ou proposent des exercices de respiration pour favoriser cette pleine conscience. Certains outils sont des méthodes permettant de fixer des objectifs atteignables, d'autres proposent des démarches pour s'appuyer sur ses ressources internes et externes. Enfin, cette catégorie traite des thèmes de la

confiance en soi, de l'engagement, de la créativité et de l'optimisme, qui sont des facteurs protecteurs de la résilience. Un autre exercice suggéré est celui du journaling, le fait d'écrire spontanément et librement pour prendre du recul.

**Exemple d'outil de résilience individuelle de la catégorie « Développer ses ressources positives » : vivre dans le flow**

Le « flow » décrit l'état d'engagement total dans l'instant présent jusqu'à en perdre la notion du temps et la conscience de soi. Il stimule la motivation et favorise la gestion des émotions pour améliorer la performance et la productivité. Le flow repose sur le bon dosage entre un niveau de challenge convenable et suffisant pour la tâche à accomplir et les compétences adaptées pour l'atteindre. L'outil propose quelques conseils pour apprendre à maîtriser l'état de flow et ainsi développer sa motivation dans une vision à plus long terme. La capture d'écran de l'outil est jointe à ce travail en Figure 55.

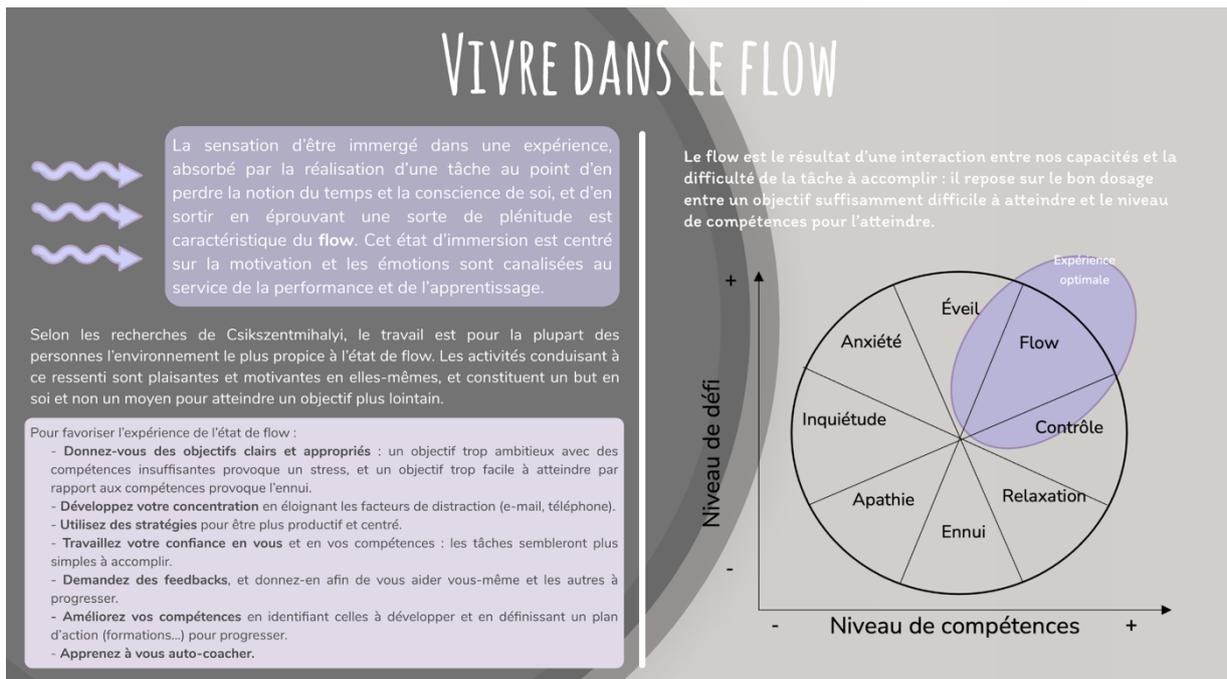


Figure 55. Capture d'écran de l'outil « Vivre dans le flow » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

#### 6.1.4. Surmonter les difficultés

La catégorie « Surmonter les difficultés » pour favoriser sa résilience individuelle est composée de 11 outils. Ces outils portent sur la culture de l'échec, la régulation des émotions négatives, la gestion du stress et les capacités d'adaptation. Un outil est également consacré au burn-out, prodiguant des notions pour apprendre à en reconnaître les signes et à l'éviter. Le dilemme éthique faisant part intégrante de la profession, un outil est également apporté pour tenter de mieux le gérer. Enfin, des outils proposent des exercices davantage orientés vers le futur et le développement global de la résilience : la méthode SPARC basée sur la perception, des conseils pour faire du temps un allié et la pratique de la visualisation positive et créative présentée ci-après.

##### ***Exemple d'outil de résilience individuelle de la catégorie « Surmonter les difficultés » : la visualisation positive et créative***

La visualisation positive et créative est une technique psychocorporelle permettant d'activer sa capacité à visualiser positivement le futur. C'est une pratique utilisée notamment dans la méditation, le bouddhisme, le yoga, la sophrologie ou l'hypnose. Elle consiste à imaginer positivement une situation future, activant ainsi les mêmes régions du cerveau que lors de la réalisation effective de la vision. Cela permet également de booster la créativité. Un exercice de visualisation positive agrémenté de conseils pour s'y préparer et en sortir est proposé dans cet outil. La capture d'écran de l'outil est présentée en Figure 56.

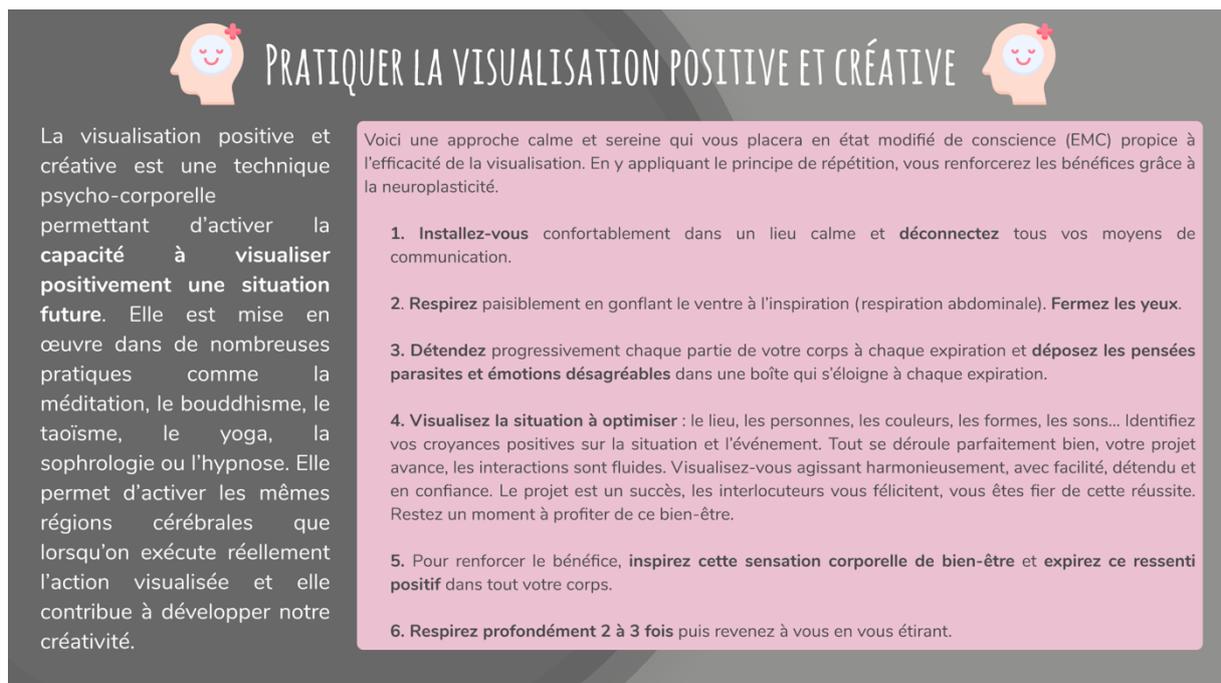


Figure 56. Capture d'écran de l'outil « Pratiquer la visualisation positive et créative » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.1.5. Développer ses relations positives

La dernière catégorie d'outils de résilience individuelle concerne le développement des relations positives. Elle porte sur les sujets des modes de conflit et de leur transformation, sur les concepts de compétences prosociales, d'intelligence émotionnelle et d'intelligence sociale culturelle, et sur les pratiques telles que la gratitude, l'empathie, l'écoute active ou encore la bienveillance.

#### **Exemple d'outil de résilience individuelle de la catégorie « Développer ses relations positives » : l'écoute active**

L'écoute active est une compétence de communication qui permet d'ingérer l'information donnée par l'interlocuteur et de rebondir dessus. Elle conduit à une communication plus claire et à des relations plus constructives et productives avec les collègues. Elle peut également être utile dans la gestion des émotions et la résolution des conflits. L'outil propose des conseils pour appliquer l'écoute active en sept points portant sur le langage corporel, les signaux verbaux, la reformulation et les questions

ouvertes. Il fait également le lien avec l'outil sur l'empathie, ces deux concepts étant étroitement liés. La capture d'écran de l'outil dans l'application Résilience se trouve ci-dessous (Figure 57).



Figure 57. Capture d'écran de l'outil « L'écoute active » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

## 6.2. Outils ciblant la résilience collective

Les outils ciblant la résilience collective ont été classés en 4 catégories correspondant à des grands objectifs à atteindre pour favoriser la résilience collective :

- Communiquer
- (Se) soutenir
- Performer
- Progresser et s'épanouir

Nous approfondirons chacune de ces catégories dans les paragraphes qui suivent, en expliquant leur contenu et en présentant un exemple d'outil par catégorie en détail.

### 6.2.1. Communiquer

La catégorie consacrée à la communication intègre quatre outils dont un sur les jeux de rôle, leur intérêt et la démarche pour préparer un jeu de rôle. Un outil portant sur le *team-building* afin de favoriser les relations avec les collègues et/ou les clients est également présenté. Le rire, réputé comme étant la meilleure médecine, est encouragé au travail à travers l'outil « Rire au travail ». Enfin, une méthode pour la résolution positive des conflits est proposée.

#### **Exemple d'outil de résilience collective de la catégorie « Communiquer » : la résolution positive des conflits**

La résolution positive des conflits est une méthode de gestion positive des conflits qui permet d'aboutir à quelque chose de bénéfique et constructif comme de nouvelles idées ou opportunités, en encourageant la diversité des opinions et le partage d'objectifs communs. L'outil présente la méthode en quelques étapes proposée par le docteur en psychologie Thomas Gordon et qui se fonde sur le concept de « relation gagnant-gagnant ». La capture d'écran de l'outil dans l'application est en Figure 58.

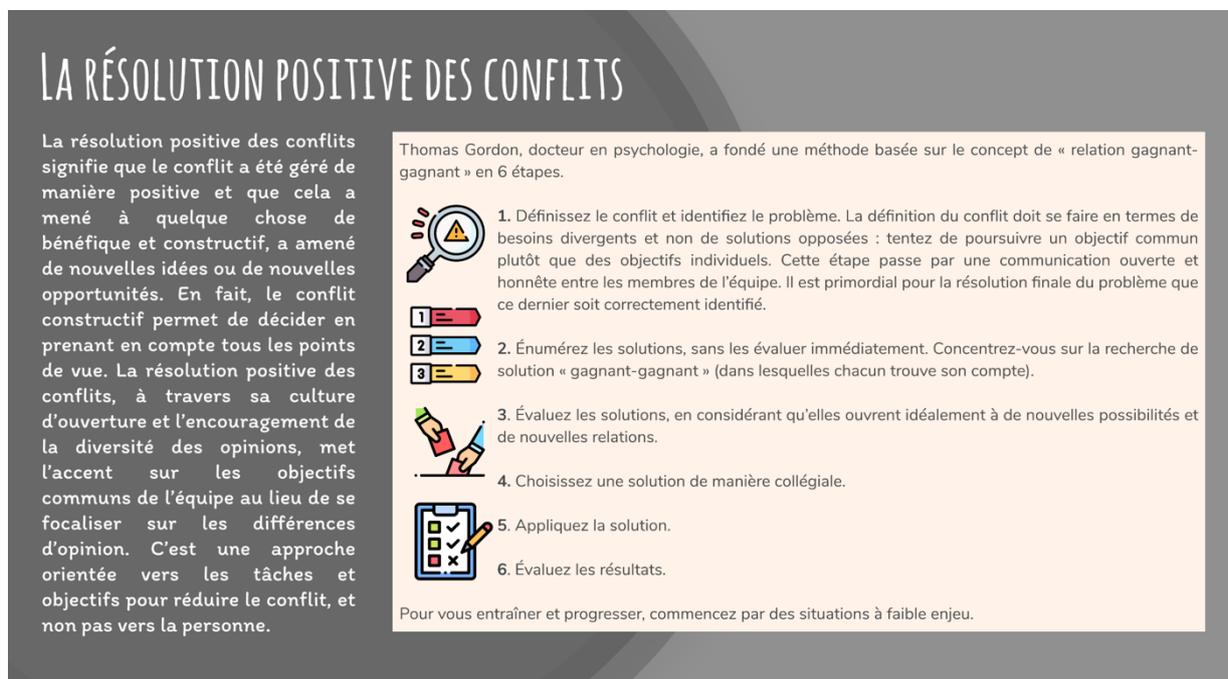


Figure 58. Capture d'écran de l'outil « La résolution positive des conflits » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### **6.2.2. (Se) soutenir**

La catégorie se découpe en 6 outils dont les objectifs sont d'apprendre à célébrer les succès, pratiquer la déviance positive, développer le soutien social ou encore faire de l'approche narrative (technique consistant à classer ses histoires de vie). Un outil permet de découvrir le concept de *peer-mentoring*, soit l'accompagnement par ses pairs et non pas par un supérieur hiérarchique. Enfin, le dernier outil porte sur le débriefing.

#### ***Exemple d'outil de résilience collective de la catégorie « (Se) soutenir » : le débriefing***

Le débriefing implique une discussion analytique concernant une expérience donnée, comprenant une évaluation ainsi qu'une intégration des leçons apprises qui peuvent contribuer à l'amélioration globale des performances. Son objectif consiste à apporter du sens à un événement, à discuter des éléments ayant fonctionné de manière positive, tout en identifiant ce qui pourrait être amélioré dans le but d'une amélioration constante de la performance collective. En effet, le débriefing au travail peut être une composante importante de la réduction du stress mais qui est souvent négligée dans les professions vétérinaires. Débriefer après des situations stressantes, comme les euthanasies permet de s'approprier l'événement et donc de s'orienter vers des stratégies saines plutôt que de mauvais comportements (Kerrigan, 2018). Les éléments constituant du débriefing ainsi que le déroulé d'un débriefing sont présentés dans l'outil, accompagnés par deux exercices sur le « débriefing à chaud » et le « débriefing avec un bon jugement », visibles en navigant dans l'application à partir de la page principale de l'outil (Figure 59).

# LE DÉBRIEFING

Le débriefing (réunion-bilan) est un processus analytique de discussion à propos d'une expérience, d'évaluation et d'intégration des enseignements tirés utiles à la performance collective. Le débriefing offre l'opportunité d'explorer et de donner du sens à un événement ou une expérience, de discuter de ce qui a fonctionné et d'identifier ce qui pourrait être amélioré pour améliorer en continu la performance. Il permet également de renforcer l'esprit d'équipe et de souder le groupe.

## Les 3 phases du débriefing

- La phase de réaction : elle intervient directement après l'expérience et le rassemblement des participants.
  - Les faits sont revus (appel de la situation)
  - Les objectifs d'apprentissage sont rappelés
  - Lors de cette phase, les émotions sont exprimées et les participants peuvent extérioriser. Des réactions immédiates peuvent être formulées, ainsi que des sentiments précoces.
- La phase de compréhension est le cœur du procédé car c'est la phase d'analyse.
  - Le débriefeur écoute ce qui s'est passé du point de vue des participants. Les sujets de discussion peuvent être les suppositions, actions, ressentis des équipiers, ou encore le travail d'équipe, la communication, ou la disponibilité des équipements et ressources. Des actions correctrices peuvent être proposées.
  - Il pratique le « bon jugement » et aide les participants à comprendre et développer leurs compétences
  - Il creuse pour analyser leurs états d'esprits (connaissances, objectifs, modèles mentaux), apprécier leurs pensées à un moment particulier, comprendre leurs comportements, aborder un problème, agir ou exécuter une tâche.
  - Le débriefeur résume les échanges et récapitule les propositions.
  - Les enseignements sont généralisés à de vraies situations (si l'expérience était ici une simulation).
- La phase de résumé sert à revoir les enseignements appris.
  - Le débriefeur demande aux participants de partager ce qu'ils ont bien fait ou ce qu'ils pensent qui a bien fonctionné.
  - Il leur demande ensuite ce qu'ils feraient de différent la prochaine fois et quels conseils ils en tirent, ou ce qu'ils pourraient mettre en place dans une situation prochaine similaire. Si une décision stratégique est prise, elle est rappelée pour conclure.

## Les éléments clés du debriefing

- 1 Un débriefeur : il développe des techniques pour générer de la discussion, engager les collaborateurs et gérer les discussions ou situations difficiles
- 2 Les participants qui débrièfent
- 3 Une expérience (simulée ou réelle)
- 4 L'impact de l'expérience : l'engagement émotionnel et la pertinence de l'expérience pour l'apprenant
- 5 La reconstitution et la réflexion
- 6 Le rapport : compte-rendu formel, questionnaire ou sondage
- 7 Le temps entre la fin de l'expérience et le début du débrief
- 8 La durée du débriefing, gérée par le débriefeur
- 9 Eventuellement, un vidéo qui permet de faire un retour sur l'expérience (si simulée) et d'identifier les succès et points à améliorer

## Le modèle de débriefing "Delta-Plus"



"Plus"

L'équipe identifie spécifiquement ce qui a bien fonctionné



"Delta"

L'équipe identifie spécifiquement ce qu'il faut changer et mieux faire la prochaine fois

Débriefing avec un "bon jugement"      Le débriefing "à chaud"

Figure 59. Capture d'écran de la page principale de l'outil « Débriefing » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.2.3. Performer

La catégorie d'outils « Performer » est axée, comme son nom l'indique, sur la performance au travail. Notamment, des conseils pour allier bien-être et performance et des outils de communication au service de la performance sont proposés. Le modèle de l'Élément Humain appliqué au collectif est également présenté, se basant sur une analyse en trois dimensions de l'ouverture, le contrôle et l'inclusion. De plus, la confiance dans l'équipe est analysée pour identifier les points à améliorer pour la développer et les mesures à prendre.

#### **Exemple d'outil de résilience collective de la catégorie « Performer » : communication positive et performance**

Cet outil porte sur des conseils afin d'améliorer la communication au sein d'une équipe ou au niveau organisationnel. La bonne cohésion d'équipe passe par une bonne communication, au service de la performance ainsi que nous l'avons évoqué plusieurs fois. Cette communication positive se fonde sur l'empathie et la bienveillance, et

mobilise des outils tels que l'écoute active ou la célébration des succès. Ce modèle propose un « ratio de positivité », indiquant le nombre de commentaires positifs et négatifs idéal, la fréquence de la posture de questionnement ou de défense et le nombre de commentaires faisant référence à l'équipe ou à soi uniquement. La capture d'écran en Figure 60 illustre cet outil.

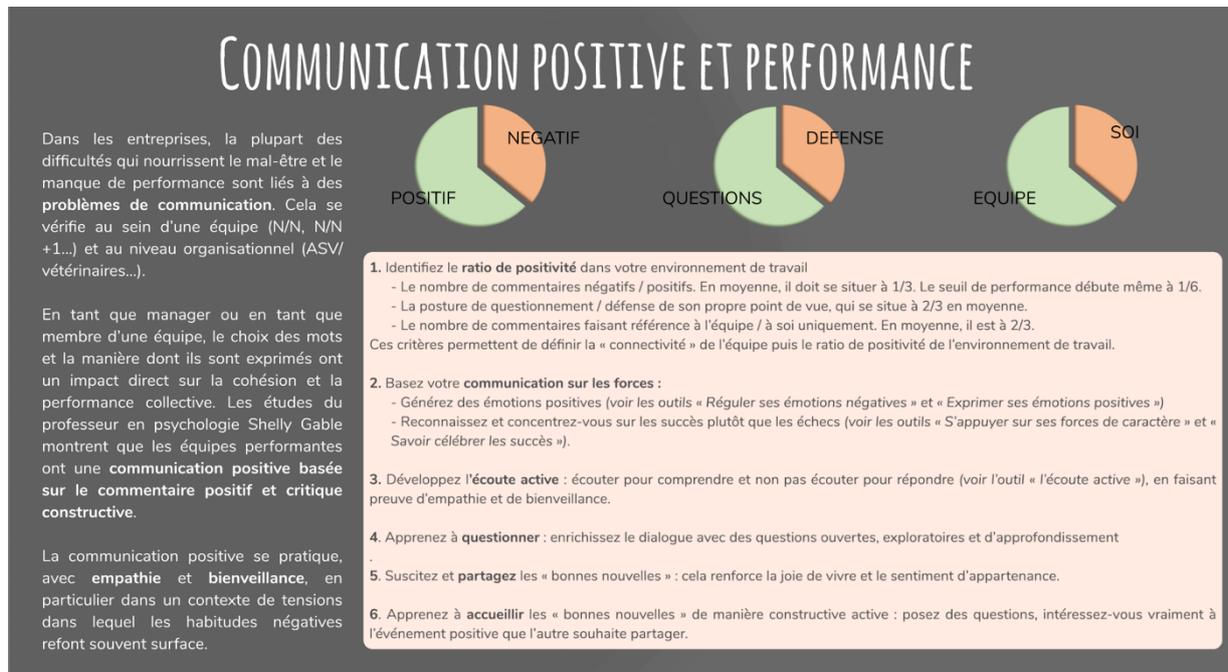


Figure 60. Capture d'écran de la page de l'outil « Communication positive et performance » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

#### 6.2.4. Progresser et s'épanouir

Dans cette catégorie se trouvent différents outils visant à progresser dans la résilience et à s'épanouir sur le plan professionnel (et personnel, par extension). Notamment, l'outil « *Job crafting* » permet d'apprendre à modeler son travail pour le rendre plus attractif et agréable. Le Profil Organisationnel Positif mesure la performance et les ressources d'une organisation. L'*Appreciative Inquiry* place les réussites passées au centre de sa motivation et identifie les ressources de l'entreprise afin de désigner le changement idéal imaginé. Une dernière méthode présentée est celle du co-développement.

***Exemple d'outil de résilience collective de la catégorie « Progresser et s'épanouir » : le co-développement***

Le co-développement est un travail de groupe sur un sujet donné, aboutissant à la mise en œuvre de solutions tout en améliorant les pratiques professionnelles et en offrant à l'individu l'opportunité de renforcer ses compétences individuelles. L'intelligence collective joue un rôle clé dans le processus. C'est un système d'apprentissage dense, basé directement sur des situations de travail. Une consultation de co-développement se divise en sept étapes dont une étape de préparation, et est suivie par des échanges divers définis par le groupe. Parmi ces étapes, l'exposé de la problématique et sa clarification, les commentaires et questionnements, la synthèse et le plan d'action, et enfin le retour sur expérience avec l'identification des apprentissages et l'évaluation. Lors de la consultation, la bienveillance et la confidentialité sont indispensables. La capture d'écran de la page principale de l'outil ainsi que celle de la seconde page sont présentées en Figure 61.

# LE CO-DÉVELOPPEMENT

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer, de consolider leur pratique. Il a été initié par Adrien Payette et Claude Champagne. Pour les personnes y ayant recours, le co-développement participe du travail sur un sujet donné, contribue à la réflexion et à la mise en œuvre de solutions, mais surtout améliore, renforce ou fait progresser les pratiques professionnelles. La dynamique de groupe joue un rôle clé, tout comme l'intelligence collective. Chaque individu a l'opportunité de renforcer sa confiance en soi ainsi que ses « ressources » professionnelles, le collectif évoluant en parallèle.

Soulignons qu'une des caractéristiques majeures du codéveloppement est l'intégration très forte du travail et de la formation. C'est une formation qui élimine la question du transfert des apprentissages puisque le travail se fait directement sur des situations de travail.

## Objectifs

- Apprendre à être **plus efficace** en trouvant de **nouvelles façons de penser, de ressentir et d'agir** dans sa pratique actuelle
- S'obliger à prendre systématiquement un **temps de réflexion** sur sa pratique professionnelle
- Avoir un **groupe d'appartenance professionnelle** où règnent **confiance et solidarité**
- Consolider son **identité professionnelle** en comparant sa pratique professionnelle à celles des autres
- Apprendre à **aider** (consultant) et à **être aidé** (client).

Concrètement, ces groupes se composent de **quatre à sept personnes**, accompagnées d'un **animateur**, qui se rencontrent pour des périodes de **3 heures**, selon un rythme déterminé de deux à cinq semaines, sur une période variant de six mois à un an.

- L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de **client** pour exposer leur problématique ou l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme **consultants** pour aider ce client à enrichir sa compréhension et sa capacité d'action.
- Le client partage à la fois des **faits** et des **émotions**, ce qui requiert une authenticité, de l'humilité et de l'ouverture d'esprit.
- Le consultant développe un **questionnement actif** avant de proposer des **solutions**, ce qui nécessite de l'écoute, de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle et de l'humilité.

Chaque rencontre est généralement divisée en deux grandes parties : la plus importante est réservée aux **consultations** proprement dites ; on peut réserver une autre partie à des **échanges divers**, définis par le groupe.

## Conseils d'efficacité

- Le client peut à tout moment dire pouce ou joker – si cela va trop vite pour lui, ou trop loin.
- **Confidentialité et bienveillance** sont de mise : le groupe de co-développement doit éviter de rassembler des personnes ayant un lien hiérarchique, et implique de suspendre le jugement. Pour davantage de **partage**, il peut se faire entre personnes d'un département différent ou même d'une entreprise différente.
- Le groupe doit veiller à **utiliser le temps au mieux**, en évitant de mentionner des éléments de contexte personnel si ce n'est pas nécessaire, ou en évitant de trop entrer dans le détail.
- Prenez le **temps nécessaire pour cerner la problématique** et ne cherchez pas à proposer trop rapidement des solutions. L'animateur du groupe doit intervenir et proposer de reformuler la question différemment.

## Une culture organisationnelle de codéveloppement

L'ultime niveau du co-développement consiste à **orienter les efforts de l'ensemble d'une organisation** vers ce qu'on appelle depuis quelques années « **l'organisation apprenante** » (voir l'outil Les Organisations Apprenantes). C'est une organisation dirigée par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique l'intelligence globale de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés) pour rendre l'organisation de plus en plus efficace. C'est une organisation où les systèmes, les structures, les lois, règlements, procédures, les technologies, la culture incitent continuellement les individus, les groupes, les sous-systèmes à apprendre, à enseigner, à innover, à chercher, à imaginer... pour améliorer sans cesse le service à la clientèle. Elle est construite comme un système écologique qui stimule l'apprentissage continu à travers le travail.

Les étapes de la consultation de co-développement



# LES ÉTAPES DE LA CONSULTATION DE CO-DÉVELOPPEMENT

### L'étape 0 : choisir et préparer le sujet de consultation

Avant la rencontre, chaque participant prépare un **sujet de consultation**. Cela exige un travail de réflexion de la personne qui va présenter une situation à ses collègues, sur ses priorités et sur ses besoins. Il n'y a pas de bon ou mauvais sujet de consultation, il faut que ce soit un sujet qui préoccupe vraiment le client dans sa pratique actuelle (**préoccupation, problème, projet** : les 3 P).

Puis lors de la rencontre, on commence par un **tour de table** lors duquel chacun propose la problématique sur laquelle par la présentation d'une situation sur laquelle le client s'interroge. Le groupe étou l'animateur **choisissent le ou les sujets du jour** en fonction de la situation. Bien entendu, en cas de problème précis à régler et dans la situation où le manager convoque ses pairs pour le résoudre, cette étape peut être passée.

### Première étape : exposé de la problématique ou du projet (5 minutes)

Dans cette première étape, le client choisi **expose la situation** à laquelle il est confronté et les consultants **écoutent activement**. Il exprime une **demande** à l'égard du groupe, des attentes. L'idée de départ est de partager rapidement un stock d'informations pour pouvoir travailler ensemble dans la poursuite du but défini par le client.

### Deuxième étape : clarification de la problématique, questions d'information (20-25 minutes)

Pour s'assurer de bien cerner la situation avant de poser leur diagnostic et de prodiguer des conseils, les consultants formulent des **questions d'information**. Le client y répond et **précise** l'information nécessaire. À cette étape, les questions d'information permettent aux consultants de préciser leur compréhension de base de la problématique, en vue d'**apporter des « solutions »** dans les temps d'échange qui suivront. L'animateur devra souvent contrôler les interventions des consultants pour qu'ils s'en tiennent à des questions d'information.

### Troisième étape : établissement du contrat de consultation (15 minutes)

Après avoir exposé ce qui le préoccupe et répondu aux questions d'information des consultants, le client « **réactualise** » sa demande, selon l'évolution de sa perception du problème. Pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, les consultants sont invités à **reformuler leur compréhension** de la demande et **exprimer son accord** avec la demande exprimée. Tant que des divergences subsistent, la réflexion se poursuit. Au besoin, ce contrat de consultation peut être révisé pendant la consultation.

### Quatrième étape : réactions, commentaires, suggestions des consultants (20 minutes)

Cette étape est le centre de l'exercice. Après avoir effectué leur diagnostic à partir de leurs connaissances, de leurs expertises, de leurs grilles personnelles, les consultants réagissent : ils **partagent leurs impressions, idées, réactions émotives, commentaires, interprétations, suggestions, conseils, références** de manière concise. En fait, ils sont appelés à communiquer au client tout ce qui peut, à leurs yeux, l'aider dans sa réflexion et son action. Ils doivent s'assurer d'être centrés sur les besoins du client et se demander continuellement : **« Ce que je veux lui communiquer lui sera-t-il utile? »**. Ils peuvent puiser dans des situations vécues précédemment. À cette étape, c'est au tour du client de faire de **écoute active**. Il note les suggestions, sans intervenir sauf s'il a besoin de précision. Il peut faire préciser des commentaires, poser des questions d'information, mais il est invité à retenir ses réactions pour bien enregistrer ce qui lui est communiqué.

Ici, la **divergence des points de vue** est systématiquement encouragée pour offrir le plus de lectures et de pistes d'action possible au client.

### Cinquième étape : synthèse et plan d'action (5-10 minutes)

Après avoir été soumis à quantité de réactions, suggestions, conseils, le client doit faire un tri : il est invité à **intégrer le tout et à y réagir**. Pour cela, il s'isole pendant quelques minutes, relit ses notes et identifie ce qui lui semble le plus pertinent. Il définit des **actions à mener** et les présente au groupe. Cette synthèse est effectuée pour dégager une **hypothèse d'action**, réalisable d'ici la prochaine rencontre. Le client **s'engage** publiquement par rapport au groupe, tout en se sentant soutenu et redevable.

Lors de la séance suivante et avant de choisir le nouveau sujet, l'animateur **redonnera la parole au client pour savoir comment se sont déroulées les actions** qu'il devait mener. Les résultats pourront alimenter l'apprentissage du groupe.

### Sixième étape : identification des apprentissages et évaluation

À cette étape, tous les participants, client et consultants, sont invités à prendre note des principaux **apprentissages déclenchés par la consultation**. Il faut insister – une autre facette du rôle de l'animateur – sur le fait que ce n'est pas seulement le client qui apprend de la consultation, mais tous les membres du groupe, y compris l'animateur. Comment chaque participant a-t-il vécu la séance ? Qu'a-t-il **apprécié** ? **Perçu** ? **Appris** ? Qu'aimerait-il **faire différemment** la prochaine fois ? Ont-ils **répondu** à la demande du client ? Ont-ils été **efficaces** ? Comment aller à l'essentiel ou produire davantage de **propositions** ? L'objectif étant de progresser d'ici la séance suivante pour accompagner encore mieux le futur client.

Figure 61. Captures d'écran des pages de l'outil « le co-développement » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### **6.3. Outils ciblant la résilience organisationnelle**

En intégrant des éléments managériaux aux concepts utilisés dans les outils de résilience individuelle et collective, on parvient à proposer des outils ciblant la résilience organisationnelle de l'entreprise. Ces outils s'adressent davantage aux managers ou chef.fes d'entreprise, mais tout le monde peut apprendre et s'inspirer des concepts utilisés. Les outils ciblant la résilience organisationnelle ont été classés en 5 catégories correspondant à des grands objectifs à atteindre pour favoriser la résilience organisationnelle :

- Représenter
- Appliquer
- Intervenir
- Soutenir
- Évaluer

Nous approfondirons chacune de ces catégories dans les paragraphes qui suivent, en expliquant leur contenu et en présentant un exemple d'outil par catégorie en détail.

#### **6.3.1. Représenter**

Cette première catégorie s'adresse au manager qui souhaite représenter une entreprise positive et résiliente. Elle est constituée d'un outil sur le sens (la vision transmise par le manager sur l'organisation), et un outil pour apprendre à se libérer le temps nécessaire pour manager. Un autre outil présente des conseils pour manager positivement en ligne, dans le contexte de l'essor des nouvelles technologies. Enfin, le dernier outil présente des méthodes et conseils pour incarner un leadership positif<sup>23</sup>.

***Exemple d'outil de résilience organisationnelle de la catégorie « Représenter » : le manager porteur de sens***

---

<sup>23</sup> Voir le paragraphe 1.5.2

Cet outil porte sur la notion de sens dans le travail, un facteur essentiel de la satisfaction et du bien-être au travail. Ainsi le manager peut être amené à favoriser l'engagement et la créativité des membres de l'organisation, en faisant appel au sens. Cela peut passer par les valeurs, le travail d'équipe, la nature de l'activité... Chacun comprend cette notion différemment et le manager doit donc être conscient de la spécificité du sens pour chaque employé.e. L'outil propose également des conseils, des étapes à suivre pour incarner un manager porteur de sens. La capture d'écran de l'outil est associée en Figure 62.



Figure 62. Capture d'écran de la page de l'outil « Le manager porteur de sens » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.3.2. Appliquer

Cette seconde catégorie porte sur des concepts plus concrets tels que les organisations apprenantes<sup>24</sup>, les pratiques RH positives<sup>25</sup> et le modèle de la Psychologie Organisationnelle Positive fondée sur l'efficacité personnelle, la résilience,

<sup>24</sup> Voir le paragraphe 1.4

<sup>25</sup> Voir le paragraphe 1.5

l'optimisme et les forces de caractères ainsi que sur le leadership positif et la déviance positive. D'autres outils apprenant à l'utilisateur.ice à conduire des entretiens ou animer des réunions sont proposés. Les types d'entretien présentés dans l'outil correspondant sont les entretiens individuels annuels, avec des exemples de questions à poser, et les entretiens professionnels.

**Exemple d'outil de résilience organisationnelle de la catégorie « Appliquer » : animer des réunions**

L'organisation de réunions de groupes ou d'équipe est primordiale pour organiser un projet ou prendre des décisions, mais également pour faire passer l'information et donner une voix aux employé.es. Elle doit être organisée, et rassemble toutes les personnes concernées par l'ordre du jour. Les réunions permettent de favoriser l'engagement et l'efficacité organisationnelle. Des conseils point par point pour organiser et animer une réunion sont prodigués. La capture d'écran de l'outil est jointe en Figure 63.

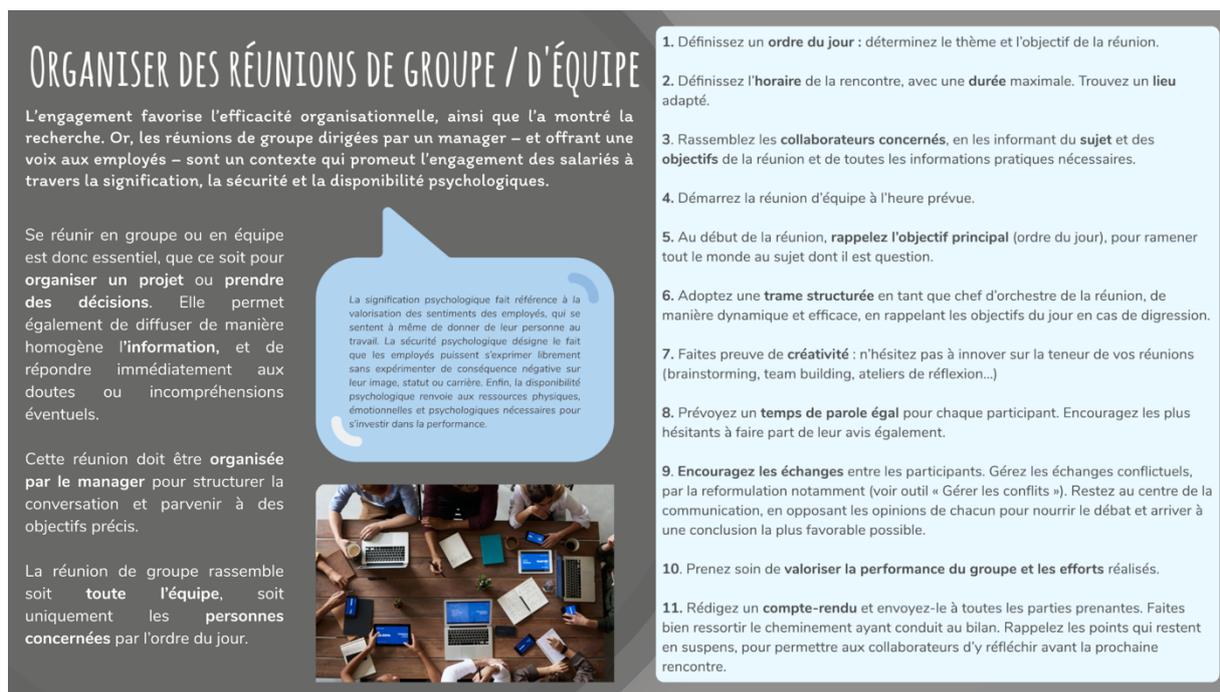


Figure 63. Capture d'écran de l'outil « Animer des réunions » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.3.3. Intervenir

La troisième catégorie intitulée « Intervenir » inclut des outils permettant au manager ou à la manageuse de mettre en œuvre des actes concrets envers ses collaborateurs afin d'encourager la résilience organisationnelle. Le changement organisationnel positif est décrit, associé à l'encouragement de la motivation, de l'intégration et du travail collaboratif. L'utilisateur.ice peut également apprendre à faire des feedbacks ou encore à coacher une équipe.

#### ***Exemple d'outil de résilience organisationnelle de la catégorie « Intervenir » : faire des feedbacks***

Cet outil invite le.a consultant.e à prendre connaissance de ce qu'est un feedback, soit une information fournie par un agent sur la performance d'un individu. Les conditions d'efficacité sont mentionnées, notamment en termes de proportions feedback négatif / feedback positif (pour un feedback négatif, la personne devrait en donner trois positifs pour une meilleure efficacité) et concernant le contenu des feedback (par exemple, un seul feedback par message). La temporalité de ces feedbacks est également questionnée, sachant qu'il est souvent plus efficace dans un délai inférieur à 24h. Enfin, un plan détaillé des étapes à suivre pour faire un feedback positif ou négatif est fourni. L'accès à d'autres pages permet d'en apprendre davantage sur les types de feedback ou les questions à se poser lorsqu'on fait un feedback. La capture d'écran de la page d'accueil de l'outil est fournie ci-dessous (Figure 64).

# FAIRE DES FEEDBACKS

Le feedback est une information fournie par un agent (parent, collègue, patron, soi-même...) concernant la performance d'un individu ou sa compréhension. Cette information est positive et met en évidence ce qui fonctionne (renforcement) ou négative et appuie ce qui marche moins bien (piste d'amélioration). Pour être effectif, le feedback doit donner une information spécifique liée à la tâche ou au processus d'apprentissage qui permet de diminuer l'espace entre ce qui est compris et ce qui doit être compris. Le feedback n'a pas d'effet dans le vide et pour que son effet soit puissant, il doit intervenir dans un contexte d'apprentissage et de développement.

- Les études montrent que les personnes recevant une information (positive ou négative) à propos d'une tâche et comment l'accomplir plus efficacement bénéficient davantage du feedback comparé aux personnes ayant reçu des félicitations, des récompenses ou des punitions.
- Le feedback est plus efficace lorsque l'information concerne les **bonnes réponses** plutôt que les mauvaises.
- **Pour un feedback négatif, faites 3 feedbacks positifs** pour plus d'efficacité (ratio de Losada).
- Cela dépend aussi de la complexité de l'information donnée : un feedback **spécifique** est généralement plus efficace qu'un feedback moins spécifique. Cependant, un feedback trop long ou compliqué ne sera pas écouté par le receveur, le rendant inutile. Cela peut aussi diluer le message à faire passer. Un feedback efficace est **clair** et concerne un sujet spécifique.
- **Un seul feedback par message** : entourer un feedback négatif de feedbacks positifs ne servira qu'à diluer le message.
- La manière de donner un feedback influe aussi : un feedback donné d'une manière « contrôlante » a des effets diminués. Il ne s'agit pas d'agresser ou de juger (« tu ») ni de faire passer un message imprécis (« on m'a dit... »). Il est nécessaire de parler des faits et besoins en utilisant le « je » (« j'ai vu que... », « j'ai besoin que... »).
- Ils sont plus efficaces lorsqu'ils menacent moins l'estime de soi du receveur, car celui-ci accordera moins d'attention aux feedbacks atteignant l'estime de soi.
- La temporalité a également un impact : il s'agit d'être en tête à tête au bon moment. Le feedback immédiat et le feedback retardé sont tous deux défendus pour des raisons différentes dans les études. Usuellement, on considère qu'il est plus efficace s'il est dans un **délai inférieur à 24h**.
- L'impact du feedback est influencé par la difficulté de la tâche ou de l'objectif à atteindre : certains feedbacks sont plus efficaces dans une situation complexe et inversement.

### Faire un bon feedback négatif

Pour un feedback positif, remplacez la troisième étape par un « Bravo » ou un « Merci »

OSCAR	DESC	OSBD
0 <b>Vérification de la disponibilité</b> Est-ce que tu es disponible ?		
1 <b>Observation spécifique des faits</b> Ce matin, tu es arrivé 15 minutes en retard à notre réunion et j'ai dû répéter les infos pour toi	2 <b>Description objective des faits</b> Nous n'avons pas eu le temps de finir	3 <b>Observation des faits</b> Je me suis senti.e agacé.e de ne pas avoir le temps de finir
4 <b>Conséquence</b> J'ai besoin d'efficacité et de respect pour mon temps		5 <b>Motion ressentie</b> J'ai besoin d'efficacité et de respect pour mon temps
6 <b>Alternative proposée</b> J'aimerais que tu arrives à l'heure la prochaine fois		7 <b>Solution envisagée</b> Peux-tu arriver à l'heure les prochaines fois et m'aider à rattraper le retard ?
8 <b>Résultats espérés</b> Comme ça nous pourrions rattraper le retard		9 <b>Conséquences positives</b> Demande

Les 3 questions du feedback

Les types de feedback

*Figure 64. Capture d'écran de la page principale de l'outil « Faire des feedback » de l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)*

### 6.3.4. Soutenir

La rubrique « Soutenir » contient des outils visant à encourager la déviance positive, développer le soutien social au sein de l'organisation, et soutenir le.e collaborateur.ice confronté.e au conflit éthique. Il s'agit en fait de favoriser le soutien de la part du manager ou de la manageuse envers ses collaborateur.ices et envers les pratiques positives à développer dans son entreprise.

**Exemple d'outil de résilience organisationnelle de la catégorie « Soutenir » : encourager la déviance positive**

La déviance positive s'appuie sur les individus obtenant les meilleurs résultats avec les mêmes contraintes et ressources qu'autrui, afin de s'inspirer de ces pratiques hors norme et d'en amplifier l'impact. La Direction joue un rôle primordial dans l'encouragement de la déviance positive, facilitant ce processus. Il s'agit de donner une voix à tous dans un environnement favorable. Cet outil invite l'utilisateur.ice à se référer

à celui de résilience collective « Pratiquer la déviance positive », qui propose quant à lui un exercice réalisable par tous pour se familiariser avec cette pratique. La capture d'écran de l'application associée à cet outil « Encourager la déviance positive » est présentée en Figure 65.

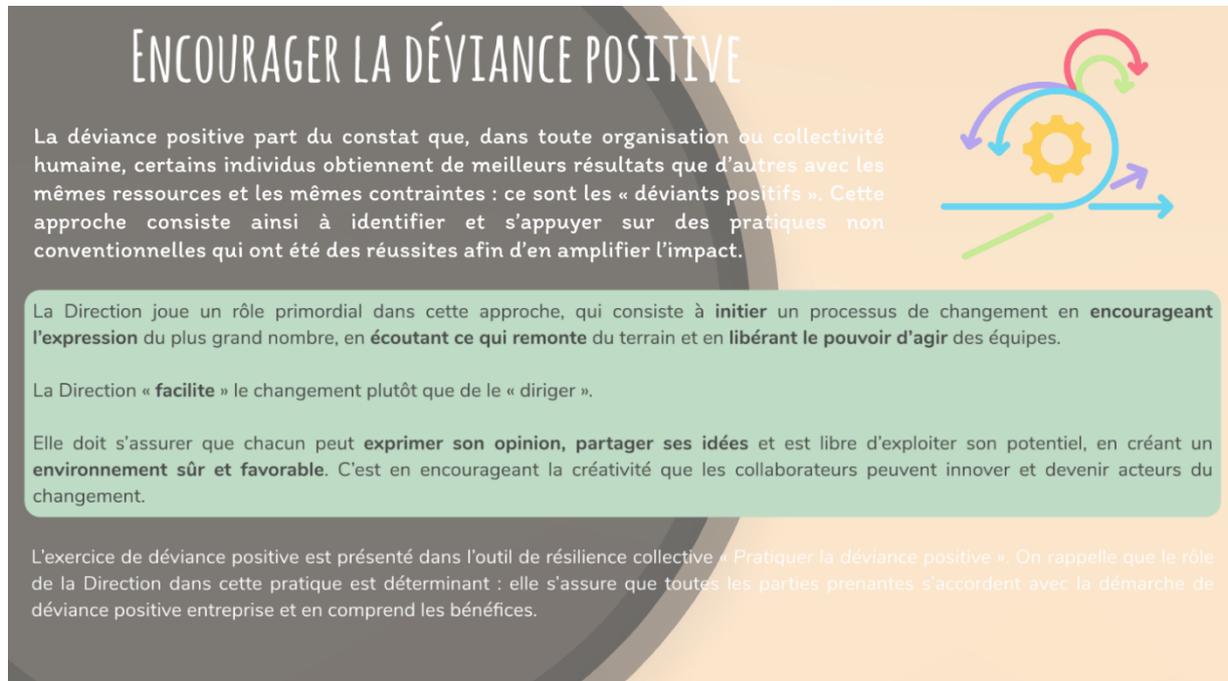


Figure 65. Capture d'écran de l'outil « Encourager la déviance positive » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

### 6.3.5. Évaluer

La dernière catégorie d'outils consiste à proposer des méthodes aux dirigeant.es pour évaluer la résilience organisationnelle de la structure. Elle se base sur deux questionnaires évaluant le bien-être en entreprise et la résilience organisationnelle, inspirés de l'entreprise de conseil et d'accompagnement en stratégie et management TIRSEV, dirigée par le Dr Pierre Mathevet.

#### **Exemple d'outil de résilience organisationnelle de la catégorie « Evaluer » : évaluer le bien-vivre en entreprise**

Le bien-vivre en entreprise rassemble de multiples dimensions du bien-être au travail, telles que la motivation, l'engagement, la satisfaction au travail, la confiance dans

l'équipe... L'objectif de cet outil est d'inciter les manager.euses à évaluer régulièrement le bien-vivre dans leur entreprise auprès de leurs employé.es afin d'en tirer les points forts et les points à améliorer dans la structure. Le questionnaire précis est annexé dans une seconde page de l'outil. Les questions portent sur l'envie d'aller au travail, la reconnaissance des dirigeants, la qualité du travail, la considération de la part des dirigeants, la cohésion d'équipe ou encore la transparence de l'organisation. La capture d'écran de la page principale de l'outil est jointe en Figure 66.

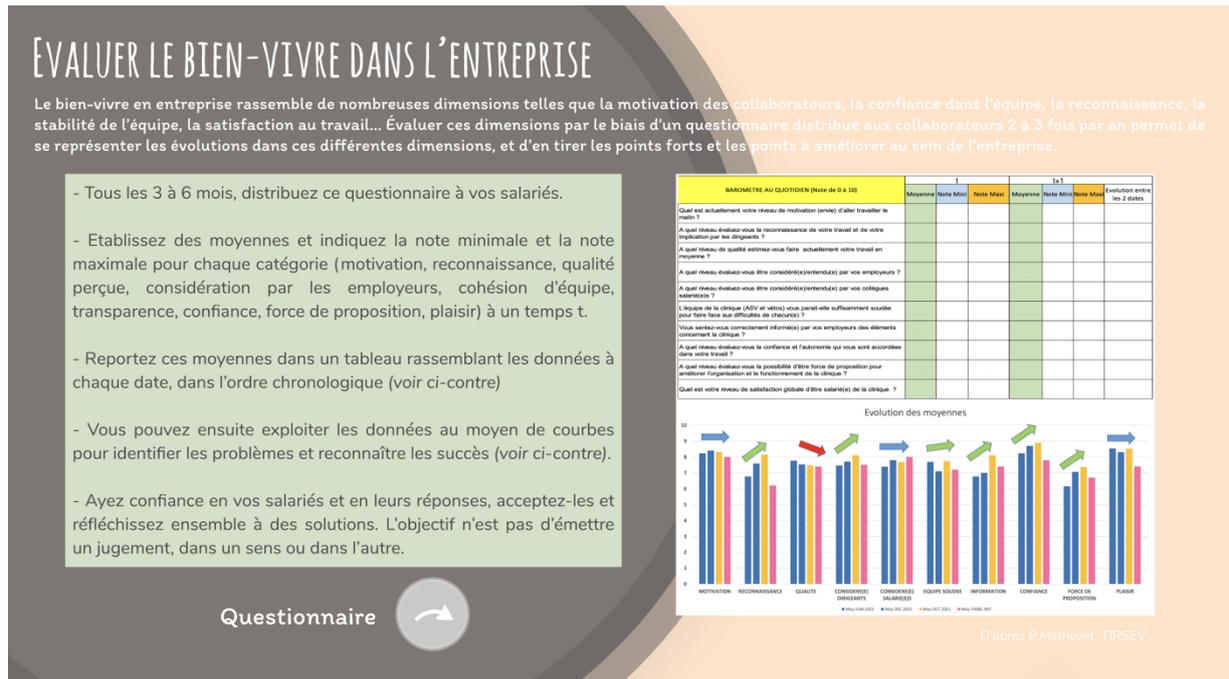


Figure 66. Capture d'écran de l'outil « Evaluer le bien-être en entreprise » dans l'application Résilience (KIRSCHTEN Angéline)

# L'ESSENTIEL

Les outils ciblant la résilience individuelle permettent d'apprendre à :

- Se connaître, *via* des outils abordant par exemple les styles émotionnels.
- Prendre soin de soi avec l'hygiène de sommeil, le labour émotionnel...
- Développer ses ressources positives avec la pleine conscience, la créativité...
- Surmonter les difficultés avec des outils portant sur la culture de l'échec, la régulation des émotions négatives, la gestion du stress.
- Développer ses relations positives et s'informer sur le conflit, les compétences prosociales, l'intelligence émotionnelle ou encore la gratitude et l'empathie.

Les outils ciblant la résilience collective ont pour objectif de :

- Communiquer grâce à des outils portant sur le *team-building*, le jeu de rôle, ou la résolution positive des conflits.
- (Se) soutenir en apprenant à célébrer les succès, pratiquer la déviance positive, développer le soutien social, pratiquer le *peer-mentoring* et le débriefing.
- Performer avec des conseils conseils pour allier bien-être et performance et des outils de communication, sur la confiance dans l'équipe par exemple.
- Progresser et s'épanouir sur les plans professionnel et personnel grâce à des outils tels que le *job crafting*, l'*Appreciative Inquiry*, le co-développement.

En intégrant des éléments managériaux, on obtient des outils ciblant la résilience organisationnelle s'adressant davantage aux manager.euses. Ils ont pour objectif de :

- Représenter avec des conseils sur le leadership positif et la recherche de sens.
- Appliquer avec les pratiques RH positives et les organisations apprenantes
- Intervenir *via* des outils ciblant le changement organisationnel positif
- Soutenir en encourageant la déviance positive, en développant le soutien social et en proposant des solutions aux conflits éthiques.
- Evaluer grâce à des questionnaires évaluant le bien-être et la résilience organisationnelle.

## 7. Proposition de calendrier

L'intégration de l'utilisation de l'application dans le quotidien des cliniques a été organisée par la proposition d'un calendrier stratégique présentant aux collaborateur.ices des CV en France un « emploi du temps » afin d'exploiter au mieux l'application et les outils dont elle dispose. Ce calendrier (Figure 67) s'organise autour de fréquences auxquelles correspondent des événements clés, des mesures à prendre individuellement, en groupe ou en équipe ou en tant que manager. L'objectif est d'essayer de consacrer de plus en plus de temps à développer sa résilience, au moyen des outils à disposition dans l'application. Pour s'y tenir, il est possible d'utiliser un calendrier partagé (de type Google Agenda) afin de noter les événements et de s'en rappeler. Il est envisageable dans ce cas de désigner un.e responsable d'agenda, ainsi le.a manager délègue et responsabilise l'employé.e.

Les entretiens qualitatifs avec les vétérinaires et ASV des CV en France ont révélé une importance de la communication globale au sein de l'entreprise, ainsi que d'une bonne cohésion d'équipe. La transparence de la part de la hiérarchie est également essentielle, reposant notamment sur la présence d'entretiens, de réunions, de sollicitation de feedback de la part des employé.es et de moments privilégiés pour échanger sur le parcours professionnel ou l'organisation. Le but principal de ce calendrier est donc d'établir une stratégie mobilisant les outils managériaux à notre disposition, toujours dans l'objectif final de favoriser la résilience dans l'entreprise et ainsi la performance.

Tous les 2 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien professionnel</li> </ul>
Tous 6 mois à 1 an	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens individuels</li> <li>• Campagne de sensibilisation sur un sujet lié à la santé mentale et à l'hygiène de vie</li> </ul>
Tous les 3 à 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic de la confiance organisationnelle</li> <li>• Evaluation du bien-vivre en entreprise</li> </ul>
Tous les 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre de team-building de toute l'équipe</li> <li>• Réunions d'équipe (entre vétérinaires, entre ASV)</li> </ul>
Tous les mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion générale (toute l'équipe)</li> <li>• Petites rencontres informelles par petits groupes</li> </ul>
Toutes les semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passer 15 à 30 minutes sur l'application Résilience</li> <li>• Découvrir un outil de résilience collective par petits groupes</li> <li>• Réunion d'associés</li> </ul>
Tous les jours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiquer quotidiennement 1 exercice de résilience individuel. Alternier chaque semaine, parmi 5 exercices.</li> <li>• Pratiquer régulièrement 1 exercice de résilience collective par petits groupes</li> </ul>

Figure 67. Calendrier de la résilience organisationnelle (KIRSCHTEN Angéline)

### 7.1. Calendrier individuel

Individuellement, les mesures à prendre pour développer sa résilience se fondent sur la pratique quotidienne ou hebdomadaire d'exercices courts. Elles nécessitent d'y consacrer peu de temps, mais fréquemment. Il s'agit de passer 15 à 30 minutes par semaine à explorer les outils, essayer les exercices et s'imprégner des concepts. Évidemment, le.a manager prendra soin de s'intéresser à la catégorie « résilience organisationnelle » pour s'approprier les concepts de leadership et de management positif, et s'intéresser aux pratiques associées (feedback, coaching d'équipe...). En plus de cette utilisation hebdomadaire de l'application, l'utilisateur est invité à choisir un exercice auquel il.elle s'engage à se tenir de manière régulière pour commencer. Il est possible d'en essayer quelques-uns, puis de choisir ses quelques exercices préférés à alterner chaque semaine. A terme, l'utilisateur pourra les ajouter les uns aux autres. Au fur et à mesure, la pratique quotidienne est vouée à devenir automatique,

les exercices nécessitant de moins en moins de temps ou de motivation pour être effectués.

## **7.2. Calendrier collectif**

Il est recommandé, pour utiliser l'outil efficacement, de passer un quart d'heure de manière hebdomadaire, à explorer l'application en petits groupes de deux ou trois individus. Ce sera l'occasion de réfléchir ensemble à la résilience, au travers des différentes rubriques, et d'essayer des exercices collectifs. Les utilisateurs peuvent créer de petites « équipes » de résilience, avec lesquelles ils s'engagent à exercer leur résilience en choisissant un ou deux exercices qu'ils pratiqueront régulièrement : débriefing, peer-mentoring, co-développement, jeux de rôle, feedback... Cette mobilisation régulière des outils de résilience se verra complétée par des rencontres informelles mensuelles, par petits groupes qui peuvent varier, dans des contextes hors du travail. Ces rencontres peuvent être spontanées et ne nécessiter aucune organisation (aller manger ensemble un midi, boire un verre après le travail, prévoir une activité sportive ou une petite sortie ensemble...). Ceci a pour objectif de renforcer la cohésion d'équipe et la communication globale dans cette équipe.

## **7.3. Calendrier du manager**

Le.a manager aura pris soin de s'intéresser aux concepts le concernant particulièrement : management positif, leadership authentique, culture d'entreprise... La communication et la transparence au sein de l'entreprise sont recherchées à travers des réunions et des moments d'échange privilégiés avec la hiérarchie. Afin de développer au mieux cette communication, les entretiens individuels, réunions régulières et sollicitations de feedbacks sont indispensables. Les associé.es veilleront à se réunir chaque semaine, même brièvement, pour faire le point. Tous les mois, la hiérarchie organisera une réunion avec l'ensemble de l'équipe, pour faire le point sur l'organisation et discuter des éventuels dysfonctionnements. Tous les trois à six mois, les managers distribueront et analyseront des questionnaires de diagnostic de la confiance organisationnelle et du bien-vivre en entreprise, qu'ils trouveront parmi les outils de résilience organisationnelle proposés dans l'application. Les entretiens

individuels avec chaque salarié doivent être prévus tous les six mois à un an, et les entretiens professionnels tous les deux ans. Cette fois encore, les managers seront accompagnés dans ces processus *via* les outils à leur disposition dans l'application Résilience. Ces mesures seront complétées par d'autres plus informelles, telles que des campagnes de sensibilisation à la santé mentale ou l'hygiène de vie, et des réunions de *team-building* bimensuelles avec l'ensemble de l'équipe, l'équipe de vétérinaires ou l'équipe d'ASV.

## **8. Mise en place de l'application dans une CV et évaluation rétrospective à 1 mois**

L'application a été mise en place au mois de juin 2023 au sein d'une CV, la Clinique vétérinaire des Cerisioz. Après un mois de mise en œuvre, l'utilisation a été évaluée comme irrégulière et ne concernant pas tous les membres de la CVC mais les résultats de l'enquête sont prometteurs : les collaborateur.ices témoignent de changements organisationnels positifs (événements de *team-building*, planification d'entretiens individuels) qu'ils mettent en lien avec l'utilisation de l'application, et envisagent une utilisation plus attentive et régulière. Ils rapportent également que l'application serait plus attrayante et complète si elle faisait l'objet de davantage d'exemples concrets qui permettraient de la rendre plus accessible et pratique. De plus, la notion de « tuteur de résilience » prend ici tout son sens à l'heure du mentorat dans les cliniques. Une fois l'outil mis à la disposition du de la collaborateur.ice, le fait de se tenir à l'utiliser est problématique pour les personnes principalement car cela ne rentre pas dans leur mode de fonctionnement habituel. Ils bénéficieraient de l'appui d'une personne formée (vétérinaire, ASV ou autre) capable de motiver les équipes et de faire vivre l'application, les outils et les techniques qui leur ont été proposées.

Cette application devra faire l'objet d'une implémentation dans différentes structures vétérinaires sur le long terme (6 mois à 1 an) pour évaluer son efficacité dans un objectif d'amélioration et d'adaptation en accord avec les enjeux des entreprises vétérinaires françaises.

# L'ESSENTIEL

L'intégration de l'utilisation de l'application dans le quotidien des cliniques a été organisée par la proposition d'un calendrier stratégique. L'objectif est de consacrer de plus en plus de temps à développer sa résilience. Le but de ce calendrier est d'établir une stratégie mobilisant les outils managériaux à notre disposition, toujours dans l'objectif final de favoriser la résilience dans l'entreprise et ainsi la performance.

Individuellement, les mesures à prendre pour développer sa résilience se fondent sur la pratique quotidienne ou hebdomadaire. Elles nécessitent d'y consacrer peu de temps, mais fréquemment. Au fur et à mesure, la pratique quotidienne est vouée à devenir automatique, nécessitant de moins en moins de temps ou de motivation.

Il est recommandé également d'utiliser l'application collectivement. Ce sera l'occasion de réfléchir ensemble à la résilience et d'essayer des exercices collectifs. Ceci a pour objectif de renforcer la cohésion d'équipe et la communication globale.

Le.a manager aura pris soin de s'intéresser aux concepts le concernant particulièrement : management positif, leadership authentique, culture d'entreprise... La communication et la transparence au sein de l'entreprise sont recherchées à travers des réunions, des entretiens, du feedback et des questionnaires de diagnostic. D'autres mesures informelles sont proposées comme le *team-building*.

L'application a été mise en place au mois de juin 2023 au sein d'une CV, la Clinique vétérinaire des Cerisioz. Les résultats de l'enquête sont prometteurs : les collaborateurs de la CVC témoignent de changements organisationnels positifs. Cette application devra faire l'objet d'une implémentation dans différentes structures vétérinaires sur le long terme pour évaluer son efficacité dans un objectif d'amélioration et d'adaptation en accord avec les enjeux des entreprises vétérinaires françaises.

La notion de tuteur de résilience s'impose comme une piste à explorer, vers la concrétisation de cette notion.



# Conclusion

La résilience est un processus adaptatif désignant l'interaction entre des ressources personnelles et externes aboutissant à une adaptation face à un événement adverse. Elle implique le maintien d'un fonctionnement stable et sain après une situation traumatisante ou stressante.

La résilience est un concept intégrant la thématique plus globale du bien-être au travail qui prend de plus en plus d'importance dans les organisations parallèlement aux évolutions sociétales. Elle est devenue une compétence essentielle pour les travailleurs, qu'il s'agisse de faire face aux pressions croissantes dans l'entreprise, de gérer les défis de la vie quotidienne ou de s'adapter aux changements sociétaux rapides. Le développement de la résilience ne se limite pas aux individus : la résilience organisationnelle est essentielle pour maintenir une performance durable et adaptative. Ainsi par son implication dans le bien-être au travail, la résilience prend une dimension managériale puisque ce dernier est lui-même un facteur de performance. Les organisations, qu'elles soient des entreprises, des institutions ou des organismes à but non lucratif, ont également un rôle à jouer dans la promotion de la résilience collective et organisationnelle. Celle-ci est particulièrement intéressante dans le cadre de professions exigeantes et contraignantes telles que les professions de santé animale. D'ailleurs, ces professions sont en souffrance et ont le taux le plus élevé de burnout et de suicide parmi les professions françaises en 2022. Développer leur résilience représenterait donc un atout non négligeable pour assurer la performance dans un contexte d'exigence croissante de la part des propriétaires d'animaux.

L'objectif de cette étude était de mesurer la résilience des vétérinaires et ASV exerçant dans une clinique vétérinaire (CV) en France et d'identifier les forces sur lesquelles s'appuyer et les points d'intérêt pour y favoriser la résilience et ainsi la performance. En effet, il est tout à fait possible de travailler la résilience en s'appuyant sur les ressources personnelles. Certains programmes d'accompagnement de la résilience à l'échelle individuelle ou collective existent d'ailleurs depuis plusieurs années et montrent des résultats encourageants.

Le bien-être au travail et la question de la résilience sont d'après les vétérinaires mais surtout les ASV français.es une urgence à traiter, dans les contextes décrits précédemment de mal-

être dans la profession et du besoin de reconnaissance de la part de propriétaires toujours plus exigeants.

L'analyse statistique a permis de montrer que les ASV français.es ont un score de résilience significativement plus élevé que les vétérinaires, tout étant plus optimistes et en ayant davantage tendance à maintenir leur motivation face aux défis. Il a également été mis en évidence chez les vétérinaires français une influence positive du nombre d'années d'expérience sur le score de résilience ; l'étude quantitative a par la suite confirmé l'expérience comme une ressource externe majeure de résilience. En ce qui concerne la flexibilité et l'adaptabilité, les professionnel.es de soin vétérinaire ont des scores élevés, en lien avec les contraintes du métier et la nécessité de faire face constamment à l'imprévu. La bonne cohésion de l'équipe constitue aussi un élément majeur de la résilience collective, ainsi que le soutien social adéquat associé à des relations positives au sein de l'équipe. Les vétérinaires et ASV expriment la volonté de renforcer encore la cohésion d'équipe à travers du team-building dans un objectif d'amélioration continue à l'échelle organisationnelle. Afin de favoriser la résilience des CV *via* la cohésion et le soutien social, la communication est un des facteurs de résilience collective les plus essentiels. Notamment, les employé.es font état de l'intérêt de réunions, d'entretiens individuels et de feedback régulier. Le développement de cette communication interne est donc une opportunité idéale pour les CV de développer la résilience collective et organisationnelle, afin d'orienter la prise de décision stratégique et de gagner en performance globale.

Malgré l'existence d'un biais de sélection, cette étude se base sur une population de professionnels de santé animale représentative de la population générale des vétérinaires et ASV français. Ceci permet de mieux comprendre la situation de la résilience au sein ces professions dans son ensemble, ainsi que les facteurs qui influent sur cette compétence cruciale.

Dans la perspective du renforcement de la résilience, une application numérique d'auto-formation est proposée aux CV. Cette application se base sur les concepts de Psychologie Positive, discipline introduite par Martin Seligman basée sur des fondements scientifiques, prônant la positivité et la prévention. La Psychologie Positive a une multitude d'applications concrètes dans le cadre professionnel et managérial. L'utilisation de cette application et les

démarches qu'elle implique sont rassemblées dans un calendrier de résilience proposé aux collaborateurs des CV. Celui-ci rappelle ainsi les fréquences d'utilisation de l'application ainsi que les échéances à respecter pour développer au mieux la résilience organisationnelle.

L'application a été mise en place au mois de juin 2023 au sein d'une CV, la Clinique vétérinaire des Cerisioz. Après un mois de mise en œuvre, les résultats de l'enquête rétrospective sont prometteurs. Cette application, bien qu'encore à un stade préliminaire, montre un potentiel certain pour soutenir le développement de la résilience individuelle et collective. Cependant, elle nécessite une réflexion continue et des ajustements pour maximiser son efficacité dans les entreprises vétérinaires, notamment en la complétant avec des exemples concrets qui permettraient d'augmenter l'attractivité de l'application en la rendant plus accessible et adaptée au plus grand nombre d'entreprises vétérinaires. La notion de « tuteur de résilience » s'impose aussi comme une notion à concrétiser à l'heure du mentorat dans les cliniques.

En définitive, la résilience dans le domaine des soins vétérinaires est un enjeu de première importance, tant pour le bien-être des professionnels que pour la performance des cliniques. Cette recherche apporte des éclairages précieux sur la manière dont les vétérinaires et ASV peuvent renforcer leur résilience et ouvre la voie à de nouvelles stratégies pour améliorer le quotidien des professionnels de santé animale.

La résilience transcende les frontières des environnements professionnels spécifiques. Elle devient un enjeu majeur pour le bien-être personnel et la résilience globale des sociétés modernes. Les leçons tirées de cette étude peuvent servir de modèle pour d'autres domaines, rappelant l'importance de cultiver la résilience en tant que compétence pour naviguer parmi les contraintes de la vie contemporaine.



# Bibliographie

- Ahmed, Syed Nisar, Awaisur Rehman, et Muhammad Amjad. « Job Satisfaction and Intrapreneurship: E Moderating Effect of Personality Trait ». *Journal of International Studies* 6 (2013).
- Alleaume, Baptiste, Nelly Goutaudier, et Damien Fouques. « Résilience et croissance post-traumatique : enjeux théoriques et cliniques ». *L'Évolution Psychiatrique* 88, n° 2 (juin 2023): 312-23. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2023.01.006>.
- Al-Suraihi, Walid Abdullah, Siti Aida Samikon, Al-Hussain Abdullah Al-Suraihi, et Ishaq Ibrahim. « Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies ». *European Journal of Business and Management Research* 6, n° 3 (9 juin 2021): 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>.
- Altintas, Gulsun, et Isabelle Royer. « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence ». *M@n@gement* 12, n° 4 (2009): 266. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0266>.
- Anaut, Marie. « La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques »: *Recherche en soins infirmiers* N° 121, n° 2 (30 juillet 2015): 28-39. <https://doi.org/10.3917/rsi.121.0028>.
- . « Le concept de résilience et ses applications cliniques »: *Recherche en soins infirmiers* N° 82, n° 3 (1 septembre 2005): 4-11. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0004>.
- . « Résilience affective ». In *Résilience*, 65-83. Hors collection. Paris: Odile Jacob, 2012. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0065>.
- Ariane, VASSEUR. « Les reconversions professionnelles chez les ASV ». Lyon Claude Bernard, 2021.
- Arnaud, Béatrice, et Eric Mellet. *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*. Dunod, 2019.

- « Article 58 - Convention collective nationale des vétérinaires praticiens salariés du 31 janvier 2006 : annexe VII de la CCN des cabinets et cliniques vétérinaires (article 4 de l'accord du 29 mars 2019) - Légifrance ». Consulté le 1 août 2023. [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/article/KALIARTI000027935432](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000027935432).
- Bachelard, Olivier. « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives »: *Regards* N° 51, n° 1 (25 juillet 2017): 169-79. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>.
- Bakker, Arnold B., et Evangelia Demerouti. « The Job Demands-Resources Model: State of the Art ». *Journal of Managerial Psychology* 22, n° 3 (3 avril 2007): 309-28. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- . « Towards a Model of Work Engagement ». *Career Development International* 13, n° 3 (9 mai 2008): 209-23. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Basheer, Muhammad Farhan, et Waseem Ul Hameed. « Factors Effecting Employee Loyalty through Mediating Role of Employee Engagement: Evidence from PROTON Automotive Industry, Malaysia », n° 3 (2019).
- Bégin, Lucie, et Didier Chabaud. « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale ». *Revue française de gestion* 36, n° 200 (30 janvier 2010): 127-42. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.127-142>.
- Best, Colleen O, Jennifer L Perret, Joanne Hewson, Deep K Khosa, Peter D Conlon, et Andria Jones-Bitton. « A Survey of Veterinarian Mental Health and Resilience in Ontario, Canada » 61 (2020).
- Boorman, Steven. « NHS Health and Well-Being Final Report », 2009.
- Bustany, Pierre. « Neurobiologie de la résilience ». In *Résilience*, 45-64. Hors collection. Paris: Odile Jacob, 2012. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0045>.

- Bustany, Pierre, Mélanie Laurent, Boris Cyrulnik, et Claude de Tychey. « Les déterminants neurobiologiques de la résilience ». In *Violence subie et résilience*, 17-47. Santé mentale - Poche. Toulouse: Érès, 2015. <https://doi.org/10.3917/eres.tych.2015.01.0017>.
- Cake, Martin A., Michelle M. McArthur, Susan M. Matthew, et Caroline F. Mansfield. « Finding the Balance: Uncovering Resilience in the Veterinary Literature ». *Journal of Veterinary Medical Education* 44, n° 1 (février 2017): 95-105. <https://doi.org/10.3138/jvme.0116-025R>.
- Campion, Deirdre. « Measuring Resilience in Veterinary Practice ». *Veterinary Record* 186, n° 15 (mai 2020): 486-88. <https://doi.org/10.1136/vr.m1698>.
- Chalvin, Florence, et Michel Lejoyeux. « Quelles Échelles Utiliser Pour Mesurer La Résilience En Psychiatrie Adulte ? ». *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique* 178, n° 8 (octobre 2020): 867-70. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2020.06.012>.
- Chanu, Annie. « Le marketing stratégique ». Cours pour le master MC-SVL, IAE Lyon, 17 janvier 2023.
- Chouinard, Jocelyn, Gabriel G. Melançon, et Lucie Mandeville. « Le Fil d'Ariane : un outil favorisant la résilience en réadaptation: ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 93, n° 1 (1 mars 2012): 135-57. <https://doi.org/10.3917/cips.093.0135>.
- Coutu, Diane L. « How resilience works ». *Harvard Business Review*, mai 2002, 1-8.
- Delage, Michel. « Résilience et famille ». In *Résilience*, 97-114. Hors collection. Paris: Odile Jacob, 2012. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0097>.
- Dentz, Evelyne, et Gilbert Bailli. *La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir*. Paris : Hermès sciences publications. Lavoisier, 2005.

- Eib, Constanze, et Guillaume Soenen. « Why Should Organizations Treat Their Employees Fairly? Definition, Relevance, and Consequences of Justice at Work ». In *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, par Franco Fraccaroli et Magnus Sverke, 276-94. édité par Nik Chmiel. Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2017. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch15>.
- Ellis, Albert. « Expanding the ABCs of Rational-Emotive Therapy ». In *Cognition and Psychotherapy*, édité par Michael J. Mahoney et Arthur Freeman, 313-23. Boston, MA: Springer US, 1985. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-7562-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-7562-3_13).
- Fairnie, Helen Margaret. « Occupational injury, disease and stress in the veterinary profession », 2005.
- Feder, Adriana, Sharely Fred-Torres, Steven M. Southwick, et Dennis S. Charney. « The Biology of Human Resilience: Opportunities for Enhancing Resilience Across the Life Span ». *Biological Psychiatry* 86, n° 6 (septembre 2019): 443-53. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2019.07.012>.
- Garrette, Bernard, Rodolphe Durand, Pierre Dussauge, Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, et Bertrand Pointeau. « Chapitre 1. Analyser l'industrie ». In *Strategor*, 8e éd.:16-67. Livres en Or. Paris: Dunod, 2019. <https://www.cairn.info/strategor--9782100788910-p-16.htm>.
- Gittell, Jody Hoffer, Kim Cameron, Sandy Lim, et Victor Rivas. « Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11 ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 42, n° 3 (septembre 2006): 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>.
- Gouvernement du Canada, Statistique Canada. « 3.2.3 Échantillonnage non probabiliste », 2 septembre 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>.
- Guillon, Olivia, et Cécile Cezanne. « Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey ». Édité par Marja Flory And Eduard Bonet. *Journal of Organizational*

*Change Management* 27, n° 5 (11 août 2014): 839-50. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>.

Halcomb, Elizabeth J, et Louise Hickman. « Mixed Methods Research », s. d.

Harms, PD, Mitchel N Herian, Dina V Krasikova, Adam Vanhove, et Paul B Lester. « The Comprehensive Soldier and Family Fitness Program Evaluation - Report 4 : Evaluation of Resilience Training and Mental and Behavioral Health Outcomes », avril 2013.

Hobfoll, Stevan E., Robert J. Johnson, Nicole Ennis, et Anita P. Jackson. « Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women. » *Journal of Personality and Social Psychology* 84, n° 3 (2003): 632-43. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>.

Hollnagel, Erik. « From Protection to Resilience: Changing Views on How to Achieve Safety », s. d.

« HOME - Mind Matters ». Consulté le 18 juillet 2023. <https://vetmindmatters.org/>.

Ionescu, Serban. « Origine et évolution du concept de résilience ». In *Résilience*, 19-32. Hors collection. Paris: Odile Jacob, 2012. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0019>.

Kahn, Howard, et Camilla V.J. Nutter. « Stress in Veterinary Surgeons: A Review and Pilot Study ». In *Research Companion to Organizational Health Psychology*, par Alexander-Stamatios Antoniou et Cary Cooper, 3287. Edward Elgar Publishing, 2005. <https://doi.org/10.4337/9781845423308.00027>.

Kerrigan, Lynne. « The Case for Resilience in Veterinary Nursing Care ». *The Veterinary Nurse* 9, n° 8 (2 octobre 2018): 396-400. <https://doi.org/10.12968/vetn.2018.9.8.396>.

Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. *Résilience organisationnelle*. De Boeck Supérieur, 2010. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>.

- Lallau, Benoît, Perrine Laissus-Benoist, et Emmanuel Mbetid-Bessane. « Introduction : la résilience peut-elle passer de la théorie aux pratiques ? » *Revue internationale des études du développement* 235, n° 3 (2018): 9. <https://doi.org/10.3917/ried.235.0009>.
- Livramento, Tatiana Fontes Soares. « Scientific Production Analysis of Resilient Enterprises ». *Conference Proceedings*, 2015.
- Manciaux, Michel. « La résilience : un regard qui fait vivre » 395 (octobre 2001): 321 à 330. <https://doi.org/10.3917/etu.954.0321>.
- Matthew, Susan M, Kira J Carbonneau, Caroline F Mansfield, Sanaa Zaki, Martin A Cake, et Michelle L McArthur. « Development and Validation of a Contextualised Measure of Resilience in Veterinary Practice: The Veterinary Resilience Scale–Personal Resources (VRS–PR) ». *Veterinary Record* 186, n° 15 (mai 2020): 489-489. <https://doi.org/10.1136/vr.105575>.
- Meehan, MP, et L Bradley. « Identifying and Evaluating Job Stress within the Australian Small Animal Veterinary Profession », s. d.
- Mellanby, R. J. « Incidence of Suicide in the Veterinary Profession in England and Wales ». *Veterinary Record* 157, n° 14 (octobre 2005): 415-17. <https://doi.org/10.1136/vr.157.14.415>.
- Métais, Clément, Marie Oger, et Nicolas Burel. « Chapitre 19. Apprendre les compétences de la résilience à l'école ». In *Grand manuel de psychologie positive. Fondements, théories et champs d'intervention.*, Charles Martin-Krumm éd., 365-78. Dunod, 2021. <https://www.cairn.info/grand-manuel-de-psychologie-positive--9782100822133-page-365.htm>.
- Miglianico, Marine, Philippe Dubreuil, Paule Miquelon, Arnold B. Bakker, et Charles Martin-Krumm. « Strength Use in the Workplace: A Literature Review ». *Journal of Happiness Studies* 21, n° 2 (février 2020): 737-64. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>.

- Nadeak, Bernadetha, et Lamhot Naibaho. « Motivation and HRM Factors Relation to the Employee Loyalty ». *Polish Journal of Management Studies* 22, n° 2 (décembre 2020): 261-76. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>.
- Nadisic, Thierry. « Chapitre 9 - Le leadership juste ». In *Réinventer le leadership*, 119-33. Académie des Sciences de Management de Paris. Caen: EMS Editions, 2017. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0119>.
- Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales. « Cliniques vétérinaires - Portrait statistique », 2019.
- Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire. « Atlas démographique de la profession vétérinaire 2021 », 2021.
- Olson, Sonja A. *Creating Wellbeing and Building Resilience in the Veterinary Profession : A Call to Life*. CRC Press Taylor & Francis Group, 2022.
- Pickles, K. J., S. M. Rhind, R. Miller, S. Jackson, R. Allister, J. Philp, L. Waterhouse, et R. J. Mellanby. « Potential Barriers to Veterinary Student Access to Counselling and Other Support Systems: Perceptions of Staff and Students at a UK Veterinary School ». *Veterinary Record* 170, n° 5 (février 2012): 124-124. <https://doi.org/10.1136/vr.100179>.
- Pickles, K. J., S. M. Rhind, J. Townsend, J. Anderson, G. Pearson, et R. J. Mellanby. « Similar Challenges, Different Approaches: A Review of Student Support Systems in UK Veterinary Schools ». *Veterinary Record* 173, n° 4 (juillet 2013): 96-96. <https://doi.org/10.1136/vr.101314>.
- Platt, B., K. Hawton, S. Simkin, et R. J. Mellanby. « Systematic Review of the Prevalence of Suicide in Veterinary Surgeons ». *Occupational Medicine* 60, n° 6 (1 septembre 2010): 436-46. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq044>.
- Point, Sébastien. « Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage: » In *Les méthodes de recherche du DBA*, 262-82. EMS Editions, 2018. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>.

Reivich, Karen J., Martin E. P. Seligman, et Sharon McBride. « Master Resilience Training in the U.S. Army. » *American Psychologist* 66, n° 1 (2011): 25-34. <https://doi.org/10.1037/a0021897>.

« Resilience Skill Set | Positive Psychology Center ». Consulté le 16 juillet 2023. <https://ppc.sas.upenn.edu/resilience-programs/resilience-skill-set>.

« Resilience Training for Schools | Positive Psychology Center ». Consulté le 16 juillet 2023. <https://ppc.sas.upenn.edu/services/resilience-training-schools>.

« Resilience Training for the Army | Positive Psychology Center ». Consulté le 16 juillet 2023. <https://ppc.sas.upenn.edu/services/resilience-training-army>.

Robert-Demontrond, Philippe, Vanessa Beaudouin, Amélie Bellion, Isabelle Dabadie, Céline Schmidt, et Laure Sugier. « V. Préparation des matériaux, analyse des résultats et processus de théorisation par catégories conceptualisantes ». In *Ethnographier la consommation*, 114-27. Versus. Caen: EMS Editions, 2018. <https://www.cairn.info/ethnographier-la-consommation--9782376871507-p-114.htm>.

Rohlf, Vanessa I., Rebekah Scotney, Holly Monaghan, et Pauleen Bennett. « Predictors of Professional Quality of Life in Veterinary Professionals ». *Journal of Veterinary Medical Education* 49, n° 3 (1 juin 2022): 372-81. <https://doi.org/10.3138/jvme-2020-0144>.

Rutter, Michael. « Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms ». In *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*, édité par Jon Rolf, Ann S. Masten, Dante Cicchetti, Keith H. Nüchterlein, et Sheldon Weintraub, 1<sup>re</sup> éd., 181-214. Cambridge University Press, 1990. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511752872.013>.

Seligman, Martin E. P. « Recovering from Failure - Building Resilience », avril 2011.

Seligman, Martin E. P., Randal M. Ernst, Jane Gillham, Karen Reivich, et Mark Linkins. « Positive Education: Positive Psychology and Classroom Interventions ». *Oxford Review of Education* 35, n° 3 (juin 2009): 293-311. <https://doi.org/10.1080/03054980902934563>.

- Sheffi, Yossi. *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT press, 2007.
- Smith, Bruce W., Jeanne Dalen, Kathryn Wiggins, Erin Tooley, Paulette Christopher, et Jennifer Bernard. « The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back ». *International Journal of Behavioral Medicine* 15, n° 3 (septembre 2008): 194-200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>.
- Tharanga Sumanasiri, Erabaddage Gishan, Mohd Shukri Ab Yajid, et Ali Khatibi. « Organization-Based Self-Esteem (OBSE) And Its Influence On Self-Perceived Employability (SPE) Of IT Export Sector Employees In Sri Lanka ». *European Scientific Journal, ESJ* 12, n° 14 (29 mai 2016): 124. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n14p124>.
- Tillement, Stéphanie, Céline Cholez, et Thomas Reverdy. « Assessing Organizational Resilience: An Interactionist Approach ». *M@n@gement* 12, n° 4 (2009): 230. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0230>.
- Tomasi, Suzanne E., Ethan D. Fechter-Leggett, Nicole T. Edwards, Anna D. Reddish, Alex E. Crosby, et Randall J. Nett. « Suicide among Veterinarians in the United States from 1979 through 2015 ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 254, n° 1 (1 janvier 2019): 104-12. <https://doi.org/10.2460/javma.254.1.104>.
- Trousselle, Yves. « Les mécanismes de la résilience organisationnelle ». François Rabelais, 2014.
- Truchot, Didier, Marie Andela, et Amandine Mudry. « La santé au travail des vétérinaires : une recherche nationale. Rapport de recherche pour le Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires et l'Association Vétos-Entraide », 2022.
- Tychev, Claude de, et Joëlle Lighezzolo-Alnot. « Résilience psychologique ». In *Résilience*, 85-96. Hors collection. Paris: Odile Jacob, 2012. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0085>.

Van Den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, et Wilmar B. Schaufeli. « Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change ». In *Contemporary Occupational Health Psychology*, édité par Jonathan Houdmont et Stavroula Leka, 124-50. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 2010. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>.

Vétérinaire.fr, Le Point. « Le bien-être au travail, le nouveau graal - La Semaine Vétérinaire n° 1995 du 23/06/2023 ». Le Point Vétérinaire.fr. Consulté le 1 août 2023. <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/la-semaine-veterinaire/article/n-1995/le-bien-etre-au-travail-le-nouveau-graal.html>.

Woiceshyn, Jaana, et Urs Daellenbach. « Evaluating Inductive vs Deductive Research in Management Studies: Implications for Authors, Editors, and Reviewers ». *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 13, n° 2 (11 juin 2018): 183-95. <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2017-1538>.

Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, et Wilmar B. Schaufeli. « The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. » *International Journal of Stress Management* 14, n° 2 (mai 2007): 121-41. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.

Xerfi. « Philippe Gattet, Comprendre la matrice TOWS - Comprendre - xerficanal.com ». Consulté le 3 août 2023. [https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-matrice-TOWS\\_3746017.html](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-matrice-TOWS_3746017.html).

# Annexes

## ANNEXE 1. Description des leçons du PRP

(Positive Psychology Center – University of Pennsylvania, 2023)

### ***Leçon #1: Link between thoughts and feelings***

The first half of PRP Lesson 1 is devoted to introducing the students to the program, establishing rapport, and building group cohesion. The cognitive component of this lesson is based on the ABC model (Ellis, 1962). Automatic thoughts are introduced as "conversations inside our heads", or "self talk", and students are encouraged to describe recent activating events, or adversities, and to recall what they "said to themselves". The final section of Lesson 1 focuses on the link between thoughts and feelings; the B-C of the ABC model. Students, with the aid of 3-frame cartoons, generate the automatic thoughts that make sense of specific emotional consequences, given the adversity.

### ***Lesson #2: Thinking Styles***

The focus of this lesson is on explanatory style, particularly the stable-unstable dimension. Optimism and pessimism, referred to as "thinking styles" in PRP, are presented to the students through a series of skits that they act out as a group. The students practice identifying permanent (stable) thoughts in similar skits. Activities in the lesson require the students to generate alternatives to the initial, explanatory style-driven thoughts of the actors. For homework, students use their knowledge of explanatory style to generate alternative explanations for events in their own lives.

### ***Lesson #3: Challenging Beliefs: Alternatives and Evidence***

After Lessons 1 and 2 the students are able to identify their pessimistic automatic thoughts and have come to understand that we often uncritically accept these thoughts as accurate. They have also practiced generating more optimistic alternatives. In PRP Lesson 3, the students consolidate the skill of generating alternatives and learn how to evaluate the accuracy of these beliefs and their initial, automatic thoughts.

The group leader reads a story to the students which presents the process of generating alternatives and evaluating evidence as analogous to the work of a detective. The story is about two fictional characters, Sherlock Holmes and Merlock Worms. Merlock Worms is a bad detective because he only comes up with one suspect (i.e., endorses his initial automatic thoughts and fails to generate alternatives) and overlooks evidence which is vital to the case (i.e., fails to evaluate the thought). Sherlock, however, is a good detective because he draws up a list of suspects (generates candidate beliefs) and looks for clues to narrow down the list (evaluates evidence).

The skill of evaluating evidence is practiced in the "File Game" activity. The students receive a confidential portfolio about a fictitious child, which contains letters, report cards, diary entries, and awards, etc. The child's automatic thoughts are presented to the students, and their task is to use the information in the portfolio to evaluate the accuracy of the thoughts.

#### ***Lesson #4: Evaluating Thoughts and Putting It In Perspective***

PRP Lessons 2 and 3 have targeted causal attributions; beliefs about past events. The focus shifts in Lesson 4 to thoughts about the future in the wake of a negative activating event. The skills of generating alternatives and evaluating evidence are applied to catastrophizing.

The notion of catastrophizing is conveyed to the students with the classic story of Chicken Little and the acorn. Chicken Little is compared with Merlock Worms; both believed the first thought that popped into their heads without generating alternatives and looking for clues. The students differentiate the "worst case", "best case", and "most likely" scenarios for consequences of the adversity (i.e., generating alternatives). The students have now learned three essential cognitive skills: generating alternatives, producing counter-evidence, and putting it in perspective. They have learned to apply these skills as they reflect on difficult situations they encounter. The final cognitive skill, "Real-time Resilience: The Hot Seat", teaches students to use the skills in real time.

#### ***Lesson #5: Review of Lessons 1-4***

PRP Lesson 5 is devoted to reviewing the cognitive skills developed in Lessons 1 through 4 and applying these skills to inaccurate beliefs about the causes of adversities and catastrophic thoughts about the future.

***Lesson #6: Assertiveness and Negotiation***

Lesson 6 of PRP is the first in the interpersonal problem-solving module. This module aims to apply the basic cognitive skills learned in the first half of the program to the interpersonal domain, highlighting interaction style, social skills, and social problem-solving. Skits are used to illustrate the three interaction styles; aggression, passivity, and assertiveness. Students discuss the consequences of each type of behavior as well as beliefs that promote or inhibit it. The students spend most of the lesson practicing assertiveness and role-playing the use of negotiation skills when assertiveness fails to bring about the desired goal.

***Lesson #7: Coping Strategies***

Lesson 7 teaches the students more behaviorally oriented techniques to help them cope with difficult emotions or stressful situations, like when their parents are arguing. The group leader covers a variety of skills and strategies, including controlled breathing and muscle relaxation and guides them through practicing each. In addition, the group leader helps the students formulate a positive visual image (e.g., their next birthday party), which they can call to mind when they begin to feel angry or anxious. Students are also encouraged to seek support from others, including family members and friends.

***Lesson #8: Graded Task and Social Skills Training***

The first half of this lesson is devoted to procrastination. Many cases of procrastination are a consequence of all-or-none-thinking. The perfectionistic child who believes "My social studies paper has to be an A+" will tend to build the task of writing the paper into a seemingly insurmountable problem. The behavioral consequence of such thoughts is avoidance, or procrastination. This component of PRP aims to apply the cognitive skills learned in the first 4 weeks of the program to negative thoughts about projects and chores. In addition, students learn a strategy for overcoming procrastination by breaking large projects into smaller, more manageable steps.

***Lesson #9: Decision Making and Review of Lessons 6-8***

The first part of Lesson 9 reviews the skills covered in Lessons 6 through 8 through a discussion of hypothetical dilemmas and ways to handle these scenarios. Students also practice relaxation techniques and assertiveness strategies.

Indecisiveness is common for children who are experiencing symptoms of depression. Many of the same thoughts that lead to procrastination can make decision making difficult for children and adolescents at-risk for depression. In Lesson 9 the group leader leads them through the use of a four-cell technique for decision-making, in which they generate the pros and cons for different actions. In the final section of the lesson, this technique is applied to examples from the students' lives.

### ***Lesson #10: Social Problem-solving***

Many children, especially children at risk for depression and conduct disorder, selectively attend to hostile cues and attribute the ambiguous behavior of others to hostile intent (Dodge, 1986; Dodge & Frame, 1982). Lesson 10 combats this tendency by teaching a 5-step approach to problem-solving. First, students are taught to stop and think about problems before reacting impulsively. In this step, students learn to gather evidence for and against their initial beliefs, to consider alternative interpretations, and to perspective-take. Second, students are encouraged to determine what their goal is in the situation. Third, students learn to generate a variety of possible solutions. Fourth, students use the decision-making techniques from Lesson 9 to choose a course of action and enact it. Finally, students learn to evaluate the outcome and to try again if they haven't reached their goal. The final portion of this lesson is spent practicing their social problem-solving skills with several scenarios offered by the group leader.

### ***Lessons #11 and #12***

The skills of social problem-solving are consolidated in PRP Lesson 11, which provides a forum for the students to apply the five-step technique to difficult interpersonal situations in their own lives. The final lesson of PRP, Lesson 12, is a review of the entire program and a party for the students. The importance of attending the booster sessions is discussed.

## ANNEXE 2. Questionnaire d'évaluation de la résilience des vétérinaires et ASV

### Évaluation de la résilience des vétérinaires et ASV avec l'outil **the Veterinary Resilience Scale – Personal Resources (VRS – PR) and Brief Resilience Scale,**

*Cette échelle composée de deux parties (Veterinary Resilience Scale – Personal Resources + Brief Resilience Scale) a été validée par une étude de S.M Matthew, K.J Carboneau, C.F Mansfield, S. Zaki, M.A Cake. La Brief Resilience Scale a été validée dans de nombreuses études sur l'évaluation de la résilience chez les personnes.*

L'objectif est de prendre une dizaine de minutes pour répondre à ce court questionnaire.

Pour chacun des 12 items, répondre en choisissant une réponse se situant entre « pas du tout d'accord » et « parfaitement d'accord ».

**Les items 8, 10 et 12** sont tournés négativement et donc **notés à l'inverse** des autres items.

Le questionnaire sera anonymisé.

**Nom :**

**ITEM 1**

Au travail, je sais être flexible lorsque les situations évoluent.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 2**

Je sais m'adapter rapidement à de nouvelles situations au travail.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 3**

Je suis généralement optimiste au travail.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 4**

Au travail, je me concentre sur le développement de mes forces plutôt que sur mes limites.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 5**

Je suis doué(e) pour maintenir ma motivation et mon enthousiasme lorsque les choses deviennent éprouvantes au travail.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 6**

J'aime les challenges dans mon travail.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 7**

J'ai tendance à rebondir rapidement après des moments difficiles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 8**

J'ai du mal à traverser les événements stressants (*pendant*).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parfaitement d'accord									Pas du tout d'accord

**ITEM 9**

Je me remets rapidement d'un événement stressant.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 10**

C'est difficile pour moi de retourner brusquement à la réalité quand quelque chose se passe mal.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parfaitement d'accord									Pas du tout d'accord

**ITEM 11**

Usuellement, j'ai peu de difficulté à surmonter les moments difficiles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout d'accord									Parfaitement d'accord

**ITEM 12**

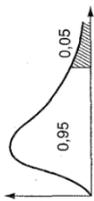
J'ai tendance à prendre longtemps pour me remettre de revers dans ma vie.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parfaitement d'accord									Pas du tout d'accord



# ANNEXE 3. Table des lois de Fisher-Snedecor

TABLE A.7 (suite) VALEURS DE LA VARIABLE DE FISHER-SNEDECOR  $F(v_1; v_2)$  AYANT LA PROBABILITÉ 0,05 D'ÊTRE DÉPASSÉES



$v_1 \backslash v_2$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246	246	247	247
2	185	190	192	192	193	193	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
3	101	95	92	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
4	77	69	65	63	62	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
5	66	57	54	51	50	49	48	48	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
6	59	49	46	43	42	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
7	55	45	42	39	38	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
8	52	42	39	36	35	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
9	51	41	38	35	34	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
10	49	40	37	34	33	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
11	48	39	36	33	32	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
12	47	38	35	32	31	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13	46	37	34	31	30	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
14	46	36	33	30	29	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
15	45	36	33	30	29	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
16	45	35	32	29	28	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
17	44	35	32	29	28	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
18	44	35	32	29	28	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
19	43	35	32	29	28	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
20	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
21	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
22	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
23	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
24	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
25	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
26	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
28	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
29	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
30	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
31	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
32	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
33	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
34	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
35	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
36	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
37	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
38	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
39	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
40	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
41	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
42	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
43	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
44	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
45	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
46	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
47	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
48	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
49	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
50	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
51	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
52	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
53	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
54	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
55	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
56	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
57	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
58	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
59	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
60	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
61	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
62	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
63	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
64	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
65	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
66	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
67	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
68	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
69	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
70	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
71	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
72	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
73	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
74	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
75	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
76	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
77	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
78	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
79	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
80	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
81	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
82	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
83	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
84	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
85	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
86	43	34	31	28	27	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
87	43	34	31	28	27	26	26	26	26									



## ANNEXE 4. Table des lois de Student

LOI DE STUDENT AVEC  $k$  DEGRÉS DE LIBERTÉ  
QUANTILES D'ORDRE  $1 - \gamma$

$k$	$\gamma$										
	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.010	0.005	0.0025	0.0010	0.0005
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	127.3	318.3	636.6
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.09	22.33	31.60
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.21	12.92
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.767
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
$\infty$	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.090	3.291



## ANNEXE 5. Guide d'entretien semi-directif des vétérinaires et ASV

### Guide d'entretien dans le cadre d'entretiens qualitatifs semi-directifs des vétérinaires et ASV quant à leur résilience

Objectif : guide général visant à identifier les thématiques à aborder et les questions à poser lors de l'entretien semi-directif. Des questions sont préparées en amont, classées dans un ordre logique (de la plus générale à la plus précise) et par thème ; les questions sont posées dans un ordre libre lors de l'entretien. D'autres questions pourront être ajoutées au cours de l'entretien selon l'orientation que celui-ci prendra.

Introduction et présentation : le projet vise à élaborer un programme visant à améliorer la résilience des vétérinaires et ASV dans le cadre de leur travail et à terme dans leur vie quotidienne. Les entretiens permettront d'identifier les **facteurs personnels** rentrant en compte dans le processus de résilience dans le cadre du travail et d'en faire **ressortir des facteurs pouvant être travaillés** dans le contexte du développement de la résilience, individuelle et collective. Le questionnaire sera **anonymisé**.

#### Coordonnées :

Nom :

Âge :

Genre :

Profession :

Expérience :

Clientèle :

#### Questions :

Thème généraux	Questions
Le bien-être dans les professions vétérinaires	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>Qu'entendez-vous par « bien-être du vétérinaire / ASV » ?</b></li><li>&gt; En quoi est-ce important ou non pour vous ?</li><li>&gt; Que pensez-vous du traitement du sujet de nos jours ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Que pensez-vous du traitement du sujet dans votre structure ?</li> </ul>
<p>La résilience</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Qu'est-ce que la résilience pour vous ?</b> <b>Donner la définition</b></li> </ul> <p><i>Résultat d'un processus adaptatif d'une personne qui maintient un niveau de fonctionnement relativement stable et sain après avoir été exposé à l'adversité. Dépend de l'impact de l'adversité, sa nature, son intensité, ses conditions de survenue mais aussi de la personne. Résultat d'une interaction dynamique positive entre différentes caractéristiques individuelles (flexibilité cognitive, altruisme, spiritualité, recherche de sens, croyances et valeurs, passé, etc.) et des conditions externes favorables (support des pairs, programmes sociaux, institutions religieuses...). Les caractéristiques individuelles ne sont pas fixes mais peuvent être apprises et développées.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› En quoi pensez-vous qu'elle intervient ou non dans le bien-être ?</li> <li>› <b>Quelles sont les caractéristiques (ressources internes) d'une personne résiliente selon vous ?</b></li> <li>› <b>Comment est-il possible ou non de travailler cette résilience ?</b></li> <li>› Que pensez-vous de la résilience collective ? organisationnelle ?</li> </ul> <p><i>La résilience collective intervient au niveau d'un groupe, c'est la capacité de la communauté à rebondir face à l'adversité. Pour la résilience organisationnelle, c'est la capacité de l'entreprise à rebondir et tout ce qu'elle met en place pour favoriser sa résilience.</i></p>

<p>Votre expérience</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Avez-vous déjà eu à faire à des situations mettant en jeu votre résilience ? Comment avez-vous réagi ?</b></li> <li>› En quoi considérez-vous que vous-êtes résilient ou non ?</li> <li>› <b>Quelles caractéristiques aimeriez-vous développer pour favoriser votre résilience ?</b></li> <li>› En quoi considérez-vous que vous travaillez ou non dans une équipe résiliente ? Une entreprise résiliente ?</li> </ul>
<p>Les conséquences</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Quelles conséquences peut avoir une absence de résilience dans le cadre de votre profession au niveau individuel ? Au niveau collectif ?</li> <li>› Au contraire, quelles conséquences peut avoir une résilience développée dans le cadre de votre profession au niveau individuel ? Au niveau collectif ?</li> </ul>
<p>Les solutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Que faites-vous quotidiennement pour favoriser votre résilience ?</b></li> <li>› <b>Comment pensez-vous que vous pourriez développer encore plus votre résilience ?</b></li> <li>› Qu'attendez-vous d'un outil permettant d'améliorer votre résilience ?</li> <li>› A quel niveau pensez-vous qu'il faut agir pour favoriser la résilience collective ?</li> </ul>
<p>Les perspectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Que pensez-vous de l'avenir des notions de bien-être et de résilience ?</li> <li>› Qu'imaginez-vous qu'un développement de votre résilience vous apporterait personnellement ? Dans le cadre de l'équipe ?</li> </ul>



# ANNEXE 6. Liste des outils de l'application

## Résilience

### I. Développer sa résilience individuelle

1. SE CONNAITRE
  - Modèle PERMA
  - Ikigai
  - Dépasser le syndrome de l'imposteur
  - Être en accord avec ses valeurs
  - Les styles émotionnels
  - Surmonter l'impuissance apprise
  - Le pouvoir des prophéties auto-réalisatrices
  - Dépasser ses biais cognitifs
  - Adopter un état d'esprit de développement
  - Entretenir le désir d'apprendre
  - Découvrir son « meilleur moi possible »
  - L'Élément humain
  
2. PRENDRE SOIN DE SOI
  - Évaluation du self-care
  - Hygiène de sommeil
  - Faire des micropauses
  - Création de limites
  - Les styles de limites
  - Tester ses limites
  - Pratiques autour du labeur émotionnel
  - Les deux sources de la motivation
  - La satisfaction au travail
  - La transition vie pro – vie privée
  
3. DEVELOPPER SES RESSOURCES POSITIVES
  - Mindful STOP
  - Évaluation de la pleine conscience
  - Exercice de la pleine conscience
  - Technique SMART
  - Pratiquer la pleine conscience
  - S'appuyer sur ses forces de caractère
  - Vivre dans le flow
  - Booster sa créativité
  - Cultiver son optimisme
  - Renforcer la confiance en soi (base de l'estime de soi)
  - Développer son bien-être
  - Pratiquer la pleine conscience
  - Adopter le journaling
  - Développer son capital psychologique

- Modèle SISU
4. SURMONTER LES DIFFICULTES
    - Les 4 R
    - Pratiques pour surmonter le burnout
    - Mieux gérer les décisions éthiques
    - Boîte à outils d'adaptation
    - Exercice de réduction du stress
    - Cultiver sa résilience
    - Oser l'échec
    - Réguler ses émotions négatives
    - La méthode SPARC
    - Pratiquer la visualisation positive et créative
    - Faire du temps un allié
  5. DEVELOPPER SES RELATIONS POSITIVES
    - Transformer le conflit
    - Le modèle des modes de conflit
    - Le langage du conflit
    - Cultiver son intelligence émotionnelle
    - La force de l'empathie
    - Exprimer ses émotions positives au travail
    - La puissance de la gratitude
    - La bienveillance
    - Développer ses compétences prosociales
    - L'intelligence sociale culturelle
    - L'écoute active
    - La place au sein de l'équipe

## **II. Développer la résilience collective : outils pour tous**

1. COMMUNIQUER
  - Team-building
  - Jeux de rôle
  - La résolution positive des conflits
  - Rire au travail
2. PERFORMER
  - Conjuguer bien-être et performance au travail
  - Communication positive et performance
  - La confiance dans l'équipe
  - L'Élément Humain
3. SOUTENIR
  - Pratiquer la déviance positive
  - Développer le soutien social
  - L'approche narrative
  - Savoir célébrer les succès

- Débriefings
  - Peer-mentoring
4. S'EPANOUIR, PROGRESSER
- Le job crafting
  - L'Appreciative Inquiry
  - Le Profil Organisationnel Positif
  - Co développement

### **III. Développer la résilience organisationnelle : outils pour le manager**

#### **1. REPRESENTER**

- Le manager porteur de sens
- Le e-manager positif
- Incarner un leadership positif
- Se libérer du temps pour manager

#### **2. APPLIQUER**

- Les compétences du manager-coach positif
- Les pratiques RH positives
- Les apports des neurosciences au management
- Psychologie Organisationnelle Positive
- Les Organisations Apprenantes
- Se réunir entre associés
- Conduire des entretiens

#### **3. INTERVENIR**

- Interventions extérieures
- Le changement organisationnel positif
- Faire des feedbacks
- Le coaching d'équipe
- Encourager le travail collaboratif
- Encourager l'intégration
- Renforcer la motivation

#### **4. SOUTENIR**

- Encourager la déviance positive
- Encourager le soutien social
- Soutenir les collaborateurs confrontés à un dilemme éthique

#### **5. EVALUER**

- Confiance organisationnelle
- Evaluer la résilience en entretien d'embauche
- Evaluer le bien-vivre en entreprise





# ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE DES VÉTÉRINAIRES ET ASV DES STRUCTURES VÉTÉRINAIRES EN FRANCE ET ÉLABORATION D'UN OUTIL D'AUTO-FORMATION PERMETTANT DE DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

---

Autrice

KIRSCHTEN Angéline

---

## Résumé

---

Les thématiques liées bien-être au travail sont de plus en plus traitées dans la société et commencent à intéresser la profession vétérinaire. Parmi ces sujets, la résilience est le processus adaptatif d'une personne, d'un groupe ou d'un organisme qui dépasse les effets délétères d'une situation traumatique, et maintient un niveau de fonctionnement stable et sain après avoir été exposé à l'adversité. Elle dépend entre autres du sujet car elle est le résultat d'une interaction dynamique positive entre différentes ressources personnelles et des conditions externes favorables, affectives ou sociales. Ces ressources peuvent être développées et déployées pour favoriser la résilience. En management, la résilience constitue un facteur de bien-être au travail et impacte ainsi positivement la performance de l'organisation. Elle a donc une dimension individuelle, collective et organisationnelle. Ce travail comporte une évaluation quantitative et comparative de la résilience des vétérinaires et des ASV exerçant dans une structure vétérinaire en France, ainsi qu'une étude qualitative visant à identifier les points forts et les points à surveiller pour favoriser la résilience individuelle, collective et organisationnelle au sein des professions vétérinaires. Les résultats ont mis en évidence des ressources de protection de la résilience tels que l'optimisme, la flexibilité, l'engagement, la confiance et la communication. Tous ces concepts sont d'ailleurs mobilisés dans le cadre de la Psychologie Positive, discipline scientifique reposant sur un culte de la positivité et plaçant la prévention au premier plan. Une application numérique d'auto-formation basée sur les éléments de la Psychologie Positive et un calendrier de résilience sont proposés aux collaborateurs des structures vétérinaires, s'appuyant sur l'étude réalisée pour mettre à disposition des outils adaptés aux vétérinaires et ASV et aux entreprises. L'objectif final est d'améliorer la résilience dans les cliniques afin d'améliorer le bien-être au travail mais également dans un but de performance globale.

## Mots-clés

---

Bien-être au travail, étude qualitative, résilience, ressources personnelles, psychologie positive, management

## Jury

---

Président du jury : **Professeur PIN Didier**  
1<sup>er</sup> assesseur : **Professeure REMY Denise**  
2<sup>ème</sup> assesseur : **Docteur TORTEREAU Antonin**  
Membre invité : **Docteur MATHEVET Pierre**