




Open Archive Toulouse Archive Ouverte (OATAO)

OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible

This is an author's version published in: <http://oatao.univ-toulouse.fr/> 23921

To cite this version:

Chevalier, Guillaume . *Analyse de l'inadéquation offre-demande en ressources humaines vétérinaires dans les structures d'exercice : enquête auprès des vétérinaires praticiens*. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse - ENVT, 2018, 187 p.

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository administrator: tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr

ANALYSE DE L'INADEQUATION OFFRE-DEMANDE EN RESSOURCES HUMAINES VETERINAIRES DANS LES STRUCTURES D'EXERCICE : ENQUETE AUPRES DES VETERINAIRES PRATICIENS

THESE
pour obtenir le grade de
DOCTEUR VETERINAIRE

DIPLOME D'ETAT

*présentée et soutenue publiquement
devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse*

par

CHEVALIER Guillaume
Né, le 28/09/1993 à ROUEN (76)

Directeur de thèse : M. Pierre SANS

JURY

PRESIDENT :
M. Alexis VALENTIN

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :
M. Pierre SANS
M. Alain DUCOS

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

MEMBRE INVITE :
Mme Marine SLOVE

Docteur Vétérinaire

**Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
ÉCOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE DE TOULOUSE**

Directrice : **Madame Isabelle CHMITELIN**

PROFESSEURS CLASSE EXCEPTIONNELLE

- Mme **CHASTANT-MAILLARD Sylvie**, *Pathologie de la Reproduction*
- M. **BOUSQUET-MELOU Alain**, *Physiologie et Thérapeutique*
- Mme **CLAUW Martine**, *Pharmacie-Toxicologie*
- M. **CONCORDET Didier**, *Mathématiques, Statistiques, Modélisation*
- M. **DELVERDIER Maxence**, *Anatomie Pathologique*
- M. **ENJALBERT Francis**, *Alimentation*
- M. **PETIT Claude**, *Pharmacie et Toxicologie*
- M. **SHELCHER François**, *Pathologie médicale du Bétail et des Animaux de Basse-cour*

PROFESSEURS 1° CLASSE

- M. **BAILLY Jean-Denis**, *Hygiène et Industrie des aliments*
- M. **BERTAGNOLI Stéphane**, *Pathologie infectieuse*
- M. **BERTHELOT Xavier**, *Pathologie de la Reproduction*
- M. **BRUGERE Hubert**, *Hygiène et Industrie des aliments d'Origine animale*
- Mme **CADIERGUES Marie-Christine**, *Dermatologie Vétérinaire*
- M. **DUCOS Alain**, *Zootechne*
- M. **FOUCRAS Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- Mme **GAYRARD-TROY Véronique**, *Physiologie de la Reproduction, Endocrinologie*
- M. **GUERIN Jean-Luc**, *Aviculture et pathologie aviaire*
- Mme **HAGEN-PICARD, Nicole**, *Pathologie de la reproduction*
- M. **JACQUIET Philippe**, *Parasitologie et Maladies Parasitaires*
- M. **LEFEBVRE Hervé**, *Physiologie et Thérapeutique*
- M. **MEYER Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- M. **SANS Pierre**, *Productions animales*
- Mme **TRUMEL Catherine**, *Biologie Médicale Animale et Comparée*

PROFESSEURS 2° CLASSE

- Mme **BOULLIER Séverine**, *Immunologie générale et médicale*
- Mme **BOURGES-ABELLA Nathalie**, *Histologie, Anatomie pathologique*
- M. **GUERRE Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*
- Mme **LACROUX Caroline**, *Anatomie Pathologique, animaux d'élevage*
- Mme **LETRON-RAYMOND Isabelle**, *Anatomie pathologique*
- M. **MAILLARD Renaud**, *Pathologie des Ruminants*
- M. **MOGICATO Giovanni**, *Anatomie, Imagerie médicale*

PROFESSEURS CERTIFIÉS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE

- Mme **MICHAUD Françoise**, *Professeur d'Anglais*
- M. **SEVERAC Benoît**, *Professeur d'Anglais*

MAÎTRES DE CONFÉRENCES HORS CLASSE

- M. **BERGONIER Dominique**, *Pathologie de la Reproduction*
- Mme **DIQUELOU Armelle**, *Pathologie médicale des Equidés et des Carnivores*
- M. **JAEG Jean-Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*

- M. **JOUGLAR Jean-Yves**, *Pathologie médicale du Bétail et des Animaux de Basse-cour*
- M. **LYAZRHI Faouzi**, *Statistiques biologiques et Mathématiques*
- M. **MATHON Didier**, *Pathologie chirurgicale*
- Mme **MEYNADIER Annabelle**, *Alimentation*
- Mme **PRIYMENKO Nathalie**, *Alimentation*
- M. **RABOISSON Didier**, *Productions animales (ruminants)*
- M. **VERWAERDE Patrick**, *Anesthésie, Réanimation*
- M. **VOLMER Romain**, *Microbiologie et Infectiologie*

MAITRES DE CONFERENCES (classe normale)

- M. **ASIMUS Erik**, *Pathologie chirurgicale*
- Mme **BENNIS-BRET Lydie**, *Physique et Chimie biologiques et médicales*
- Mme **BIBBAL Delphine**, *Hygiène et Industrie des Denrées alimentaires d'Origine animale*
- Mme **BOUCLAINVILLE-CAMUS Christelle**, *Biologie cellulaire et moléculaire*
- Mme **BOUHSIRA Emilie**, *Parasitologie, maladies parasitaires*
- M. **CONCHOU Fabrice**, *Imagerie médicale*
- M. **CORBIERE Fabien**, *Pathologie des ruminants*
- M. **CUEVAS RAMOS Gabriel**, *Chirurgie Equine*
- Mme **DANIELS Hélène**, *Microbiologie-Pathologie infectieuse*
- Mme **DAVID Laure**, *Hygiène et Industrie des aliments*
- Mme **DEVIERS Alexandra**, *Anatomie-Imagerie*
- M. **DOUET Jean-Yves**, *Ophtalmologie vétérinaire et comparée*
- Mme **FERRAN Aude**, *Physiologie*
- Mme **LALLEMAND Elodie**, *Chirurgie des Equidés*
- Mme **LAVOUE Rachel**, *Médecine Interne*
- M. **LE LOC'H Guillaume**, *Médecine zoologique et santé de la faune sauvage*
- M. **LIENARD Emmanuel**, *Parasitologie et maladies parasitaires*
- Mme **MEYNAUD-COLLARD Patricia**, *Pathologie Chirurgicale*
- Mme **MILA Hanna**, *Elevage des carnivores domestiques*
- M. **NOUVEL Laurent**, *Pathologie de la reproduction (en disponibilité)*
- Mme **PALIERNE Sophie**, *Chirurgie des animaux de compagnie*
- Mme **PAUL Mathilde**, *Epidémiologie, gestion de la santé des élevages avicoles et porcins*
- M. **VERGNE Timothée**, *Santé publique vétérinaire – Maladies animales règlementées*
- Mme **WASET-SZKUTA Agnès**, *Production et pathologie porcine*

MAITRES DE CONFERENCES CONTRACTUELS

- Mme **BORDE DORE Laura**, *Médecine interne des équidés*
- M. **LEYNAUD Vincent**, *Médecine interne*

ASSISTANTS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE CONTRACTUELS

- Mme **BLONDEL Margaux**, *Chirurgie des animaux de compagnie*
- M. **CARTIAUX Benjamin**, *Anatomie-Imagerie médicale*
- M. **COMBARROS-GARCIA Daniel**, *Dermatologie vétérinaire*
- Mme **COSTES Laura**, *Hygiène et industrie des aliments*
- M. **GAIDE Nicolas**, *Histologie, Anatomie Pathologique*
- M. **JOUSSERAND Nicolas**, *Médecine interne des animaux de compagnie*

Remerciements

A Monsieur le Professeur Alexis Valentin

Professeur des Universités
Praticien hospitalier
Zoologie-Parasitologie

Qui nous a fait l'honneur d'accepter la présidence de notre jury de thèse,
Hommages respectueux.

A Monsieur le Professeur Pierre Sans

Professeur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
Economie et productions animales

Qui nous a fait l'honneur de diriger et d'encadrer cette thèse.
Pour sa disponibilité, sa réactivité à l'encadrement de ce travail, pour ses qualités
professionnelles et humaines, pour son ouverture d'esprit,
Sincères remerciements.

A Monsieur le Professeur Alain Ducos

Professeur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
Zootéchnie

Qui nous a fait l'honneur de participer à notre jury de thèse,
Hommages respectueux.

A Madame le Docteur Marine Slove

Docteur vétérinaire

Qui nous a fait l'honneur de prendre part au jury de thèse en tant que membre invité.
Pour avoir permis la réalisation de cette thèse, pour son investissement dans ce projet, pour
avoir répondu à toutes nos attentes,
Sincères remerciements

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | 1 |
| Table des matières | 7 |
| Table des figures | 13 |
| Table des tableaux | 19 |
| Introduction | 21 |
| Première partie : étude bibliographique | 23 |
| Panorama de l'emploi vétérinaire français : étude démographique | 23 |
| Effectifs des animaux | 23 |
| Effectifs des vétérinaires..... | 26 |
| Vétérinaires inscrits, âge et sex-ratio..... | 26 |
| Turn-over : évolution, primo-inscrits et sortants..... | 27 |
| Secteurs d'activité des vétérinaires | 29 |
| Animaux de compagnie..... | 30 |
| Animaux de rente..... | 31 |
| Equidés | 33 |
| Modalités d'exercice des vétérinaires | 34 |
| Démographie par statut | 35 |
| Répartition des statuts par secteur d'activité..... | 38 |
| Revenus et temps de travail | 38 |
| Vétérinaires salariés | 38 |
| Vétérinaires libéraux | 38 |
| Entreprise vétérinaire | 41 |
| Entreprises et établissements vétérinaires..... | 41 |
| Entreprises et formes juridiques | 42 |
| Renouvellement et formation des vétérinaires..... | 43 |
| Admission en Ecole Nationale Vétérinaire..... | 43 |
| Ecoles et pays d'origines des vétérinaires | 43 |
| Données nationales..... | 43 |
| Nouveaux inscrits à l'Ordre | 45 |
| Bilan..... | 46 |
| Le processus de recrutement : une méthode standardisée | 47 |
| Préparation du recrutement..... | 47 |

| | |
|---|-----------|
| Intérêt d'une procédure de recrutement standardisée | 47 |
| Identification du contexte du recrutement | 47 |
| Création d'une fiche de poste | 48 |
| Recherche de candidats | 48 |
| Les différentes méthodes de recherche | 48 |
| Rédaction de l'annonce..... | 48 |
| Diffusion de l'annonce | 49 |
| Sélection du candidat..... | 49 |
| Préparation de l'entretien d'embauche..... | 49 |
| Déroulement de l'entretien | 50 |
| Sélection du futur collaborateur | 50 |
| Embauche du candidat | 51 |
| Démarches administratives..... | 51 |
| Intégration du nouveau collaborateur | 51 |
| Bilan..... | 51 |
| Mise en évidence d'une inadéquation offre-demande | 52 |
| Constatation des difficultés de recrutement vétérinaire | 52 |
| Recueil d'impressions subjectives..... | 52 |
| Constatation chiffrée des difficultés de recrutement..... | 52 |
| Hypothèses explicatives..... | 53 |
| Un conflit générationnel | 53 |
| Approche de la notion de génération..... | 53 |
| Les différentes générations actives | 54 |
| Génération Y et activité professionnelle | 54 |
| Application au milieu vétérinaire | 56 |
| Une formation vétérinaire décrite comme en inadéquation avec la réalité | 58 |
| Une formation longue et coûteuse au faible rendement..... | 58 |
| Une sélection des mauvais profils | 58 |
| Une préparation incomplète aux réalités professionnelles..... | 59 |
| Evolution sociétales de la profession | 60 |
| La révolution numérique | 61 |
| La démocratisation du recrutement à l'étranger | 61 |
| Les modifications de l'emploi..... | 61 |
| Une attractivité des structures en baisse | 62 |
| Constatation d'une attractivité territoriale hétérogène..... | 63 |
| Etude de l'attractivité géographique..... | 64 |

| | |
|---|-----------|
| Les solutions envisagées et les adaptations mises en place..... | 64 |
| Réviser la formation vétérinaire | 64 |
| Adapter la gestion de l'entreprise et optimiser le recrutement..... | 65 |
| Réduire le fossé générationnel | 66 |
| L'apparition de services dédiés | 67 |
| Bilan..... | 67 |
| Conclusion de l'étude bibliographique | 69 |
| Deuxième partie : réalisation d'une enquête auprès de praticiens | 71 |
| Objectifs de l'étude | 71 |
| Matériel et méthodes..... | 71 |
| Population cible et base de données..... | 71 |
| Méthode de recrutement des effectifs | 71 |
| Conception et administration du questionnaire | 72 |
| Analyse des résultats | 72 |
| Description de la base totale..... | 72 |
| Description de la base des répondants..... | 73 |
| Analyse descriptive des réponses de l'enquête..... | 73 |
| Résultats | 74 |
| Etude de l'échantillon | 74 |
| Description de la base totale (BT) | 74 |
| Destinataires du questionnaire | 74 |
| Structures vétérinaires..... | 74 |
| Offres émises par les vétérinaires | 75 |
| Description de la base des répondants (BR) | 77 |
| Caractéristiques des répondants..... | 77 |
| Structures vétérinaires..... | 78 |
| Caractéristiques des offres..... | 78 |
| Comparaison avec les données nationales | 83 |
| Effectifs vétérinaires..... | 83 |
| Etablissements vétérinaires..... | 83 |
| Effectifs professionnels | 83 |
| Localisation géographique..... | 83 |
| Conclusion | 84 |
| Dépouillement séquentiel de l'enquête | 85 |
| Description des populations..... | 85 |
| Recherche de candidats | 86 |

| | |
|--|------------|
| Origine du recrutement..... | 86 |
| Méthode de recherche..... | 86 |
| Réception des candidatures | 88 |
| Origine des candidats | 89 |
| Qualité des candidatures..... | 90 |
| Sélection des candidats | 90 |
| Tri des candidatures | 90 |
| Critères de sélection..... | 91 |
| Aboutissement du recrutement | 93 |
| Le recrutement abouti | 94 |
| Résultats du recrutement..... | 94 |
| Bilan de la procédure | 96 |
| Le recrutement inabouti | 96 |
| Caractéristiques des candidats..... | 96 |
| Bilan de la procédure | 97 |
| Opinions générales..... | 97 |
| Processus de recrutement | 97 |
| Difficultés de recrutement | 100 |
| Conclusion | 104 |
| Etude de l'attractivité | 105 |
| Attractivité des structures..... | 105 |
| Types de structures | 105 |
| Effectifs professionnels | 105 |
| Accueil de stagiaires | 107 |
| Bilan..... | 107 |
| Attractivité des offres..... | 108 |
| Visibilité des offres | 108 |
| Type de poste..... | 109 |
| Secteur d'activité..... | 110 |
| Rémunération | 110 |
| Avantages en nature | 110 |
| Bilan..... | 110 |
| Attractivité géographique | 111 |
| Localisation des structures vétérinaires | 111 |
| Facteurs d'attractivité des territoires..... | 115 |
| Bilan..... | 116 |
| Conclusion..... | 116 |

| | |
|---|------------|
| Troisième partie : analyse des résultats et discussion..... | 117 |
| Interprétation des résultats | 117 |
| Influence du processus de recrutement | 117 |
| Origines du recrutement | 117 |
| Recherche de candidats | 118 |
| Sélection des candidats | 118 |
| Durée du processus | 120 |
| Bilan | 120 |
| Profil des candidats et recrutement | 121 |
| Importance des profils de candidats | 121 |
| Critères ne répondant pas aux attentes des praticiens | 121 |
| Critères recherchés par les praticiens | 122 |
| Bilan | 123 |
| Influence de l'attractivité | 123 |
| Facteurs d'attractivité influençant indépendamment les variables pivots | 123 |
| Croisement des différents facteurs d'attractivité | 124 |
| Croisement des facteurs d'attractivité des structures et des offres | 124 |
| Croisement des facteurs d'attractivité géographique et des structures | 124 |
| Croisement des facteurs d'attractivité géographique et des offres | 125 |
| Influence de combinaisons de facteurs d'attractivité sur les variables pivots du processus de recrutement | 126 |
| Interprétations | 126 |
| Profils des structures issues des interactions entre les facteurs d'attractivité | 126 |
| Influence de l'attractivité sur la réception de candidatures | 126 |
| Influence de l'attractivité sur l'aboutissement du recrutement | 127 |
| Influence de l'attractivité sur la conservation du collaborateur recruté | 127 |
| Bilan | 128 |
| Conclusion | 129 |
| Recommandations aux praticiens | 130 |
| Préparer son recrutement | 130 |
| Optimiser la réception de candidatures | 130 |
| Améliorer son attractivité | 131 |
| Sélectionner les bons profils | 131 |
| Conclusion | 131 |
| Limites de l'étude | 131 |
| Bilan et perspectives | 132 |

| | |
|---|------------|
| Conclusion | 135 |
| Bibliographie..... | 137 |
| Annexes | 143 |
| Annexe 1 : Présentation des outils d'étude de l'attractivité géographique | 143 |
| Annexe 2 : Engagement de confidentialité VetoJob | 149 |
| Annexe 3 : Première version du questionnaire | 150 |
| Annexe 4 : Deuxième version du questionnaire | 162 |
| Annexe 5 : Répartition géographique des offres de la BT en fonction du type de contrat | 170 |
| Annexe 6 : Répartition géographique des offres de la BT en fonction du secteur d'activité | 171 |
| Annexe 7 : Répartition géographique des offres de la BR au sein des bassins de vie en fonction du secteur d'activité, superposée à la typologie des campagnes françaises | 172 |
| Annexe 8 : Verbatims correspondant aux commentaires généraux des praticiens concernant le processus de recrutement selon les différents domaines | 173 |
| Annexe 9 : Tableaux représentant l'influence des facteurs d'attractivité croisés indépendamment avec les variables pivots | 177 |
| Annexe 10 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les différents facteurs d'attractivité | 179 |
| Annexe 11 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et la réception de candidatures selon différentes strates | 182 |
| Annexe 12 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et l'aboutissement du recrutement selon différentes strates | 184 |
| Annexe 13 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et la conservation du collaborateur selon différentes strates | 186 |

Table des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Population des animaux de compagnie en France en 2016 exprimée en millions (FACCO, 2016) | 23 |
| Figure 2 : Evolution du cheptel français d'animaux de rente exprimé en millions de têtes (Marques, 2017) | 24 |
| Figure 3 : Evolution du nombre d'éclosions de poussins dans les élevages français exprimé en millions de têtes (Marques, 2017) | 24 |
| Figure 4 : Evolution du nombre d'élevages en France exprimé en milliers (Marques, 2017) . | 25 |
| Figure 5 : Taille moyenne des élevages de vaches laitières exprimée en unités gros bovin (Marques, 2017)..... | 25 |
| Figure 6 : Répartition hommes/femmes en France en fonction du sex-ratio en 2016 (ONDPV, 2017)..... | 26 |
| Figure 7 : Nombre de vétérinaires inscrits à l'Ordre en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017) | 27 |
| Figure 8 : Evolution du nombre de vétérinaires inscrits entre 2012 et 2016 (ONDPV, 2017) . | 28 |
| Figure 9 : Nombre de vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017) | 28 |
| Figure 10 : Nombre de vétérinaires sortants en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)..... | 28 |
| Figure 11 : Evolution du nombre de primo-inscrits à l'Ordre exprimé en milliers de vétérinaires (ONDPV, 2017) | 29 |
| Figure 12 : Espèces traitées par les vétérinaires en 2016 (ONDPV, 2017) | 29 |
| Figure 13 : Nombre de vétérinaires exerçant en médecine et chirurgie des animaux de compagnie en 2016 en fonction du sexe et de l'âge (ONDPV, 2017) | 30 |
| Figure 14 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant en animaux de compagnie (ONDPV, 2017)..... | 30 |
| Figure 15 : Nombre de vétérinaires exerçant en médecine et chirurgie des animaux de compagnie par rapport au nombre d'animaux de compagnie (ONDPV, 2017)..... | 31 |
| Figure 16 : Nombre de vétérinaires exerçant en animaux de rente en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)..... | 31 |
| Figure 17 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant en animaux de rente (ONDPV, 2017)..... | 32 |
| Figure 18 : Nombre de vétérinaires exerçant en animaux de rente par rapport au nombre d'élevages bovins (ONDPV, 2017)..... | 32 |
| Figure 19 : Densité de vétérinaires en exercice rural en 2016 (ONDPV, 2017) | 33 |
| Figure 20 : Nombre de vétérinaires exerçant une activité équine en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)..... | 33 |
| Figure 21 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant une activité équine (ONDPV, 2017) | 34 |
| Figure 22 : Répartition du nombre de personnes par emploi du secteur vétérinaire en 2015 (Buhot, 2018)..... | 34 |
| Figure 23 : Répartition des salariés des entreprises vétérinaires par type de contrat de travail en 2014 (OMPL, 2017)..... | 35 |

| | |
|---|----|
| Figure 24 : Taux de CDD par tranche d'âge au sein des salariés des entreprises vétérinaires en 2012 (OMPL, 2017)..... | 35 |
| Figure 25 : Nombre de vétérinaires en exercice libéral en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017) | 36 |
| Figure 26 : Nombre de vétérinaires salariés en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)..... | 36 |
| Figure 27 : Modalités d'exercice en fonction du sexe exprimées en pourcentages de vétérinaires (ONDPV, 2017) | 37 |
| Figure 28 : Répartition par département exprimée en pourcentages de vétérinaires en exercice libéral (ONDPV, 2017) | 37 |
| Figure 29 : Répartition par département exprimée en pourcentages de vétérinaires salariés (ONDPV, 2017) | 38 |
| Figure 30 : Répartition des revenus annuels par région en 2014 (Courouble, 2015)..... | 39 |
| Figure 31 : Bénéfices annuels moyens en 2011 des vétérinaires en exercice libéral par secteur d'activité exprimés en milliers d'euros (Marques, 2017)..... | 39 |
| Figure 32 : Evolution des revenus en fonction de l'âge en 2016 (Courouble, 2018)..... | 40 |
| Figure 33 : Evolution du nombre d'entreprises et d'établissements employeurs entre 2008 et 2016 exprimé en base 100 (OMPL, 2017) | 41 |
| Figure 34 : Nombre de vétérinaires en exercice par DPE (ONDPV, 2017) | 42 |
| Figure 35 : Evolution des différents effectifs entre 2008 et 2015 (Marques, 2017) | 42 |
| Figure 36 : Evolution du nombre d'emplois en ETP des entreprises employeuses entre 2008 et 2016 (OMPL, 2017)..... | 42 |
| Figure 37 : Formes juridiques d'exercice en 2016 des vétérinaires (ONDPV, 2017) | 43 |
| Figure 38 : Ecoles d'origine des vétérinaires inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017) | 44 |
| Figure 39 : Pays du diplôme des vétérinaires provenant de pays tiers (ONDPV, 2017) | 44 |
| Figure 40 : Répartition des vétérinaires suivant un pourcentage exprimant le ratio nombre de vétérinaires diplômés d'Alfort (sup gauche), Toulouse (sup droit), Lyon (inf gauche) ou Nantes (inf droit) sur le nombre total de vétérinaires (ONDPV, 2017) | 44 |
| Figure 41 : Ecole d'origine des vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017) | 45 |
| Figure 42 : Nouveaux inscrits à l'Ordre en 2016 par ENV et faculté d'origine (ONDPV, 2017) | 45 |
| Figure 43 : Pays du diplôme des nouveaux inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017) | 46 |
| Figure 44 : Réponses d'étudiants et d'alumni de grandes écoles concernant leur première source de fierté au cours de leur parcours professionnel (Ipsos, 2018) | 55 |
| Figure 45 : Enquête réalisée auprès de jeunes diplômés concernant les éléments non abordés pendant les études vétérinaires leur manquant à ce jour (Stofer, 2016)..... | 59 |
| Figure 46 : Enquête réalisée auprès de jeunes diplômés répondant à la question suivante : "Comment estimez-vous que votre formation en école vétérinaire vous a préparé" (Stofer, 2016)..... | 60 |
| Figure 47 : Enquête réalisée auprès d'étudiants concernant leur projet principal à l'issue de la cinquième année (Lafon, 2017) | 60 |
| Figure 48 : Cercle vertueux de la marque employeur (Slove, 2018)..... | 66 |
| Figure 49 : Illustration des dichotomies utilisées pour définir les différentes populations | 74 |
| Figure 50 : Répartition de la « base totale » selon le type de structure..... | 75 |
| Figure 51 : Nombre de vétérinaires et d'ASV par offre de la base totale | 75 |
| Figure 52 : Répartition des offres de la « base totale » selon leur région d'origine..... | 76 |
| Figure 53 : Répartition des types de contrat proposés par offre de la « base totale » | 76 |
| Figure 54 : Répartition des secteurs recherchés par offre de la « base totale » | 77 |

| | |
|--|-----|
| Figure 55 : Répartition du nombre d'avantages proposés par offre de la « base totale »..... | 77 |
| Figure 56 : Nombre de vétérinaires et d'ASV par offre de la « base des répondants » | 78 |
| Figure 57 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon leur région d'origine | 79 |
| Figure 58 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon le zonage en aires urbaines..... | 80 |
| Figure 59 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon la typologie des campagnes françaises | 80 |
| Figure 60 : Répartition des types de contrat proposés par offre de la « base des répondants » | 81 |
| Figure 61 : Répartition des secteurs d'activité recherchés par offre de la « base des répondants » | 81 |
| Figure 62 : Répartition des différentes activités mixtes par offre de la « base des répondants » | 82 |
| Figure 63 : Répartition du nombre d'avantages en nature par offre de la « base des répondants » | 82 |
| Figure 64 : Comparaison de la répartition des vétérinaires selon le ZAU entre les données nationales (total général (Gouttenoire, Commun, 2014) et les données de la base des répondants | 84 |
| Figure 65 : Répartition des offres en fonction du besoin de recrutement | 86 |
| Figure 66 : Répartition des canaux de recherche utilisés par offre | 87 |
| Figure 67 : Aboutissement du processus de recrutement en fonction des canaux de recherche | 87 |
| Figure 68 : Aboutissement du processus de recrutement en fonction du nombre de candidatures reçues | 88 |
| Figure 69 : Conservation du collaborateur recruté en fonction du nombre de candidatures reçues | 89 |
| Figure 70 : Répartition des nationalités des candidats | 89 |
| Figure 71 : Répartition des pays de formation des candidats | 90 |
| Figure 72 : Aboutissement du recrutement en fonction de l'adéquation entre les candidatures et les attentes..... | 90 |
| Figure 73 : Importance selon les praticiens de différents critères de sélection des candidats | 92 |
| Figure 74 : Classement par ordre d'importance des critères de sélection d'un candidat | 93 |
| Figure 75 : Taux d'hommes et de femmes par tranche d'âge | 94 |
| Figure 76 : Conservation du collaborateur sur le long terme par tranches d'âges | 95 |
| Figure 77 : Conservation du collaborateur sur le long terme en fonction de la durée du processus de recrutement | 96 |
| Figure 78 : Domaines abordés dans les réponses apportées à la question "Que changeriez-vous dans l'offre et/ou dans la procédure de recrutement ?" | 98 |
| Figure 79 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Rien" | 98 |
| Figure 80 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Recherche de candidats" | 99 |
| Figure 81 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Attractivité de l'offre" | 99 |
| Figure 82 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Optimiser le processus de recrutement" | 100 |

| | |
|---|-----|
| Figure 83 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Profil du candidat" | 100 |
| Figure 84 : Domaines abordés dans les opinions sur le recrutement de manière générale . | 101 |
| Figure 85 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "intrinsèque aux candidats" | 101 |
| Figure 86 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "conditions de travail recherchées" | 102 |
| Figure 87 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "type d'emploi recherché" | 102 |
| Figure 88 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "attractivité des structures" | 103 |
| Figure 89 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "évolutions sociétales" | 103 |
| Figure 90 : Opinions des praticiens concernant les difficultés de recrutement les plus récurrentes..... | 104 |
| Figure 91 : Influence de l'aboutissement du recrutement sur le nombre d'opinions négatives des praticiens | 104 |
| Figure 92 : Influence du nombre de vétérinaires par structure sur la conservation du collaborateur..... | 106 |
| Figure 93 : Influence du nombre de vétérinaires par structure sur la réception de candidatures | 106 |
| Figure 94 : Influence du ratio ASV/vétérinaires de la structure sur la réception de candidatures | 107 |
| Figure 95 : Influence du ratio ASV/vétérinaires de la structure sur l'aboutissement du recrutement | 107 |
| Figure 96 : Influence du type de poste sur le nombre de vues..... | 109 |
| Figure 97 : Influence du type de contrat sur le nombre de vues..... | 109 |
| Figure 98 : Influence du secteur d'activité sur la conservation du collaborateur | 110 |
| Figure 99 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur la conservation du collaborateur | 112 |
| Figure 100 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur le secteur d'activité proposé..... | 112 |
| Figure 101 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur le nombre d'avantages en nature proposés | 113 |
| Figure 102 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur l'aboutissement du recrutement | 113 |
| Figure 103 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur la conservation du collaborateur | 114 |
| Figure 104 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur le secteur d'activité proposé..... | 114 |
| Figure 105 : Arbre de composition illustrant les dichotomies à chaque étape du processus de recrutement | 117 |
| Figure 106 : Influence du besoin de recrutement sur la réception de candidatures et la sélection des candidatures..... | 118 |
| Figure 107 : Influence du nombre de candidatures retenues sur l'aboutissement du recrutement et le caractère négociateur des candidats..... | 119 |

| | |
|---|-----|
| Figure 108 : Influence de la mise en place d'une procédure de recrutement standardisée sur le taux de désistement à la suite de la proposition d'embauche | 120 |
| Figure 109 : Influence de la durée du processus de recrutement sur son aboutissement ... | 120 |
| Figure 110 : Critères de profil inadéquats dans les candidatures ne correspondant "pas du tout" aux attentes | 121 |
| Figure 111 : Critères "intrinsèques aux candidats" à l'origine des difficultés de recrutement selon les praticiens | 122 |
| Figure 112 : Comparaison des nationalités et des pays de formation des candidats et des collaborateurs recrutés | 123 |
| Figure 113 : Répartition des communes, de la superficie et de la population selon les types d'espace (Hilal et al, 2011) | 146 |
| Figure 114 : Typologie des campagnes françaises (Hilal et al, 2011)..... | 147 |
| Figure 115 : Les bassins de vie "hyper-ruraux" (Bertrand, 2014) | 148 |

Table des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Effectifs des animaux de compagnie et évolution entre 2006 et 2016 exprimés en millions (Marques, 2017) | 24 |
| Tableau 2 : Nombres de DPE, salariés et associés selon la forme juridique d'exercice (ONDPV, 2017)..... | 43 |
| Tableau 3 : Exemple d'échelle de notation pour la grille d'évaluation (Villaroya, 2012) | 50 |
| Tableau 4 : Effectifs des populations et pourcentages en fonction de la strate "questionnaire complet" et de la "base des répondants" | 85 |
| Tableau 5 : Influence des facteurs d'attractivité sur les variables pivots en fonction des profils "rural" et "urbain" | 128 |
| Tableau 6 : Facteurs d'attractivité influençant la réception de candidatures | 177 |
| Tableau 7 : Facteurs d'attractivité influençant l'aboutissement du recrutement..... | 177 |
| Tableau 8 : Facteurs d'attractivité influençant la conservation du collaborateur recruté.... | 177 |
| Tableau 9 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre type de structure et taille des structures avec les variables géographiques..... | 179 |
| Tableau 10 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre les types de rémunération proposés avec les variables géographiques | 179 |
| Tableau 11 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre les secteurs d'activité proposés avec les variables géographiques | 180 |
| Tableau 12 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre le nombre d'avantages en nature proposés avec les variables géographiques..... | 180 |
| Tableau 13 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du type de structure | 182 |
| Tableau 14 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du secteur d'activité | 182 |
| Tableau 15 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du nombre d'avantages en nature proposés | 183 |
| Tableau 16 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du type de structure | 184 |
| Tableau 17 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du secteur d'activité | 184 |
| Tableau 18 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du nombre d'avantages en nature proposés | 185 |
| Tableau 19 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du type de structure | 186 |
| Tableau 20 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du secteur d'activité..... | 186 |
| Tableau 21 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du nombre d'avantages en nature proposés..... | 187 |

Introduction

Au secours

Commentaire d'un vétérinaire

L'activité vétérinaire ne connaît pas de recul avec les années. Soutenue par une demande importante de la part de la clientèle, le dynamisme de la profession est connu, étudié et reconnu (Marques, 2017). Malgré l'apparente sérénité apportée par ce constat, la profession rencontre des difficultés sans précédent depuis quelques années : les praticiens ne parviennent plus à recruter de collaborateurs (Buisson, 2016). De nombreuses explications ont pu être avancées et des solutions proposées. Pour autant, les difficultés semblent persister.

Cette étude a un double objectif : dans un premier temps, il s'agit de faire un état des lieux de la littérature concernant ce sujet, afin de faire ressortir les différentes hypothèses explicatives des difficultés actuelles. Puis, une étude empirique, sous la forme d'une enquête auprès des praticiens ayant déposé une offre d'emploi en 2016 et en 2017 sur la plateforme VetoJob, a pour but de valider ou d'infirmer les différentes hypothèses et de formuler des recommandations.

Dans un premier temps, nous effectuerons une étude bibliographique en trois parties. La première présentera un panorama de l'emploi vétérinaire permettant d'observer l'évolution au cours du temps, la répartition et les effectifs des populations. La seconde présentera les bonnes pratiques émises concernant la conduite d'un processus de recrutement, afin de comparer ces procédures théoriques avec la réalité des praticiens. Enfin, la troisième permettra de mettre en évidence les inadéquations entre l'offre et la demande au niveau des ressources humaines vétérinaires, et les différentes hypothèses explicatives et solutions avancées.

Dans un second temps, nous présenterons les résultats du questionnaire administré auprès des praticiens ayant exprimé un besoin de recrutement. Un dépouillement séquentiel de l'enquête sera réalisé, suivie d'une étude de l'attractivité. Une comparaison de l'échantillon avec les données nationales sera également effectuée.

Enfin, les résultats de l'enquête seront discutés afin d'évaluer l'influence du processus de recrutement, des profils de candidats et de l'attractivité sur le recrutement d'un collaborateur. Des recommandations à destination des praticiens seront ensuite émises en vue d'atténuer les difficultés rencontrées.

Première partie : étude bibliographique

Dans cette partie, nous allons présenter les différentes caractéristiques de l'emploi vétérinaire. L'objectif est d'obtenir un panorama présentant les données nationales et leur évolution au cours du temps. Ces données seront par la suite utilisées pour étudier l'échantillon et les résultats de l'enquête.

Panorama de l'emploi vétérinaire français : étude démographique

Effectifs des animaux

Les effectifs animaliers évoluent différemment d'un secteur à l'autre. Concernant le secteur des animaux de compagnie, 62,7 millions d'animaux de compagnie en 2016 étaient répartis au sein de 49,5% des foyers français, dont 7,3 millions de chiens et 13,5 millions de chats (Figure 1) (FACCO, 2016).

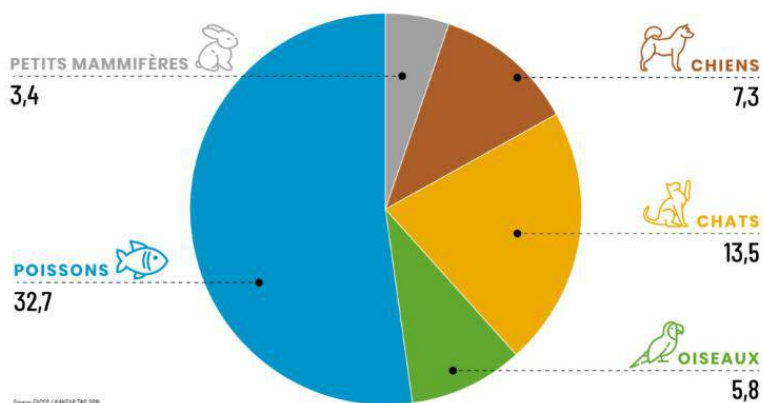


Figure 1 : Population des animaux de compagnie en France en 2016 exprimée en millions (FACCO, 2016)

La population des animaux de compagnie a doublé depuis 1980, quand la population humaine a seulement augmenté de 20% en France sur la même période (Marques, 2017). La population féline est en augmentation avec une progression de 35% depuis 2006. En revanche, une stabilisation de la population canine est observée avec une diminution de 10% depuis 2006 (Tableau 1). Ainsi le chat s'impose année après année comme l'animal domestique favori des français, phénomène s'expliquant par un nombre de contraintes sensiblement inférieur à la possession d'un chien, ainsi qu'un coût d'entretien inférieur également : les français dépensant en moyenne 240 euros par an pour un chat contre 300 euros par an pour un chien (Buhot, 2018).

Concernant les animaux de rente, le constat est différent. En effet, le cheptel français était constitué de plus de 40 millions de têtes en 2016, mais cette démographie suit une inexorable diminution depuis 2000 (Figure 2). L'ensemble des filières (bovine, caprine, ovine, porcine) suit cette évolution, le secteur avicole étant également touché avec davantage de variations d'effectifs (Figure 3) (Marques, 2017).

Tableau 1 : Effectifs des animaux de compagnie et évolution entre 2006 et 2016 exprimés en millions (Marques, 2017)

| | 2006 | 2008 | 2010 | 2012 | 2014 | 2016 | Var. 06/16 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiens | 8,1 | 7,8 | 7,6 | 7,4 | 7,3 | 7,3 | -10% |
| Chats | 10,0 | 10,7 | 11,0 | 11,4 | 12,7 | 13,5 | +35% |
| Chiens et chats | 18,1 | 18,5 | 18,6 | 18,8 | 19,9 | 20,8 | +15% |
| Poissons | 35,1 | 36,4 | 31,6 | 35,0 | 34,2 | 32,7 | -7% |
| Oiseaux | 3,7 | 3,5 | 6,0 | 6,4 | 5,8 | 5,8 | +57% |
| Petits mammifères | 2,9 | 3,2 | 3,0 | 2,7 | 2,8 | 3,4 | +17% |
| Ensemble | 59,8 | 61,6 | 59,2 | 62,9 | 62,8 | 62,7 | +5% |

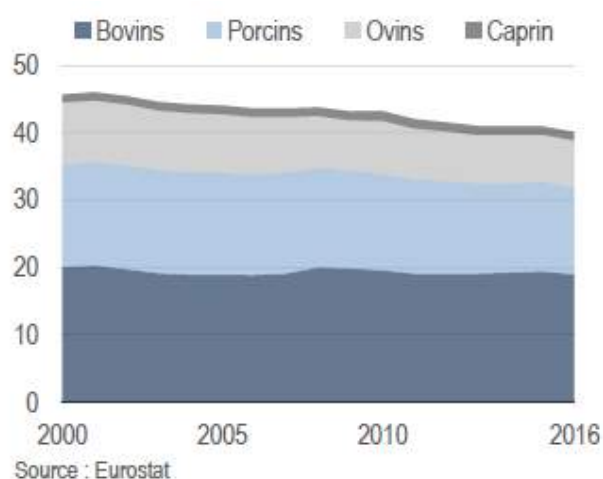


Figure 2 : Evolution du cheptel français d'animaux de rente exprimé en millions de têtes (Marques, 2017)

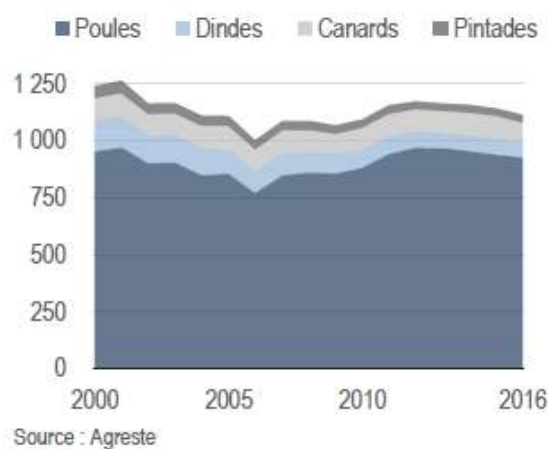


Figure 3 : Evolution du nombre d'éclosions de poussins dans les élevages français exprimé en millions de têtes (Marques, 2017)

A l'instar de l'effectif animalier, les élevages français, sans distinction de filière, disparaissent inexorablement (Figure 4). En effet, en l'espace de dix ans, plus d'une exploitation bovine sur dix a cessé son activité (Marques, 2017). Ces disparitions sont compensées, dans une moindre mesure, par la modernisation des élevages et l'augmentation de leur taille (Figure 5).

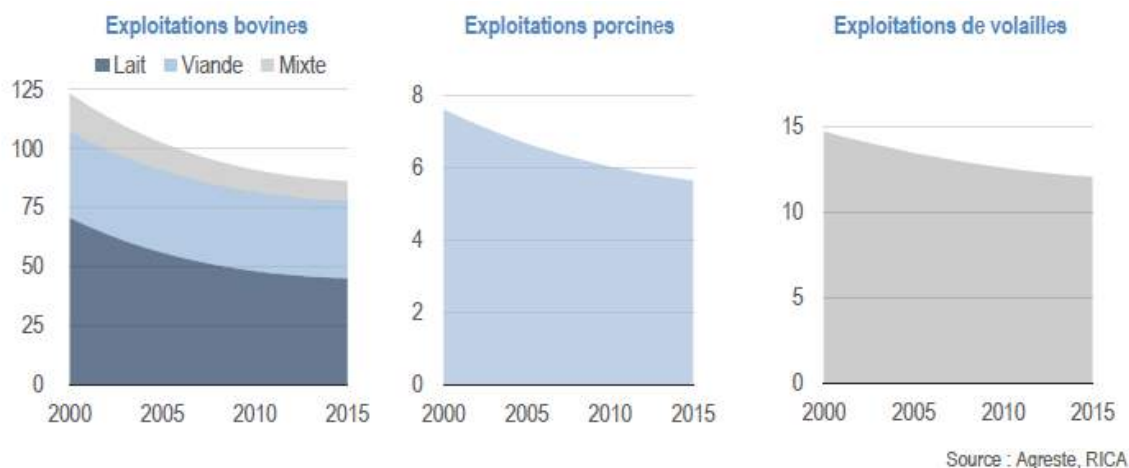


Figure 4 : Evolution du nombre d'élevages en France exprimé en milliers (Marques, 2017)

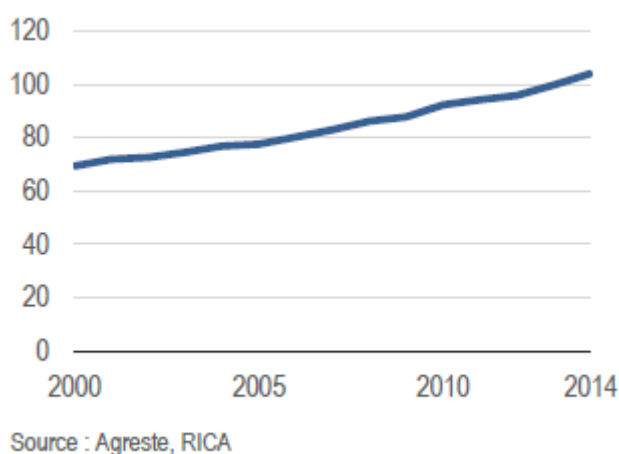


Figure 5 : Taille moyenne des élevages de vaches laitières exprimée en unités gros bovin (Marques, 2017)

Ces évolutions démographiques ont des conséquences directes sur l'activité vétérinaire, à court et moyen terme. En effet, l'évolution des effectifs des animaux de compagnie, associée à une augmentation des dépenses par les propriétaires (+19% en 10 ans), apportent un dynamisme important à l'activité vétérinaire (Buhot, 2018). La modernisation des élevages, malgré la diminution des effectifs, pourrait amener la pratique de la santé animale à subir de profondes modifications, notamment dans la proposition de services. En effet, « d'ici 2030, les éleveurs pourraient accroître leurs demandes de services en lien avec la prévention, ainsi que de télésanté vétérinaire » (Buhot, 2018). Les effectifs vétérinaires doivent donc s'adapter au dynamisme de leurs marchés.

Effectifs des vétérinaires

Nous nous limiterons à la présentation des populations de vétérinaires praticiens objets de notre étude empirique.

Vétérinaires inscrits, âge et sex-ratio

L'effectif total au 31 décembre 2016 est de 18 149 vétérinaires inscrits au tableau de l'Ordre. Cela correspond à une progression de 11% depuis le 31 décembre 2011. Les dernières études démographiques réalisées en 2016 rapportaient une répartition de 49,8% soit 9 033 femmes inscrites à l'Ordre, et de 50,2% soit 9 116 hommes inscrits (ONDPV, 2017). La parité a été atteinte par la profession vétérinaire le 1 février 2017 avec 9 119 femmes et 9 119 hommes inscrits à l'ordre (Bisbarre, 2017). Des variations de répartition régionale des hommes et des femmes demeurent avec une opposition entre l'est/sud-est et l'ouest/nord-ouest (Figure 6).

L'âge moyen des vétérinaires est de 43,31 ans, moyenne stable sur les cinq dernières années. La pyramide des âges (Figure 7) montre une forte représentation des femmes au sein des 30-39 ans, et des hommes au sein des 50-59 ans (ONDPV, 2017).

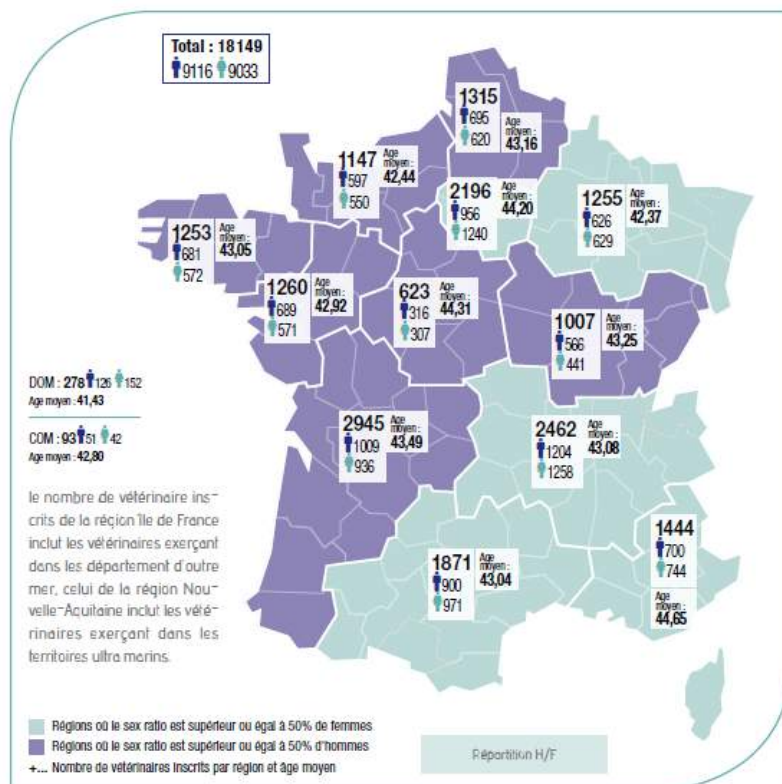


Figure 6 : Répartition hommes/femmes en France en fonction du sex-ratio en 2016 (ONDPV, 2017)

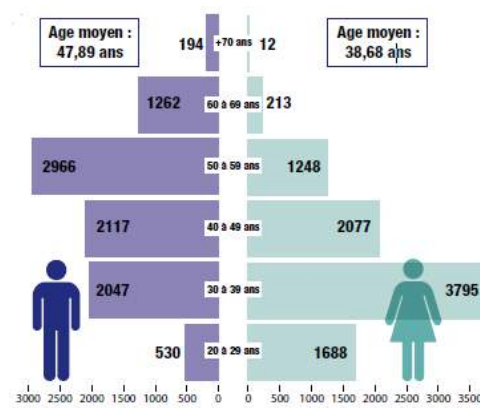


Figure 7 : Nombre de vétérinaires inscrits à l'Ordre en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

Turn-over : évolution, primo-inscrits et sortants

Nous avons pu voir que l'effectif des vétérinaires avait progressé de 11% en 5 ans. Malgré l'évolution positive des effectifs actifs, une hétérogénéité est constatée sur le territoire avec des départements enregistrant une baisse du nombre de vétérinaires inscrits sur cette période (Figure 8) (ONDPV, 2017). Actuellement, la tendance est à la stabilisation de cette population, avec une absence de progression entre 2015 et 2016, due à une balance entrants/sortants similaire d'une année sur l'autre.

Les vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre en 2016 sont au nombre de 759 comprenant 73% soit 554 femmes et 27% soit 205 hommes, âgés en moyenne de 27 et 29 ans respectivement (Figure 9). Les vétérinaires sortants en 2016 sont au nombre de 738 comprenant 45% soit 330 femmes et 55% soit 408 hommes, âgés en moyenne de 38 et 57 ans respectivement (Figure 10).

Ainsi, l'apparent dynamisme de la population vétérinaire inscrite à l'Ordre masque de nombreuses disparités régionales. Malgré une balance entrants/sortants en faveur des primo-inscrits, les zones d'activité des « moins de 35 ans » et des « plus de 55 ans » diffèrent, ce qui entraîne une absence de turn-over des vétérinaires dans certains départements (ONDPV, 2017). De plus, la profession tend à évoluer vers une confirmation de l'inversion du ratio hommes/femmes. En effet, depuis 2013 le taux de femmes primo-inscrites est supérieur à 70%, alors qu'il n'était que de 40% dans les années 1990 (Figure 11) (Marques, 2017). Enfin, de nombreux départs en retraite d'hommes sont à prévoir avec 80% d'hommes parmi les « plus de 55 ans » (ONDPV, 2017). La féminisation de la profession observée depuis de nombreuses années se poursuit.

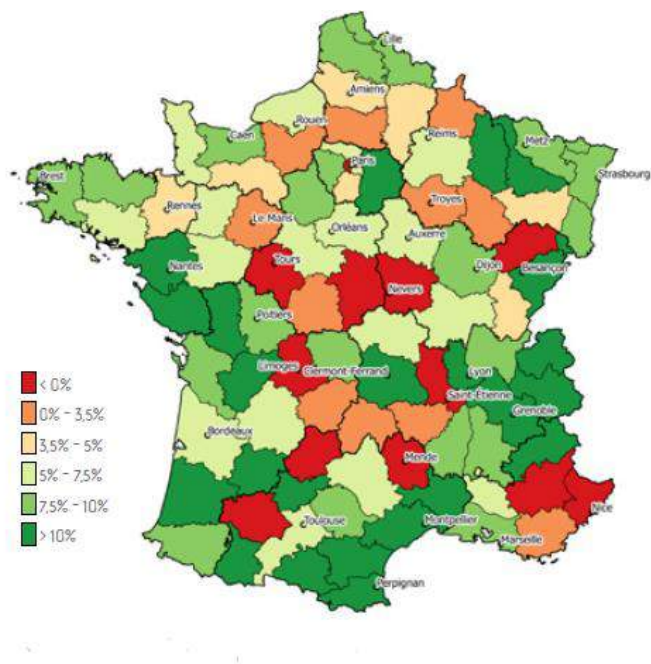


Figure 8 : Evolution du nombre de vétérinaires inscrits entre 2012 et 2016 (ONDPV, 2017)

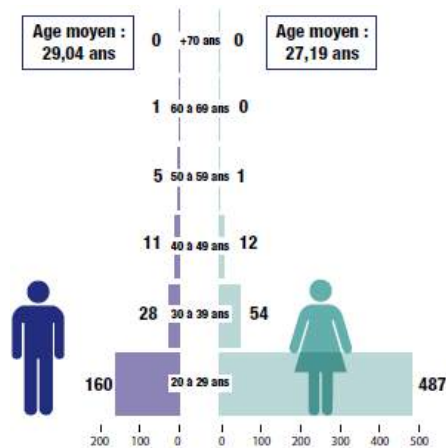


Figure 9 : Nombre de vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

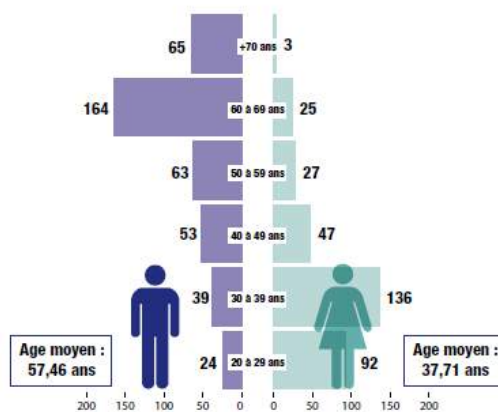


Figure 10 : Nombre de vétérinaires sortants en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

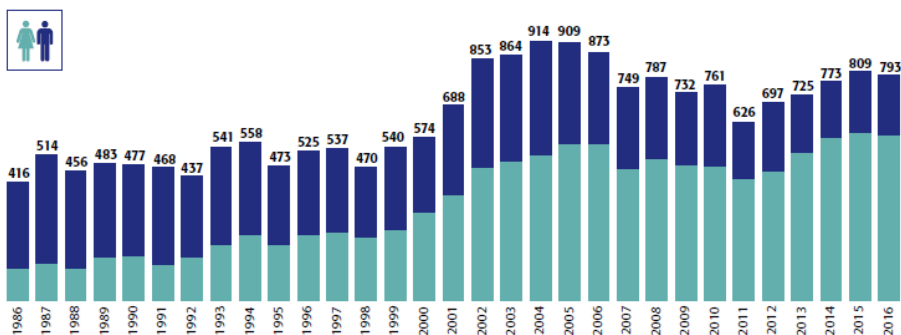
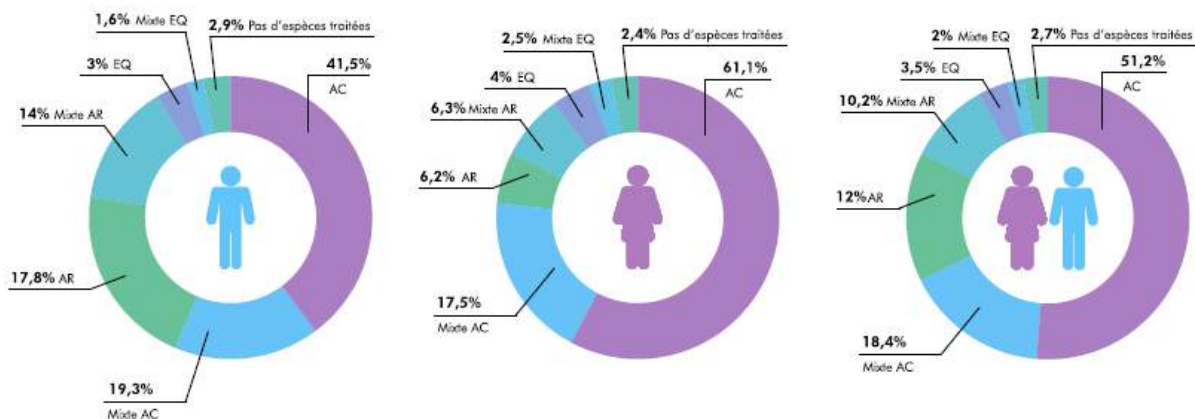


Figure 11 : Evolution du nombre de primo-inscrits à l'Ordre exprimé en milliers de vétérinaires (ONDPV, 2017)

Secteurs d'activité des vétérinaires

Les différents secteurs d'activité des vétérinaires comprennent la médecine et chirurgie des animaux de compagnie (comprenant les Nouveaux Animaux de Compagnie, NAC), des animaux de rente (comprenant les espèces bovines, caprines, ovines, avicoles et porcines), des équidés, de la faune sauvage et des secteurs non cliniques tels que la santé publique, l'armée, l'industrie pharmaceutique, les laboratoires d'analyse, la recherche scientifique, l'enseignement, et autres.

La médecine et la chirurgie des animaux de compagnie constitue le secteur le plus représenté en 2016, que ce soit exercées en mixte ou de manière stricte, suivies par l'exercice en animaux de rente (Figure 12). La pratique canine/NAC ne cesse d'attirer de nouveaux praticiens, avec une augmentation de 4,1% des effectifs en 5 ans. En revanche, l'exercice en animaux de rente est confronté à une diminution progressive de ses effectifs, avec une perte de 2% (soit 161 diplômés) en 5 ans (ONDPV, 2017).



*Pas d'espèce traitée :
exercice autre que les soins aux animaux ou données manquantes

Figure 12 : Espèces traitées par les vétérinaires en 2016 (ONDPV, 2017)

Les vétérinaires exerçant la médecine et la chirurgie des animaux de compagnie sont au nombre de 14 661 en 2016, avec une prédominance des femmes au nombre de 7 833 (53.4%) contre 6 828 hommes (ONDPV, 2017). L'âge moyen des vétérinaires est de 42.62 ans, ce qui correspond à la limite basse de l'âge moyen des vétérinaires en France (Figure 13).

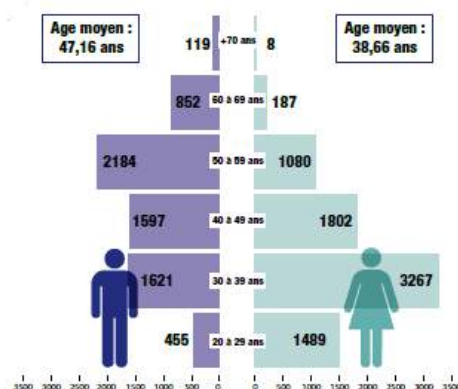


Figure 13 : Nombre de vétérinaires exerçant en médecine et chirurgie des animaux de compagnie en 2016 en fonction du sexe et de l'âge (ONDPV, 2017)

Au sein de l'ensemble des vétérinaires, 81% déclarent une compétence en animaux de compagnie. Dans cette population, 63% exercent strictement dans ce domaine avec une plus forte prévalence des femmes, 23% de manière prédominante associée à une autre activité (Figure 14).

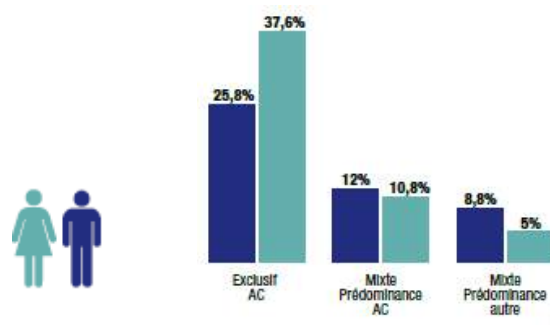


Figure 14 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant en animaux de compagnie (ONDPV, 2017)

Le maillage territorial des vétérinaires exerçant dans le secteur des animaux de compagnie parvient à couvrir l'ensemble des 20 millions de chiens et de chats, avec une répartition très large sur l'ensemble du territoire français, principalement dans les zones où la densité animalière est importante (Figure 15).

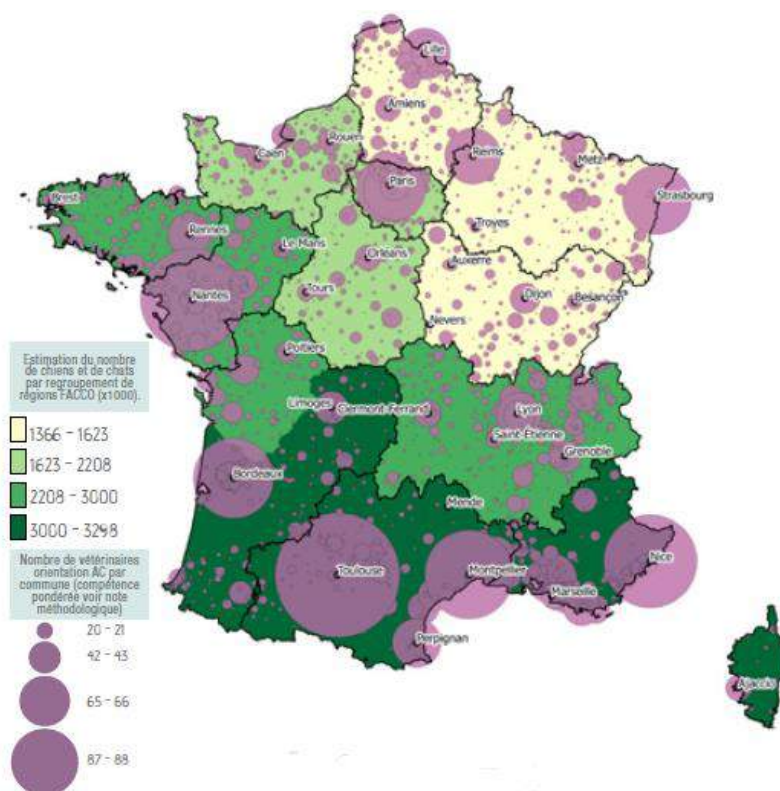


Figure 15 : Nombre de vétérinaires exerçant en médecine et chirurgie des animaux de compagnie par rapport au nombre d'animaux de compagnie (ONDPV, 2017)

Animaux de rente

Les vétérinaires exerçant en animaux de rente en 2016 sont au nombre de 6 892 en 2016, avec 4 522 hommes (65,6%) et 2 370 femmes. L'âge moyen est de 44,14 ans, supérieur à la moyenne des vétérinaires français (Figure 16).

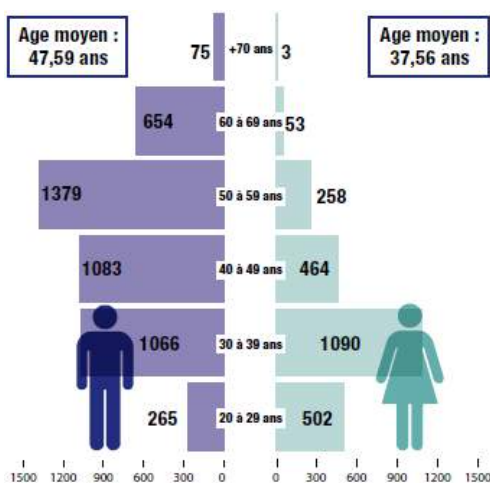


Figure 16 : Nombre de vétérinaires exerçant en animaux de rente en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

Au sein de l'ensemble des vétérinaires, 38% déclarent une compétence en animaux de rente. Dans cette population, 32% exercent strictement dans ce domaine avec une prévalence forte des hommes, 27% en mixte à dominante rurale et 41% en mixte avec prédominance dans un autre secteur (Figure 17). En un an, la population des vétérinaires exerçant en animaux de

rente a perdu 1,2% de son effectif soit 84 diplômés, chute causée principalement par le retrait du tableau de l'Ordre de vétérinaires en exercice strict (188 diplômés) compensée par l'arrivée de vétérinaires à exercice mixte à prédominance rurale (103 diplômés) (ONDPV, 2017).

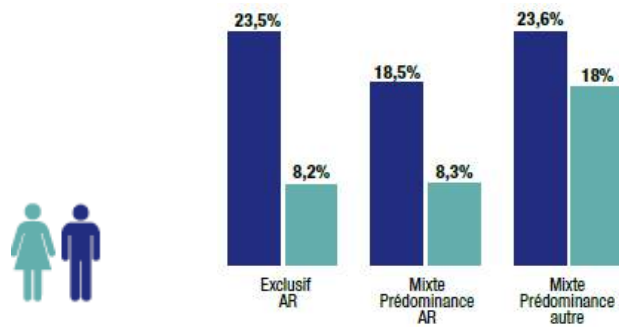


Figure 17 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant en animaux de rente (ONDPV, 2017)

Les vétérinaires se répartissent globalement sur le territoire suivant les zones d'élevage les plus importantes (Figure 18). Cependant, de nombreuses zones apparaissent en déficit de vétérinaires malgré une activité d'élevage conséquente (Figure 19).

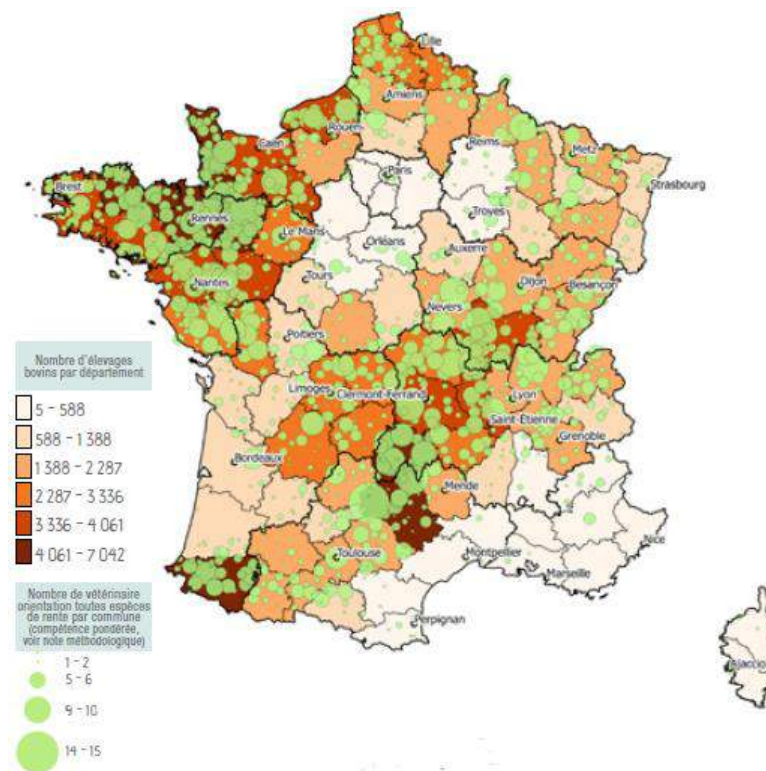


Figure 18 : Nombre de vétérinaires exerçant en animaux de rente par rapport au nombre d'élevages bovins (ONDPV, 2017)

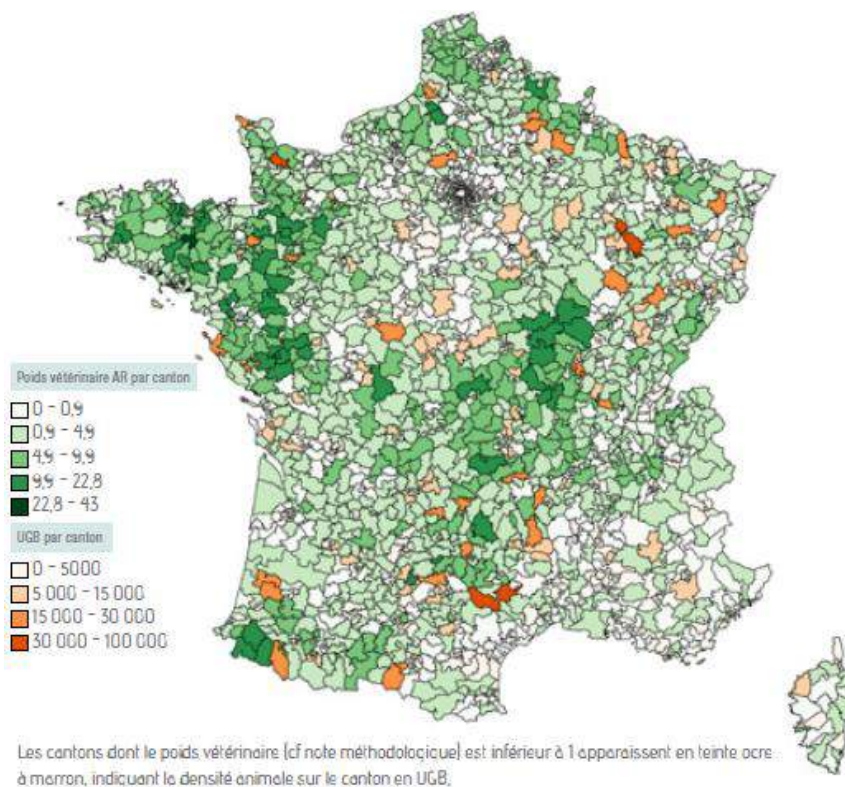


Figure 19 : Densité de vétérinaires en exercice rural en 2016 (ONDPV, 2017)

Equidés

Le nombre de vétérinaires exerçant une activité équine est de 2 485 en 2016, avec une population de 1 331 femmes (53,6%) et 1 154 hommes. L'âge moyen est de 40.14 ans, ce qui est plus bas que l'âge moyen de l'ensemble des vétérinaires (Figure 20). La population masculine est pour 40.6% âgée de plus de 50 ans, alors que la population féminine est pour 76.4% âgée de moins de 40 ans.

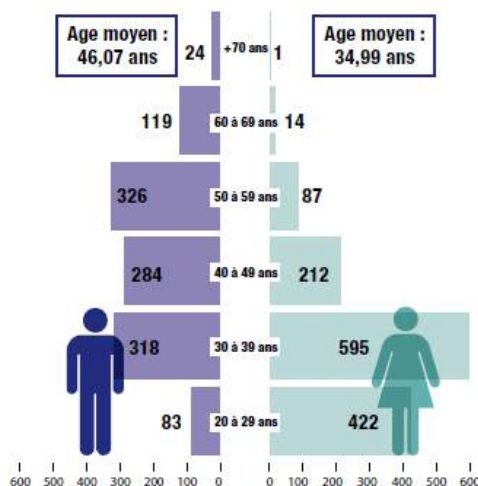


Figure 20 : Nombre de vétérinaires exerçant une activité équine en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

Au sein de l'ensemble des vétérinaires, 13.7% déclarent une activité équine. Dans cette population, 25% exercent strictement dans ce domaine avec une plus forte prévalence des

femmes, 15% en mixte à dominante équine et 60% en mixte avec prédominance dans un autre secteur (Figure 21).

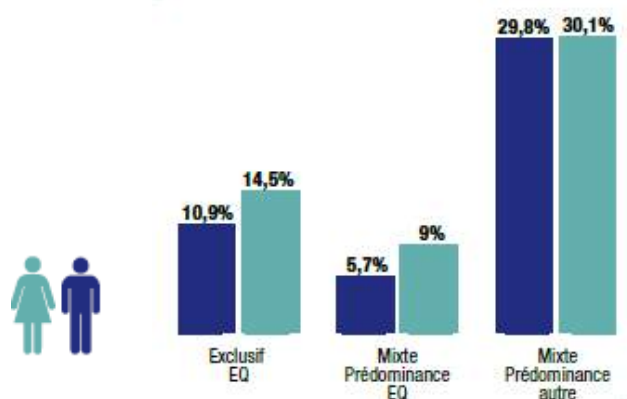


Figure 21 : Compétences déclarées en fonction du sexe au sein des vétérinaires exerçant une activité équine (ONDPV, 2017)

Les vétérinaires équins sont répartis sur le territoire suivant les grandes régions d'élevage et de pratique équestre.

Modalités d'exercice des vétérinaires

La profession vétérinaire présente la particularité de proposer trois statuts différents cohabitant dans les mêmes structures : salarié, libéral et collaborateur libéral. Le secteur génère également de nombreux emplois non vétérinaires directs tels que ceux d'auxiliaires vétérinaires, de personnel d'entretien et non directs tels que les personnels de laboratoires du médicament vétérinaire, les fabricants d'aliments, les entreprises de distribution de fournitures et matériels vétérinaires, tous ayant le statut de salarié (Figure 22) (Buhot, 2018).

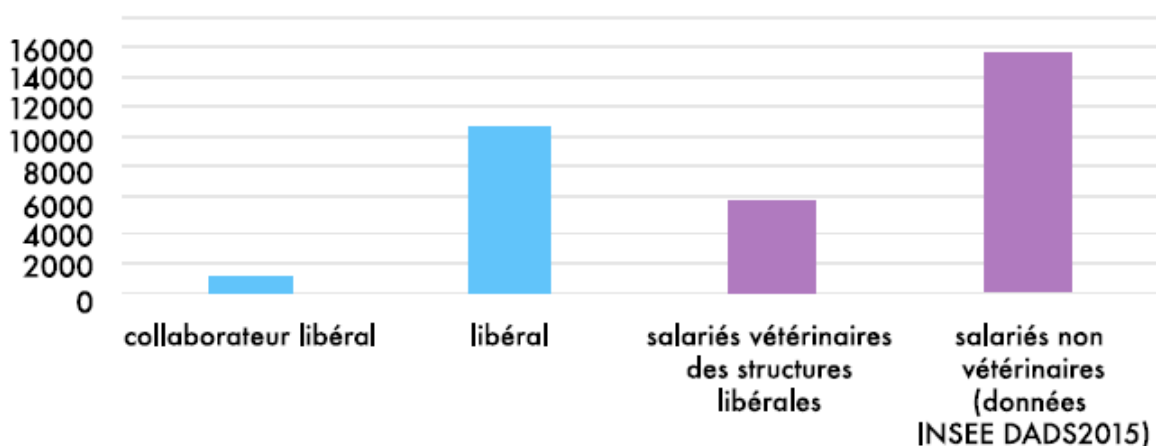
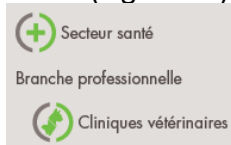


Figure 22 : Répartition du nombre de personnes par emploi du secteur vétérinaire en 2015 (Buhot, 2018)

Les contrats proposés aux salariés vétérinaires et non vétérinaires varient entre Contrat à Durée Indéterminée (CDI), Contrat à Durée Déterminée (CDD) et plus rarement d'autres contrats (apprentissage, stagiaires) (Figure 23). La proportion de CDD est moins importante

que la proportion de CDI, avec des variations selon l'âge. En effet, les salariés de plus de 35 ans ont un taux de CDD d'environ 7%, contre environ 20% pour les salariés de moins de 35 ans en 2014 (Figure 24) (OMPL, 2017).



| Catégories sociales | (+) | | (+) | | Ompl | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | CDI | CDD | CDI | CDD | CDI | CDD |
| Cadres | 80,15 % | 18,39 % | 14,14 % | 14,88 % | 84,74 % | 12,81 % |
| Professions intermédiaires | 73,93 % | 16,54 % | 33,08 % | 8,79 % | 85,85 % | 9,55 % |
| Employés | 79,93 % | 15,84 % | 46,07 % | 11,21 % | 84,66 % | 10,86 % |
| Ouvriers | 80,02 % | 14,70 % | 6,70 % | 10,99 % | 81,80 % | 13,89 % |
| Ensemble | 79,89 % | 16,78 % | 85,51 % | 10,95 % | 84,83 % | 11,02 % |

Figure 23 : Répartition des salariés des entreprises vétérinaires par type de contrat de travail en 2014 (OMPL, 2017)



Figure 24 : Taux de CDD par tranche d'âge au sein des salariés des entreprises vétérinaires en 2012 (OMPL, 2017)

Démographie par statut

Le nombre de vétérinaires en exercice libéral (comprenant les vétérinaires libéraux individuels, associés et les collaborateurs libéraux) en 2016 s'élève à 11 514 personnes soit 63,4% des vétérinaires inscrits au tableau de l'Ordre, constitué de 7 091 hommes (62%) et 4 423 femmes, avec un âge moyen de 46,84 ans (Figure 25). Le statut de vétérinaire libéral associé est le plus représenté avec 43,1% de l'ensemble des vétérinaires inscrits, suivi du statut de vétérinaire libéral individuel et de collaborateur libéral (ONDPV, 2017).

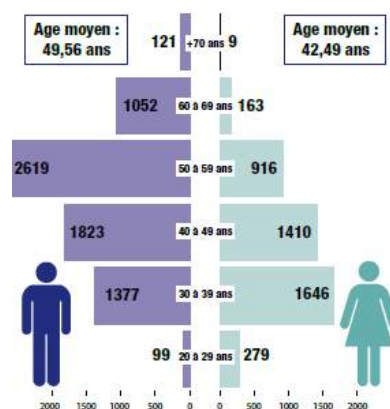


Figure 25 : Nombre de vétérinaires en exercice libéral en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

Le nombre de vétérinaires salariés est de 6 635 soit 36,6% des vétérinaires inscrits, avec 2 025 hommes (31%) et 4 610 femmes, pour un âge moyen de 37,17 ans (Figure 26). Les vétérinaires salariés dans le secteur libéral sont surreprésentés avec 33,4% de l'ensemble des vétérinaires inscrits, suivi par les salariés du secteur privé à 2,5% et du secteur public à 0,7% (ONDPV, 2017).

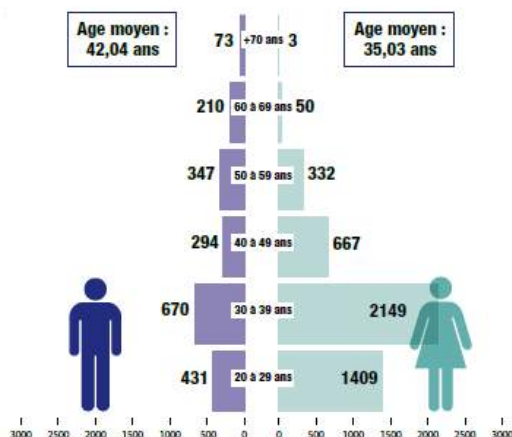


Figure 26 : Nombre de vétérinaires salariés en 2016 en fonction de l'âge et du sexe (ONDPV, 2017)

Une forte différence de répartition entre les genres subsiste : en effet les hommes exercent principalement en tant que vétérinaire libéral associé, alors que les femmes ont majoritairement le statut de vétérinaire salarié dans le secteur libéral (Figure 27).

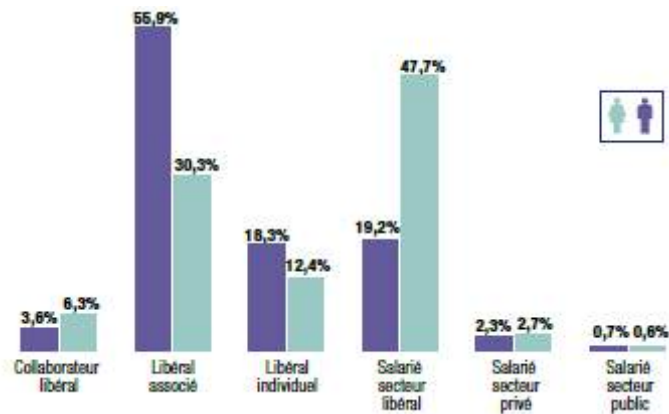


Figure 27 : Modalités d'exercice en fonction du sexe exprimées en pourcentages de vétérinaires (ONDPV, 2017)

Le nombre de vétérinaires libéraux a subi une légère diminution entre 2015 et 2016, due à une perte de vétérinaires en exercice libéral individuel de 1.8%, compensée par une progression de 1,4% d'exercice libéral associé. La population des vétérinaires salariés du secteur libéral a enregistré une augmentation de 2.8% de sa population sur la même période (ONDPV, 2017). De 2010 à 2015, le nombre de praticiens en exercice libéral a chuté de 3.7%, contre une augmentation de 3.9% des vétérinaires salariés (Marques, 2017).

Les différentes populations ne sont pas réparties uniformément sur le territoire, les pourcentages évoluent de manière hétérogène. En effet, le taux de vétérinaires en exercice libéral a subi une diminution dans 37 départements et une augmentation dans 3 départements, contre une diminution dans 2 départements et une augmentation dans 47 départements pour les vétérinaires salariés du secteur libéral (Figure 28) (Figure 29).

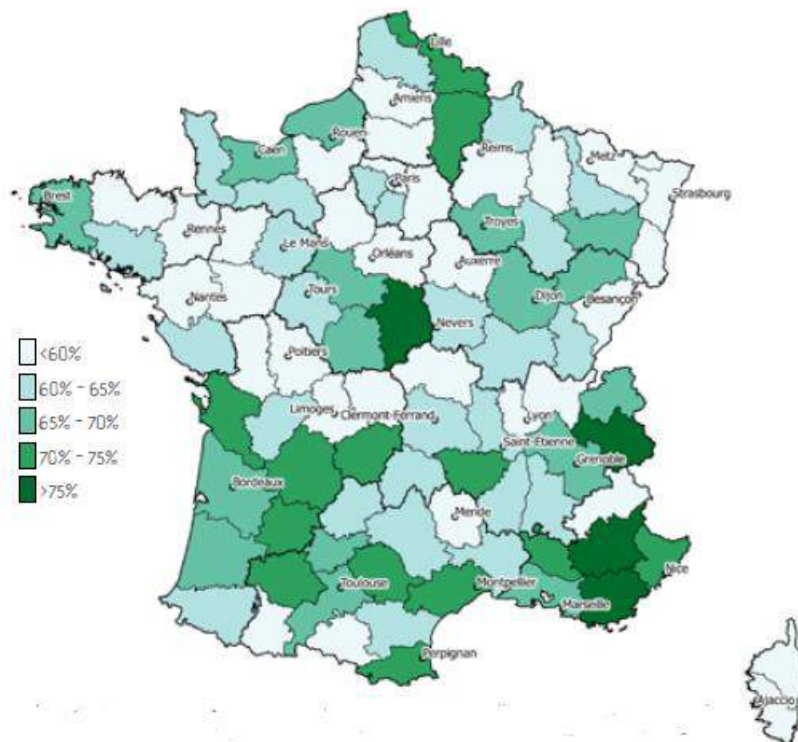


Figure 28 : Répartition par département exprimée en pourcentages de vétérinaires en exercice libéral (ONDPV, 2017)

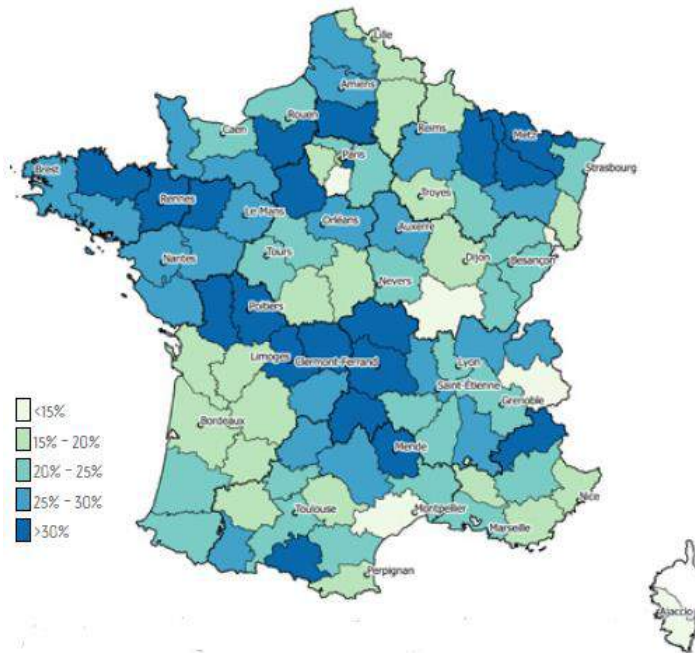


Figure 29 : Répartition par département exprimée en pourcentages de vétérinaires salariés (ONDPV, 2017)

Répartition des statuts par secteur d'activité

La répartition des vétérinaires entre les différents secteurs au sein de chaque modalité d'exercice est relativement équivalente à la répartition de l'ensemble des vétérinaires inscrits à l'Ordre. Aucune différence significative de statuts selon les secteurs n'est mise en évidence.

Revenus et temps de travail

Vétérinaires salariés

Le revenu net annuel médian des vétérinaires salariés était de 24 242€ en 2014, contre 31 947€ dans le secteur de la santé. L'indice de parité calculé à partir des différents revenus (médiane des revenus féminins/médiane des revenus masculins) est de 65% (93% dans le secteur de la santé), montrant une forte disparité entre les rémunérations en faveur des hommes (OMPL, 2017).

Le taux de vétérinaires salariés exerçant à temps partiel s'élève à 41,2% en 2014. L'ensemble des salariés des établissements vétérinaires (vétérinaires, auxiliaires vétérinaires, agents d'entretien, ...) ont un taux d'exercice à temps partiel d'environ 43%. Parmi cet ensemble, le taux de femmes exerçant à temps partiel est de 44%, contre 29% pour les hommes (OMPL, 2017).

Des disparités régionales subsistent concernant les revenus nets annuels et le taux d'exercice à temps partiel. L'augmentation de ce taux aurait tendance à s'accompagner d'une diminution des revenus nets (OMPL, 2017).

Vétérinaires libéraux

Le revenu annuel moyen des vétérinaires en exercice libéral s'élevait en 2016 à 67 097€. A nouveau, une forte différence existe entre les revenus des hommes avec une moyenne de 77 959€ et des femmes avec 49 558€ (Courouble, 2018). L'indice de parité calculé avec les médianes des revenus de 2014 est de 64%, équivalent à l'indice retrouvé au sein des

vétérinaires salariés (Courouble, 2015). Les revenus ne sont pas répartis uniformément au niveau national (Figure 30). De plus, les bénéfices dégagés sont différents suivant les secteurs d'activité (Figure 31). Enfin, les bases sociales¹ ont tendance à augmenter jusqu'à l'âge de 45/50 ans, puis à diminuer jusqu'à l'âge de la retraite (Figure 32).

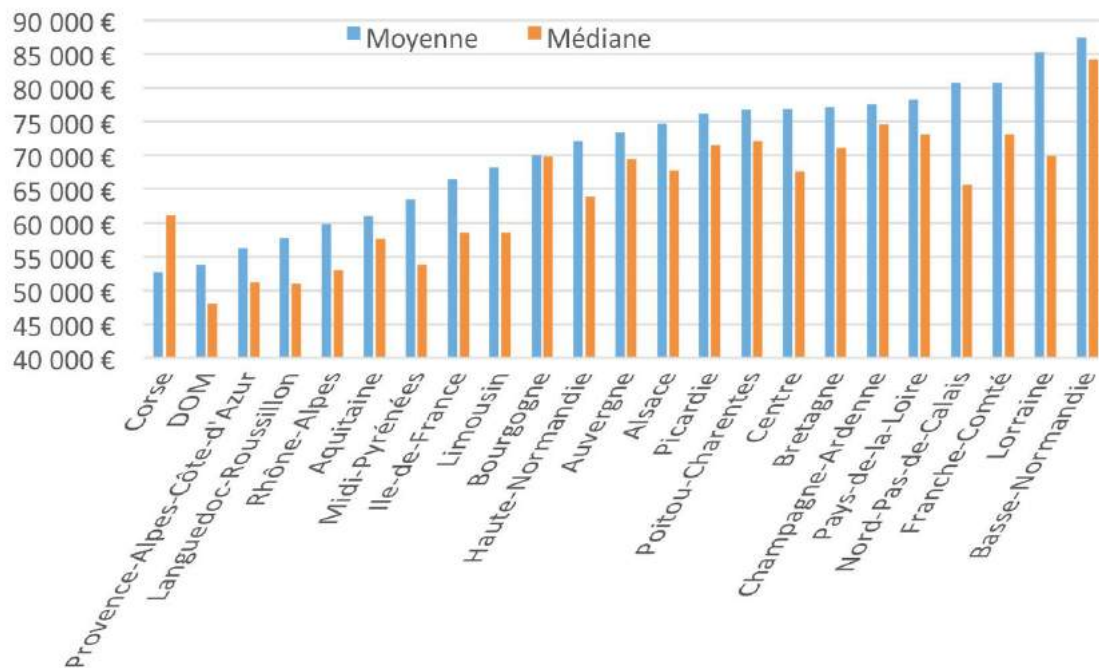


Figure 30 : Répartition des revenus annuels par région en 2014 (Courouble, 2015)

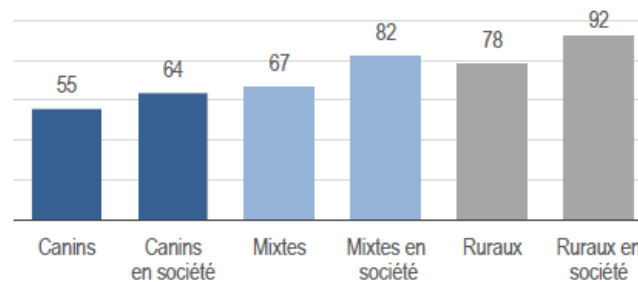


Figure 31 : Bénéfices annuels moyens en 2011 des vétérinaires en exercice libéral par secteur d'activité exprimés en milliers d'euros (Marques, 2017)

¹ Bases sociales : somme des revenus imposables, de la part des dividendes socialisés et des cotisations facultatives

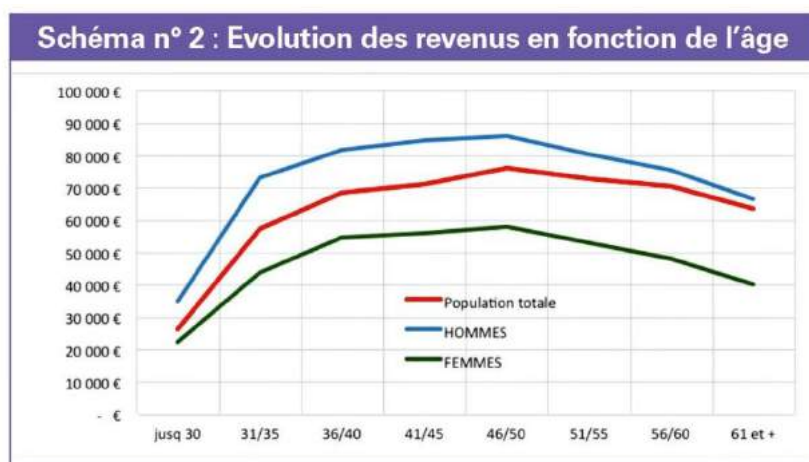


Figure 32 : Evolution des revenus en fonction de l'âge en 2016 (Courouble, 2018)

Le temps de travail moyen en 2015 des vétérinaires en exercice libéral est d'environ 2 222 heures par an. Il s'élève pour les hommes à 2 300 heures et pour les femmes à 2 03 heures. La répartition du temps de travail au sein des différents secteurs d'activité montre un temps de travail plus faible en pratique canine ou mixte à dominante canine (environ 2140 heures en moyenne), suivie de la pratique mixte à dominante rurale (2 395 heures) et enfin mixte à dominante équine (2 981 heures). Au-delà d'un certain seuil, l'augmentation du temps de travail ne se traduit pas par une augmentation des revenus. La plupart des vétérinaires en pratique canine ou mixte à dominante canine se situent en dessous de ce seuil (Mascaron, 2015).

Ainsi, plusieurs variables explicatives sont à prendre en compte concernant l'origine des disparités entre les revenus des vétérinaires hommes et femmes. En effet, la pyramide des âges observée précédemment montre une moyenne d'âge plus faible des femmes, avec une répartition principalement urbaine dans le secteur d'activité canin. De plus, les temps de travail sont également moins élevés comparativement aux hommes. Ces considérations sont également applicables aux vétérinaires salariés (Courouble, 2015).

Enfin, les revenus moyens et médians des vétérinaires en exercice libéral ont globalement tendance à augmenter au cours du temps avec respectivement + 6.9% et + 10% de 2013 à 2014. Ces valeurs montrent cependant une évolution plus rapide des petits revenus. La progression est plus rapide pour les femmes que pour les hommes (Courouble, 2015). Une récente baisse a cependant pu être enregistrée entre 2015 et 2016, avec une diminution de - 1,53% des revenus moyens (- 1,60% pour les hommes et +1,22% pour les femmes) (Courouble, 2018). Enfin, les évolutions sont différentes entre les régions. En effet, les régions traditionnellement rurales ont par exemple vu leurs revenus baisser entre 2009 et 2011, en parallèle d'une forte augmentation des régions à dominance canine (Iehl, 2014).

Entreprise vétérinaire

Entreprises et établissements vétérinaires

Le nombre d'établissements² vétérinaires recensés en 2016 s'élève à 8 050. Au sein de ces structures, 81,9% sont des établissements de soins vétérinaires et 12,4% sont des locaux où s'exerce la profession de vétérinaire (ONDPV, 2017). Parmi les établissements de soins vétérinaires, 56,4% (soit 4 544 établissements) sont enregistrés comme clinique vétérinaire et 40,9% (soit 3 277) comme cabinet ou cabinet médico chirurgical. De plus, la France comprend 11 centres hospitaliers vétérinaires et 3 centres de soins spécialisés (Marques, 2017). Le nombre d'entreprises³ vétérinaires recensées en 2016 s'élève quant à lui à 7 336 (ONDPV, 2017).

Parmi les établissements vétérinaires, plus de 5 200 ont été recensés comme employeurs en 2015, correspondant à une hausse de 5% par rapport à 2010 (Marques, 2016). De plus, 4 666 entreprises ont été répertoriées comme employeuses en 2016, correspondant à une hausse de 1.11% par rapport à 2015 (OMPL, 2017). Ainsi, le nombre d'établissements et d'entreprises employeurs est en augmentation continue au cours du temps, le nombre d'établissements ayant dépassé le nombre d'entreprises récemment (Figure 33).

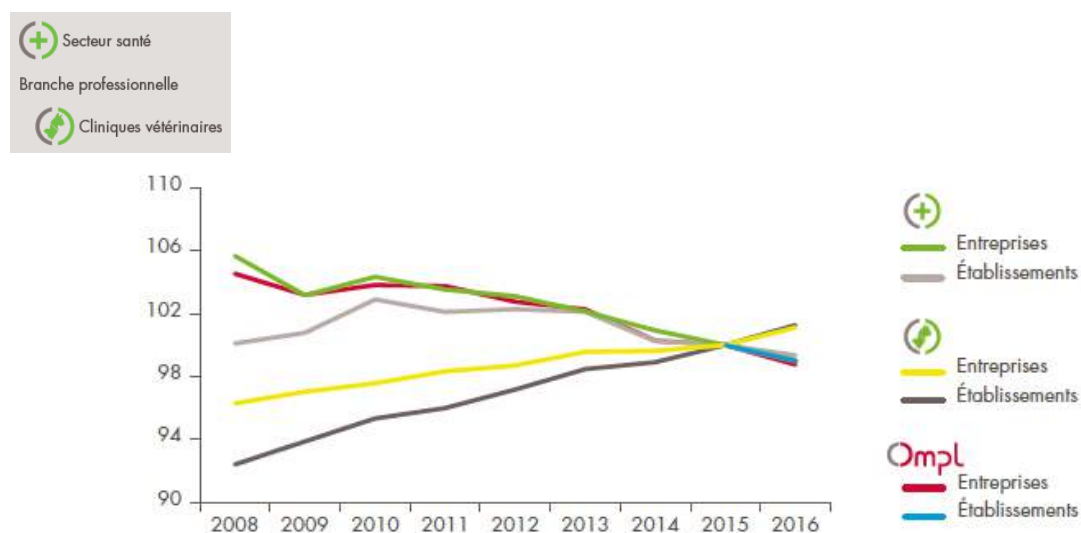


Figure 33 : Evolution du nombre d'entreprises et d'établissements employeurs entre 2008 et 2016 exprimé en base 100 (OMPL, 2017)

Concernant la taille des structures, 43,8% des Domiciles Professionnels d'Exercice (DPE) possèdent un seul vétérinaire en exercice, et 19,8% deux vétérinaires (Figure 34). La taille des structures est en progression au cours du temps, l'effectif salarié par établissement (Figure 35) ainsi que le nombre d'emplois en Equivalent Temps Plein (ETP) (Figure 36) augmentent continuellement depuis 2008.

² Etablissement : unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise.

³ Entreprise : entité légale constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services. Elle est composée d'un ou plusieurs établissements.

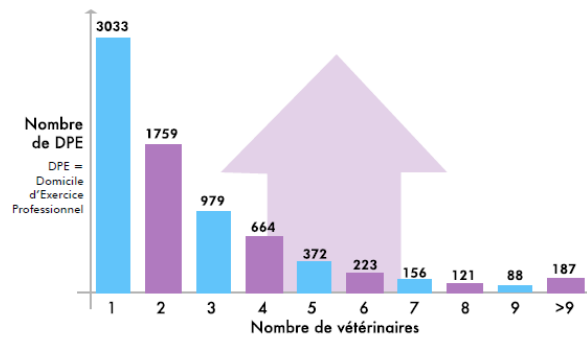


Figure 34 : Nombre de vétérinaires en exercice par DPE (ONDPV, 2017)

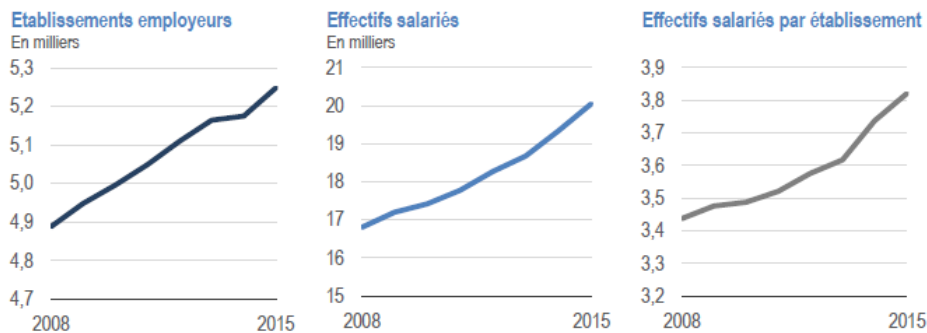


Figure 35 : Evolution des différents effectifs entre 2008 et 2015 (Marques, 2017)

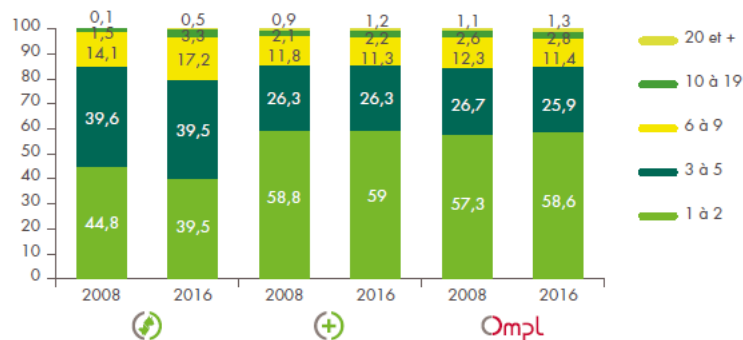


Figure 36 : Evolution du nombre d'emplois en ETP des entreprises employeuses entre 2008 et 2016 (OMPL, 2017)

Entreprises et formes juridiques

Parmi les 7 336 entreprises, correspondant à une entité juridique, 3 230 sociétés d'exercice vétérinaire sont recensées, comprenant principalement des Sociétés d'Exercice Libéral (SEL) et des Sociétés Civiles Professionnelles (SCP). De plus, 422 Sociétés En Participation (SEP ex sociétés de fait SDF) et Sociétés Civiles de Moyens (SCM) sont répertoriées, ainsi que 3 684 vétérinaires exerçant sous un statut de travailleur non salarié, comprenant 2 786 vétérinaires en exercice individuel et 898 en qualité de collaborateur libéral (Figure 37). Le nombre de vétérinaires en exercice individuel est en recul à la faveur du développement des sociétés d'exercice. Selon la forme juridique de l'entreprise vétérinaire, les nombres de DPE, de salariés employés et d'associés diffèrent (Tableau 2).

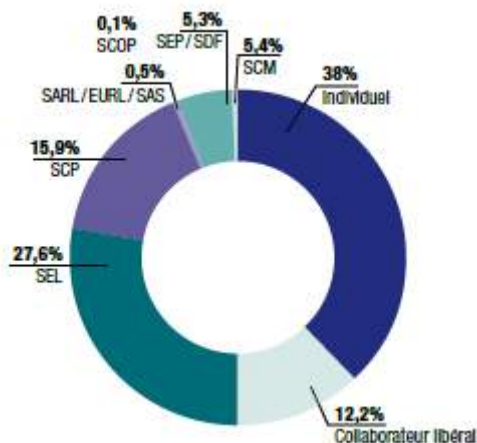


Figure 37 : Formes juridiques d'exercice en 2016 des vétérinaires (ONDPV, 2017)

Tableau 2 : Nombres de DPE, salariés et associés selon la forme juridique d'exercice (ONDPV, 2017)

| | Nombre de DPE total | Nombre de DPE moyen | Nombre de salariés moyen | Nombre d'associés moyen |
|----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|
| Sociétés d'exercice | 3894 | 1.13 | 1.06 | 2.27 |
| SEP/SCM | 473 | 1.12 | 1.01 | 2.67 |
| Exercice individuel | 2786 | 1 | 0.23 | 1 |

Renouvellement et formation des vétérinaires

Admission en Ecole Nationale Vétérinaire

La sélection des nouveaux étudiants vétérinaires en France est effectuée via plusieurs concours commun aux 4 écoles.

Le numerus clausus par école a enregistré deux augmentations pendant les cinq dernières années avec une première en 2013 et une seconde en 2018. Cette augmentation n'a pas été homogène entre les différentes écoles. De plus, les places supplémentaires ont également été réparties de manière hétérogène par voie d'entrée. Au bilan, le nombre d'entrées en 2018 est de 611 nouveaux étudiants, contre 554 en 2017 (Richard, 2018).

Ecoles et pays d'origines des vétérinaires

Données nationales

La plupart des vétérinaires inscrits à l'Ordre sont originaires des ENV françaises, une forte proportion provenant également de Belgique (Figure 38). Les vétérinaires diplômés de pays tiers proviennent principalement d'Algérie (Figure 39).

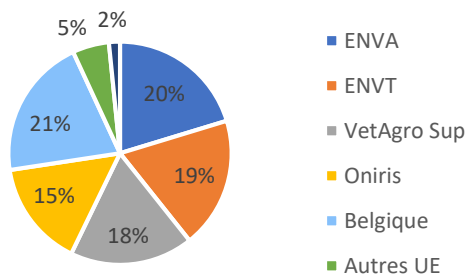


Figure 38 : Ecoles d'origine des vétérinaires inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017)

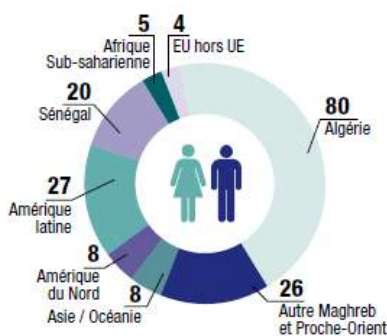


Figure 39 : Pays du diplôme des vétérinaires provenant de pays tiers (ONDPV, 2017)

Au niveau géographique, les praticiens se répartissent essentiellement autour de leur école d'origine (Figure 40).

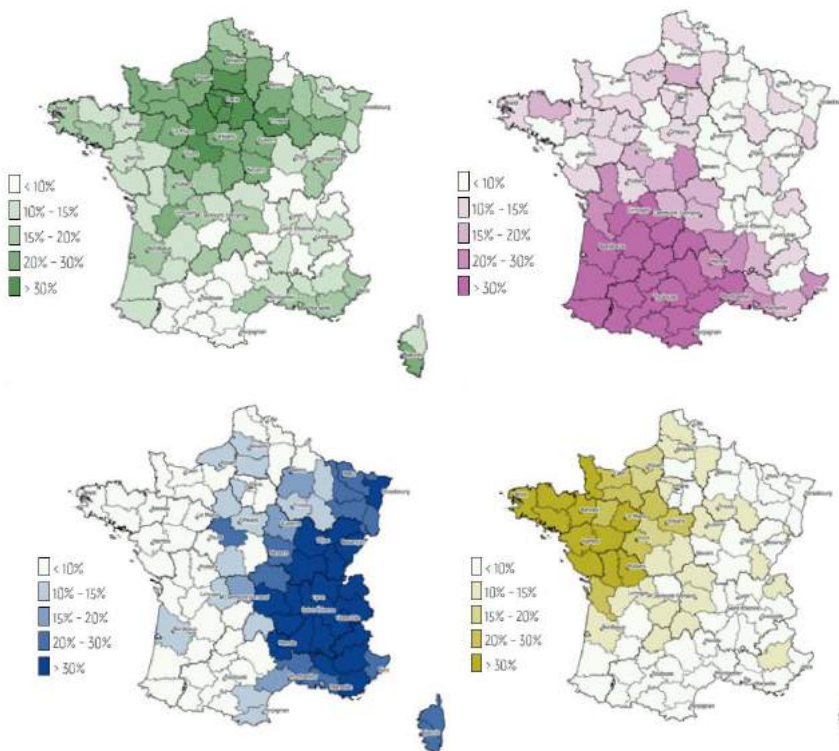


Figure 40 : Répartition des vétérinaires suivant un pourcentage exprimant le ratio nombre de vétérinaires diplômés d'Alfort (sup gauche), Toulouse (sup droit), Lyon (inf gauche) ou Nantes (inf droit) sur le nombre total de vétérinaires (ONDPV, 2017)

Nouveaux inscrits à l'Ordre

En 2016, les primo-inscrits à l'Ordre provenaient des ENV françaises pour le plus grand nombre, suivis par les vétérinaires diplômés en Belgique (Figure 41). La contribution belge concernant le nombre de diplômés est plus importante que la capacité moyenne d'une ENV française, cette tendance étant continue dans le temps malgré l'augmentation du numerus clausus à l'admission dans les ENV françaises (Figure 42). Les vétérinaires issus de la formation belge ont également un âge moyen de 26,7 ans, inférieur à l'âge moyen en sortie d'ENV de 27,4 ans.

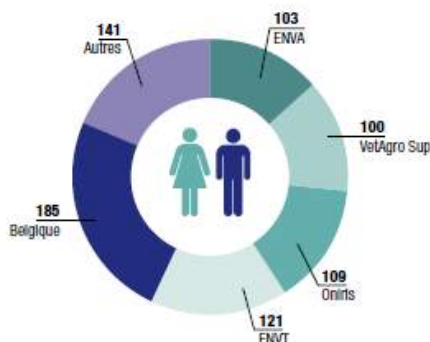


Figure 41 : Ecole d'origine des vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017)

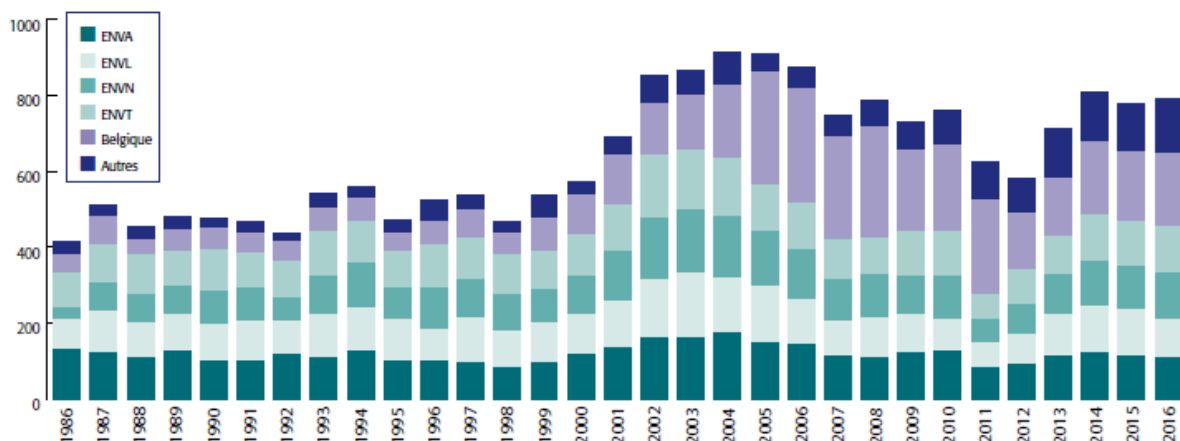


Figure 42 : Nouveaux inscrits à l'Ordre en 2016 par ENV et faculté d'origine (ONDPV, 2017)

En dehors de la France et la Belgique, de nombreux pays forment des diplômés se dirigeant vers un exercice en France (Figure 43). Parmi les nouveaux inscrits, 81,2% sont de nationalité française, alors que 59,7% uniquement sont formés en France. Ainsi, 21,5% des étudiants de nationalité française choisissent d'effectuer leur cursus vétérinaire à l'étranger, ce qui correspond à une augmentation de 6,6% par rapport à 2015.

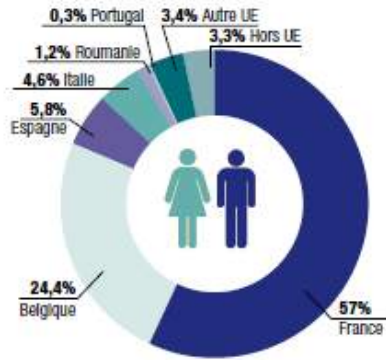


Figure 43 : Pays du diplôme des nouveaux inscrits à l'Ordre en 2016 (ONDPV, 2017)

Bilan

Nous avons présenté les caractéristiques principales de l'emploi vétérinaire au cours de cette étude démographique. La population étudiée montre une dynamique positive avec une croissance globale continue au cours du temps, malgré une baisse d'effectifs dans certains secteurs d'activité, notamment celui des soins aux animaux de rente.

La proportion de praticiens en exercice libéral diminue au cours du temps, au profit du salariat. Une diminution plus importante est enregistrée pour l'exercice individuel, compensée par une augmentation de l'exercice libéral associé.

Le nombre d'établissements vétérinaires est en augmentation, associé à une croissance de la taille des structures, objectivée par l'évolution positive du nombre de praticiens par structure.

La féminisation de la profession se poursuit, la parité ayant été atteinte en 2017. Des disparités concernant la rémunération subsistent entre hommes et femmes, mais également en fonction des secteurs d'activité.

Enfin, le renouvellement des vétérinaires est assuré par la formation française, complétée par les étudiants diplômés à l'étranger, notamment en Belgique et Roumanie.

Le processus de recrutement : une méthode standardisée

Nous allons nous intéresser dans cette partie aux bonnes pratiques de recrutement. Celles-ci sont recommandées et régulièrement rappelées, bien que les praticiens ne suivent pas nécessairement l'ensemble de la méthode et n'adoptent pas tous une procédure standardisée lors du recrutement d'un nouveau membre dans la structure. Une présentation calquée sur la chronologie du processus a été réalisée, afin de mettre en évidence les grandes étapes et les points d'intérêt pour notre étude (Villaroya, 2012).

Préparation du recrutement

Intérêt d'une procédure de recrutement standardisée

La formation vétérinaire prépare incomplètement les futurs praticiens à endosser le rôle d'un chef d'entreprise dont l'un des pôles de compétence est d'assurer la gestion des ressources humaines, et notamment le renouvellement du personnel, avec la réalisation du recrutement. Ce dernier va s'appliquer pour trois types d'emplois : vétérinaires, auxiliaires spécialisées vétérinaires et postes administratifs (Thual, 2016).

L'importance du processus est de taille. En effet, le recrutement a un impact considérable sur la structure d'accueil du fait de son coût et du caractère chronophage de la procédure. « Un mauvais recrutement, c'est 20 à 30 % de chiffre d'affaires en moins » (Thual, 2016). Une mauvaise gestion du processus va conduire l'établissement à multiplier les recrutements, ce qui aura des conséquences néfastes d'un point de vue financier, psychologique (ambiance de travail, répartition des tâches) et au niveau de la clientèle qui n'apprécie guère un turn-over trop important (Masson, 2008).

En 2012, seulement 25% des vétérinaires appliquaient une procédure de recrutement standardisée (Villaroya, 2012). Les praticiens vétérinaires sont peu sensibilisés à la gestion des ressources humaines, mais une diffusion progressive des bonnes pratiques est en cours au sein de la profession (Thual, 2016).

Identification du contexte du recrutement

Ce point constitue la première étape à respecter permettant de déterminer le profil du candidat recherché. Le contexte du recrutement va être composé de 3 éléments précis : la situation de l'entreprise, le motif du recrutement et le profil de l'équipe (Villaroya, 2012).

L'étude de la situation de l'entreprise est importante car, assez facilement réalisable, elle permet de donner des pistes sur le profil le plus adapté au développement futur de l'activité. De plus, les éléments résultant de cette réflexion seront utiles pour présenter la structure aux candidats. L'étude peut s'articuler autour de cinq points : santé financière de l'entreprise, environnement concurrentiel, spécificités de l'activité, projets à venir et ambiance de la structure. Les réponses aux questions amenées par ces différentes catégories permettront ainsi d'affiner le profil recherché.

Il existe différents motifs pouvant conduire à la nécessité d'un recrutement. Ce dernier va couvrir un besoin qu'il est nécessaire d'identifier. Les grandes catégories de motifs de recrutement sont la création d'un poste ou la présence d'un emploi vacant à pourvoir (Michon, 2005). Un nouveau poste pourra être la conséquence d'une augmentation d'activité, de la nécessité d'assurer des fonctions mal remplies, d'assurer de nouvelles fonctions, ou

d'apporter une amélioration ou résoudre un problème (Villaroya, 2012). Le remplacement d'un collaborateur pourra être ponctuel ou définitif, et dans ce cas des enseignements devront être tirés afin de déterminer quelles missions attribuer au nouvel arrivant (Michon, 2005).

Enfin, une réflexion sur le profil de l'équipe, les caractères et valeurs de chacun, permettra de mettre en lumière les éléments de personnalité et de comportement qui seront à rechercher et à éviter chez les candidats potentiels. (Villaroya, 2012)

Le respect de cette première étape peut servir au recruteur pour dresser le profil du futur collaborateur recherché. Les conclusions issues de ces réflexions devront alors être synthétisées.

Création d'une fiche de poste

A la lumière des informations obtenues lors de l'étape précédente, il est conseillé de faire une description la plus précise possible du poste proposé. Pour cela, il est nécessaire d'établir dans un premier temps les caractéristiques de l'emploi (Michon, 2005). A partir de ces éléments, une liste exhaustive des missions à réaliser est à déterminer, puis à hiérarchiser entre les missions centrales et annexes. Les compétences et qualités nécessaires à la bonne réalisation des tâches, et donc recherchées, pourront ainsi être mises en évidence (Saint-Omer, 2009).

La référence en termes de recrutement est la fiche de poste. Son élaboration consiste en la compilation de tous les éléments obtenus au cours du processus (contexte du recrutement, caractéristiques du poste, missions à réaliser hiérarchisées, compétences, qualités, savoir-faire et savoir-être recherchés). L'utilité de la fiche de poste est multiple : elle peut servir d'outil de synthèse pour la rédaction de l'annonce, de trame d'entretien et de grille d'évaluation des candidats, mais permet également de mieux décrire le profil recherché pour le poste proposé (Villaroya, 2012). Une fois rédigée, les étapes de préparation au recrutement sont alors achevées, ce qui permet de passer à la phase de recherche de candidats.

Recherche de candidats

Les différentes méthodes de recherche

Trois axes de recherche sont couramment utilisés pour la recherche de candidats. Le premier consiste à reprendre les candidatures spontanées reçues et de les comparer avec le profil recherché, ou d'envisager la réalisation d'une promotion interne. La seconde option consiste à activer son réseau professionnel, plus communément appelé bouche-à-oreille. Cela consiste à informer ses connaissances (confrères, intervenants extérieurs, anciens stagiaires) du poste à pourvoir, en donnant des indications concernant le type de personne recherchée, afin de provoquer des candidatures. La dernière méthode passe par la diffusion d'une annonce via différents canaux de recrutement (Czuwak, 2008).

Une nouvelle méthode de recherche se développe également avec l'utilisation de CVthèque, par exemple avec la plate-forme VetoJob, où la recherche par le praticien est désormais active et non plus passive.

Rédaction de l'annonce

Les objectifs de l'annonce sont doubles : d'une part, elle doit être claire, honnête et valoriser la poste à pourvoir afin d'inciter le candidat à postuler ; d'autre part, le profil

recherché doit être suffisamment précis afin de permettre d'effectuer un premier tri (Slove, 2018).

Il n'existe pas de règle universelle pour la rédaction d'une annonce, mais différents principes sont à respecter. La principale recommandation est d'appliquer le « principe de l'entonnoir » : fournir des renseignements généraux puis de plus en plus précis sur le poste à pourvoir et le profil recherché (Hitz, 2010). Pour cela, les points à aborder chronologiquement sont les informations concernant l'entreprise (localisation, secteur d'activité, équipements, ...), puis concernant le poste proposé (type de contrat, date et durée, rémunération, ...), les renseignements sur le profil recherché (diplômes requis, compétences et expériences souhaitées, qualités, ...) et enfin préciser quelques informations complémentaires (courriel, téléphone, ...) (Villaroya, 2012).

Légalement, il est interdit de demander ou de prendre en compte certaines caractéristiques dans l'annonce et tout au long du processus de recrutement : origine, ethnie, nationalité, sexe, situation familiale, convictions religieuses, opinions politiques, activités syndicales, état de santé, handicap éventuel, orientation sexuelle, âge et apparence physique (Villaroya, 2012).

La forme de la rédaction de l'annonce se fait en fonction du canal de diffusion.

Diffusion de l'annonce

Les praticiens ont accès à de nombreux canaux de diffusion de leurs offres d'emploi (Villaroya, 2012). Multiplier le nombre de ces canaux permet de faire connaître davantage l'offre et potentiellement d'obtenir davantage de candidatures. Les différents moyens de diffusion disponibles aujourd'hui sont multiples : presse professionnelle (annonces papier ou numériques), sites Internet spécialisés dans le recrutement vétérinaire (VetoJob, Emploi Veto, ...), Pôle Emploi, sites Internet de recrutement (Indeed, ...), réseaux sociaux, centrales d'achat, écoles vétérinaires, agences de recrutement (AxioRH, VetoVet, ...), ...

La plupart de ces canaux représentent un coût pour les recruteurs : c'est pourquoi la rédaction de l'offre est primordiale afin de valoriser la structure. Une fois l'annonce diffusée, l'étape suivante est de sélectionner les candidats.

Sélection du candidat

Préparation de l'entretien d'embauche

La première étape à réaliser, après réception des candidatures, est de trier ces dernières. Les bonnes pratiques conseillent de répartir les CV en trois catégories : ceux ne correspondant pas au profil recherché, ceux correspondant en partie, ceux correspondant tout à fait (Saint-Omer, 2009). Un court entretien téléphonique peut permettre de décider si les CV de la deuxième catégorie sont retenus (Villaroya, 2012).

A partir des candidatures retenues pour l'entretien, une relecture attentive des CV est conseillée afin de déterminer quelles questions poser et quelles informations vérifier. De plus, une trame d'entretien peut être rédigée à partir de la fiche de poste, permettant de réaliser une grille d'évaluation à remplir pendant l'entretien (Villaroya, 2012).

Déroulement de l'entretien

Plusieurs déroulements différents sont décrits d'un auteur à l'autre, aucun standard n'existe quant à la chronologie de l'entretien. En revanche, certains points doivent être respectés afin que le temps consacré soit bénéfique pour le recruteur comme pour le candidat. Les bonnes pratiques indiquent qu'une visite guidée de la structure ainsi qu'une présentation détaillée du poste et des conditions de travail doivent être réalisées avec le candidat afin de valoriser l'entreprise, et d'être parfaitement en accord avec lui sur ce qu'il recherche (Masson, 2008). Le cadre doit être serein et l'attitude bienveillante, une plage horaire suffisante doit être dégagée. Une revue du CV doit être réalisée, en laissant la parole au candidat. Une discussion sur le projet professionnel et les prétentions salariales est recommandée (Hitz, 2010). Enfin, une mise en situation peut être réalisée afin d'évaluer les connaissances du candidat.

Tous ces éléments doivent permettre de poser les questions préparées et de remplir la grille d'évaluation en suivant la trame d'entretien. Cette évaluation est préférentiellement réalisée à la suite de l'entretien (Villaroya, 2012).

Sélection du futur collaborateur

La sélection du candidat auquel proposer l'embauche est le résultat d'une décision objective. Pour cela, les recommandations indiquent de reprendre la trame d'entretien et d'attribuer une note pour chaque critère (Tableau 3). La note moyenne finale permettra de juger objectivement de la qualité d'un candidat et faciliter la comparaison avec les autres (Villaroya, 2012).

Tableau 3 : Exemple d'échelle de notation pour la grille d'évaluation (Villaroya, 2012)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|
| Réhibitoire | Insuffisant | Moyen | Bon | Excellent |
| Le candidat ne correspond pas du tout au critère attendu, il ne répondra pas à vos attentes | Le candidat rencontrera probablement des difficultés avec ce critère | Vous avez un doute sur la capacité de réussite du candidat sur ce critère. Le candidat ne répond que partiellement à vos attentes | Le candidat répond à vos attentes concernant ce critère, il ne rencontrera pas de difficultés | Le candidat apportera une vraie valeur ajoutée sur ce critère |

En accord avec le candidat, une vérification des références et du contenu du CV peut être effectuée auprès des anciens employeurs (Czuwak, 2008).

Une fois la sélection effectuée, une proposition d'embauche peut être faite au candidat.

Embauche du candidat

Démarches administratives

Lors d'un recrutement, différentes formalités administratives obligatoires sont à respecter. La première consiste en la rédaction et la signature du contrat de travail. Une promesse d'embauche peut être utile pour couvrir le laps de temps nécessaire à la rédaction du contrat. Elle doit contenir les informations suivantes afin d'être valable : la fonction qu'occupera le salarié, la rémunération, le volume horaire du contrat et la date d'embauche (Czuwak, 2008).

Concernant le contrat de travail, des modèles existent, notamment fournis par le Syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral (SNVEL) ou l'Ordre. Certaines mentions doivent obligatoirement être retrouvées : identité des signataires, lieu de travail, catégorie d'emploi, définition du travail et des attributions, date de début du contrat, durée et motif lors de CDD, heures complémentaires ou supplémentaires, horaires, rémunération, forfait cadre, mention de la convention collective, durée des congés payés, clause de non-concurrence (Masson, 2008).

L'employeur devra également effectuer les démarches administratives telles que la déclaration à l'Urssaf et à la compagnie d'assurances, l'inscription au registre de l'entreprise, et la visite médicale obligatoire (Masson, 2008).

Intégration du nouveau collaborateur

Les bonnes pratiques recommandent de placer le nouveau venu en situation de réussite, en le présentant à toute l'équipe et en effectuant régulièrement des rendez-vous visant à évaluer le bon déroulement de l'intégration dans la structure. Un livret d'accueil peut être réalisé à cette fin (Villaroya, 2012).

Le respect d'une période d'essai est conseillé et permettra aux deux parties d'évaluer l'adéquation du nouvel arrivant et ses projets personnels avec la structure d'accueil. La fin de la période de recrutement est marquée par la fin de la période d'essai. Un bilan doit alors être effectué, permettant d'évaluer le succès ou l'échec de la procédure.

Bilan

Les différents éléments présentés dans cette partie constituent les bonnes pratiques à suivre pour optimiser le processus de recrutement. L'existence d'une procédure standardisée comme décrite ici reste malgré tout peu fréquente dans le milieu vétérinaire (Villaroya, 2012).

Nous nous appuierons par la suite sur les différentes étapes du processus de recrutement présentées ici pour la réalisation de l'enquête, dont les questions suivront la même chronologie.

A la suite de ces deux parties, nous avons pu constater avec l'étude démographique que la population vétérinaire suit globalement une croissance dynamique avec un turn-over important, et que des bonnes pratiques sont dictées afin d'optimiser le recrutement et faciliter le renouvellement des postes. Malgré cela, nous allons maintenant constater dans une troisième partie les difficultés rencontrées par les praticiens concernant le recrutement de vétérinaires, et essayer de dégager les hypothèses avancées pouvant expliquer ces difficultés.

Mise en évidence d'une inadéquation offre-demande

Le métier de vétérinaire possède une image globalement positive auprès du grand public. En effet, il suscite des vocations naissantes auprès des plus jeunes, et 10% des Français le considèrent même comme le métier idéal, derrière celui de médecin (CSA, 2015). Malgré tout, la profession semble rencontrer de nombreux problèmes depuis plusieurs années dans le domaine des ressources humaines, plus particulièrement celui du recrutement. Nous nous attacherons dans cette partie à mettre en évidence les difficultés rencontrées dans le milieu vétérinaire ainsi que les hypothèses explicatives avancées. Enfin, nous présenterons les différentes solutions et adaptations mises en place afin de résoudre le problème à court, moyen et long terme.

Constatation des difficultés de recrutement vétérinaire

Recueil d'impressions subjectives

Depuis plusieurs années, une impression générale émane des praticiens vétérinaires et tend à se renforcer avec le temps : le recrutement d'un collaborateur est désormais difficile. Cet état de fait est corroboré par de nombreux articles de la presse vétérinaire, principalement depuis 2016, faisant acte d'une « brutale raréfaction des demandes d'emploi » (Buisson, 2017). La profession est aujourd'hui unanime, les « praticiens ne trouvent plus de remplaçants » (Samaille, 2018a), et des titres d'articles aussi évocateurs que « Recruter, mission impossible ? » (Pibot, 2018) ou « Recrutement vétérinaire, du casse-tête au casse-tête » (Mathevet, 2016) fleurissent dans la presse professionnelle.

Cette tendance n'est pas l'apanage du secteur rural, même si le maintien du maillage territorial dans ces conditions est une épreuve difficile (Trouillet, 2018), car l'ensemble des filières d'exercice libéral sont touchées par ce phénomène (Buisson, 2017). En effet, d'après Jacques Guérin, président du Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires, il est clair que « vu des employeurs, il y a un déficit, puisqu'il existe des postes non pourvus. C'était jusqu'à présent un phénomène rural, mais depuis deux ou trois ans, c'est aussi vrai en ville. Le marché se tend » (Piovezan, 2018).

Ces difficultés apparaissent dans un contexte d'épuisement émotionnel des praticiens lié à une pression psychologique apportées par les propriétaires, liée au développement du bien-être animal, associé à une augmentation des responsabilités avec une redéfinition du statut de l'animal et un contexte économique critique avec une nécessité permanente d'investir davantage (Trouillet, 2018).

Constatation chiffrée des difficultés de recrutement

Les impressions subjectives de chacun sont confirmées par quelques études : 60% des structures mixtes éprouvent des difficultés à recruter, et 52% des structures canines (Mathevet, 2016). Une étude plus récente évoque même des difficultés de recrutement pour 89,1% des praticiens consultés, mais la représentativité de l'échantillon en comparaison avec les données nationales est discutable (Barde, 2018).

Une enquête réalisée par Pôle Emploi en 2017 sur les projets de recrutement de différents métiers nous informe que la profession vétérinaire arrive en cinquième position avec 77% de projets difficiles (pour 1 083 projets), derrière les régleurs, les charpentiers bois, les charpentiers métal, et les carrossiers automobile. En 2018, la réalisation de la même

enquête a montré une part de projets difficiles de 71,6% pour les vétérinaires, classés à la 26^{ème} position. Ces chiffres sont à relativiser, car le recrutement vétérinaire ne s'effectue pas systématiquement via Pôle Emploi, et il n'est pas précisé si ces chiffres concernent les vétérinaires seuls ou les vétérinaires et les auxiliaires spécialisés vétérinaires. Malgré tout, à titre comparatif, la part de recrutement difficile en 2013 était de 55%. Il est également intéressant de noter que la Bourgogne-Franche-Comté arrive en tête des recrutements difficiles en Métropole, et l'Occitanie en dernière position.

En parallèle de ces considérations, quelques chiffres sont mis en avant dans la presse professionnelle : le fait que 25% des étudiants vétérinaires ne s'inscrivent pas à l'Ordre dans les 3 ans suivant la sortie de l'école, et que 30% des inscrits à l'Ordre quittent la profession avant d'avoir 40 ans (Mathevet, 2018).

Tous ces éléments sont en faveur d'une inadéquation entre l'offre et la demande dans le domaine des ressources humaines vétérinaires, et révèlent un profond malaise et une incompréhension par rapport au phénomène. Afin de comprendre l'origine, multifactorielle, de cette inadéquation, différentes hypothèses ont été avancées, que nous présenterons telles que présentées dans la littérature, et sans jugement de notre part.

Hypothèses explicatives

Un conflit générationnel

Approche de la notion de génération

Il existe plusieurs sens au concept de génération, en fonction du référentiel dans lequel il est étudié. Par exemple, pour un démographe, le terme désignera la totalité des individus nés une même année, à rapprocher de la notion de « cohorte de naissance ».

Pour notre étude, l'usage d'intérêt sera la dimension sociologique du concept de génération. Dans ce référentiel, la génération est définie comme « un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge mais dont le principal critère d'identification sociale réside dans les expériences historiques communes et particulièrement marquantes dont elles ont tiré une vision partagée du monde » (Attias-Donfut, Daveau, 2004).

Une génération n'est cependant pas un ensemble homogène, et est constituée de plusieurs sous-ensembles s'opposant les uns aux autres, unis par leurs idéologies. Une génération sera également caractérisée par des expériences vécues, des faits sociaux et des repères culturels qui vont forger son identité. La construction d'une génération est rétrospective : elles se construisent par rapport à une période historique et par rapport aux autres générations avec lesquelles elles évoluent (Attias-Donfut, Daveau, 2004). Malgré tout, le concept de génération n'est pas validé par l'ensemble de la communauté scientifique, certains montrant du doigt un défaut de preuves solides et une confusion concernant les rapports de causalité (Costanza, 2018).

Nous allons ainsi présenter les différentes générations décrites comme évoluant actuellement sur le marché du travail et leurs spécificités, car elles sont mises en avant pour étayer certaines hypothèses concernant les difficultés actuelles de recrutement. Il est cependant nécessaire de garder à l'esprit l'absence de consensus scientifique quant au concept de génération.

Les différentes générations actives

Il existe actuellement 3 générations distinctes évoluant dans le milieu professionnel : la génération des Baby-boomers et les générations X et Y. La dernière, la Z, est amenée à jouer un rôle également dans les années à venir.

La génération des Baby-Boomers est constituée des personnes nées entre 1940 et 1960. Ces individus vont rechercher un accomplissement dans le travail. Ils sont issus de l'après-guerre et ont connu la Guerre Froide. De grandes possibilités leur étaient offertes lors de leur entrée dans le monde du travail. Ils sont assidus, loyaux, ont un profond respect de la hiérarchie et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce sont également des instigateurs de réformes sociales, de rébellions, ils défendent leurs libertés et forment des syndicats. Ils accordent de l'importance à l'amour et au couple (Rioux, 2012). Les Baby-Boomers sont ancrés dans le devoir, leurs principales valeurs sont le travail, la famille et le couple (Crousse, 2015).

La génération X est constituée des personnes nées entre 1960 et 1980. Ces individus sont à la recherche de défis, mettent la priorité sur leur carrière et recherchent un travail valorisant socialement. Ils ont connu les chocs pétroliers, la crise, l'arrêt de la croissance, la chute du Mur de Berlin et le SIDA. Leur entrée dans le monde du travail a coïncidé avec la pénurie d'emplois, d'où une attitude décrite comme égocentrique et sarcastique. Ainsi, le travail est au cœur de leurs préoccupations, l'implication dans l'entreprise et l'attachement sont importants, mais l'adaptation aux nouvelles situations est difficile. Ils ont un respect de la hiérarchie et ont dû faire leurs preuves. Un équilibre entre le travail et la famille est recherché (Rioux, 2012). La génération X recherche la possession, ses principales valeurs sont le travail, la famille et le statut social (Crousse, 2015).

La génération Y, ou *Millennials*, est constituée des personnes nées entre 1980 et 1995. Ces individus vont rechercher un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ils ont connu la montée du terrorisme, les attentats et la guerre antiterroriste. Ce climat de peur a développé chez eux un besoin d'affiliation au dépend de la capacité de leadership, ainsi qu'un besoin de profiter de chaque instant. Ils peuvent avoir un défaut d'estime d'eux-mêmes, car peu confrontés à l'échec et victimes de surinvestissement des parents, et sont donc sensibles aux critiques. Ils ont grandi avec Internet, et ont ainsi besoin de réactivité, notamment de la part de leurs supérieurs. Cette génération est plus diplômée que la précédente, elle accorde davantage de poids aux compétences plus qu'à l'ancienneté (Boulé, 2012). La génération Y a le besoin de vivre et d'avoir du temps pour soi, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle étant primordial (Crousse, 2015).

Ces présentations succinctes des différents acteurs du marché du travail actuel ne sont pas exhaustives et peuvent sembler stéréotypées, mais elles permettent de dégager les principales différences qui peuvent entraîner des incompréhensions intergénérationnelles.

Génération Y et activité professionnelle

Les attentes concernant l'emploi

La jeune génération est avant tout en quête de sens dans sa vie professionnelle. Les critères primordiaux qui seront recherchés sont par ordre décroissant d'importance : l'intérêt du poste, l'ambiance et le bien-être au travail, et enfin une adéquation avec ses propres valeurs. Être utile, innover et développer seront les principales sources de fierté et d'accomplissement au cours de leur carrière, en mettant au second plan le bénéfice personnel

(Figure 44). La rémunération ne représente pas un des critères primordiaux pour le choix du futur métier (Ipsos, 2018).

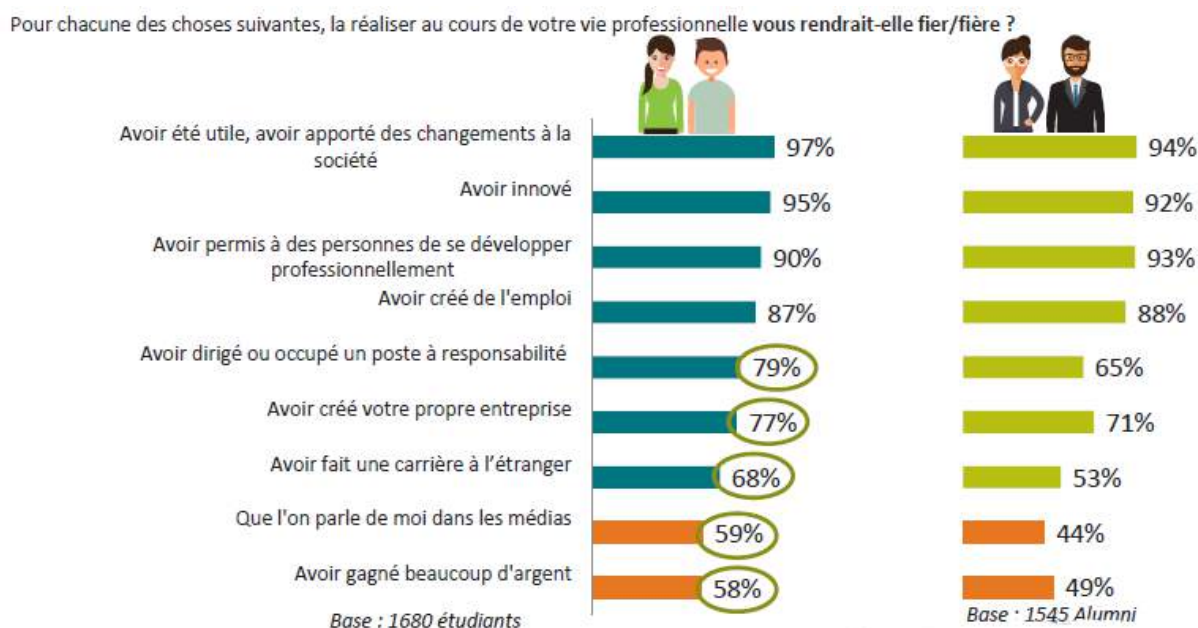


Figure 44 : Réponses d'étudiants et d'alumni⁴ de grandes écoles concernant leur première source de fierté au cours de leur parcours professionnel (Ipsos, 2018)

Les relations intergénérationnelles recherchées

Les *Millennials* ne partagent pas la vision de la hiérarchie qui était celle de la génération X. En effet, ils souhaitent partager le pouvoir et recherchent davantage un échange de connaissances, et un travail collaboratif.

L'emploi est considéré comme une aventure. Le besoin d'être impliqué dans les projets, de comprendre et partager un challenge est très présent, avec un rejet de la confidentialité et un besoin de transparence de la part des supérieurs. En revanche, les discours d'entreprise sonnent davantage comme de la propagande douteuse.

Bien que fervents adeptes du travail collectif, la génération Y est à la recherche de reconnaissance individuelle. Le feedback est une nécessité, et il est attendu des supérieurs de communiquer sur ce qui est bien fait, ce qui marque une rupture importante pour la génération précédente, habituée au silence comme approbation. Une rupture est également notable concernant la temporalité de la communication : des formes d'écoute et de dialogue adaptées doivent être mises en place afin de faciliter la rapidité et la qualité des échanges (Dentsu Aegis Network, 2016).

Une nouvelle vision de la carrière professionnelle

La jeune génération se démarque de la précédente par l'absence d'adhésion à la notion de carrière linéaire. La plupart chercheront à avoir plusieurs expériences professionnelles dans leur vie. Cette vision est en adéquation avec la révolution numérique, ayant entraîné une obsolescence rapide des compétences recherchées par les entreprises, et donc la proposition majoritaire de CDD (90% pour la première embauche) (SoManyWays, 2017).

⁴ Alumni : du latin *alumnus*, signifiant élève, employé pour désigner les anciens élèves.

Mais au-delà d'une adaptation sociétale, ce rejet de la carrière linéaire est également lié à une vision nouvelle de la réussite. Celle-ci peut désormais passer par le fait de changer de poste, de voie, afin d'apprendre davantage et prendre du plaisir. De plus, les caractéristiques de cette génération indiquent une habitude à avoir « du choix », ce qui cause une inadéquation avec le concept d'une carrière linéaire. Enfin, le caractère impatient, conséquence de la culture de l'instantané, les pousse à changer rapidement de poste lorsqu'une situation stagne ou n'apporte pas les résultats escomptés (SoManyWays, 2017).

Ces considérations globales ne s'appliquent pas systématiquement à l'ensemble des individus classés au sein de la génération Y. Mais elles constituent des pistes pour mieux cerner le profil des derniers arrivants sur le marché du travail. A partir de ces informations, nous allons étudier les problèmes rapportés dans le milieu vétérinaire afin de rapprocher les difficultés de recrutement et les inadéquations générationnelles.

Application au milieu vétérinaire

Schématiquement, les vétérinaires actifs sont actuellement répartis ainsi : les Baby-Boomers représentent 32% des inscrits à l'Ordre, la génération X 56% et les Millennials 12% (Marques, 2017). Les difficultés de recrutement sont ainsi principalement vécues par les membres de la génération X, en quête d'explications concernant le phénomène. Les différences intergénérationnelles sont alors pointées du doigt par certains comme l'un des facteurs principaux à l'origine du manque de demandes d'emplois.

La génération Y : cause des problèmes de recrutement

La constatation de l'inadéquation entre l'offre et la demande dans le domaine des ressources humaines vétérinaires a rapidement été accompagnée d'une litanie partagée par de nombreux praticiens : « Mais ils sont où les diplômés ? » (Buisson, 2017). Différentes hypothèses ont alors été avancées, cherchant à expliquer la perte annuelle de 20% de la promotion sortante ne s'inscrivant pas à l'Ordre (Buisson, 2017).

La première idée avancée concerne une méconnaissance des réalités du terrain, avec un décalage entre les attentes et la « vraie vie ». Le métier de vétérinaire suscite en majorité une vocation auprès des jeunes (Jeanney, 2018). Cette approche vocationnelle est supposée être à l'origine d'une réduction de la volonté de mieux connaître la profession avant de se lancer dans la formation. Ainsi, les étudiants sont mal informés sur les différents débouchés offerts par la formation vétérinaire, mais également sur les conditions de travail, la rémunération, la relation client et les tâches administratives (Dernat, Johany, 2018). En conséquence, les attentes forgées sur une vision incomplète de la profession amènent à des déconvenues lors de la confrontation à la réalité dans son ensemble, conduisant à une désertion précoce, là où d'autres profils mieux informés auraient été adaptés (Samaille, 2018c).

La seconde idée décrit une baisse d'attractivité de la jeune génération pour les zones rurales. Le choix de l'activité se fait en grande partie par rapport au lieu où elle se pratique. En effet, la recherche d'une qualité de vie est primordiale avec le souhait de vivre en région urbaine ou péri-urbaine, avec l'accès à de nombreux équipements compatibles avec une vie familiale et personnelle épanouie (Dernat, Johany, 2018).

En découle la troisième idée posant un problème selon les employeurs : la recherche systématique d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les exigences des jeunes vétérinaires sont régulièrement mises en avant comme incompatibles avec les profils recherchés par les recruteurs (Barde, 2018). En effet, ils sont décrits comme souhaitant

travailler 35 heures par semaine (régulièrement opposé à la génération X travaillant 70 heures par semaine), sans gardes, dans une structure avec un bon plateau technique et plusieurs vétérinaires (Samaille, 2018b). Les CDD proposés dans le cadre de remplacements ponctuels aboutissent rarement à une embauche, et les prétentions salariales sont élevées. « La nouvelle génération veut en faire un minimum et être payé un maximum » (Barde, 2018).

Enfin, les praticiens déplorent un manque de motivation concernant la profession de vétérinaire (Mathevet, 2018). Des défauts de compétences et de savoir-être sont mis en avant également (Trouillet, 2018).

Vision et attentes de la jeune génération de vétérinaires

Les attentes concernant l'emploi sont similaires aux observations décrites précédemment. En effet, par ordre décroissant d'importance, les jeunes praticiens vont rechercher une bonne ambiance de travail, un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, de bonnes conditions de travail et enfin un lieu convenant également au conjoint (Lafon, 2017). Ainsi les motivations d'ordre personnel dominent les motivations professionnelles. Cette génération se décrit comme sérieuse, motivée, adaptable, curieuse et disponible (Duphot, 2018).

Les critères de sélection d'un emploi vont être dans un premier temps le secteur d'activité, puis l'ambiance de la clinique et la région. Les structures avec un bon plateau technique sont recherchées en priorité, avec une équipe composée en moyenne de deux à quatre vétérinaires (Duphot, 2018). Les cliniques ne comportant qu'un seul vétérinaire n'intéressent qu'entre 1 et 2% des jeunes vétérinaires (Lafon, 2017).

Concernant les conditions de travail recherchées, une étude montre que les étudiants sont prêts à travailler en moyenne 50 heures par semaine, et sont enclins pour 86% d'entre eux à faire des gardes. Leurs souhaits de rémunération sont proches de la convention collective des vétérinaires. En revanche, un encadrement de la part des supérieurs est recherché, 25% seulement se sentant prêts à travailler en autonomie (Duphot, 2018).

Une cohabitation impossible ?

Les développements précédents ont permis de mettre en évidence un décalage entre la description de la génération Y qu'en font les membres de la génération X et la manière dont les *Millennials* se définissent eux-mêmes. Ce décalage est ainsi à l'origine de tensions et d'incompréhensions entre les individus de générations différentes.

D'un côté, les recruteurs font partie d'une génération décrite comme sacrifiée, entourés par les Baby-Boomers encore présents sur le marché du travail et les *Millennials* nouveaux arrivants, jugés très volatiles (Crousse, 2015). Le recrutement constitue désormais un stress, dirigé par la peur de ne pas trouver de collaborateur avec toutes les conséquences associées (Pibot, 2018).

De l'autre côté, les jeunes praticiens, gouvernés par la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, sont en quête d'une ambiance de travail sereine et se heurtent aux inquiétudes de leurs employeurs. Les retours négatifs concernant l'entrée sur le marché du travail parlent de salaires en inadéquation avec le niveau d'études, de difficultés à trouver des CDI à temps complet, de conditions de travail inadaptées (Stofer, 2017).

Ces considérations créent donc des tensions, avec des recruteurs expliquant le défaut de candidats par une désertion des jeunes praticiens (Samaille, 2018c), des *Millennials* dénonçant

les stéréotypes et les conditions de travail et de rémunération proposés inadaptés au niveau d'étude (Samaille, 2018d), et, en retour, une réponse des premiers arguant que les conditions proposées sont bien meilleures qu'à leurs propres débuts (Chaumette, 2018).

Ainsi, la première hypothèse explicative des difficultés de recrutement régulièrement avancée décrit un conflit générationnel à l'origine d'un déficit de jeunes candidats. Nous allons maintenant aborder la question du décalage entre les caractéristiques de la formation vétérinaire et les attentes du monde professionnel.

Une formation vétérinaire décrite comme en inadéquation avec la réalité

L'enseignement vétérinaire français est régulièrement la cible des praticiens, depuis l'apparition des difficultés à recruter de jeunes confrères. Ces derniers pointent un système jugé obsolète et en décalage total avec les attentes de la profession (Rondeau, Baussier, 2017). Nous allons dans cette partie présenter les différents points de la formation jugés inadaptés par les représentants des employeurs.

Une formation longue et coûteuse au faible rendement

Historiquement, le choix concernant la formation vétérinaire française s'est orienté vers une formation de haut niveau, d'excellence, dans le but de former des cadres supérieurs, afin d'assurer une « santé publique vétérinaire ». Cette orientation historique de l'enseignement a conditionné la structure actuelle des études : une sélection sévère cherchant à former l'élite, avec application d'un *numerus clausus* visant à ne garder que les meilleurs (Piovezan, 2018).

En conséquence, la formation vétérinaire est aujourd'hui l'une des plus coûteuses en France (Piovezan, 2018). Ce coût est à l'origine d'un business européen de la formation que nous développerons dans une autre partie.

De plus, l'application du *numerus clausus* permet de diplômer entre 450 et 500 vétérinaires par an, contre un besoin estimé à 670-690 nouveaux vétérinaires par an en France. Cette constatation, associée au phénomène de non exercice d'une partie des jeunes diplômés qui est constaté, entraîne un manque de vétérinaires compensé en partie par le recrutement de praticiens étrangers (Conraux et al, 2018).

Une sélection des mauvais profils

De nombreuses critiques s'élèvent contre les modalités de recrutement en classes préparatoires. Une sélection « excessive et monolithique » est dénoncée, favorisant l'émergence de profils stéréotypés et un défaut d'hétérogénéité chez les nouveaux praticiens (Rondeau, Baussier, 2017). Les individus recrutés paraissent intellectuellement trop brillants et davantage adaptés à une activité de recherche plutôt que de praticien (Piovezan, 2018).

Les profils sélectionnés pèchent souvent par manque de connaissances de la profession : « un tiers des étudiants de 1^{ère} année n'ont jamais échangé avec un vétérinaire avant d'entrer à l'école » (Conraux et al, 2018). Certains avancent qu'il s'agit d'une conséquence du regroupement des classes préparatoires, favorisant la sélection d'étudiants brillants, sans vocation pour l'exercice de praticien (Richard, 2018). Les multiples facettes de la profession et l'accès à des carrières multiples sont inconnus pour eux (Rondeau, Baussier, 2017).

Ces individus seront vite déçus lors de la confrontation avec la réalité de la profession, la confrontation avec la mort, la clientèle, les réglementations, la santé publique, et choisiront de se réorienter grâce à la polyvalence des compétences acquises (Richard, 2018).

Une préparation incomplète aux réalités professionnelles

L'enseignement vétérinaire dispensé dans les écoles fait l'unanimité quant à la préparation clinique des étudiants, assurant la garantie d'une bonne démarche diagnostique et d'une réactivité (Piovezan, 2018). En revanche, le côté entrepreneurial n'est pas suffisamment inculqué aux jeunes praticiens. Peu d'enseignements sont dispensés concernant le management, et le nombre de stages obligatoires est jugé trop faible pour se familiariser avec ces notions (Lafon, 2011). Une étude a pu montrer que, lors de la réalisation d'entretiens entre des étudiants et des praticiens, la relation client et les tâches administratives constituaient une découverte pour les étudiants (Wauquier, 2018).

Les jeunes vétérinaires, interrogés sur leur insertion professionnelle, déplorent également des lacunes à la suite de leur formation concernant les différents domaines de la gestion d'entreprise (Figure 45).

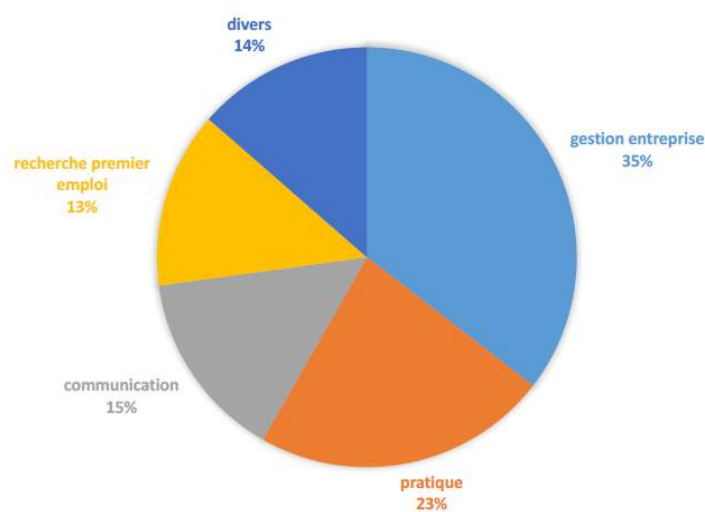


Figure 45 : Enquête réalisée auprès de jeunes diplômés concernant les éléments non abordés pendant les études vétérinaires leur manquant à ce jour (Stofer, 2016)

Satisfaits par leur formation clinique, ils déplorent cependant un manque de préparation à tous les aspects hors-cliniques (Figure 46). Ils constatent un manque d'autonomie à la fin de leur formation, relatant un manque de pratique et des études trop théoriques (Stofer, 2016). Ce manque d'autonomie peut expliquer qu'une partie non négligeable d'entre eux poursuit leurs études après avoir obtenu leur Doctorat vétérinaire (Figure 47).

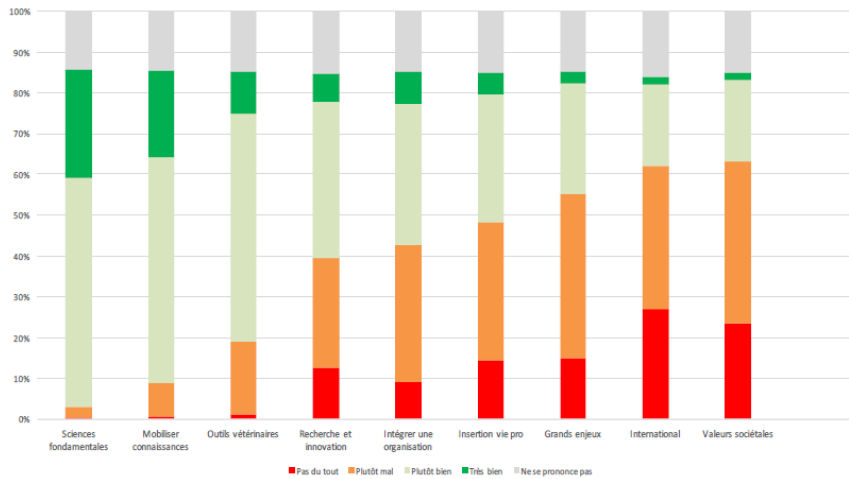


Figure 46 : Enquête réalisée auprès de jeunes diplômés répondant à la question suivante : "Comment estimez-vous que votre formation en école vétérinaire vous a préparé" (Stofer, 2016)

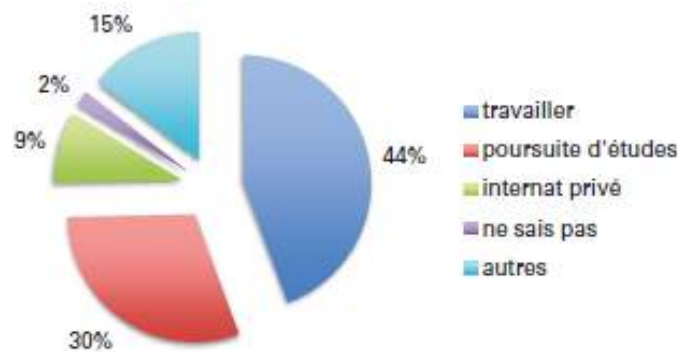


Figure 47 : Enquête réalisée auprès d'étudiants concernant leur projet principal à l'issue de la cinquième année (Lafon, 2017)

Pour toutes ces raisons, les jeunes diplômés seraient en décalage important avec la réalité de l'exercice vétérinaire, à leur sortie de l'école. Les employeurs décrivent une formation sélectionnant des profils inadaptés et ne préparant pas suffisamment les étudiants à l'insertion professionnelle.

Nous allons à présent étudier comment différentes évolutions du métier de vétérinaire contribuent aux difficultés de recrutement constatées.

Évolutions sociétales de la profession

La profession vétérinaire évolue dans une société en mouvement permanent, dont les modifications vont influencer, plus ou moins directement, la manière de travailler, les attentes des individus et de nombreux autres paramètres.

Nous allons ainsi évoquer dans cette partie différentes transformations rencontrées ces dernières années présentées comme des causes ou des facteurs prédisposant aux difficultés de recrutement, ou parfois comme des conséquences.

La révolution numérique

Le monde actuel subit de profondes transformations lié à l'expansion croissantes des NBIC : les nanotechnologies (N), les biotechnologies (B), l'informatique (I), et les sciences cognitives (C). Cette révolution devrait affecter le milieu vétérinaire (Marques, 2017).

Comme nous l'avions expliqué précédemment, les transformations digitales vont influencer sur les entreprises. En effet, la rapidité des évolutions technologiques est telle que les compétences recherchées deviennent obsolètes plus rapidement. Ainsi, les entreprises, informées que 50% des métiers auront disparu d'ici 15 à 20 ans, seront moins susceptibles de s'engager et préféreront proposer des CDD aux candidats (SoManyWays, 2017). Or, dans le contexte du domaine vétérinaire, nous avons vu précédemment que les CDD étaient plus difficiles à pourvoir, notamment auprès des jeunes praticiens (Barde, 2018).

Enfin, une adaptation numérique est nécessaire de la part des différentes structures, requérant un investissement temporel et financier. Se priver de cette mise à jour reviendrait à se priver d'outils facilitant le recrutement, et à limiter l'amélioration du plateau technique et donc l'attractivité des structures pour les jeunes candidats (Jeanney, 2018).

La démocratisation du recrutement à l'étranger

L'expatriation des étudiants n'ayant pu atteindre le niveau d'exigence requis pour entrer dans une ENV ou n'ayant pas souhaité emprunter ces voies de recrutement est croissante. Ce phénomène était déjà connu avec la formation belge, diplômant des vétérinaires exerçant ensuite pour une grande partie en France. Avec l'apparition de quotas d'étudiants français au sein des écoles belges, de nouvelles universités francophones ont vu le jour dans différents pays, avec en tête de file la Roumanie et l'Espagne (Conraux et al, 2018).

Les détracteurs dénoncent un business européen de la formation vétérinaire et des niveaux d'exigence qui ne seraient pas identiques d'une université à l'autre. L'absence du caractère obligatoire de l'accréditation par l'Association Européenne des Etablissements d'Enseignement Vétérinaire (A3EV) permet à ce jour à des diplômés issus d'établissements non évalués ou non évalués favorablement d'exercer. (Conraux et al, 2018).

Le recul est encore faible pour évaluer réellement les compétences des praticiens originaires de ces différentes universités, hormis la Belgique. Les recruteurs voient en cette population nouvelle l'occasion d'échapper aux tourments actuels en matière de recrutement, et proposent de préparer leur arrivée. Malgré tout, les enseignements apportés par un phénomène similaire en médecine humaine révèlent un niveau insuffisant des praticiens formés dans certains établissements étrangers pour exercer (Samaille, 2018a). Certains vétérinaires rapportent également de mauvaises expériences avec des collaborateurs formés à l'étranger, relatant des niveaux de compétence largement insuffisants (Trouillet, 2018).

Les modifications de l'emploi

La recherche du salariat

La profession vétérinaire était historiquement majoritairement libérale. Cependant, la tendance actuelle est au développement du salariat (Piovezan, 2018). L'association n'est plus l'idéal recherché, notamment pour la jeune génération, le salariat étant à l'origine de moins de contraintes et de responsabilités (Dernat, Johany, 2018).

Evolutions des conditions de travail

Les exigences concernant le temps de travail ont évolué avec le temps. Les étudiants vétérinaires aspirent à travailler moins que leurs aînés, soit environ 50 heures par semaine (Duphot, 2018). Le sujet des gardes a également déjà été évoqué, les recruteurs estimant que leurs nouveaux collaborateurs sont peu disposés à en effectuer (Samaille, 2018b).

Des visions disparates de la rémunération

Aucun consensus n'est établi concernant le rapport à la rémunération des nouveaux collaborateurs. De nombreuses sources estiment que les jeunes praticiens considèrent la convention collective comme insuffisante (Barde, 2018). Cette constatation est corroborée par certaines réactions de jeunes vétérinaires, estimant la rémunération proposée inadéquate en comparaison du niveau d'étude (Samaille, 2018d) (Stofer, 2017). Cependant d'autres recruteurs estiment que la convention collective est inadaptée et devrait prendre en compte les variations géographiques (Pouiol, 2014). Enfin, des études montrent que la jeune génération ne recherche pas en priorité de rémunération différente de la convention collective (Duphot, 2018).

Secteurs d'activités

Le déficit de vétérinaires touche désormais l'ensemble des secteurs d'activité. Cependant, le solde vétérinaire exerçant en animaux de rente est négatif chaque année, indiquant un déficit global associé à un déficit spécifique en animaux de rente (Piovezan, 2018). La notion de déserts vétérinaires est évoquée, mais la difficulté rencontrée pour cartographier les espaces ne permet pas de conclure à leur existence (Dernat, Johany, 2018). En revanche, le maillage territorial des vétérinaires a tendance à s'amenuiser de manière constante avec le temps (Trouillet, 2018).

L'étude de ces différentes évolutions sociétales montrent une évolution marquée de la profession vétérinaire, ce qui modifie les attentes des recruteurs envers les jeunes praticiens, et inversement. Au bilan, les difficultés de recrutement sont supposées être causées par un décalage entre les attentes des différentes générations, une formation vétérinaire inadaptée à la demande professionnelle, et des transformations marquées de la profession. Le dernier point avancé pour expliquer le manque de candidatures aux différentes offres d'emploi proposées concerne l'attractivité des structures vétérinaires.

Une attractivité des structures en baisse

L'attractivité des structures vétérinaires pour les candidats peut être approchée suivant différents axes : l'attractivité géographique, relative au milieu dans lequel se situe l'établissement, l'attractivité intrinsèque à la structure, comprenant par exemple l'ambiance, le plateau technique et le nombre de vétérinaires dont nous avons parlé dans les trois sous-parties précédentes, et enfin l'attractivité intrinsèque à l'offre déposée, ce qui renvoie aux éléments exposés dans les développements sur le processus de recrutement. Nous allons ainsi étudier ici dans un premier temps les constatations de variations de recrutement d'un territoire à l'autre, puis nous définirons et étudierons dans un second temps différents facteurs géographiques permettant d'évaluer qualitativement et quantitativement ce type d'attractivité.

Constatation d'une attractivité territoriale hétérogène

L'étude qualitative de la couverture territoriale des différents secteurs d'activités vétérinaires permet d'approcher l'attractivité géographique des structures. Concernant les animaux de compagnie, de sports et de loisirs, une « insuffisance de la couverture territoriale et temporelle dans le cadre des gardes et de la gestion des urgences » (Rondeau, Baussier, 2017) a pu être décrite, reflet d'une répartition hétérogène de ce type de services. Les publications concernant le secteur des animaux de rente sont plus nombreuses, ce sujet constituant une préoccupation plus ancienne pour la profession vétérinaire. En effet, la question du maillage territorial est fondamentale car son maintien est primordial aux maintiens des compétences nécessaires à la prévention et la maîtrise des maladies des différentes espèces traitées (Rondeau, Baussier, 2017). Des articles évoquent la difficulté des praticiens à maintenir l'équilibre de ce maillage territorial, témoin d'un déficit en vétérinaires principalement en zones rurales (Trouillet, 2018).

La répartition des vétérinaires sur le territoire français a également été étudiée de manière quantitative. La majorité des praticiens exercent au sein des communes urbaines. Seul un vétérinaire canin sur douze se situe dans des communes rurales et un vétérinaire exerçant auprès d'animaux de rente sur trois (Gouttenoire, Commun, 2014). Le territoire d'exercice est présenté comme un critère majeur dans le choix de l'activité pratiquée et du lieu d'installation (Dernat, Johany, 2018).

La notion de « déserts vétérinaires » émerge de plus en plus fréquemment dans la presse professionnelle, pour alerter sur la déliquescence en cours du maillage territorial (Trouillet, 2018), tenter d'en comprendre les causes (Dernat, Johany, 2018), ou simplement en faire le constat et indiquer l'urgence de s'en préoccuper (Rondeau, Baussier, 2017). La limite de cette notion, tirée du concept de « déserts médicaux » en médecine humaine, réside dans la difficulté de les étudier et les objectiver. En effet, le terme désert désigne une « zone déficitaire, qui présente une pénurie de services et donc au sein de laquelle la demande de service est supérieure à l'offre » (Gouttenoire, Commun, 2014), son étude correspondant donc à la comparaison entre le niveau de l'offre et celui de la demande. En humaine, deux critères ont ainsi permis d'identifier ces zones : la densité de population et l'activité médicale. L'extrapolation au milieu vétérinaire pose ainsi trois principales difficultés : le niveau de l'offre vétérinaire concernant les animaux d'élevage est difficile à caractériser i) en raison de la mixité de l'activité de certains praticiens ii) car la demande en soins vétérinaires est hétérogène car dépendante des types d'animaux et d'élevages iii) car l'établissement des seuils en dessous desquelles une zone est désignée déficitaire est délicate et peut prendre un caractère arbitraire (Gouttenoire, Commun, 2014). Ainsi, le terme de « déserts vétérinaires » ne reflète pas une réalité aisément identifiable et doit être utilisé avec prudence. Nous pouvons cependant conclure de l'émergence de cette notion dans le secteur vétérinaire qu'un déficit en praticiens est ressenti dans certains territoires.

La mise en évidence de cette hétérogénéité territoriale amène ainsi à se poser différentes questions concernant l'attractivité de ces territoires : comment la caractériser l'attractivité ? Quels facteurs sont à l'origine de ces disparités ? Différents outils ont été développés afin de réaliser une étude quantitative de ces problématiques.

Etude de l'attractivité géographique

Comment étudier l'attractivité ?

Le cadre d'analyse de ce type d'étude fait partie de l'économie régionale, mobilisant les théories relatives à la localisation résidentielle appliquées à la population des vétérinaires.

L'objectif est de déterminer les facteurs influençant la localisation des vétérinaires parmi les caractéristiques des territoires. Ces facteurs de localisation sont d'ordre « professionnel » (demandes, ressources, politiques publiques, environnement concurrentiel, ...) et « résidentiel » (aménités, naturelles, patrimoniales ou de services, accessibilité globale, marché foncier et immobilier, variables sociodémographique, ...).

Ainsi, à partir de bases de données, plusieurs populations spécifiques sont définies auxquelles différentes mailles spatiales (ou types de zonage) sont appliquées. Ensuite la localisation, la distribution, la dynamique des différentes populations au sein de ces mailles sont décrites, permettant d'analyser et identifier l'influence des différents facteurs de localisation précédents (Gouttenoire, Commun, 2014). Les outils utilisés sont présentés en Annexe 1 : ils se composent de découpages génériques (Unités urbaines...) ou de typologies constituées ad hoc pour répondre à une question particulière (ex : typologie des campagnes françaises de la DATAR).

Lien avec les difficultés de recrutement

Gouttenoire et Commun (2014) ont étudié l'influence de l'attractivité des territoires sur la localisation et la répartition des vétérinaires exerçant en animaux de rente (Gouttenoire, Commun, 2014) en mobilisant différents zonages proposés par l'INSEE. Les zonages par unités urbaines et en aires urbaines, ainsi que les bassins de vie ont été utilisés pour caractériser cette offre vétérinaire et trouver des facteurs explicatifs.

Ce type d'étude pourrait être extrapolé à l'analyse des difficultés de recrutement. L'utilisation des différentes typologies peut permettre de caractériser avec précision les localisations des vétérinaires pour lesquels le recrutement est difficile. De plus, il est possible d'étudier l'influence des différents facteurs explicatifs présentés dans l'étude sur le recrutement des vétérinaires. Les différentes catégories de facteurs présentant un intérêt dans ce contexte sont les facteurs d'attractivité résidentielle, les facteurs sociodémographiques et les facteurs géographiques.

Nous avons ainsi, tout au long de cette partie, présenté les différentes hypothèses avancées pour expliquer les difficultés de recrutement rencontrées par les vétérinaires. Nous allons maintenant nous intéresser aux solutions proposées par les différents acteurs du milieu vétérinaire ainsi qu'aux adaptations liées à cette inadéquation entre offre et demande.

Les solutions envisagées et les adaptations mises en place

Réviser la formation vétérinaire

Face aux inadéquations avec les attentes de la profession mises en évidence au sein de l'enseignement vétérinaire, différentes mesures ont été proposées, certaines ayant été mises en place.

Le premier axe de réforme de la formation concernait le flux sortant des écoles vétérinaires, inadapté à la demande du marché professionnel. Nous avons pu voir dans le

panorama de l'emploi que des mesures ont été prises avec une augmentation du *numerus clausus* (ouverture de 20 places supplémentaires par école et par an). La voie C du concours d'admission a été privilégiée par cette augmentation afin de sélectionner des profils bénéficiant a priori d'une meilleure connaissance du milieu rural (Conraux et al, 2018).

Ce dernier point fait le lien avec le deuxième axe concernant les profils sélectionnés par les modalités du concours d'entrée en écoles vétérinaires. Le manque de connaissance du métier de vétérinaire de ces derniers au moment de leur admission est décrié par les praticiens. Plusieurs solutions sont proposées, en plus de l'augmentation du *numerus clausus* pour la voie C. La première serait la généralisation des entretiens de motivation à l'ensemble des voies d'accès au concours. Cet entretien pousserait les candidats à réfléchir à la réalité de la profession et à se projeter dans leur futur métier. De plus, il permettrait d'évaluer le savoir-être des futurs étudiants et leur capacité à communiquer. La deuxième solution envisagée est la mise en place d'un stage obligatoire préalable à l'inscription au concours en voie A, permettant de s'assurer que l'ensemble des nouveaux inscrits en école vétérinaire a déjà eu un contact avec la profession avant de choisir sa voie (Richard, 2018). Enfin, la communication en amont des classes préparatoires concernant la profession est encouragée (Dernat, Johany, 2018).

Le troisième axe concerne le contenu de la formation, jugé incomplet autant par les recruteurs que les anciens élèves, notamment en ce qui concerne la gestion d'une entreprise et les modalités de l'insertion professionnelle. Afin de faciliter ce dernier point, les anciens étudiants suggèrent que les sujets tels que les salaires, les grilles, les contrats, l'entretien d'embauche, la variété des débouchés et la réinsertion professionnelle soient davantage abordés durant le cursus (Stofer, 2017). Une place plus importante à la formation au management et à la gestion d'une entreprise est conseillée afin de pallier les déficits de compétences dans ce domaine (Lafon, 2011). Enfin, la mise en place de davantage de stages obligatoires et la démocratisation des stages tutorés permettraient d'assurer une bonne transition entre la 5^{ème} année et le premier emploi, afin de rendre les nouveaux praticiens plus opérationnels (Piovezan, 2018).

Adapter la gestion de l'entreprise et optimiser le recrutement

Face aux difficultés actuellement rencontrées par la profession vétérinaire, certains praticiens défendent la nécessité de faire évoluer la vision de l'entreprise. Le développement d'une meilleure gestion des ressources humaines apparaît fondamental pour optimiser son recrutement, mais également pour s'adapter à la jeune génération et au contexte sociétal. Ces évolutions sont essentielles dans le développement d'une marque employeur et constituent l'un des chantiers stratégiques de la profession (Buhot et al, 2018).

Une gestion prévisionnelle des ressources humaines est fortement conseillée, car elle permet d'anticiper et mieux appréhender son organisation. L'attribution d'objectifs à chaque membre de l'équipe permet d'augmenter son investissement et donc son rendement (Pradies, 2014). Le travail d'équipe est essentiel également dans le processus de recrutement, et l'anticipation permet de s'interroger sur les besoins futurs de la structure et ainsi de prendre les mesures nécessaires (Thual, 2016).

De nombreuses recommandations suggèrent le développement d'une marque employeur propre à l'entreprise. Celle-ci désigne l'image que reflète la structure auprès des salariés actuels et des potentiels futurs salariés. L'objectif est de développer l'attractivité et la

notoriété de la structure, car la marque employeur amène à un cercle vertueux où l'attractivité attire les candidats, qui véhiculeront par la suite une image positive des conditions de travail offertes, renforçant l'attractivité (Figure 48). Les conseils de développement de cette marque suggèrent d'investir dans des actions telles que la présence dans les écoles vétérinaires, la capacité à recevoir des stagiaires et à encadrer des stages tutorés, l'offre d'un parcours d'intégration et l'attention accrue portée à l'ambiance de travail, (Mathevet, 2016).

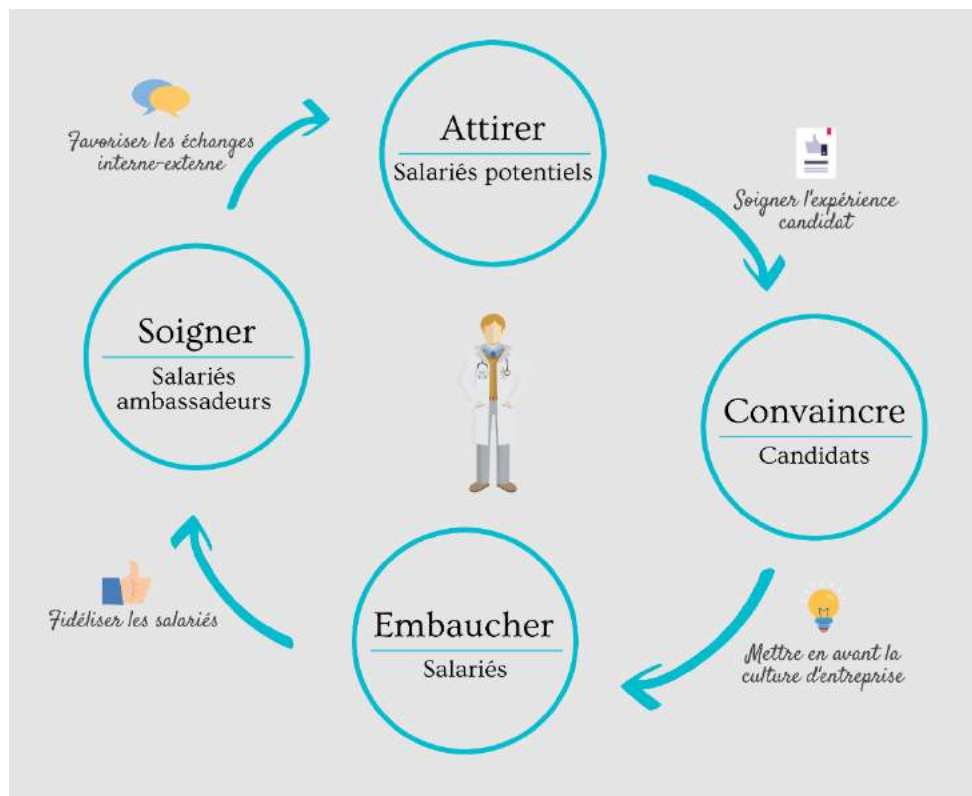


Figure 48 : Cercle vertueux de la marque employeur (Slove, 2018)

D'autres solutions pour optimiser le recrutement sont également avancées : proposer un plan de carrière aux candidats (Pouiol, 2014), travailler davantage le contenu des annonces (Thual, 2016), multiplier les canaux de recrutement et être proactif dans la recherche de candidats (Halfon, 2017).

Réduire le fossé générationnel

Les recommandations pour optimiser le recrutement prennent également en compte le conflit générationnel actuel et certaines mesures sont indiquées pour rapprocher les recruteurs et les jeunes praticiens.

L'accueil de stagiaire est un élément récurrent dans les conseils donnés aux recruteurs. Les avantages sont multiples, malgré la charge de travail supplémentaire que peut entraîner un stagiaire pour le praticien. En effet, les stages permettent d'entretenir le réseau et offre une importante visibilité dans les écoles vétérinaires, ce qui peut faciliter les recrutements par la suite (Trouillet, 2017). L'accueil et l'ambiance de la structure sont primordiaux alors, pour pouvoir laisser une impression positive et se faire connaître (Jeanney, 2018).

Concernant le management des jeunes collaborateurs, un management de proximité est recommandé (Dentsu Aegis Network, 2016). La jeune génération est à la recherche d'écoute et a besoin d'approbation pour avancer (Mathevet, 2018). Les nouveaux recrutés auront besoin d'être accompagnés, rassurés, reconnus et valorisés. Un temps d'acclimatation est nécessaire avec une montée progressive de la charge de travail et la mise en place d'un feedback (positif ou négatif) doit être la règle (CS GERM, 2017).

L'implication du jeune collaborateur dans l'entreprise est primordiale, avec une intégration dans sa gestion. Confier des responsabilités, laisser de la liberté et de l'autonomie, tout en assurant une supervision permettra une fidélisation par la motivation (Mathevet, 2016). Intégrer les jeunes dans la cogestion est conseillé, avec la nécessité d'une transparence totale, afin de les placer sur un pied d'égalité avec le supérieur (Béraud, 2018).

L'apparition de services dédiés

Les difficultés de recrutement rencontrées par la profession, au-delà de propositions de solutions, ont également été à l'origine du développement de services dédiés au recrutement vétérinaire.

Le recrutement par Internet se développe au cours du temps. Historiquement représentés par VetoJob, de nouvelles plateformes dédiées au recrutement de vétérinaires apparaissent, comme par exemple Vétérinaire Emploi. Cependant, d'autres sites non spécialisés briguent le marché du recrutement vétérinaire, comme par exemple LeBonCoin, potentiellement plus efficaces que les annonces dans la presse écrite vétérinaire (Mathevet, 2016).

Des initiatives de mises en relation directe des recruteurs et des candidats voient le jour, notamment avec la réalisation de *job-dating* (Pibot, 2018). En complément, Des outils technologiques apparaissent, par exemple des applications comme VetLinker, une plateforme digitale mettant en relation les offres et les demandes de stage (Jeanney, 2018).

Enfin, les praticiens ont vu récemment l'arrivée dans le paysage professionnel des agences de recrutement spécialisées, signe de l'existence d'un marché du recrutement vétérinaire. Ces entreprises, comme AxioRH ou VetoVet, apportent une nouvelle approche pour les recruteurs et les recrutés, avec l'intervention d'un intermédiaire facilitant les échanges, et sélectionnant les profils les plus adaptés (Chamard, 2018). Le recul concernant ce type de structure est faible, mais la situation actuelle favorise leur développement et leur travail peut potentiellement permettre d'alléger le travail des structures qui recrutent et leur retirer une pression conséquente (Avignon, 2018).

Bilan

Cette partie nous a permis de mettre en évidence l'inadéquation existante entre l'offre et la demande au niveau des ressources humaines vétérinaires. Les différentes explications avancées pointent plusieurs éléments supposés à l'origine de cette inadéquation. Le conflit générationnel est particulièrement décrit, avec une incompréhension entre la génération des recruteurs et celle des jeunes diplômés, nouveaux entrants dans le milieu professionnel. La formation des nouveaux collaborateurs est également critiquée, accusée de sélectionner des

profils d'étudiants inadaptés au milieu vétérinaire, et mal préparés à affronter la réalité de la profession. Une baisse de l'attractivité géographique des structures est également décrite, conduisant à une fragilisation du maillage territorial. Ces différentes constatations apparaissent dans un contexte d'évolution sociétale majeure de la profession. Différentes solutions sont proposées, et certaines mesures et adaptations ont été mises en place afin de réduire les difficultés de recrutement rencontrées par les praticiens.

Conclusion de l'étude bibliographique

Au bilan, cette partie nous a permis de brosser le portrait de l'emploi vétérinaire en France et les difficultés rencontrées actuellement concernant le recrutement. Nous allons par la suite pouvoir utiliser les informations obtenues via cette présentation afin de réaliser une étude pratique des difficultés de recrutement vétérinaire.

Le panorama réalisé en premier lieu a permis de présenter les données nationales concernant la population vétérinaire. Ces données renseignent sur les effectifs de la population ainsi que leurs répartitions selon les secteurs d'activité, les modalités d'exercice, le sexe et sur donnent des informations également sur les entreprises et établissements vétérinaires. L'ensemble des renseignements obtenus constituent une base de travail sur laquelle s'appuyer pour étudier la représentativité d'un échantillon et la dynamique d'évolution de la population.

L'étude de la méthode standardisée du processus de recrutement a permis de définir les bonnes pratiques à suivre pour optimiser cette procédure. Les différentes étapes décrites seront utilisées ultérieurement pour la construction d'une enquête sur le modèle chronologique de cette méthode. De plus, la part d'application de ces bonnes pratiques par les praticiens n'a pas été étudiée et pourrait mettre en évidence un facteur influençant négativement le recrutement.

La mise en évidence de l'inadéquation entre offre et demande en ressources humaines vétérinaires s'est accompagnée de la mise en avant de différentes hypothèses explicatives. L'étude de la validité de ces dernières peut permettre de révéler quels facteurs jouent un rôle prépondérant sur les difficultés rencontrées. Les principales hypothèses concernent le conflit générationnel, la formation des étudiants, les évolutions sociétales de la profession et l'attractivité géographique des structures.

Ainsi, les informations obtenues par cette première partie serviront de base de travail pour l'étude pratique que nous présentons ci-après.

Deuxième partie : réalisation d'une enquête auprès de praticiens

Objectifs de l'étude

Nous avons interrogé les praticiens vétérinaires ayant émis des offres d'emploi, pourvues ou non, afin d'essayer de mettre en évidence les difficultés de recrutement et quantifier leur prévalence. A travers cette enquête, nous souhaitons déterminer quels facteurs influencent négativement ou positivement la réussite d'une procédure de recrutement. Nous souhaitons également recueillir le ressenti des recruteurs concernant les difficultés actuelles, et leur proposer d'exprimer leurs hypothèses pouvant les expliquer, ainsi que les solutions possibles. Le but de cette étude était, pour finir, de dégager des résultats obtenus des recommandations à destination des praticiens permettant de faciliter l'embauche d'un collaborateur.

Ainsi, l'enquête a pour objectif de répondre aux questions suivantes concernant les difficultés de recrutement :

- Certaines étapes du processus de recrutement ont-elles un effet positif ou négatif sur son succès ?
- Le profil des candidats joue-t-il un rôle majeur ?
- Quels facteurs d'attractivité, intrinsèques à l'offre ou à la structure, ou géographiques, influencent négativement ou positivement l'embauche d'un confrère ?
- Que proposer comme recommandations pour favoriser la réussite d'un recrutement ?

Matériel et méthodes

Population cible et base de données

Le questionnaire était destiné aux vétérinaires praticiens recruteurs. Les destinataires ont été recrutés via une collaboration avec la plateforme VetoJob, site Internet d'offres d'emploi vétérinaires créé en 2014. Un accès à la base de données comprenant toutes les offres d'emplois émises depuis la création du site a été fourni, ainsi que l'accès aux informations concernant les entreprises vétérinaires à l'origine des offres. Un engagement de confidentialité a été signé concernant l'ensemble du contenu du site (Annexe 2 : Engagement de confidentialité VetoJob).

Méthode de recrutement des effectifs

Le recrutement des destinataires du questionnaire a suivi différents critères d'inclusion dans l'étude. Les offres devaient avoir été émises sur VetoJob sous la forme d'offres d'emploi (exclusion des offres de cession, d'emploi entreprise et d'urgences/garde), visant à recruter un salarié ou un collaborateur libéral. Les types de contrats inclus dans l'étude étaient les CDD, CDI et contrat de collaborateur libéral.

La période sur laquelle l'extraction des données a été effectuée comprenait toutes les offres respectant les critères d'inclusion mises en ligne entre le 01/01/2016 et le 29/11/2017, date de l'extraction.

Par la suite, une nouvelle sélection a été effectuée, conduisant à l'exclusion des offres dont l'adresse mail du déposant n'était pas fournie, ainsi que des offres provenant des Ecoles Nationales Vétérinaires, des cabinets de recrutement et des associations de protection des animaux. Enfin, un maximum de 6 offres par déposant (correspondant à une structure) a été retenu, avec exclusion des plus anciennes.

Conception et administration du questionnaire

Le logiciel Sphinx IQ 2 ND a été utilisé pour la conception et l'administration du questionnaire. Le principal avantage apporté par son utilisation était la possibilité d'effectuer l'ensemble des étapes de l'étude sans utiliser de logiciel tiers, à savoir la conception du questionnaire, la création de mailing-lists, l'administration du questionnaire, la collecte des données et leur gestion ainsi que les analyses textuelles et statistiques.

L'enquête a été conçue en deux versions. La première était destinée à l'ensemble des vétérinaires dont l'offre respectait les critères d'inclusion dans l'étude (Annexe 3 : Première version du questionnaire). La première dichotomie apportée par la première question permettait de différencier les processus de recrutements clos ou encore en cours. Le remplissage du questionnaire était alors proposé uniquement aux vétérinaires concernés par les processus clos. Une seconde version, proche de la première mais adaptée, a par la suite été conçue et envoyée aux praticiens dont le processus était en cours lors de la première sollicitation (Annexe 4 : Deuxième version du questionnaire).

Préalablement à l'envoi de l'enquête, une phase de test a été réalisée par plusieurs vétérinaires praticiens ayant déjà effectué des recrutements, ainsi que par la cofondatrice de VetoJob. Des modifications ont pu être effectuées à partir de leurs retours.

L'émission du questionnaire initial s'est déroulée en différentes vagues d'e-mailing : 8 groupes contenant chacun en moyenne 768 offres différentes ont été créés. La première vague d'envois, correspondant à un groupe, a été effectuée le 22/01/2018. L'ensemble des envois s'est déroulé sur 3 semaines, à raison de 2 à 3 vagues par semaine. Chronologiquement, les expéditions comprenaient les offres des plus récentes aux plus anciennes. Une unique relance, en cas d'absence de réponse, a également été programmée dix jours après chaque envoi. Le second questionnaire a été envoyé aux vétérinaires concernés le 08/02/2018. Une adresse mail de contact était à disposition des destinataires en cas de problème technique ou pour un quelconque commentaire.

Analyse des résultats

L'analyse des résultats présentée dans cette étude comprend plusieurs étapes :

Description de la base totale

Cette partie nous permet d'introduire la « base totale » (BT), correspondant à l'ensemble des offres émises sur VetoJob pour lesquelles nous avons envoyé une enquête. L'objectif est d'identifier les caractéristiques des émetteurs de ces offres et de les comparer aux données nationales. De plus, un descriptif des offres sera également effectué dans cette partie.

Description de la base des répondants

Nous introduisons ici la « base des répondants » (BR), correspondant à l'ensemble des offres pour lesquelles une réponse à l'enquête a pu être enregistrée. La construction de cette partie sera calquée sur la précédente, et permettra de montrer les différences éventuelles avec la base totale.

Nous introduisons également une strate (ou sous-population) de la « base des répondants » qui sera utilisée dans l'étude des résultats de l'enquête. Elle est appelée « questionnaire complet » (QC) et comporte les vétérinaires dont le processus de recrutement était clos lors du premier questionnaire ainsi que les vétérinaires ayant rempli le deuxième. Cette strate permet de s'affranchir de l'absence de réponses des praticiens dont le processus de recrutement était en cours et n'ayant pas rempli le second questionnaire.

Analyse descriptive des réponses de l'enquête

Une analyse statistique descriptive sera réalisée à partir d'un dépouillement séquentiel des réponses au questionnaire. Pour cette étude, nous délimitons différentes populations au sein de la « base des répondants ».

La première dichotomie s'effectue sur l'embauche effective d'un candidat. Les praticiens dont les offres ont conduit au recrutement d'un candidat sont appelés les « recruteurs » (R), les autres sont appelés les « non recruteurs » (NR).

A partir de ces deux populations, la strate « questionnaire complet » est appliquée, et une seconde dichotomie permet de définir quatre nouvelles populations. Les « recruteurs » dont le candidat est toujours en poste lors du remplissage du questionnaire sont appelés les « recruteurs avec collaborateur » (RAC), les « recruteurs » restants sont appelés les « recruteurs sans collaborateur » (RSC). Les « non recruteurs » ayant reçu des candidatures durant le processus sont appelés les « non recruteurs avec candidatures » (NRAC), les « non recruteurs » restants sont appelés les « non recruteurs sans candidature » (NRSC). Les différentes dichotomies sont illustrées dans la Figure 49.

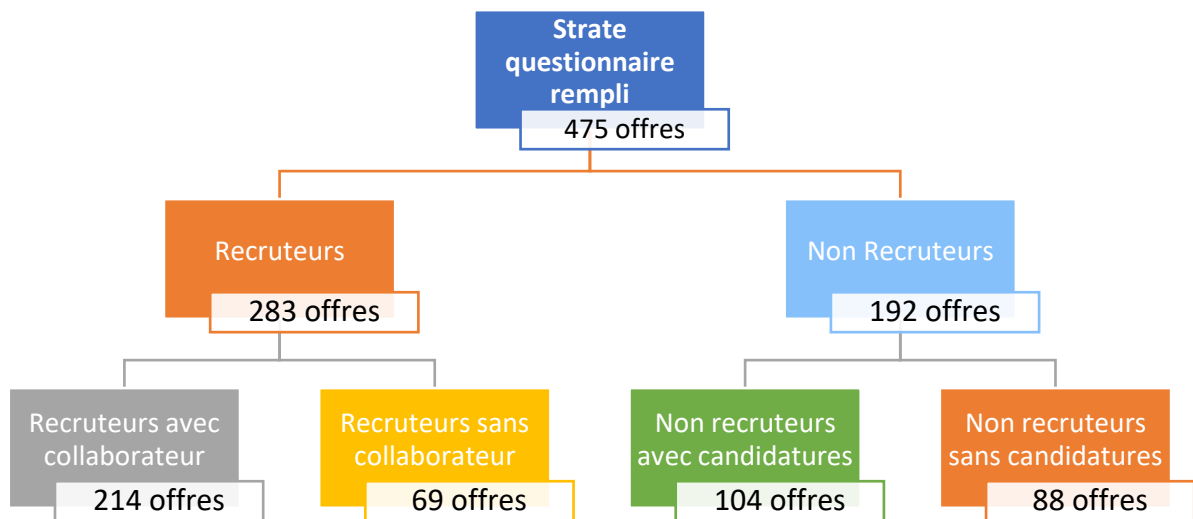


Figure 49 : Illustration des dichotomies utilisées pour définir les différentes populations

Des questions ouvertes étaient présentes dans l'enquête. Le traitement des réponses des praticiens a été effectué avec l'option Quali du logiciel Sphinx IQ 2 ND permettant de réaliser des analyses textuelles. Les réponses ont été réparties en différentes catégories en fonction du thème abordé. Les questions concernant les changements que les praticiens apporteraient au processus de recrutement s'il était à refaire et les commentaires généraux sur le recrutement ont été réparties en différents domaines eux-mêmes divisés en catégories.

Résultats

Etude de l'échantillon

Description de la base totale (BT)

Destinataires du questionnaire

L'application des critères d'inclusion cités précédemment à l'ensemble de la base de données extraite de la plate-forme VetoJob a permis de sélectionner les destinataires. L'enquête a été envoyée à 2 466 vétérinaires différents, chacun la recevant entre 1 et 6 fois en fonction du nombre d'offres sélectionnées.

Structures vétérinaires

Nombre de structures

Le nombre de structures différentes incluses dans l'étude est de 2 466, équivalent au nombre de vétérinaires destinataires. Cette observation s'explique par le fait que le compte VetoJob d'une société est associé au compte d'une unique personne membre de cette société.

Types de structures

Au sein de la BT, la majorité des structures parmi les répondants correspond à des cliniques vétérinaires, suivies par des cabinets vétérinaires (Figure 50). D'autres types de

structures sont retrouvés de manière plus anecdotique, comme des centres hospitaliers vétérinaires, ou des services d'urgence à domicile.

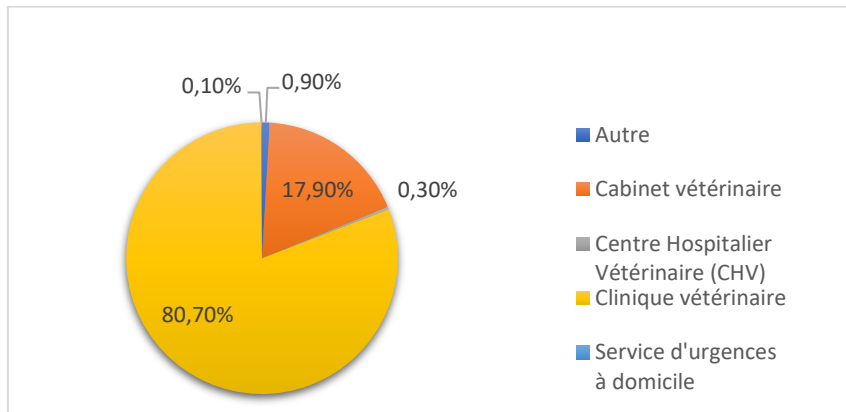


Figure 50 : Répartition de la « base totale » selon le type de structure

Effectifs professionnels des structures

La taille des structures vétérinaires de la BT est approchée par les effectifs professionnels. Les équipes comprennent en moyenne 4 vétérinaires et 3,8 auxiliaires spécialisés vétérinaires pour une médiane de 3 dans les deux cas (Figure 51).

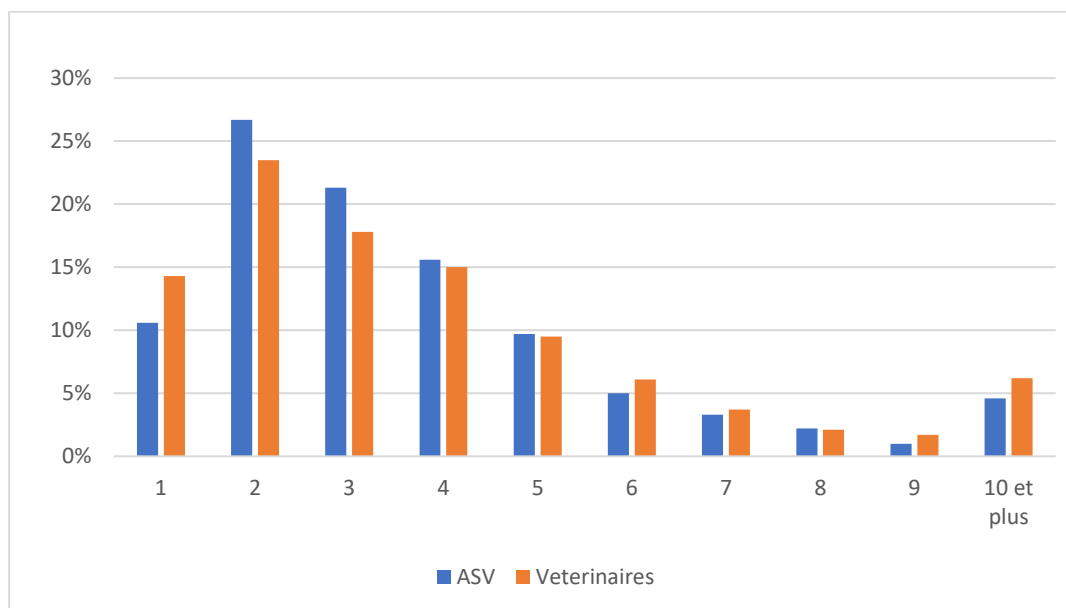


Figure 51 : Nombre de vétérinaires et d'ASV par offre de la base totale

Offres émises par les vétérinaires

Nombre d'offres

L'application des critères d'inclusions précédemment cités a permis de sélectionner 6 146 offres, chacune étant associée à un questionnaire envoyé au vétérinaire à l'origine de l'offre.

Localisation géographique

Les renseignements fournis concernant la localisation spatiale des offres de la BT montrent qu'elles proviennent principalement des régions suivantes : Auvergne-Rhône-Alpes (15%), Ile-de-France (11,7%), Nouvelle-Aquitaine (10,0%), Occitanie (9,8%) et Grand-Est (8,2%) (Figure 52).

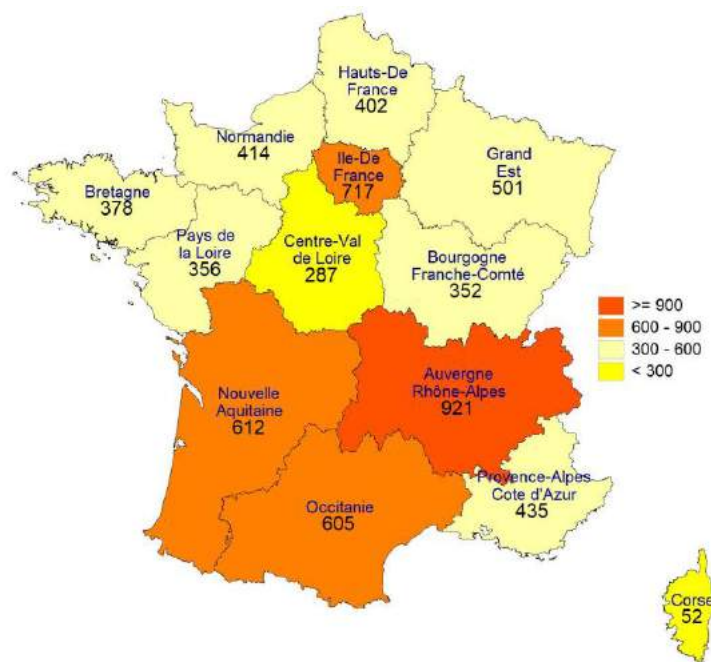


Figure 52 : Répartition des offres de la « base totale » selon leur région d'origine

Contenu des offres

Les offres de la BT proposent aux candidats des contrats de salariés (69,8%), de collaborateurs libéraux (6,1%), ou l'un des deux (24,1%). Les contrats à durée déterminée (CDD) seuls sont davantage proposés par rapport aux contrats à durée indéterminée (CDI) (Figure 53).

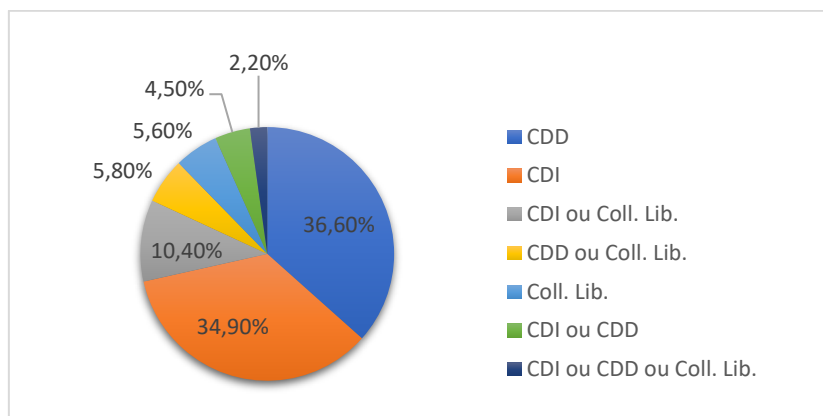


Figure 53 : Répartition des types de contrat proposés par offre de la « base totale »

Concernant les secteurs d'activité, l'offre en canine stricte est la plus représentée, et d'autant plus en ajoutant l'offre en pratique canine et NAC, suivie par l'activité mixte, sans distinction entre les différents secteurs possibles. Les offres en pratique rurale et équine sont beaucoup moins représentées au sein de la base totale (Figure 54).

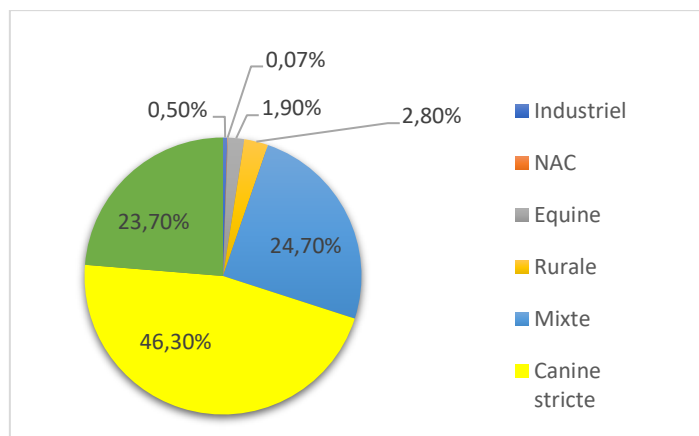


Figure 54 : Répartition des secteurs recherchés par offre de la « base totale »

Parmi les offres émises, la majorité des rémunérations proposées pour le poste recherché suivent la convention collective, avec une représentation du forfait jour (46,7%) plus importante que le forfait heure (32,1%). La proposition d'une rémunération majorée comparativement à la convention collective reste minoritaire (9,9%). D'autres rémunérations sont proposées sans précisions sur le contenu de ces offres.

Enfin, différents avantages en nature peuvent être proposés aux candidats. Une majorité de vétérinaires (51,5%) n'offrent aucun avantage. Les offres restantes proposent un ou plusieurs avantages (Figure 55) parmi un téléphone (proposé dans 23,1% des cas), une voiture (22,1%) ou un logement (32,4%).

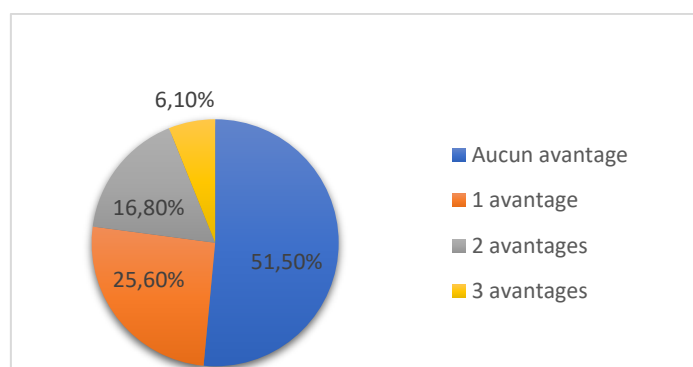


Figure 55 : Répartition du nombre d'avantages proposés par offre de la « base totale »

Des cartes présentant la répartition sur le territoire des offres en fonction du type d'activité et du type d'offre sont présentés en respectivement en Annexes 5 et 6.

Description de la base des répondants (BR)

Caractéristiques des répondants

Parmi les 2 466 vétérinaires contactés, 619 (25%) ont répondu entre une et six fois, correspondant à 619 structures différentes. Au total, 765 réponses (soit 12,4% des offres), correspondant à 765 offres, ont été reçues à la suite des 6 146 sollicitations, dont 726 proviennent du premier questionnaire envoyé et 39 du second.

Au sein de la BR, la strate « questionnaire rempli » est constituée quant à elle de 475 réponses dont 436 proviennent de la première enquête et 39 de la seconde.

Structures vétérinaires

Types de structures

La répartition du type de structure au sein de la BR est similaire à celle de la base totale, avec une représentation majoritaire des cliniques vétérinaires (77,8%) et des cabinets vétérinaires (20,8%). Les services d'urgence, centres hospitaliers et autres types de structures sont à nouveau retrouvés de manière anecdotique.

Effectifs professionnels

Le nombre de vétérinaires et d'auxiliaires au sein de la BR a pu être approché grâce aux informations fournies par la base de données de VetoJob, mais également par une variable du questionnaire indiquant le nombre de vétérinaires ou auxiliaires exerçant dans la structure en équivalent temps plein (ETP). La moyenne de chaque information a ensuite été retenue.

Ainsi, le nombre de vétérinaires exerçant dans les structures est en moyenne de 3,49 avec une médiane de 3, et le nombre d'auxiliaires spécialisées est de 3,15 en moyenne avec une médiane de 2 (Figure 56).

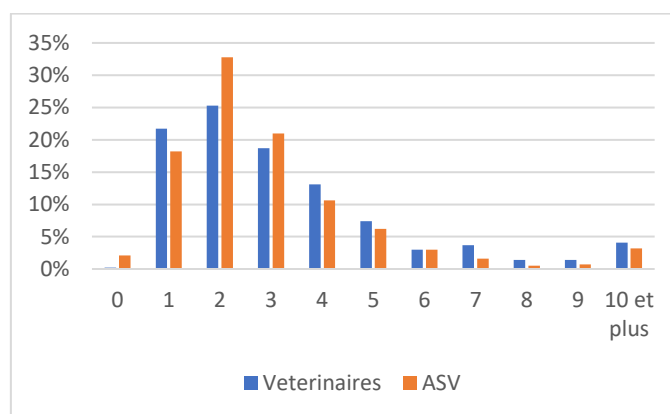


Figure 56 : Nombre de vétérinaires et d'ASV par offre de la « base des répondants »

Caractéristiques des offres

Localisation géographique

Les renseignements fournis concernant la localisation spatiale des offres de la BR montrent qu'elles proviennent principalement des régions suivantes : Auvergne-Rhône-Alpes (14%), Ile-de-France (10,3%), Occitanie (10,3%), Nouvelle-Aquitaine (9%) et Grand-Est (7,8%) (Figure 57).

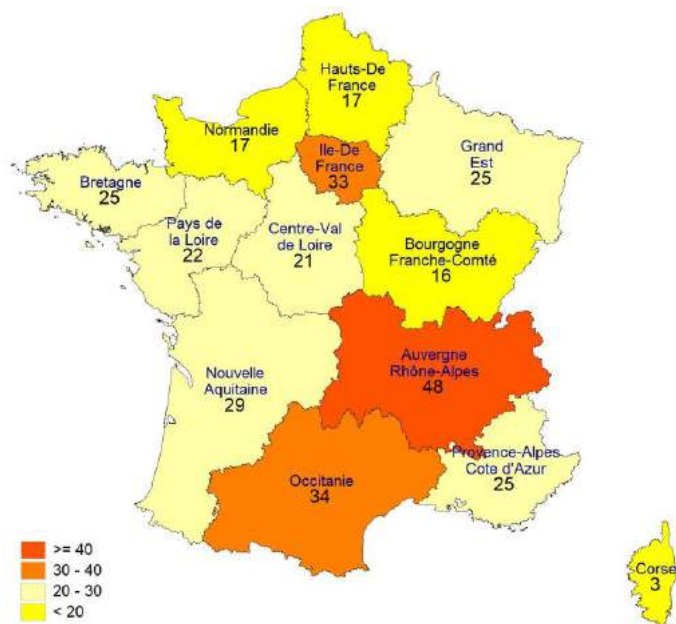


Figure 57 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon leur région d'origine

Nous avons choisi d'appliquer plusieurs typologies géographiques pour caractériser la localisation des structures. Notre choix s'est porté sur le Zonage en Aires Urbaines (ZAU), la typologie des campagnes françaises et les territoires hyper-ruraux⁵.

En appliquant le ZAU, nous pouvons constater que la moitié environ des offres de la BR provient des grands pôles urbains (Figure 58). La typologie des campagnes françaises, quant à elle, montre qu'une offre sur trois environ provient de la catégorie des campagnes des villes, du littoral et des vallées urbanisées (Figure 59). Enfin, l'application des critères d'hyper-ruralité montrent que 12% des offres proviennent de structures localisées dans des bassins de vie hyper-ruraux.

⁵ Pour une présentation détaillée de ces typologies, voir Annexe 1.

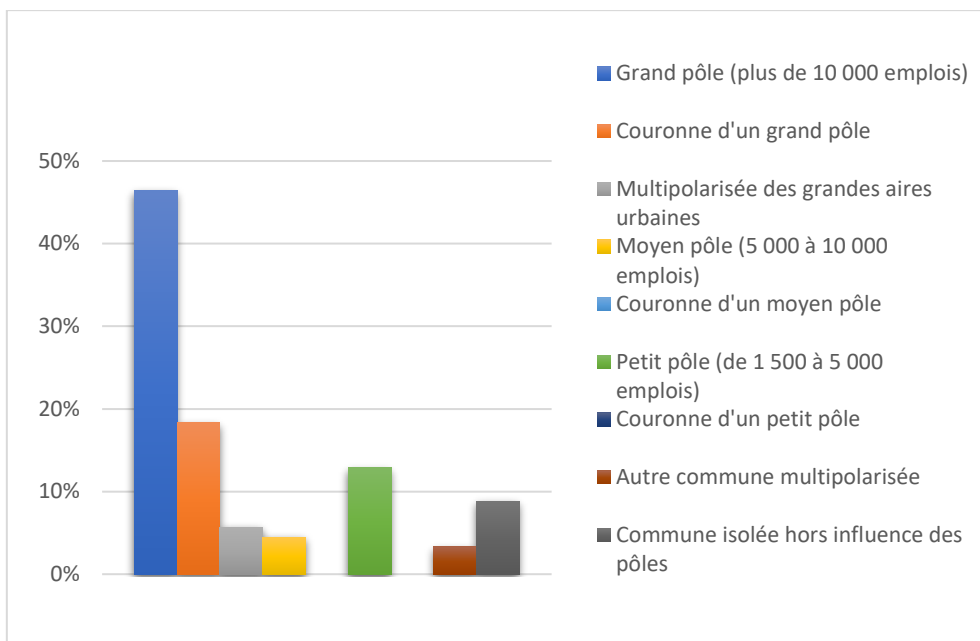


Figure 58 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon le zonage en aires urbaines

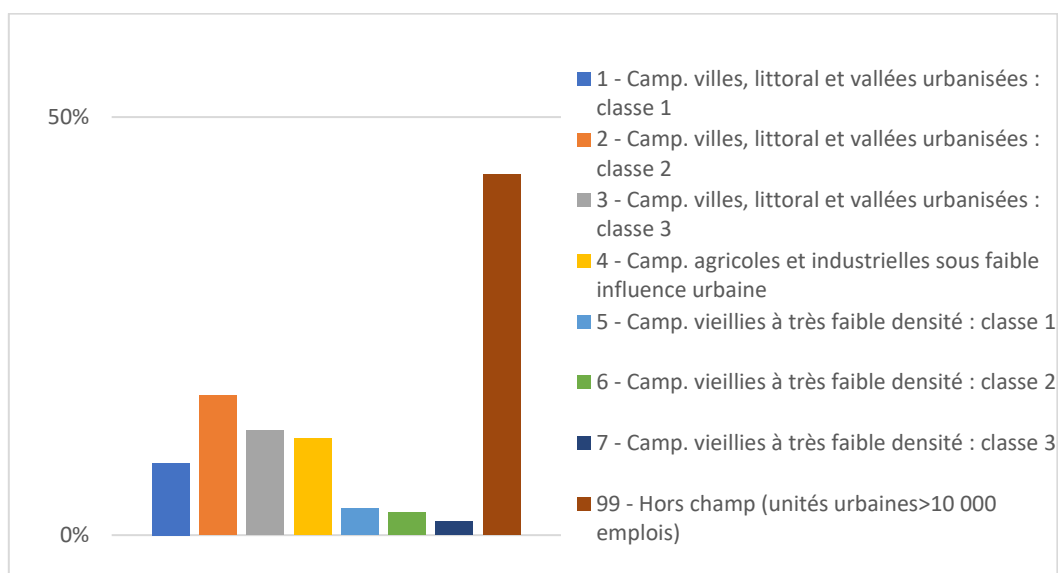


Figure 59 : Répartition des offres de la « base des répondants » selon la typologie des campagnes françaises

Types de contrat

La répartition des types de contrat proposés au sein de la BR est similaire à la BT, avec la recherche en majorité de salariés (70,1%), en large minorité de collaborateurs libéraux (7,1%), et enfin indistinctement l'un ou l'autre (22,9%).

Contrairement à la « base totale », les CDI sont davantage proposés que les CDD parmi la BR. La répartition reste cependant assez voisine (Figure 60).

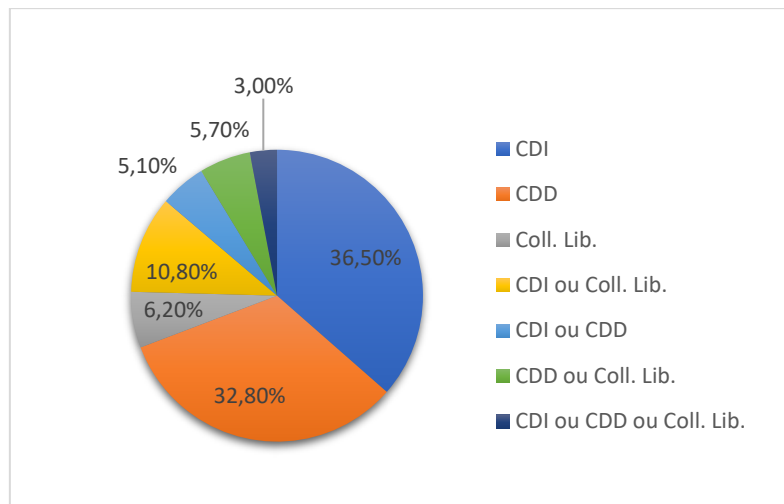


Figure 60 : Répartition des types de contrat proposés par offre de la « base des répondants »

Secteurs d'activité

La répartition des secteurs d'activité recherchés par offre au sein de la BR est similaire à celle de la BT. En effet, le secteur canin apparait dominant dans cette étude en incluant 42,4% des offres pour la canine stricte et 27,6% pour l'association canine NAC (Figure 61). L'activité mixte est également bien représentée car recherchée dans 26% des cas. Les autres secteurs sont beaucoup plus marginaux.

Au sein de l'activité mixte, l'association la plus couramment observée comprend les secteurs canins et ruraux (44,2%), suivie par l'association canine, équine et rurale (43,2%), constituant la majorité du pool mixte (Figure 62).

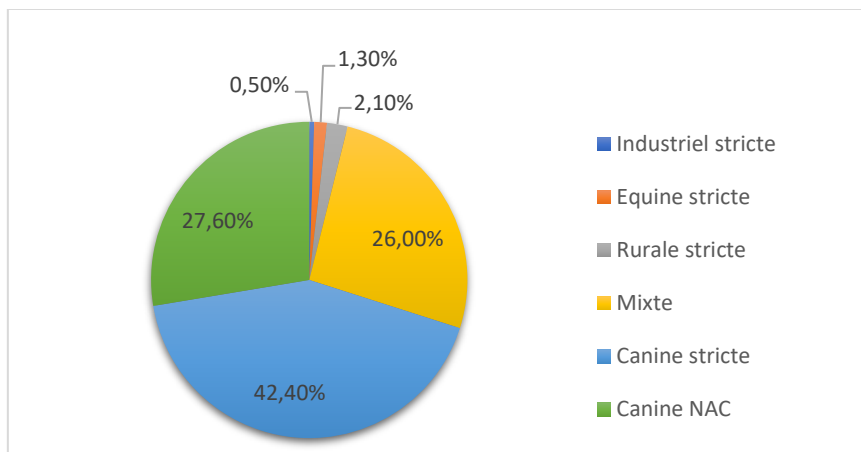


Figure 61 : Répartition des secteurs d'activité recherchés par offre de la « base des répondants »

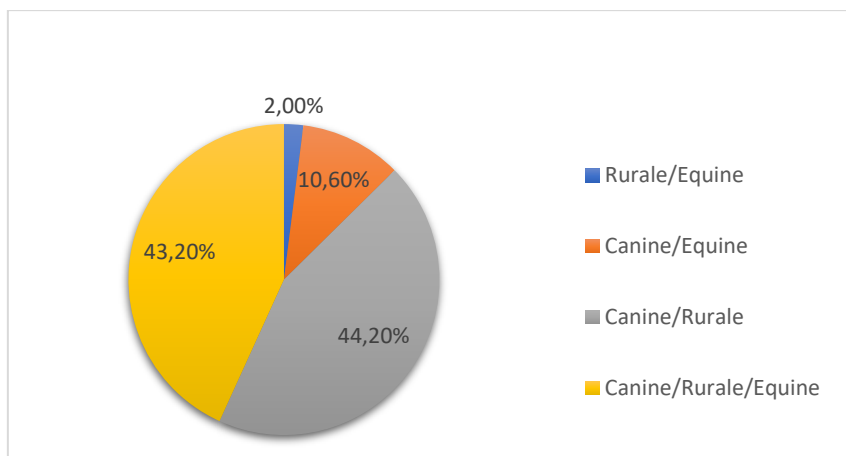


Figure 62 : Répartition des différentes activités mixtes par offre de la « base des répondants »

Une carte présentant la répartition géographique des offres au sein des bassins de vie en fonction du secteur d'activité, avec superposition avec la typologie des campagnes françaises, est disponible en Annexe 7.

Rémunération

Comparativement à la BT, les offres comprises dans la BR proposent davantage de rémunérations suivant la convention collective forfait jour (49,2%), et un plus faible pourcentage suivant la convention collective forfait heure (30,7%). La convention collective majorée est également moins représentée (8%).

L'enquête permettait d'obtenir une information chiffrée concernant la rémunération annuelle proposée aux candidats. La moyenne était de 35 810 euros par an et la médiane de 35 000 euros par an.

Avantages en nature

Comme précédemment, une majorité de vétérinaires de la BR ne proposent pas d'avantages en nature (Figure 63). Les avantages proposés comprennent à nouveau un téléphone (24,6% des cas), une voiture (22,9%) et/ou un logement (32,8%).

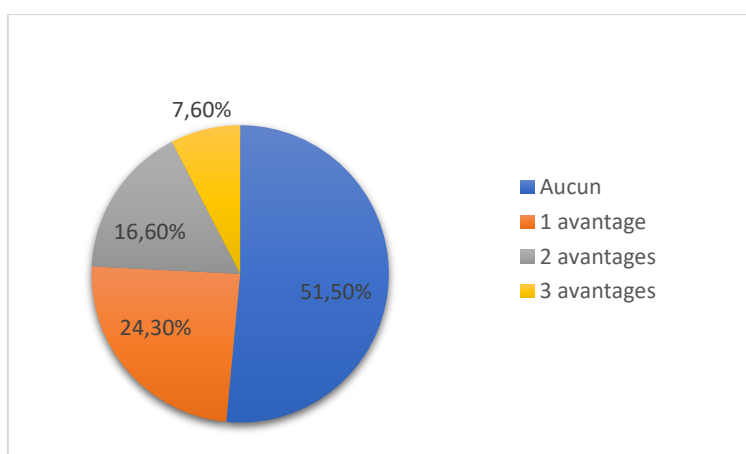


Figure 63 : Répartition du nombre d'avantages en nature par offre de la « base des répondants »

Comparaison avec les données nationales

Afin d'étudier la représentativité de l'échantillon utilisé dans notre enquête, les données présentées précédemment vont être comparées aux données de la partie « Panorama de l'emploi vétérinaire français ».

Effectifs vétérinaires

La « base totale » est constituée de 2466 personnes soit 13,5% de la population des vétérinaires inscrits à l'Ordre. La « base des répondants » comprend 619 personnes différentes ont répondu au questionnaire ce qui correspond à 3,4% des données nationales concernant les effectifs vétérinaires. Cependant plusieurs personnes ont répondu plusieurs fois à l'enquête, pour un total de 765 réponses, correspondant à 4,2% de la population nationale.

Etablissements vétérinaires

La « base totale » comprend 2466 établissements différents soit 30,6% du nombre d'établissements vétérinaires dénombrés en France. La « base des répondants », avec 619 structures, représente 7.6% du nombre total de structures. Les cliniques vétérinaires au sein des deux bases sont très représentées (environ 80% des structures), avec une représentation moindre des cabinets (environ 17%), alors que les données nationales indiquent 56% de cliniques vétérinaires et 40% de cabinets.

Effectifs professionnels

Les données nationales indiquent que 49% des structures font travailler un seul vétérinaire, et 20% deux, contre respectivement 14% et 23,5% dans la BT et 22% et 25% dans la BR. Ainsi les deux bases comprennent des structures en moyenne plus grandes que la population totale.

Localisation géographique

A partir des travaux menés lors du projet VeTerra (Gouttenoire, Commun, 2014), nous pouvons comparer la répartition à partir du zonage en aires urbaines de la « base des répondants » aux résultats de l'étude réalisée sur une base de données regroupant l'ensemble des vétérinaires du territoire (Figure 64). Cette comparaison montre une répartition quasiment identique entre les données nationales et notre échantillon, témoin d'une représentativité acceptable au niveau de la répartition territoriale.

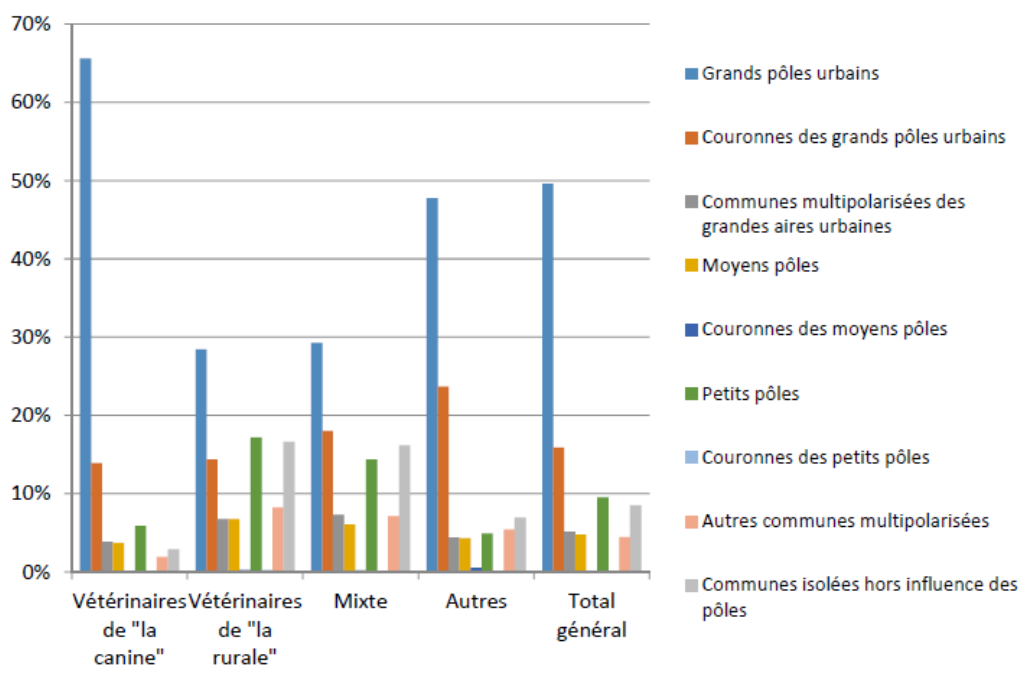
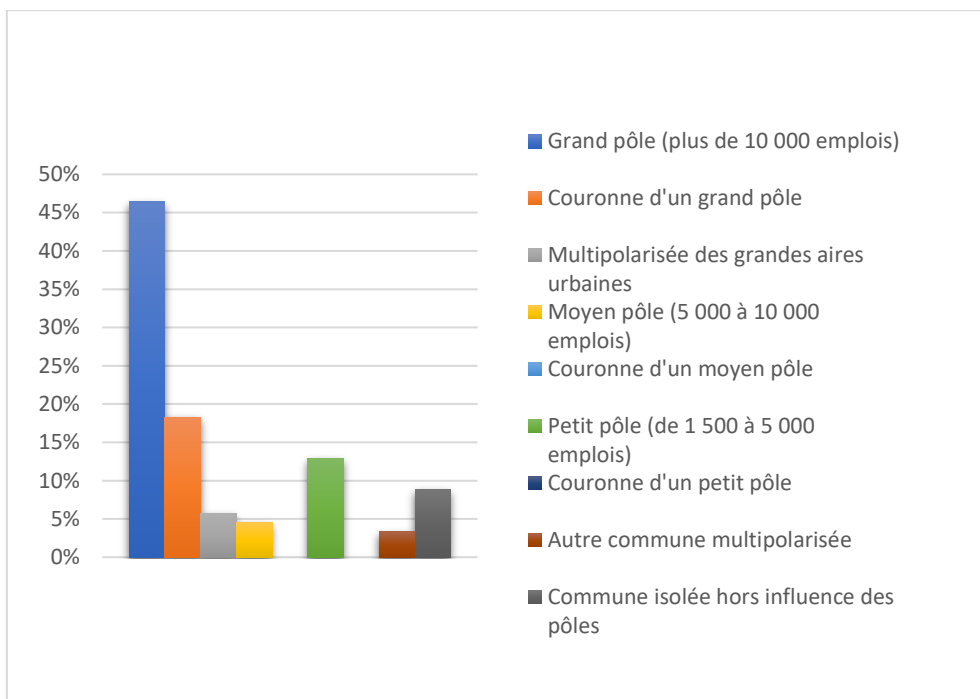


Figure 64 : Comparaison de la répartition des vétérinaires selon le ZAU entre les données nationales (total général (Gouttenoire, Commun, 2014) et les données de la base des répondants

Conclusion

L'effectif de la « base des répondants » est suffisant pour représenter la population nationale. De plus, la répartition géographique des vétérinaires est également représentative de la répartition de l'ensemble des praticiens. En revanche, la taille des structures dans nos deux bases apparaît peu représentative des données nationales générales, sans pouvoir conclure sur si elles sont représentatives de celles qui recrutent effectivement.

Dépouillement séquentiel de l'enquête

Dans cette partie, nous allons réaliser une analyse descriptive des différents résultats de l'enquête. Nous présenterons pour commencer les populations introduites dans le « matériel et méthodes ». Ensuite, les réponses aux questionnaires seront examinées en fonction de ces populations.

Description des populations

La première population que nous avons introduite comprenait les « recruteurs » et les « non recruteurs ». Les résultats de l'enquête ont permis de montrer que l'effectif des « recruteurs » est de 283 offres pourvues, soit, 37% de la « base des répondants », et celui des « non recruteurs » est de 482 offres non pourvues, soit 63%. Au sein de la strate « questionnaire complet », les « recruteurs » sont au nombre de 283 soit 59,6% et les « non recruteurs » sont 192 soit 40,4%.

La seconde population comportait les « recruteurs avec collaborateur » (RAC), les « recruteurs sans collaborateur » (RSC), les « non recruteurs avec candidature » (NRAC) et les « non recruteurs sans candidature » (NRSC). La strate « questionnaire complet » (QC) a été appliquée pour déterminer ces populations, car les répondants pour lesquels le recrutement était encore en cours et n'ayant pas répondu au second questionnaire n'ont pas renseigné le volet concernant la réception de candidatures. Les résultats concernant les effectifs de chaque population ainsi que les pourcentages en fonction de la strate QC et de la base BR sont présentés dans le Tableau 4.

Tableau 4 : Effectifs des populations et pourcentages en fonction de la strate "questionnaire complet" et de la "base des répondants"

| | Effectifs | % de la strate « questionnaire complet » | % de la « base des répondants » |
|---------------------------------|-----------|--|---------------------------------|
| Recruteurs avec collaborateur | 214 | 45,1 | 28 |
| Recruteurs sans collaborateur | 69 | 14,5 | 9 |
| Non recruteurs avec candidature | 104 | 21,9 | 13,6 |
| Non recruteurs sans candidature | 88 | 18,5 | 11,5 |
| Total | 475 | 100 | 62,1 |

La majorité des offres étudiées dans notre enquête n'ont ainsi pas été pourvues. Parmi les offres non pourvues, au sein de la strate QC la plupart des recruteurs ont reçu des candidatures. Parmi les recrutements aboutis, les collaborateurs embauchés étaient en grande majorité encore en poste lors de l'enquête. La suite du dépouillement se fera exclusivement au sein de la strate QC.

Cette partie présente les réponses aux questions concernant les étapes du processus de recrutement précédents l'entretien.

Origine du recrutement

Les réponses à la question « quel était la motivation de ce recrutement ? » montrent que les deux origines principales du recrutement sont le départ d'un confrère (42,6%) ou un remplacement ponctuel (34,6%) (Figure 65). Les autres propositions sont quantitativement moins représentées. Parmi la catégorie « Autre », les praticiens ont évoqué la prophylaxie et les emplois saisonniers. La répartition en fonction des « recruteurs » et des « non recruteurs » ne montre pas de relation significative entre les deux variables.

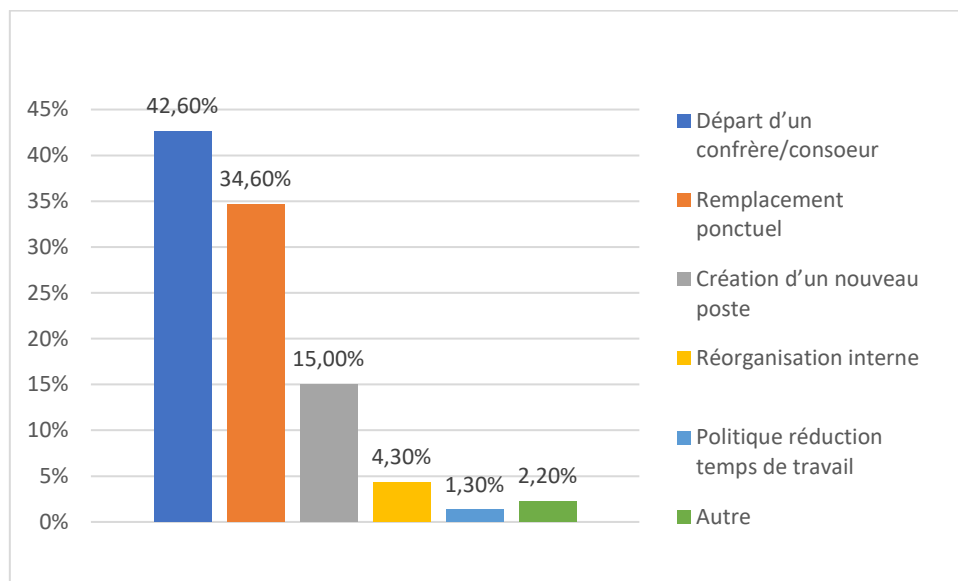


Figure 65 : Répartition des offres en fonction du besoin de recrutement

Une procédure de recrutement standardisée est présente chez seulement 5,4% des répondants.

Méthode de recherche

Les canaux de recherche les plus utilisés par les praticiens, hormis VetoJob fournissant la base de données, sont le bouche à oreille, les annonces du site Le Point Vétérinaire et la recherche active de CV sur VetoJob (Figure 66). Parmi la catégorie « Autres », les canaux les plus cités sont Facebook, les annonces dans les écoles vétérinaires et les annonces dans les centrales d'achat.

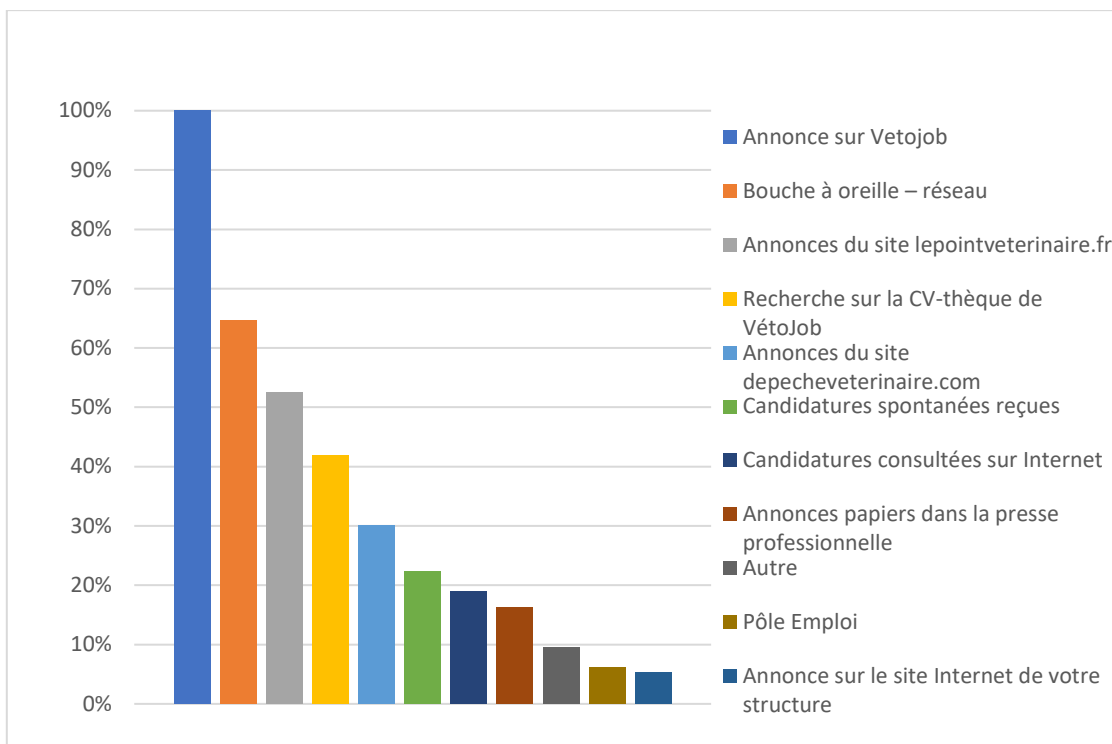


Figure 66 : Répartition des canaux de recherche utilisés par offre

Une très forte représentation des annonces en ligne est constatée, principalement avec l'utilisation de sites spécialisés. Un biais peut cependant être suspecté du fait d'une base de données provenant d'un site spécialisé dans le recrutement.

Les canaux les plus utilisés ont une tendance faiblement significative (p -value=0,08) à amener un plus fort taux de réussite dans le processus de recrutement (Figure 67). De plus, les canaux les moins utilisés sont ceux qui ont les plus faibles taux de recrutement. En dehors de cette tendance, les candidatures spontanées amènent au plus fort taux de recrutement aboutis (71,6%).

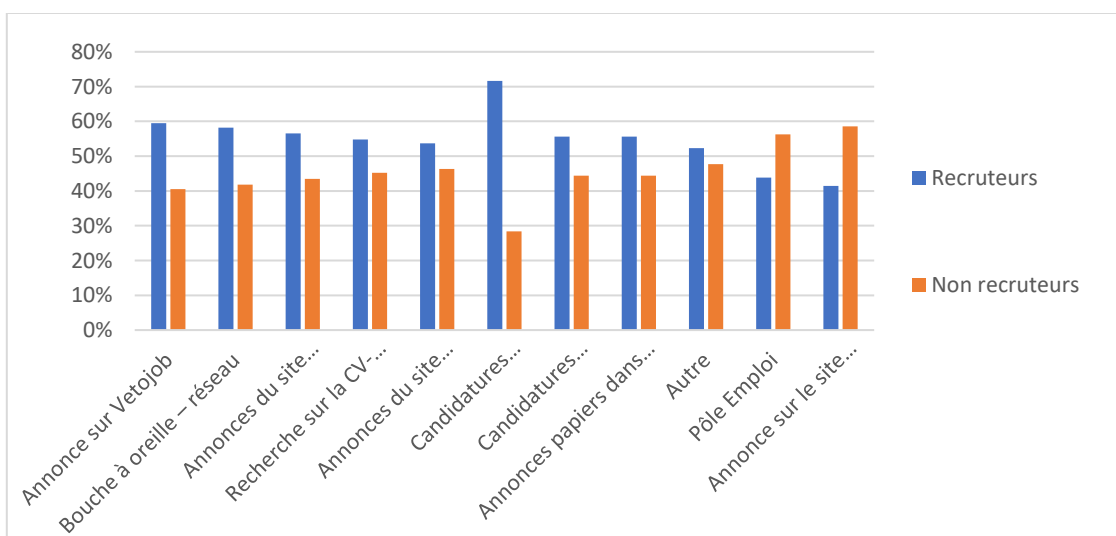


Figure 67 : Aboutissement du processus de recrutement en fonction des canaux de recherche

Les canaux de recherche ayant amené le plus de candidatures sont VetoJob (77,4%), le bouche à oreille (18,5%) et les annonces du site Le Point Vétérinaire (16,3%).

Réception des candidatures

Comme nous l'avons vu précédemment, 81,4% des offres parmi la strate QC ont conduit à la réception de candidatures. Le nombre de candidatures reçues est en moyenne de 3,7 par offre, avec une médiane de 3. Entre 1 et 3 candidatures, le praticien recrute dans 68,9% des cas. Entre 4 et 7 candidatures, ce pourcentage passe à 76,2%. Au-dessus de 8, il est presque de 100%. Ainsi, l'augmentation du nombre de candidatures reçues augmente significativement la probabilité d'embaucher un collaborateur ($p\text{-value}=0,001$) (Figure 68).

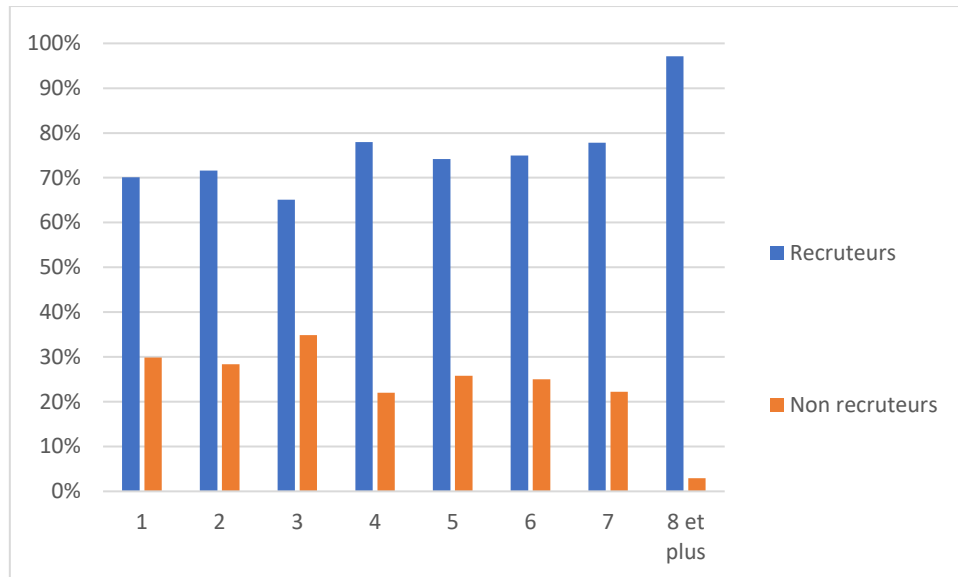


Figure 68 : Aboutissement du processus de recrutement en fonction du nombre de candidatures reçues

Le nombre de candidatures est également lié avec le fait de conserver le collaborateur recruté. En effet, entre 1 et 3 candidatures, le candidat recruté est toujours présent dans la structure d'accueil dans 70,5% des cas. Entre 4 et 7, il reste dans 83,8% des cas, et enfin au-delà de 8 candidatures, il reste dans 88,2% des cas (Figure 69). Ainsi, l'augmentation du nombre de candidatures augmente significativement la probabilité de conserver le collaborateur recruté. ($p\text{-value}=0,02$). Cette constatation peut être expliquée par le fait que la sélection du profil adapté à la structure est facilitée par un grand nombre de candidatures, potentiellement à l'origine d'une plus grande diversité de profils.

Un biais envisageable aurait été le temps écoulé entre le recrutement et la date de réponse au questionnaire, cette répartition n'étant pas homogène. Cependant, le nombre de candidatures reçues n'est pas significativement lié avec cette durée ($p\text{-value}=0,70$), ne biaisant ainsi pas le résultat. Un autre biais à étudier est le type de contrat des candidats recrutés, car les CDD notamment peuvent influencer la période d'emploi du collaborateur. A nouveau, aucun lien significatif n'a pu être mis en évidence entre le nombre de candidatures reçues et le type de contrat des candidats recrutés ($p\text{-value}=0,75$).

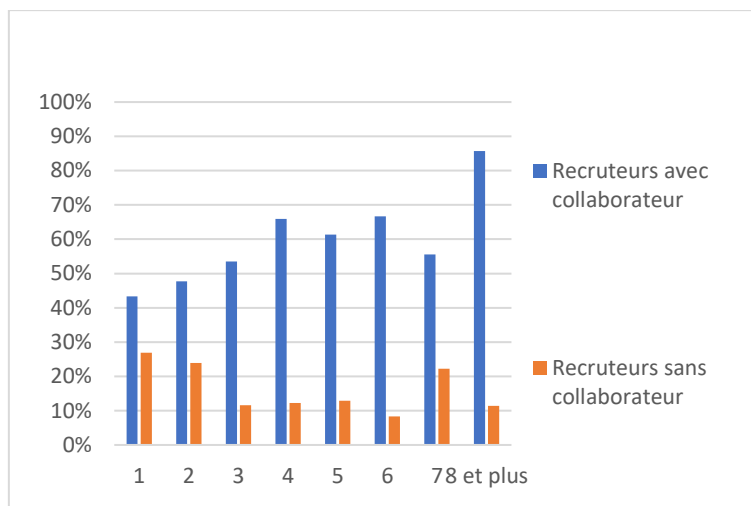


Figure 69 : Conservation du collaborateur recruté en fonction du nombre de candidatures reçues

Origine des candidats

Les candidats sont principalement de nationalité française, suivie par les nationalités belge, roumaine et italienne (Figure 70). Parmi les « autres », la nationalité algérienne est très représentée (31,4%). Une grande diversité est ainsi observée parmi les candidatures.

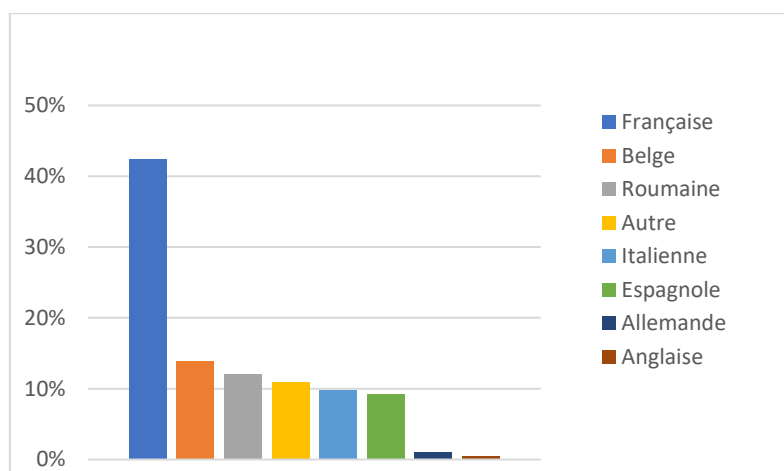


Figure 70 : Répartition des nationalités des candidats

Concernant les pays de formation, la répartition est assez similaire mais la part de candidats formés en France est plus faible que la part de français, au profit des candidats formés en Belgique (Figure 71). L'Algérie est à nouveau principalement représentée parmi les « autres » (33,8%).

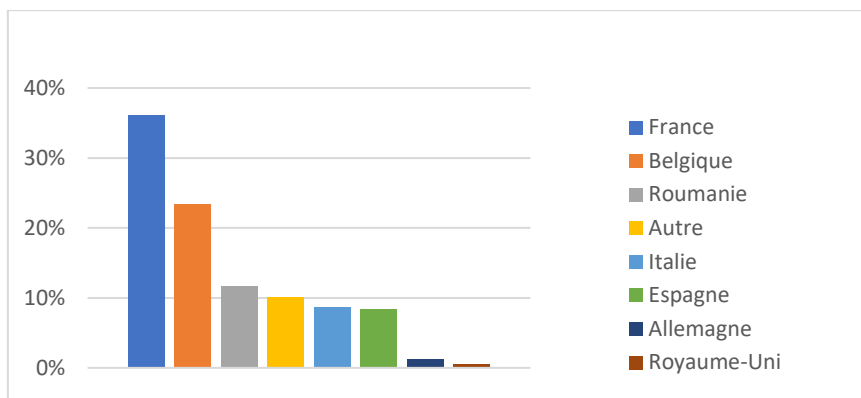


Figure 71 : Répartition des pays de formation des candidats

Qualité des candidatures

Pour la moitié des praticiens, les candidatures correspondaient plutôt bien aux attentes et pour un tiers pas ou pas du tout. La qualité perçue des candidatures influence significativement ($p\text{-value} < 0.01$) le recrutement de manière positive (Figure 72). En revanche aucune influence significative n'est observée sur la conservation du collaborateur.

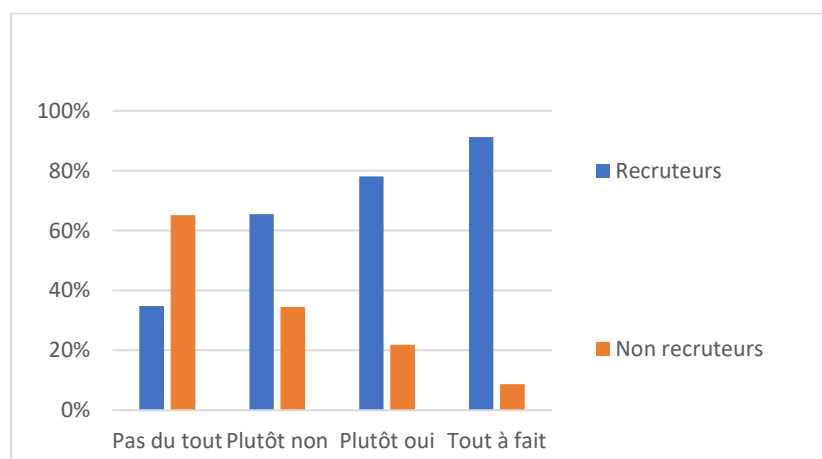


Figure 72 : Aboutissement du recrutement en fonction de l'adéquation entre les candidatures et les attentes

Les critères ne correspondant pas au profil recherché les plus cités sont, dans l'ordre décroissant d'importance, les compétences et connaissances, la disponibilité du candidat et l'expérience (durée ou contenu). Parmi les autres critères proposés par les praticiens, le principal frein est constitué par la barrière de la langue.

Sélection des candidats

Tri des candidatures

Le nombre de candidats sélectionnés par offre à partir des candidatures était en moyenne de 1,88 avec une médiane de 2. La part d'offres n'ayant pas abouti à la pré-sélection de candidats est de 7,4%. Contrairement aux candidatures, le nombre de candidats présélectionnés n'influence pas significativement ni l'aboutissement du processus de recrutement, ni la conservation du collaborateur.

Pour réaliser la pré-sélection des candidats, les praticiens tiennent compte en priorité de l'expérience (61,8% des répondants) et des compétences (56,4%) indiqués dans le CV. Parmi les propositions, les références et recommandations semblent avoir un poids moins important

(17,1% des offres). Parmi les « autres » (35,3% des répondants), le manque de candidatures (42,5% des « autres ») a également été cité ainsi que la disponibilité des candidats (19,5%).

Pour affiner la sélection, les candidats ont passé des entretiens d'embauche dans deux tiers des cas (67,3%), des entretiens téléphoniques dans environ un peu plus d'un tiers (36,4%) des cas et ont réalisé une période d'essai dans un quart (25,5%), chaque candidat pouvant effectuer l'ensemble de ces éléments comme aucun.

La plupart des recruteurs n'ont pas fait face à des négociations de la part des candidats : en effet, ces derniers ont cherché à négocier certaines conditions d'emploi dans seulement 27,9% des cas. Les cibles principales de ces négociations étaient le montant de la rémunération (59,2% des cas), les conditions de travail (50%), les avantages annexes (35,7%) et le type de contrat (32,7%).

Les différents résultats présentés n'ont pas d'influence significative sur l'aboutissement du recrutement et la conservation des collaborateurs.

Critères de sélection

Plusieurs critères d'embauche ont été proposés aux praticiens avec l'énoncé suivant : « Pour sélectionner le candidat, à qui proposer l'embauche, vous avez tenu compte de ... ». Pour chaque critère, le praticien avait le choix entre « Pas du tout », « Plutôt non », « Plutôt oui », « Tout à fait ». La répartition des réponses selon les différents critères est présentée dans la Figure 73.

Nous pouvons séparer dans un premier temps les critères ayant une majorité d'opinions négatives, plus précisément les cinq derniers sur le graphique, des autres. Parmi les majoritairement négatifs, les vétérinaires ne tiennent « pas du tout » compte de la maîtrise des langues étrangères dans 61,2% des cas, ce qui correspond à une majorité d'offre. Cela révèle une inutilité de cette compétence aux yeux des praticiens. Les autres critères avec opinion négative dont la réponse majoritaire est « pas du tout » comparativement à la réponse « plutôt non » sont le niveau de culture générale (39,8% de « pas du tout »), le lieu d'habitation (34,9%) et les références et l'avis du précédent employeur (30%).

Concernant les opinions positives, la motivation affichée est « tout à fait » prise en compte dans 59,7% des cas, correspondant à une majorité d'offre. En suivant le même raisonnement que précédemment, les critères avec une majorité de « tout à fait » en comparaison avec les « plutôt oui » sont la personnalité du candidat (46,5%), la disponibilité immédiate (44,4%) et la disponibilité horaire (36,5%). Ainsi, les praticiens semblent plus sensibles dans leur sélection à la motivation, la personnalité et la disponibilité des candidats qu'au contenu de leur expérience.

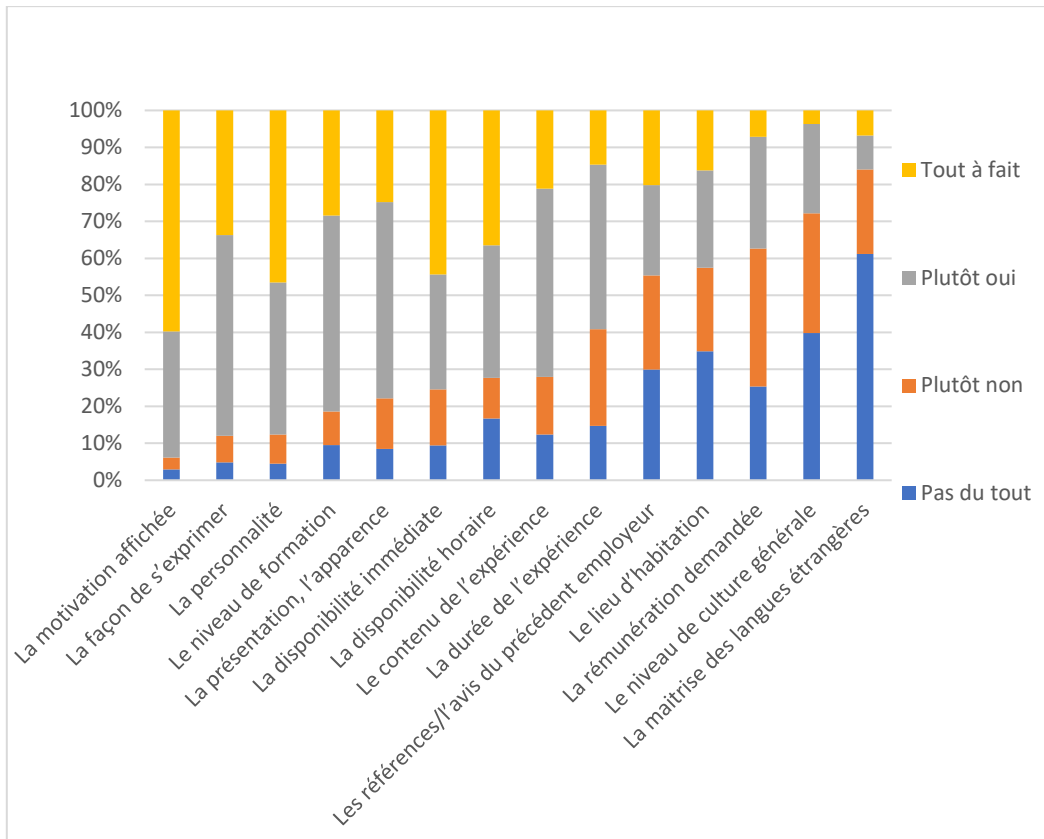


Figure 73 : Importance selon les praticiens de différents critères de sélection des candidats

En pondérant les réponses (1 point pour « pas du tout », et 4 pour « tout à fait »), nous pouvons établir l'importance relative de chaque critère au moment de sélectionner le candidat (Figure 74). Les critères cités précédemment sont retrouvés, avec en troisième position des plus importants selon les praticiens la façon de s'exprimer, et en troisième position des moins importants la rémunération demandée. Ainsi les critères de personnalité semblent davantage pris en compte par les vétérinaires lors de l'entretien d'embauche.

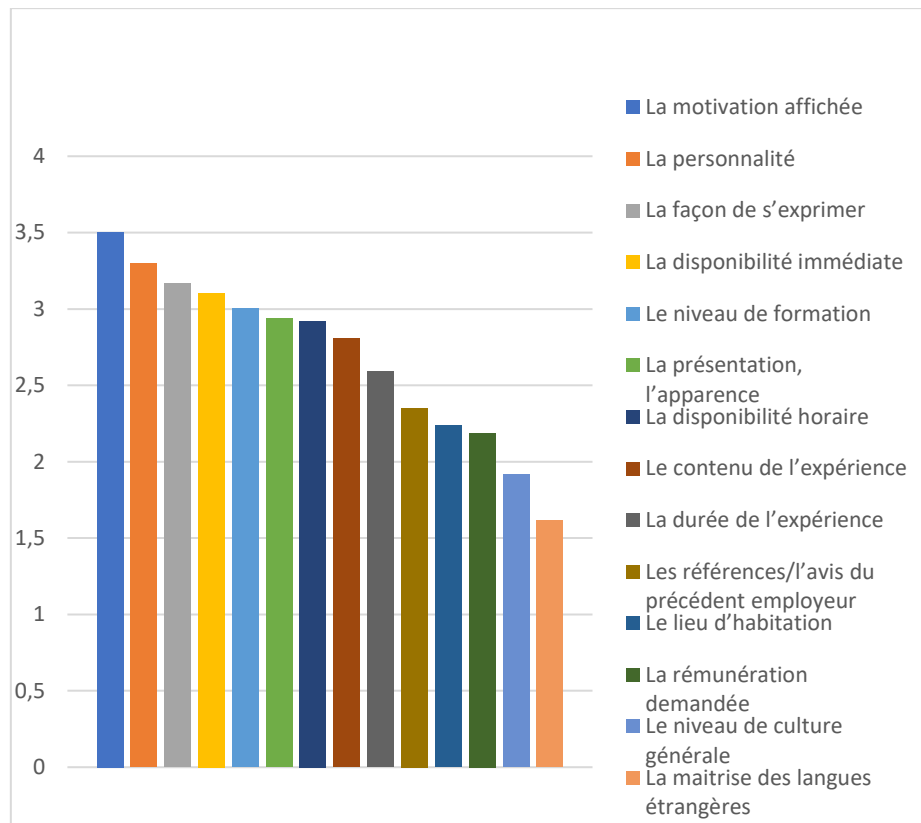


Figure 74 : Classement par ordre d'importance des critères de sélection d'un candidat

La préférence pour un critère n'a pas d'influence significative sur l'aboutissement du recrutement, et ce indépendamment du critère examiné. En revanche, le fait d'accorder de l'importance à la motivation, la personnalité, la manière de s'exprimer et l'apparence des candidats augmente significativement la probabilité de conserver le collaborateur au moment de l'enquête. Inversement, accorder de l'importance à la disponibilité immédiate diminue cette probabilité. Ce dernier point peut révéler un caractère d'urgence dans la nécessité de pourvoir le poste, conduisant à la sélection de profils inadaptés à la structure.

Aboutissement du recrutement

A partir de cette sélection, 89,4% des praticiens ayant atteint ce stade du processus de recrutement ont proposé l'embauche à un candidat. En prenant en compte l'ensemble de la strate QC, cela correspond à 65,7% des praticiens, avec 26,5% de non réponses correspond à des praticiens n'ayant pas atteint cette étape.

En moyenne, le nombre de candidats s'étant désistés est de 0,71, avec une médiane de 0, et un maximum de 5. Les principales raisons de désistement citées par les vétérinaires sont l'acceptation d'une autre offre (50% des cas), la localisation géographique (23,1%), un désaccord concernant l'emploi du temps (13%) et enfin des candidats réfractaires à l'engagement (peur du changement, défaut de compétences, d'expérience, motivation) (12%).

Finalement, nous avons vu que 283 offres ont été pourvues, correspondant à 37% de la base BR, et à 59,6% de la strate QC. Parmi celle-ci, nous pouvons ainsi constater une perte de 6,1% des candidats entre la proposition et l'embauche effective.

Résultats du recrutement

Caractéristiques du candidat recruté

Le candidat recruté est une femme dans 75,6% des cas, avec un âge moyen de 31 ans et une médiane de 28 ans. Une variation de l'âge est constatée entre les femmes (âge moyen de 29,9 ans et médiane de 28 ans) et les hommes (respectivement 35,3 et 30). Ainsi, la part d'hommes augmente significativement avec l'âge (p -value $<0,01$) (Figure 75).

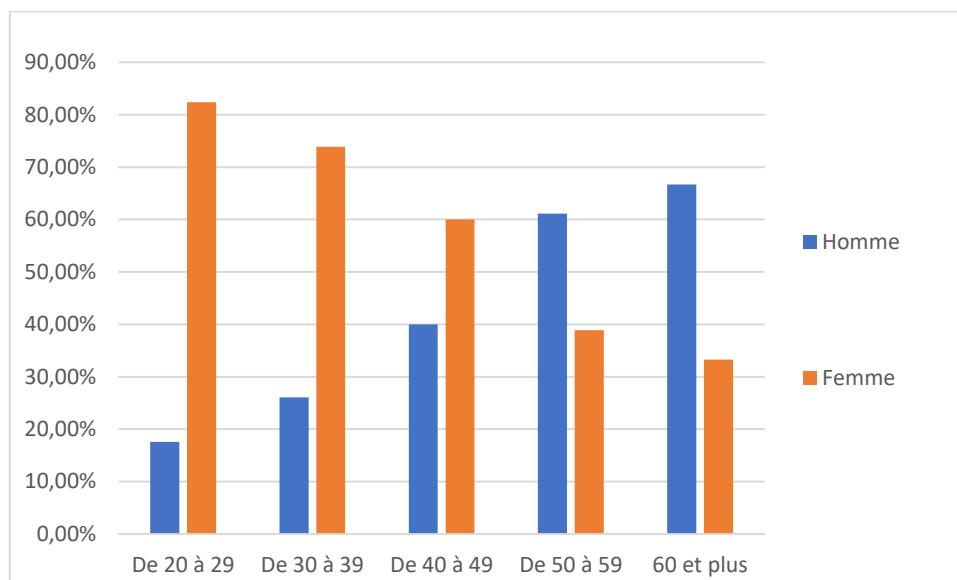


Figure 75 : Taux d'hommes et de femmes par tranche d'âge

Les candidats recrutés étaient déjà connus de l'entreprise dans 8,5% des cas, via des stages, un réseau de connaissance, un remplacement antérieur ou une ancienne candidature.

La nationalité des candidats recrutés est principalement française (76,7%), mais peut également être belge (11%) ou italienne (5,3%). Concernant les pays de formation, la France est également la plus représentée (59,4%), suivie par la Belgique (26,9%) et l'Italie (5,7%) à nouveau.

Le nombre d'années d'expérience des candidats est en moyenne de 5 ans, avec une médiane de 2 ans. Cette dissociation entre la moyenne et la médiane indique une forte quantité de candidats possédant entre 1 et 2 ans d'expérience, contre une distribution large au-delà de 2 ans avec un maximum atteint de 37 ans.

Interrogés sur leur propension à recruter des candidats sans expérience, la plupart des praticiens y sont plutôt favorables (33,3%) voire tout à fait favorables (26,9%), le reste étant réfractaires (26,9%) à complètement réfractaires (12,9%). Les motifs principaux avancés par les praticiens avec un avis négatif étaient la nécessité d'avoir un collaborateur disponible immédiatement (87,3% des cas), le manque de temps pour former la personne (42,7%), la nécessité d'avoir un collaborateur ayant déjà fait ses preuves (23,6%), et enfin l'inquiétude pour l'image de la structure (13,6%).

Concernant l'âge des candidats, la quasi-totalité des recruteurs n'avait pas fixé de limite d'âge minimum concernant le candidat à recruter (99,3%), en revanche, un âge maximum avait été fixé dans 14,6% des cas, en moyenne de 40 avec une médiane identique. Les

principaux motifs avancés sont le souhait d'éviter les conflits générationnels (66,7% des cas) et les souhaits de rémunération liés à l'âge (40,5%).

Caractéristiques de l'emploi

Le type de contrat le plus rencontré parmi les candidats recrutés était le CDI (50,2%), suivi par le CDD (41,3%), et de manière plus occasionnelle le contrat de collaborateur libéral (7.8%).

Concernant la rémunération des candidats recrutés, elle était majoritairement égale à la rémunération initialement proposée (89,3%), et parfois supérieure (10,3%). En moyenne, elle s'élevait à 56 500 euros par an, avec une médiane de 40 000 euros.

Bilan

Le sexe du candidat recruté semble être lié significativement (p -value=0,02) avec le fait de conserver le collaborateur. En effet, 79,1% des femmes étaient encore en poste lors de l'enquête contre 64,7% des hommes. Cependant, un effet âge doit être envisagé, cette variable ayant également un lien significatif avec la conservation du collaborateur sur le long terme (p -value<0,01). Ainsi, cette dernière a tendance à diminuer avec l'âge (Figure 76). Au vu de la répartition entre les genres au sein des différentes tranches d'âges, il est probable que les variations soient davantage liées à l'âge des candidats recrutés.

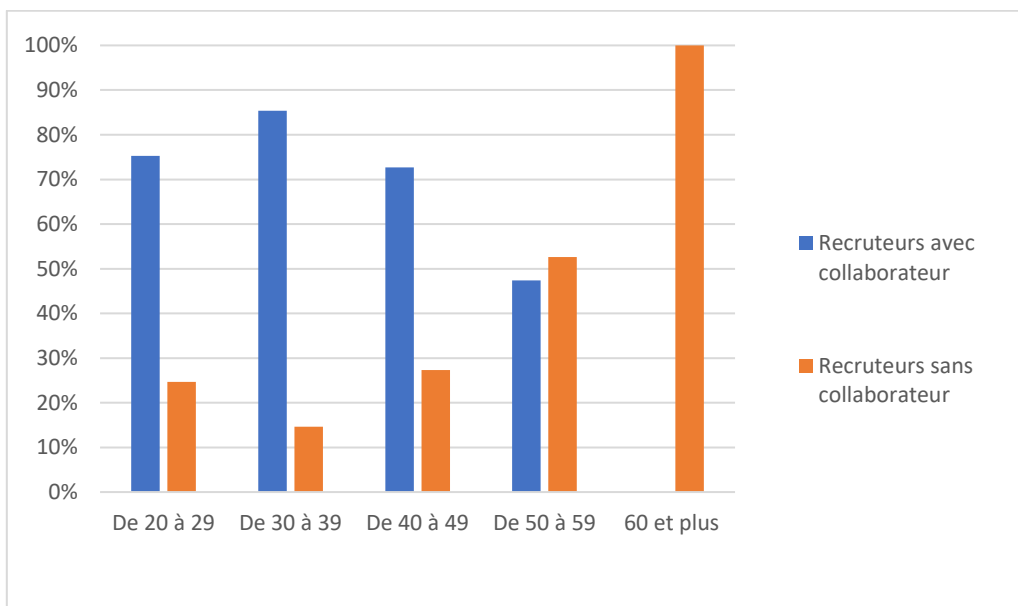


Figure 76 : Conservation du collaborateur sur le long terme par tranches d'âges

Le type de contrat peut également constituer un biais dans ces relations. En effet, le contrat CDD diminue significativement (p -value<0,01) la probabilité de conserver le collaborateur. Les hommes sont davantage embauchés en CDD que les femmes, la relation étant peu significative (p -value=0,07). De plus, les candidats de la tranche d'âge des 50-59 ans sont majoritairement embauchés en CDD par rapport aux autres tranches, avec une relation peu significative à nouveau (p -value=0,11). Ainsi, l'influence de l'âge et du genre sur le type de contrat ne peut être confirmée, mais suspectée, ce qui entraîne un potentiel biais avec la probabilité de conserver le collaborateur.

Bilan de la procédure

En moyenne, le processus de recrutement a duré pour les recruteurs 12 semaines, avec une médiane de 8 semaines. Le temps consacré au processus est estimé à 15 heures en moyenne, avec une médiane de 10 heures.

Une augmentation de la durée de la procédure augmente significativement la probabilité de conserver le candidat recruté sur le long terme ($p\text{-value}=0,009$) (Figure 77). Aucun lien significatif ne peut être montré entre cette durée et l'intervalle entre la date du recrutement et la réponse au questionnaire, ou le type de contrat du candidat recruté, ces variables ne biaisant donc pas le résultat. Le temps consacré n'est pas lié significativement ($p\text{-value}=0,76$) à la conservation du collaborateur.

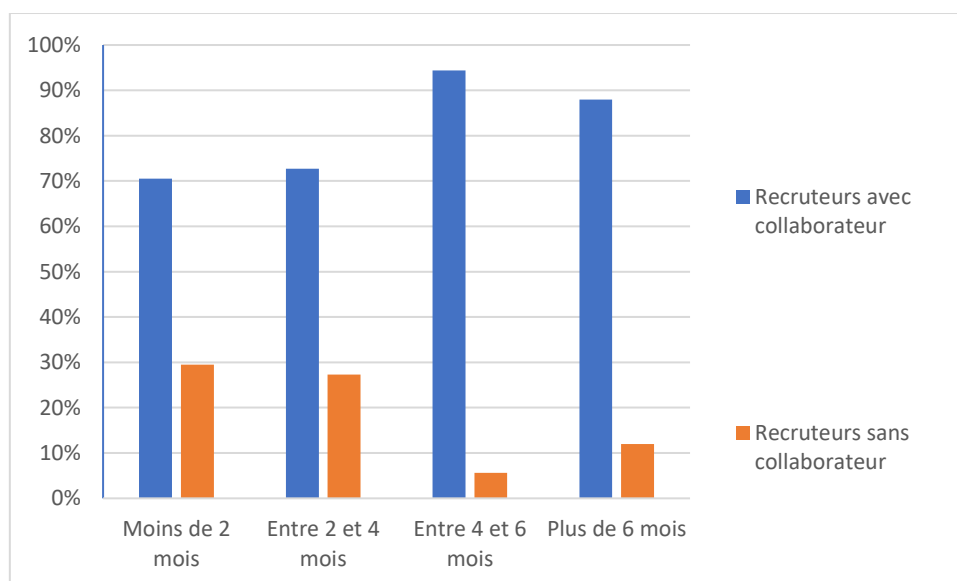


Figure 77 : Conservation du collaborateur sur le long terme en fonction de la durée du processus de recrutement

Pour la majorité des recruteurs, la procédure a été jugée plutôt difficile (40,4%) à difficile (31,1%). Les motifs les plus cités pouvant expliquer ces difficultés sont le manque de candidature (96,5% des cas), le décalage entre le profil des candidats et les besoins formulés dans l'offre (43,7%), l'exigence des candidats (32,2%) et la localisation géographique de la structure (32,2%).

Comme nous l'avons vu précédemment, seulement 75,6% des candidats recrutés étaient toujours dans l'équipe lors de l'enquête. Les motifs de séparation étaient une démission (37,5%), une rupture conventionnelle (35%), une période d'essai non concluante (25%) ou un licenciement (2,5%). La séparation a été jugée plutôt facile (31,7%), voire très facile (45%) par la majorité des praticiens.

Le recrutement inabouti

Caractéristiques des candidats

Parmi les non recruteurs, 57% estiment ne pas souhaiter recruter de candidats sans expérience. Les raisons avancées sont la nécessité d'avoir un collaborateur autonome disponible immédiatement (82,5%), le manque de temps pour former la personne (35,1%), l'inquiétude pour l'image de la structure (28,1%) et enfin la nécessité d'avoir un collaborateur

ayant déjà fait ses preuves (22,8%). Ainsi l'image de la structure est plus importante en comparaison avec les recruteurs.

Les non recruteurs ne fixent pas en majorité de limites d'âge minimum (94,6%) ou maximum (89,5%) concernant le candidat à recruter.

Bilan de la procédure

En moyenne, la procédure de recrutement a duré ou dure depuis 17 semaines avec une médiane 12 pour les non recruteurs. Le temps consacré au processus au total ou depuis son commencement est en moyenne de 20 heures avec une médiane de 5 heures. Ces différentes durées n'influencent pas la réception de candidatures.

Parmi les non recruteurs dont le processus de recrutement est terminé (79,4% des non recruteurs), différents motifs ont été avancés pour expliquer l'abandon de ce dernier. Une première dichotomie est effectuée entre la disparition du besoin de recrutement (34,3%) et les motifs inhérents au recrutement (65,7%). Au sein de la première catégorie, les principales explications sont la reprise d'activité de la personne à remplacer (48,4% des cas), une réorganisation interne (15,2%) ou une baisse de l'activité (15,2%). Au sein de la seconde catégorie, les principaux motifs sont l'absence de candidatures (59,1% des cas) et l'absence de correspondance avec le profil recherché (22,7%).

Les principales raisons avancées par les non recruteurs pour expliquer les difficultés de recrutement sont le manque de candidatures (87,6% des cas), la localisation géographique (44,3%), l'exigence des candidats (36,2%), le décalage entre le profil des candidats et les besoins formulés dans l'offre (31,9%) et les conditions de travail (14,6%). Nous pouvons constater que la localisation géographique est davantage problématique pour les non recruteurs, en comparaison avec les recruteurs.

Seulement 45% des non recruteurs souhaitent reprendre le recrutement, en majorité dans un délai inférieur à 3 mois (54%).

Opinions générales

Cette partie étudie les réponses aux questions concernant les changements que les praticiens apporteraient au processus de recrutement s'il était à refaire et les commentaires généraux sur le recrutement. Une sélection des verbatims les plus représentatifs des commentaires est présentée en Annexe 8.

Processus de recrutement

Les praticiens ont été interrogés sur les changements qu'ils apporteraient au processus s'il était à refaire. Les grands domaines abordés sont présentés dans la Figure 78.

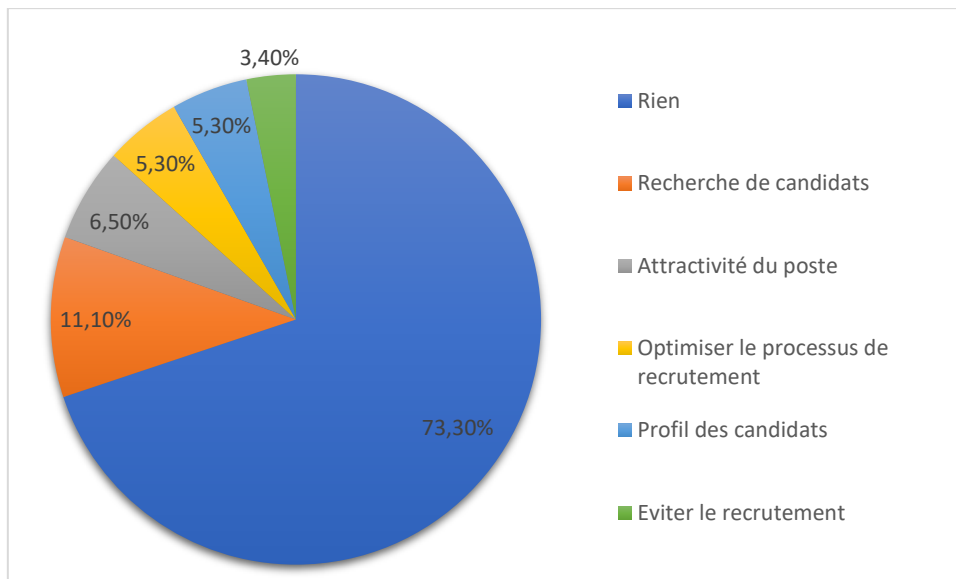


Figure 78 : Domaines abordés dans les réponses apportées à la question "Que changeriez-vous dans l'offre et/ou dans la procédure de recrutement ?"

Parmi les praticiens ne souhaitant rien changer au processus de recrutement, certains indiquent que le problème provient soit du manque de candidats et de leurs exigences, soit du manque de motivation et de compétences des candidats. D'autres ne savent simplement pas quel élément du processus changer (Figure 79).

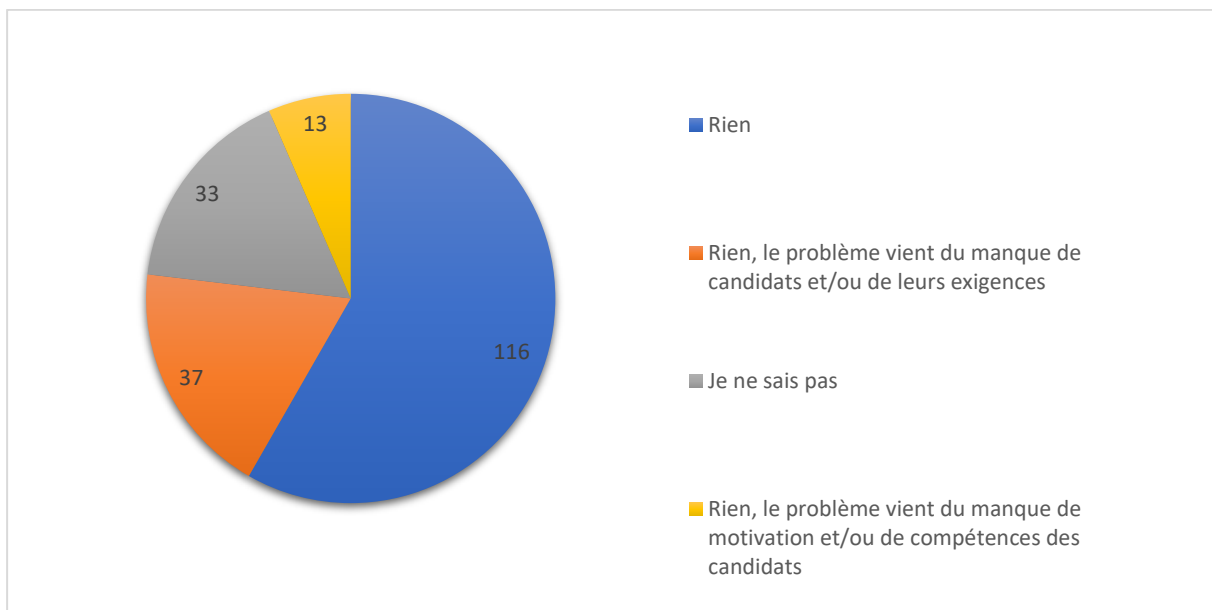


Figure 79 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Rien"

Parmi les praticiens souhaitant optimiser la recherche de candidats, la forme et le fond de l'annonce est primordiale pour la plupart. Certains canaux de recrutements sont à privilégier, ainsi qu'une démarche proactive dans le processus (Figure 80).

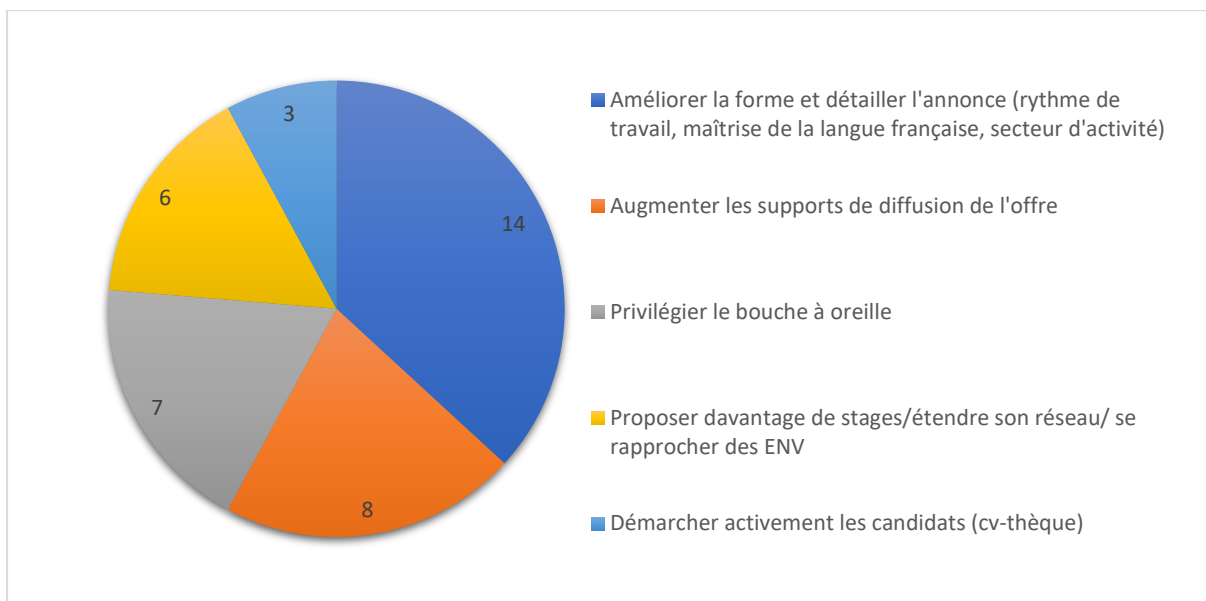


Figure 80 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Recherche de candidats"

Parmi les praticiens souhaitant optimiser l'attractivité de l'offre, différentes propositions ont été émises, regroupées dans la Figure 81.

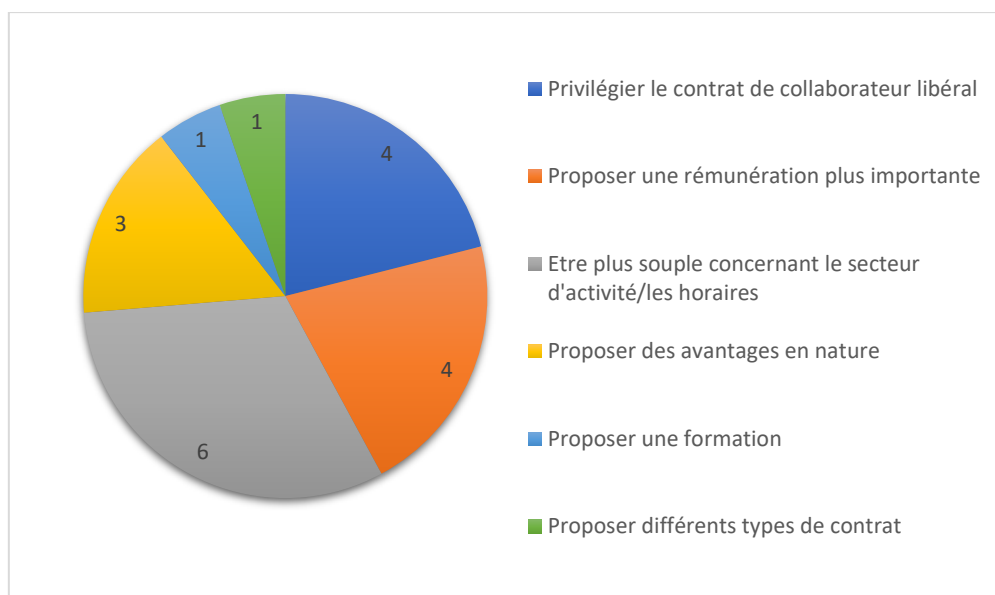


Figure 81 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Attractivité de l'offre"

Parmi les praticiens souhaitant optimiser le recrutement, la proposition la plus citée est l'anticipation de la période de recrutement, permettant ainsi de mieux cerner le profil de candidat en adéquation avec la structure, mais également d'éviter l'échec de recrutement (Figure 82).

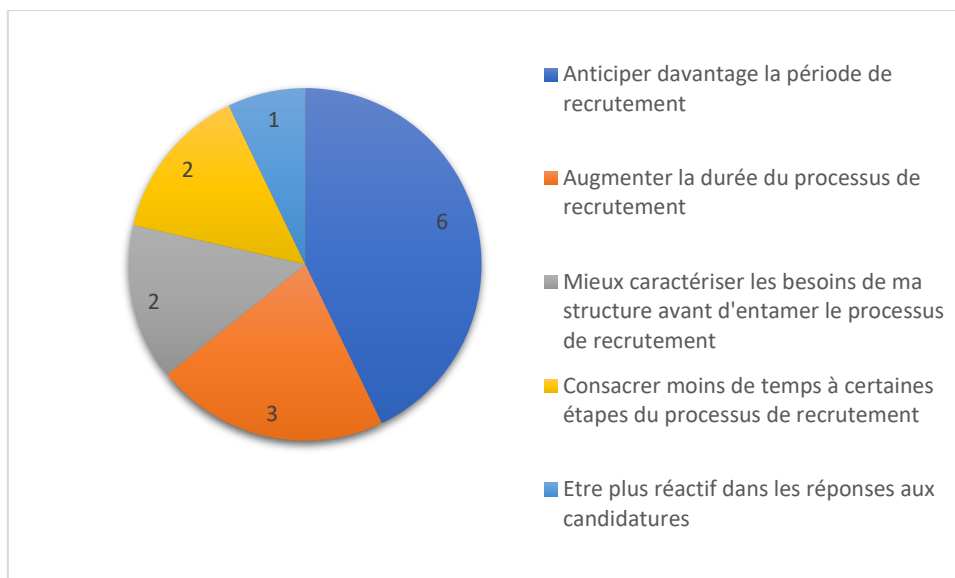


Figure 82 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Optimiser le processus de recrutement"

Parmi les praticiens souhaitant sélectionner le bon profil de candidat, les deux éléments proposés concernant l'amélioration qualitative de l'entretien de recrutement, et la recherche active d'informations sur les candidats (Figure 83).

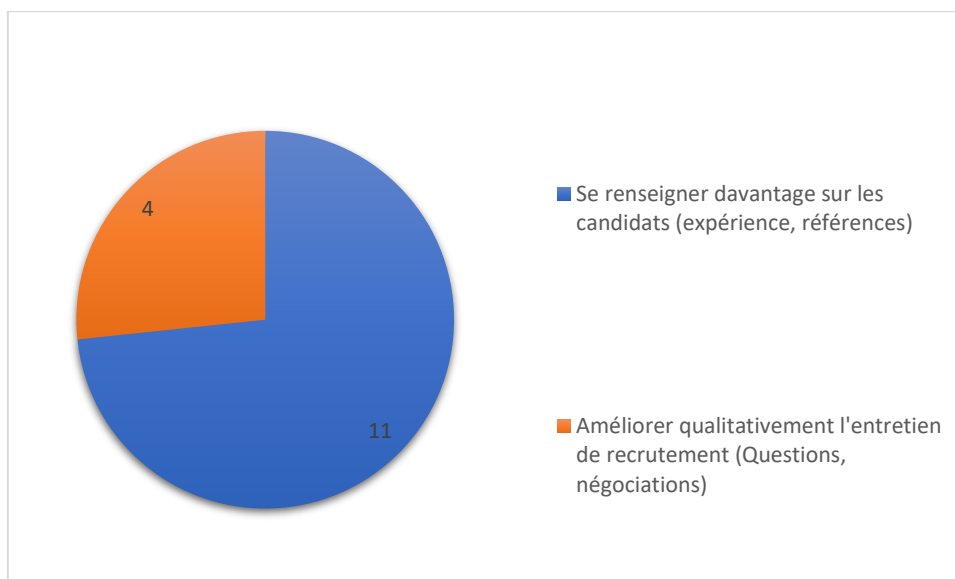


Figure 83 : Propositions de changement du processus selon les praticiens du domaine "Profil du candidat"

Enfin, les praticiens souhaitant éviter le recrutement proposent de ralentir leur activité ou revoir leur organisation interne (9 réponses).

Difficultés de recrutement

Parmi les praticiens, 31,3% estiment que le recrutement est d'une manière générale difficile, voire très difficile pour 60,2% d'entre eux. A partir de ce constat, les praticiens ont été consultés afin de savoir pourquoi le recrutement est difficile selon eux. Parmi eux, 184 font le constat d'un manque de candidats par rapport au nombre d'offres (65,7% des

répondants). Différents domaines ont été abordés dans les réponses, présentés dans la Figure 84.

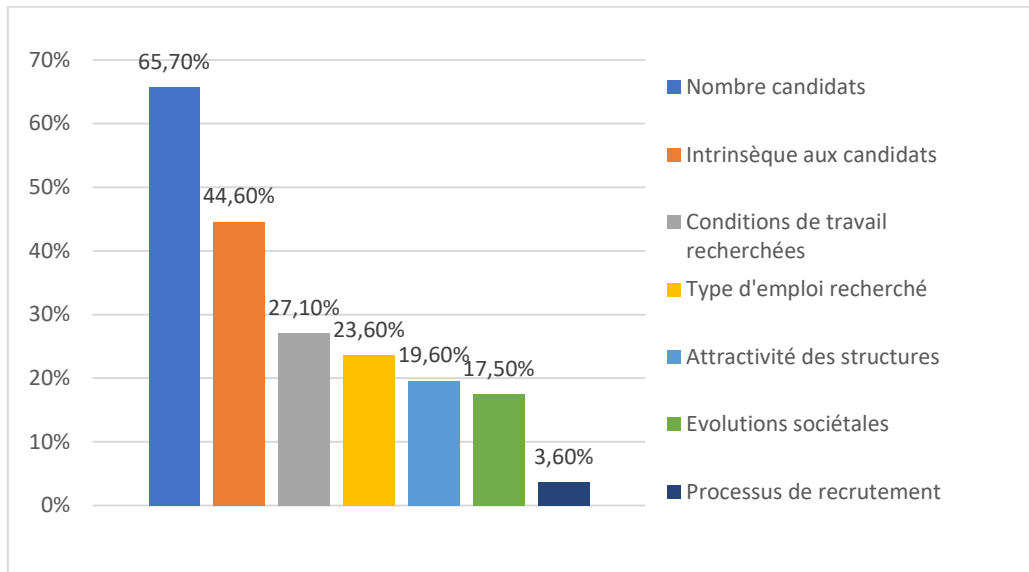


Figure 84 : Domaines abordés dans les opinions sur le recrutement de manière générale

Parmi les difficultés imputables aux caractéristiques intrinsèques des candidats, les plus récurrentes sont un manque de motivation et d'intérêt pour la profession, une forte exigence et enfin un défaut de compétences, d'autonomie et d'expérience (Figure 85).

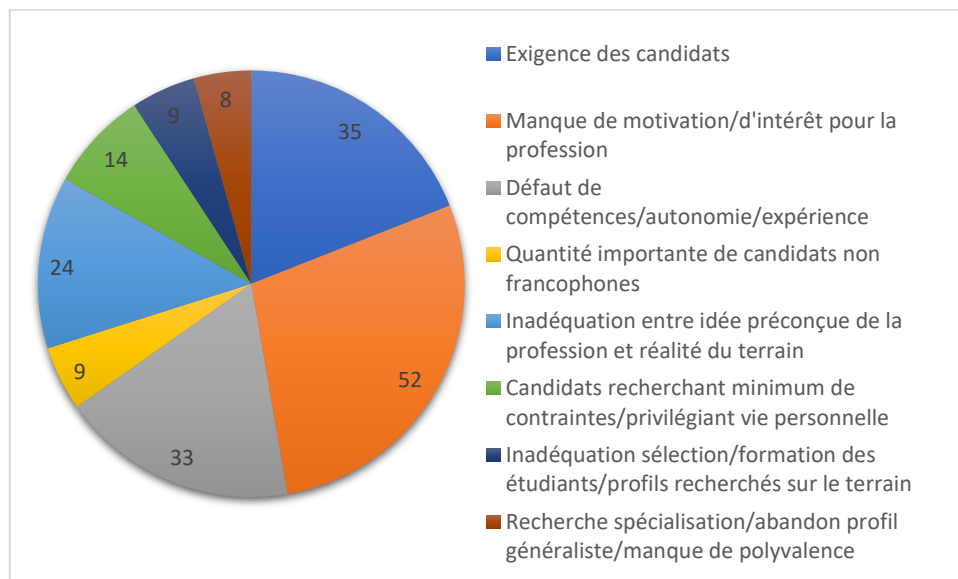


Figure 85 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "intrinsèque aux candidats"

Parmi les difficultés liées aux conditions de travail recherchées, les praticiens citent les exigences concernant l'emploi du temps, le volume horaire et la durée du contrat, ainsi que le refus des gardes (Figure 86).

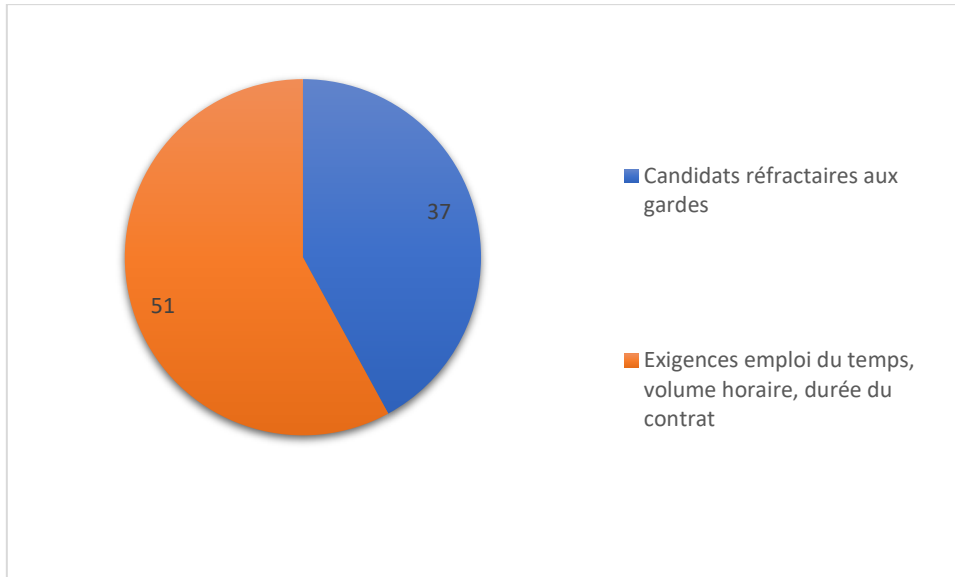


Figure 86 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "conditions de travail recherchées"

Parmi les difficultés liées au type d'emploi recherché, les principales exigences des candidats citées concernent la rémunération et les secteurs d'activité (Figure 87).

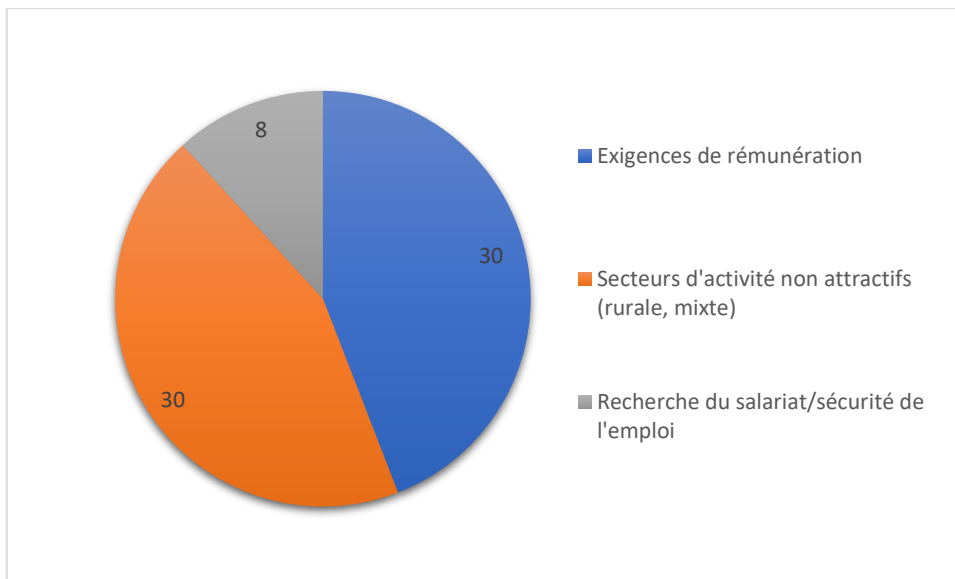


Figure 87 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "type d'emploi recherché"

Parmi les difficultés de recrutement en lien avec l'attractivité des structures, le facteur négatif le plus cité est la localisation géographique (Figure 88).

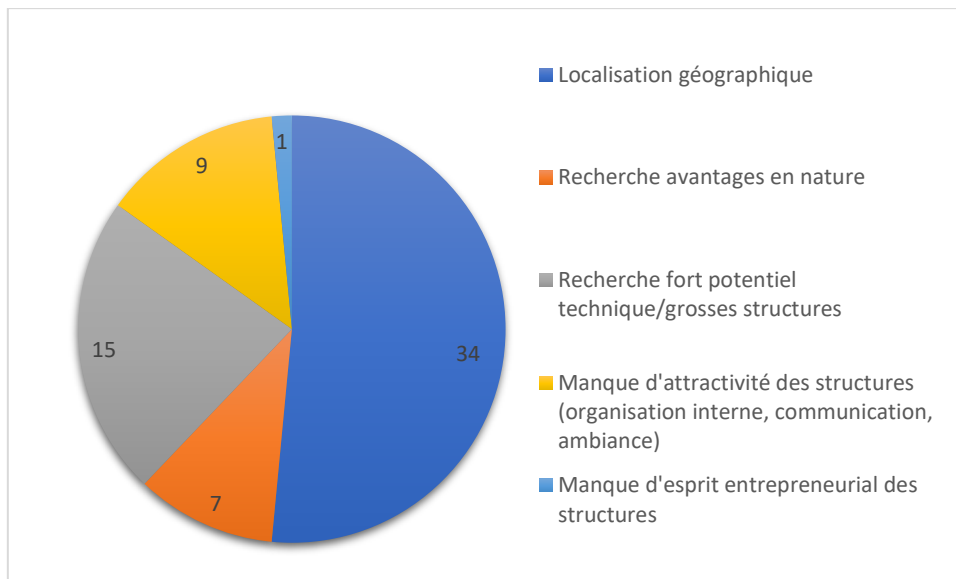


Figure 88 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "attractivité des structures"

Parmi les évolutions sociétales, les difficultés rencontrées avec la jeune génération par les praticiens sont de nombreuses fois citées (Figure 89).

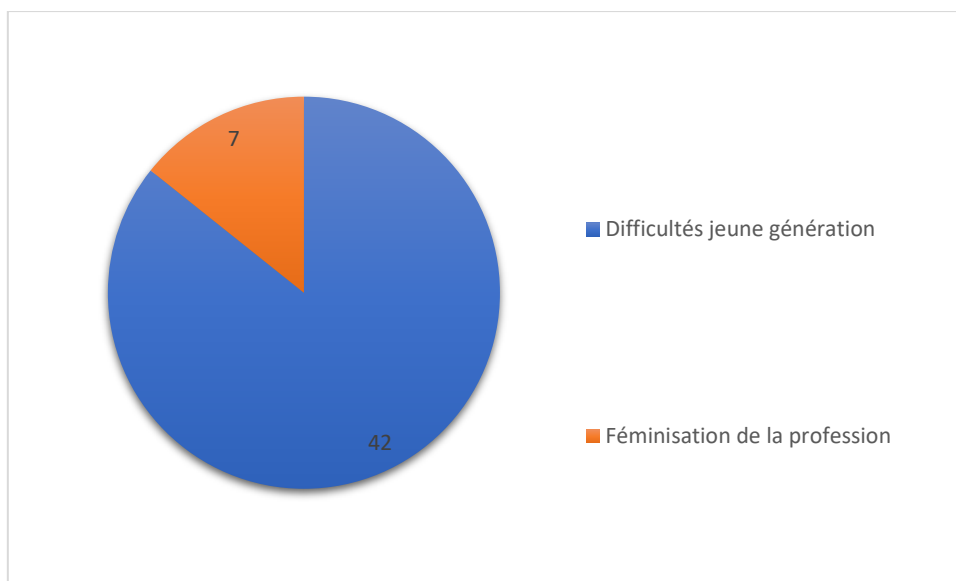


Figure 89 : Opinions sur les difficultés de recrutement des praticiens du domaine "évolutions sociétales"

Enfin, au sein du domaine concernant le processus de recrutement, la nécessité de se vendre au candidat et de pratiquer le démarchage actif est citée 8 fois, et la chronophagie du recrutement 2 fois.

Les opinions les plus récurrentes sont récapitulées dans la Figure 90.

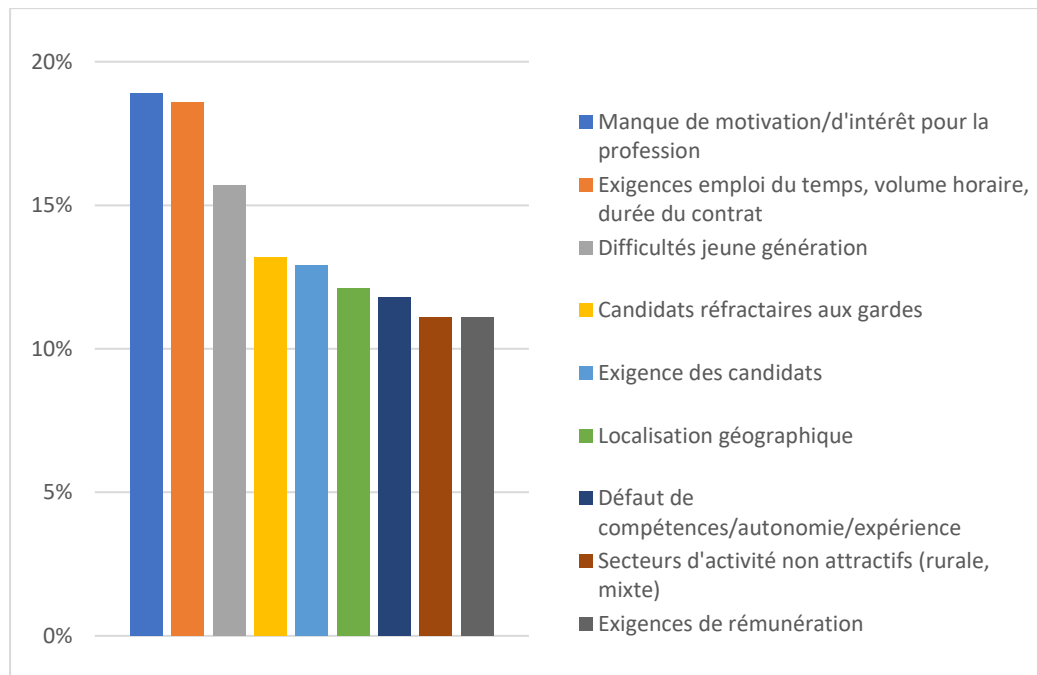


Figure 90 : Opinions des praticiens concernant les difficultés de recrutement les plus récurrentes

Pour finir, nous pouvons constater qu'au sein des réponses les praticiens émettent en moyenne 2,4 opinions négatives avec une médiane de 2 opinions négatives. De plus, l'aboutissement du recrutement est significativement lié ($p\text{-value}=0.04$) au nombre d'opinions émises par les vétérinaires (Figure 91).

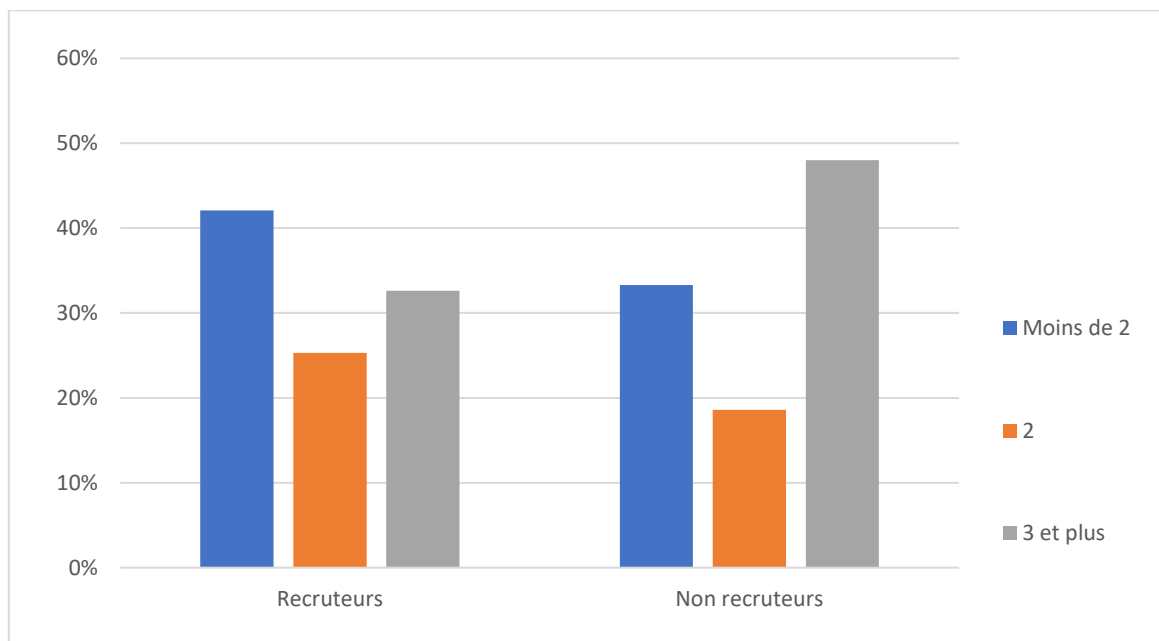


Figure 91 : Influence de l'aboutissement du recrutement sur le nombre d'opinions négatives des praticiens

Conclusion

Ce dépouillement séquentiel nous a permis de présenter les différents résultats de l'enquête et de mettre en évidence quelques associations significatives permettant d'expliquer certaines difficultés de recrutement.

Nous allons maintenant reprendre certains éléments de l'étude et les comparer à des données issues de la bibliographie, afin de répondre aux questions posées en introduction. Dans un premier temps, nous étudierons l'attractivité des structures, des offres, et l'attractivité géographique.

Etude de l'attractivité

Attractivité des structures

Nous avons pu voir précédemment que certains praticiens décrivent un manque d'attractivité des structures comme l'une des causes des difficultés de recrutement. Les informations dont nous disposons permettant d'appréhender l'attractivité des structures de l'étude concernent les effectifs professionnels ainsi que les types de structures. Nous pouvons également intégrer dans cette partie l'accueil de stagiaires.

Types de structures

Les types de structures rencontrés dans l'étude sont principalement des cliniques et des cabinets vétérinaires. Nous pouvons constater que le type influence significativement (p -value=0,007) l'aboutissement du recrutement, les cabinets amenant à 46,8% de recrutements aboutis contre 34,8% pour les cliniques.

Effectifs professionnels

Parmi les opinions des praticiens concernant les difficultés de recrutement, la taille des structures et le potentiel technique ont été cités 15 fois comme jouant un rôle dans ces difficultés.

En étudiant la relation entre le nombre de vétérinaires des structures de l'étude et l'aboutissement du processus de recrutement, nous constatons qu'il n'existe pas de lien significatif (p -value=0,67) entre ces deux variables. Cependant, le nombre de vétérinaires dans la structure influence positivement (p -value<0,01) la probabilité de conserver le collaborateur (Figure 92), en excluant d'éventuels biais comme le type de contrat ou la durée entre recrutement et réponse au questionnaire. De plus, l'effectif vétérinaire influence également positivement (p -value=0,001) la probabilité de recevoir des candidatures (Figure 93).

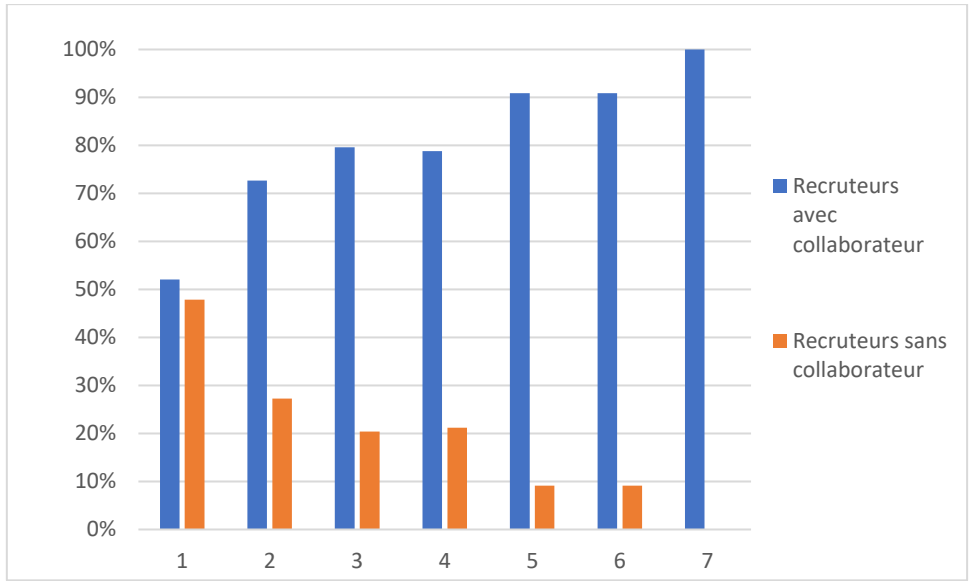


Figure 92 : Influence du nombre de vétérinaires par structure sur la conservation du collaborateur

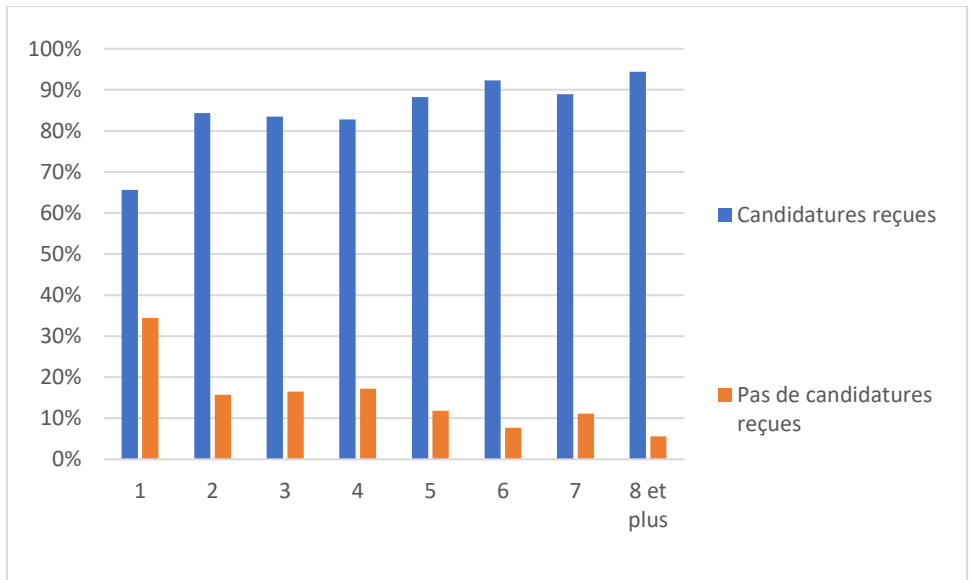


Figure 93 : Influence du nombre de vétérinaires par structure sur la réception de candidatures

Nous pouvons étudier également le ratio représenté par le rapport du nombre d'ASV sur le nombre de vétérinaires. Nous pouvons constater que ce ratio influence négativement la réception de candidatures ($p\text{-value} < 0,01$) (Figure 94) et l'aboutissement du recrutement ($p\text{-value} = 0,005$) (Figure 95).

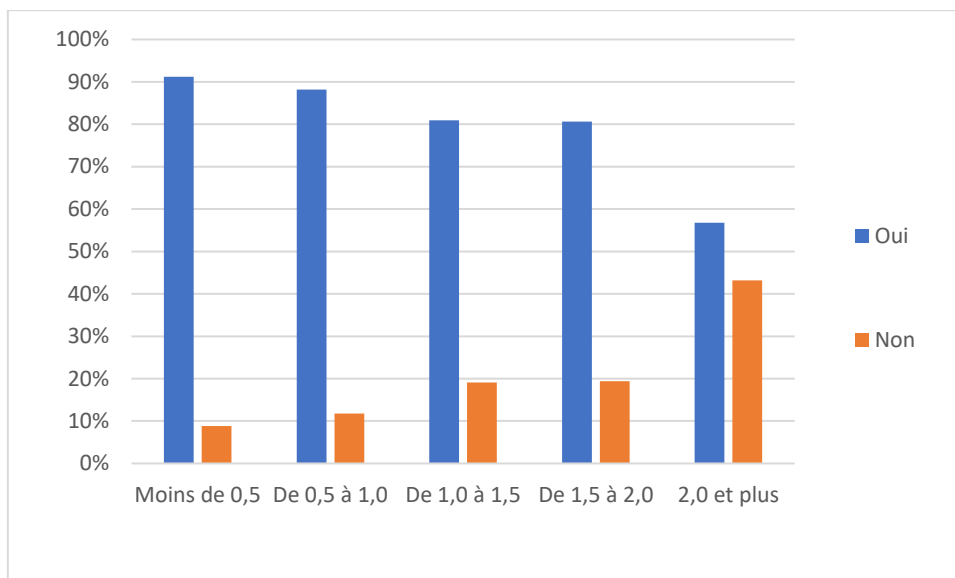


Figure 94 : Influence du ratio ASV/vétérinaires de la structure sur la réception de candidatures

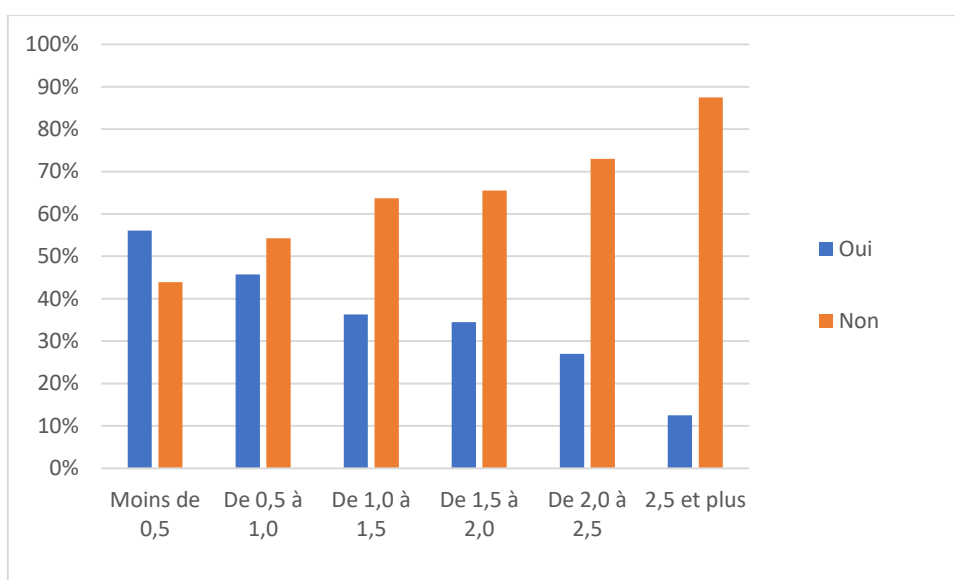


Figure 95 : Influence du ratio ASV/vétérinaires de la structure sur l'aboutissement du recrutement

Accueil de stagiaires

Les praticiens ayant répondu à notre enquête accueillent majoritairement (50,8%) 1 à 2 stagiaires par an. En comparant avec les différentes variables, nous pouvons constater que l'accueil de stagiaires n'a aucune influence significative sur l'aboutissement du recrutement, la réception de candidatures ou la conservation du collaborateur.

Bilan

Les différents résultats permettent de confirmer que l'attractivité des structures semble jouer un rôle dans les difficultés de recrutement. Un grand nombre de vétérinaires amène à la réception d'un plus grand nombre de candidatures, et à une conservation du collaborateur sur le long terme accrue.

Les structures ne possédant qu'un seul vétérinaire apparaissent comme présentant le plus de difficultés de recrutement, avec une difficulté supplémentaire pour fidéliser les collaborateurs. Ce type d'exercice semble donc peu attractif pour les candidats.

Contrairement à ce que nous avons pu constater dans les solutions proposées pour pallier les difficultés de recrutement, l'accueil de stagiaires ne semble pas influencer sur la réussite du recrutement.

Attractivité des offres

Les commentaires des praticiens concernant le recrutement montrent une exigence des candidats envers les conditions de travail et le type de poste recherchés. En effet, l'emploi du temps, les gardes, les avantages en nature, les secteurs d'activités, les contrats et la rémunération sont cités comme à l'origine de difficultés de recrutement. Ces éléments font tous partie de l'offre d'emploi proposée aux candidats. Nous allons donc étudier lesquels influencent positivement ou négativement l'attractivité de l'offre.

Visibilité des offres

Afin d'étudier l'attractivité des offres, nous disposons de marqueurs spécifiques de VetoJob que nous pouvons mettre à contribution. Ces marqueurs sont les suivants :

- Le nombre de vues par offre : correspond au nombre de fois qu'un candidat clique sur une annonce pour la lire
- Le nombre de postulants par mail : nombre de candidats ayant cliqué sur « postuler par mail »
- Le nombre de postulants par téléphone : nombre de candidats ayant cliqué sur « afficher le téléphone »
- Le nombre de postulants sur le site Internet : nombre de candidats ayant cliqué sur « accéder au site »
- Le taux de conversion (Tconv) : somme des postulants/nombre de vues

En pratique, à partir de la page de présentation des offres, le fait de cliquer sur une annonce pour la lire augmente de 1 le nombre de vues. Ensuite, à partir de l'écran de présentation de l'offre sélectionnée, les 3 champs « postuler par mail », « afficher le téléphone » et « accéder au site » sont disponibles et augmentent de 1 le marqueur associé lorsque le candidat clique dessus. Ainsi, ces 3 marqueurs sont plus engageants pour le candidat que le nombre de vues.

Le taux de conversion possède le barème suivant :

- $T_{conv} < 0,7\%$: faible conversion
- $0,7\% < T_{conv} < 1,6\%$: conversion moyenne
- $1,6\% < T_{conv} < 2,3\%$: bonne conversion
- $T_{conv} > 2,3\%$: excellente conversion

Ces marqueurs seront répartis en quartiles et nous permettront donc dans cette partie d'appréhender l'attractivité des offres en fonction des différents éléments les composant. Nous utiliserons principalement le nombre de vues et le taux de conversion. Ces marqueurs n'ont pas de valeur prédictive car ils n'influencent pas significativement la réception de candidatures ou l'aboutissement du recrutement.

Type de poste

Les deux types de postes présents dans notre étude sont le salariat ou la collaboration libérale. Au sein du salariat, les candidats se voient proposés CDD ou CDI, ou les deux.

Nous pouvons constater, en appliquant les marqueurs de visibilité, que la collaboration libérale est significativement associée à une augmentation du nombre de vues par comparaison avec les autres types de postes ($p\text{-value}<0,004$) (Figure 96), mais également par comparaison avec les autres types de contrat ($p\text{-value}=0,02$) (Figure 97). En revanche, il n'existe pas de relations significatives avec le taux de conversion. Ainsi, le statut de collaborateur libéral semble être attractif pour les candidats mais ne pousse cependant pas ces derniers à postuler.

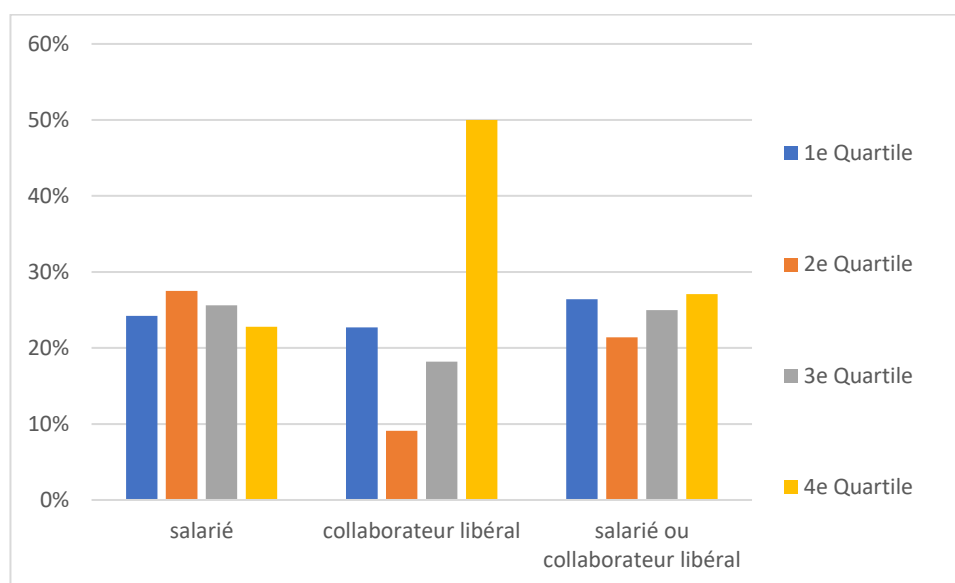


Figure 96 : Influence du type de poste sur le nombre de vues

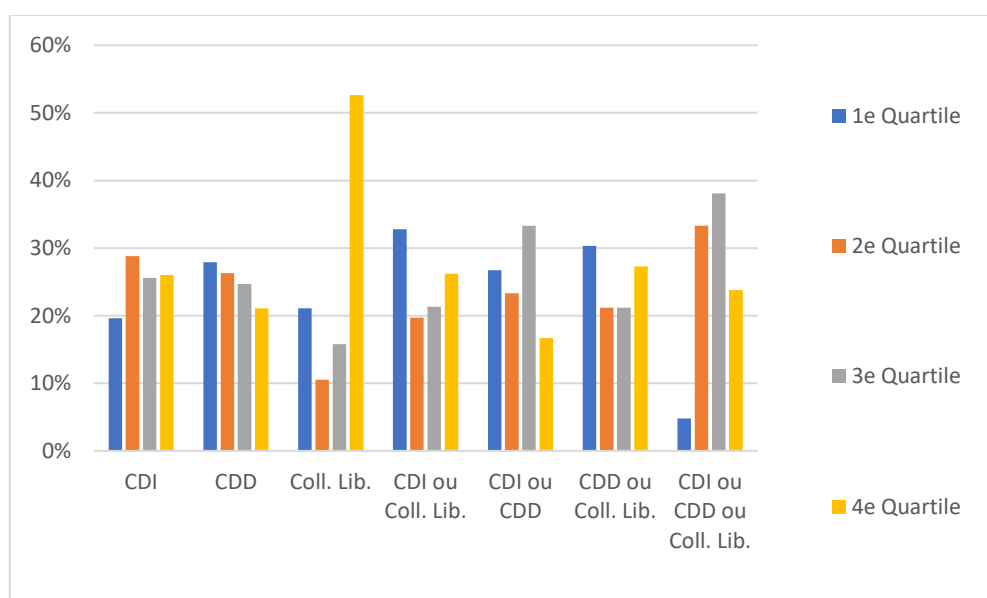


Figure 97 : Influence du type de contrat sur le nombre de vues

Malgré cette apparente attractivité, il apparaît que le statut de collaborateur libéral est associé négativement à l'aboutissement du recrutement ($p\text{-value}=0,02$). En effet, seulement

17,8% des offres proposant un statut de collaborateur libéral seul aboutissent au recrutement d'un candidat, contre 38,6% des offres proposant un salariat seul.

Secteur d'activité

Les différents secteurs d'activité proposés ne présentent pas de relations significatives avec les différents marqueurs ou avec l'aboutissement du recrutement.

En revanche, l'activité mixte augmente significativement ($p\text{-value}=0,004$) la probabilité de conserver le collaborateur sur le long terme (Figure 98), avec vérification de l'absence de biais provenant du type de contrat. De plus, l'activité en canine stricte est associée négativement à la conservation du collaborateur.

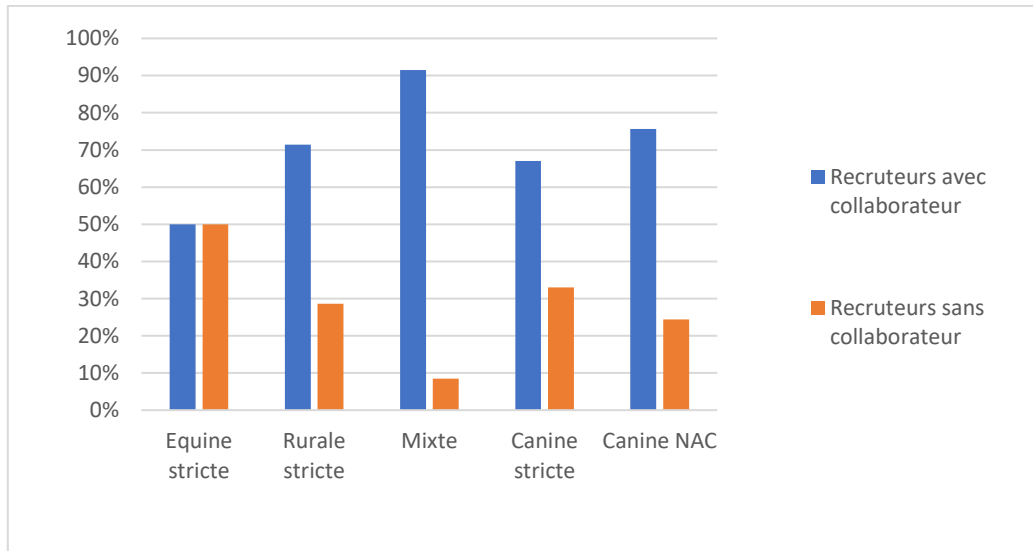


Figure 98 : Influence du secteur d'activité sur la conservation du collaborateur

Rémunération

Les différentes rémunérations proposées aux candidats ne présentent pas de relations significatives avec les marqueurs de visibilité et l'aboutissement du recrutement. En revanche, un contrat « forfait heure » selon la convention collective est associé négativement à la conservation du collaborateur ($p\text{-value}=0,05$).

Avantages en nature

Les avantages en nature proposés ne présentent pas de relation significative avec les marqueurs de visibilité et l'aboutissement du recrutement.

En revanche, certains avantages sont associés positivement à la conservation du collaborateur, notamment le fait de fournir un téléphone, une voiture ou les deux ($p\text{-value}=0,002$).

Bilan

Les marqueurs de visibilité possèdent des limites dans notre étude. Par exemple, le nombre de vue reflète l'attractivité de l'offre à partir de son libellé (titre) uniquement. Ainsi, l'attractivité apportée par les éléments présents uniquement dans le corps de l'annonce n'est pas reflétée par ce marqueur. Celui-ci était donc intéressant uniquement pour le type de poste, présent dans le libellé. Les résultats montrent donc que le statut de collaborateur libéral semble inciter les candidats à visualiser l'annonce, mais n'amène pas à davantage de

postulants. Au contraire, la collaboration libérale semble moins attractive pour les candidats que le salariat.

Concernant la conservation du collaborateur, il semble que les avantages en nature tels qu'un téléphone et une voiture de fonction tendent à fidéliser davantage. De plus, les candidats exerçant dans le secteur mixte semblent rester plus longtemps dans leur structure d'accueil.

Attractivité géographique

Dans cette partie, nous étudierons l'attractivité géographique en nous servant des outils présentés dans l'Annexe 1 et déjà présentés. Dans un premier temps, nous étudierons l'influence de la localisation des structures vétérinaires de notre étude en fonction des différentes typologies à notre disposition. Par la suite, nous mettrons en évidence différents facteurs explicatifs influant sur le recrutement au niveau des bassins de vie.

Localisation des structures vétérinaires

Les réponses concernant les difficultés de recrutement des praticiens citent la localisation géographique comme une cause potentielle de ces difficultés. La validité de cette affirmation est étudiée dans cette partie.

Localisation suivant le Zonage en Aires Urbaines (ZAU)

Suivant le ZAU, la localisation des structures n'a pas d'influence sur l'aboutissement du recrutement. Ainsi les recruteurs et non recruteurs ont une répartition similaire sur le territoire selon cette typologie. Cependant, la localisation dans les petits pôles conduit à une surreprésentation significative des échecs de recrutement. Par contre, aucune influence n'est mise en évidence sur la réception de candidatures.

En revanche, une association peut être mise en évidence sur la conservation du candidat recruté. En effet, la localisation dans des communes isolées, hors influence des pôles ou dans des communes multipolarisées des grandes aires urbaines influence positivement (p -value=0,03) la probabilité de conserver le collaborateur (Figure 99). Cependant, les types de contrats étant également influencés par ces deux localisations (en faveur des CDI souvent d'une durée plus longue qu'un CDD), il n'est pas possible d'être affirmatif.

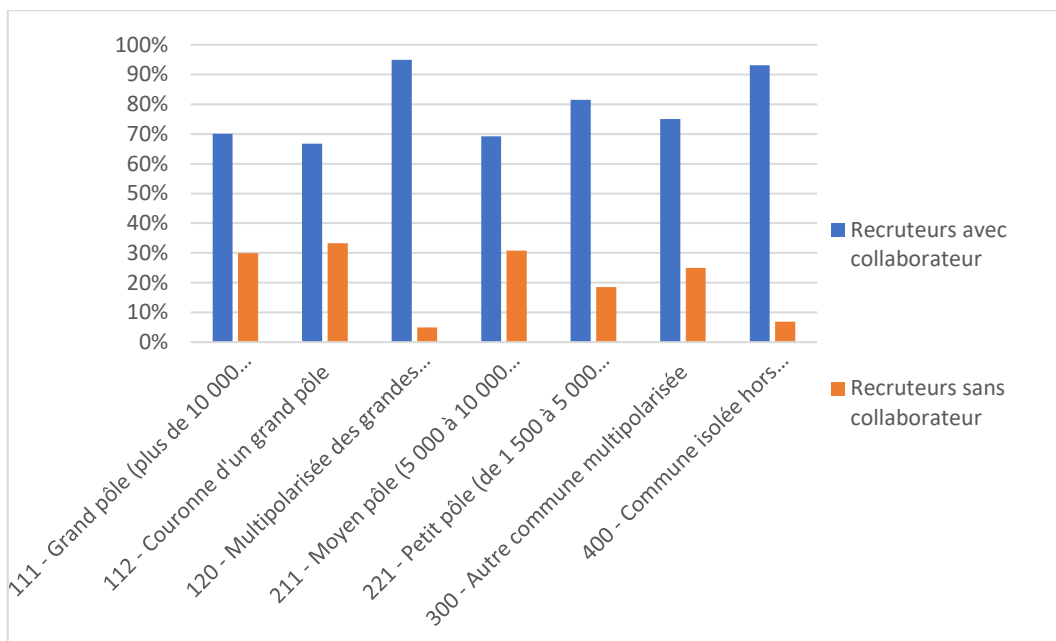


Figure 99 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur la conservation du collaborateur

Le secteur d'activité proposé est influencé par la localisation des structures. En effet, les pôles les plus ruraux proposent significativement plus de postes en pratique mixte ou rurale, et moins de postes en canine stricte (p -value<0,01) (Figure 100).

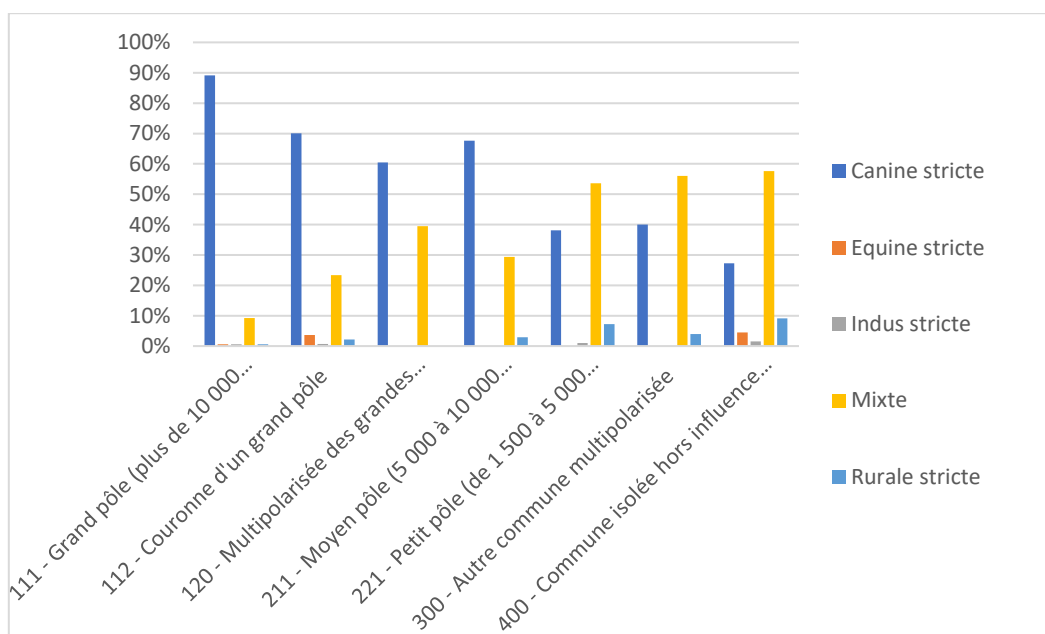


Figure 100 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur le secteur d'activité proposé

Les avantages en nature proposés par les structures ont tendance à être significativement plus nombreux dans les communes situées dans les pôles les plus ruraux (p -value<0,01) (Figure 101).

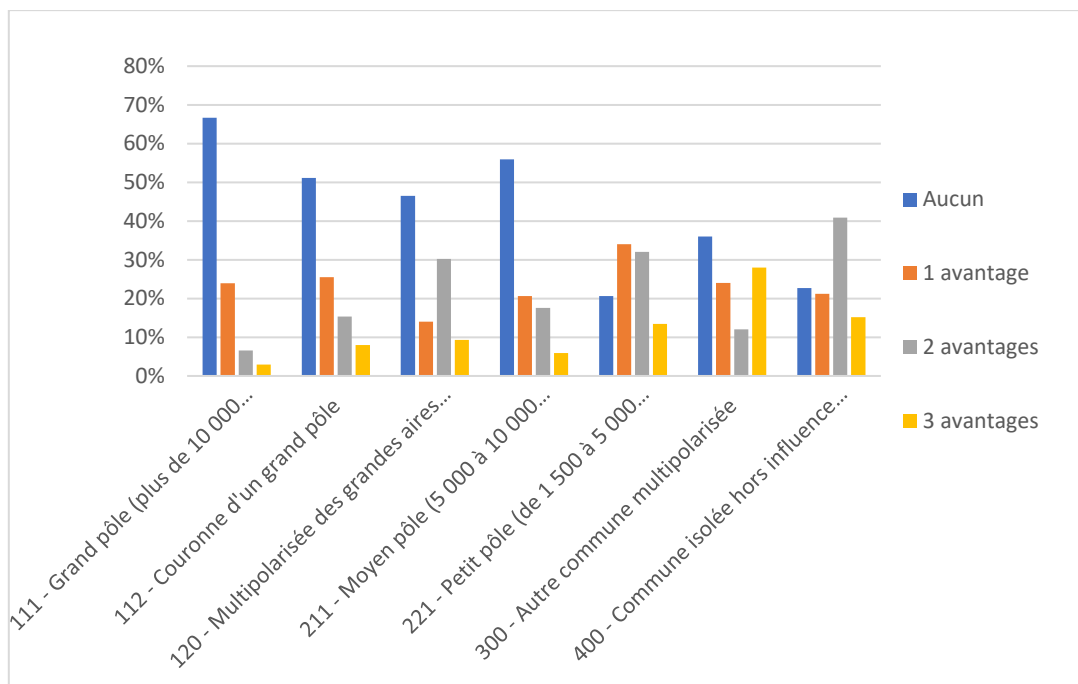


Figure 101 : Influence de la localisation des structures selon le ZAU sur le nombre d'avantages en nature proposés

Localisation suivant la typologie des campagnes françaises

Cette typologie permet, par rapport à la précédente, de préciser plus finement les influences exercées au sein des secteurs les plus ruraux.

Suivant la typologie des campagnes françaises, il apparaît que certains espaces sont associés négativement à l'aboutissement du recrutement. (p -value=0,03) (Figure 102)

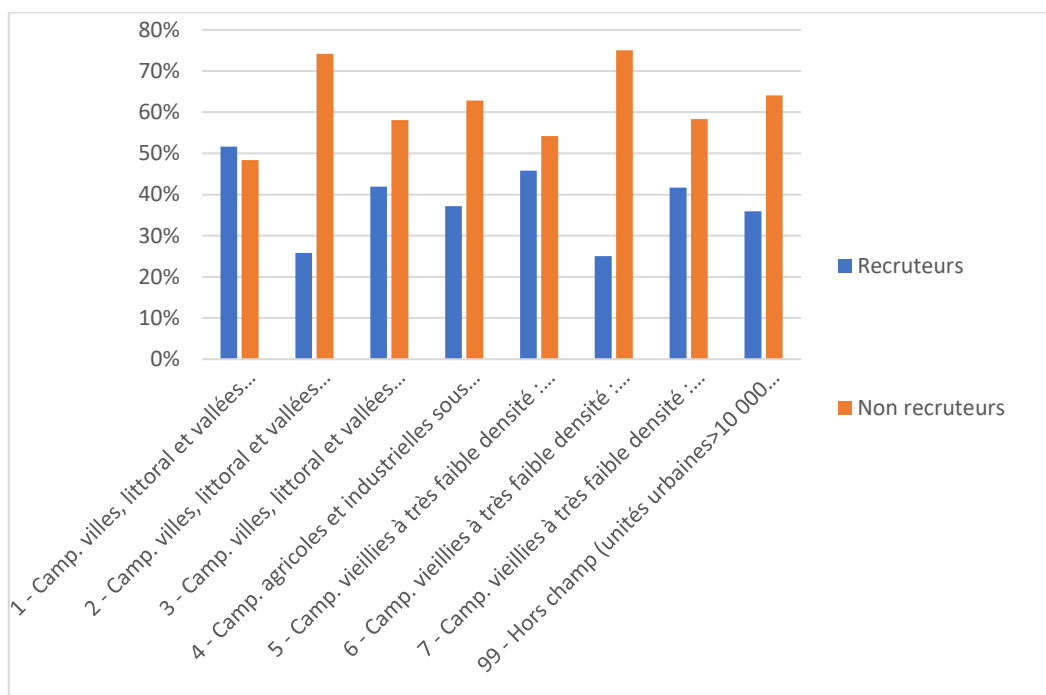


Figure 102 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur l'aboutissement du recrutement

La conservation du collaborateur est également associée au type du lieu d'exercice : nous pouvons constater que la probabilité de conserver le collaborateur augmente avec la ruralité de l'espace ($p\text{-value}=0,009$) (Figure 103). Les types de contrats des candidats recrutés ne sont pas associés à la localisation dans cette typologie, permettant de s'affranchir de ce biais potentiel.

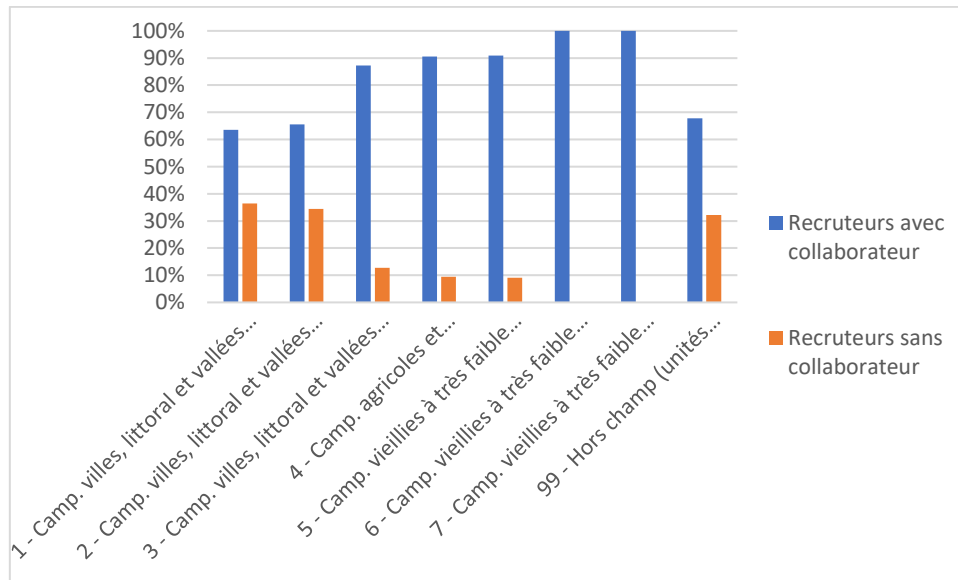


Figure 103 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur la conservation du collaborateur

Concernant les secteurs d'activité, la tendance observée précédemment est confirmée avec une proportion plus importante du secteur rural et de la pratique mixte au sein des campagnes agricoles et industrielles, et des campagnes vieilles à très faible densité ($p\text{-value}<0,01$) (Figure 104).

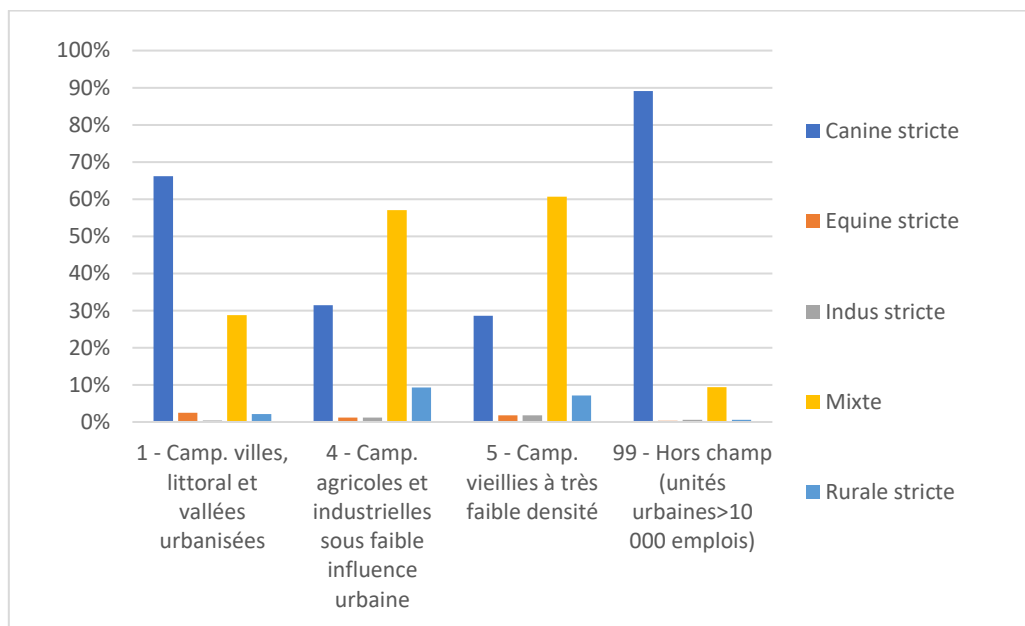


Figure 104 : Influence de la localisation des structures selon la typologie des campagnes françaises sur le secteur d'activité proposé

Influence des territoires hyper-ruraux

L'application de la typologie des territoires hyper-ruraux confirme la plupart des tendances précédentes, avec une absence d'influence sur l'aboutissement du recrutement et la réception de candidatures.

La conservation du collaborateur est associée positivement aux territoires hyper-ruraux ($p\text{-value}=0,04$). Un plus grand nombre d'avantages en nature est proposé aux candidats dans ces territoires ($p\text{-value}<0,01$). Enfin, les activités mixte et rurale stricte sont significativement plus représentées au sein de ces territoires ($p\text{-value}<0,01$).

Facteurs d'attractivité des territoires

Les praticiens dans leurs commentaires affirment que les candidats recherchent un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ainsi, différents facteurs peuvent attirer les candidats dans un territoire en vue de mener une vie personnelle épanouie. A partir du zonage en bassin de vie, il est possible d'étudier l'influence de ces différents facteurs sur le recrutement de vétérinaires. Les facteurs géographiques ont été étudiés dans la partie précédente. Nous nous servons dans cette partie du nombre d'opinions négatives émises par les praticiens concernant le recrutement, permettant d'appréhender indirectement les difficultés de recrutement.

Facteurs d'attractivité résidentielle

Ces facteurs peuvent être classés suivant différentes variables identifiées comme des critères déterminants dans le choix de localisation des médecins et vétérinaires (Gouttenoire, Commun, 2014). Nous avons également ajouté quelques variables que nous jugeons utiles pour cette étude.

Nombre total d'équipements

Les équipements sont divisés par l'INSEE en différentes catégories présentées dans la partie bibliographique correspondante. Le nombre d'équipements, sans distinction de catégorie, n'a pas d'influence significative sur l'aboutissement du recrutement, la réception de candidatures et la conservation du collaborateur. Cependant, un nombre d'équipements supérieurs (au-delà de 34) diminue le nombre d'opinions négatives émises par les praticiens ($p\text{-value}=0,02$).

Quelque soit le type d'équipements concernés (offre de loisirs, proximité à l'éducation, offre de soins, équipements commerciaux), nous n'avons pas mis en évidence d'effet significatif sur les variables pivots représentées par l'aboutissement du recrutement, la réception de candidatures et la conservation du collaborateur.

Pôles de service

Un pôle de service correspond à une unité urbaine disposant d'au moins 16 à 31 équipements intermédiaires. La localisation au sein d'un pôle de service n'a pas d'influence significative sur les variables étudiées.

Facteurs d'attractivité sociodémographique

Densités de population

Les différentes densités de population n'ont pas d'influence significative sur les variables étudiées.

Bilan

Pour conclure, nous n'avons pas mis en évidence dans notre enquête d'effet significatif de l'attractivité des territoires sur le recrutement des vétérinaires. En effet, les facteurs d'attractivité résidentielle, sociodémographique et géographique n'ont pas d'influence significative sur l'aboutissement du recrutement et la réception de candidatures. Certains facteurs ont malgré tout tendance à diminuer le nombre d'opinions négatives des praticiens concernant le recrutement, reflet de difficultés moindres dans ces zones équipées.

Les zones les plus rurales influencent positivement la probabilité de conserver un candidat recruté sur le long terme. Les structures localisées dans ces zones ont également tendance à proposer un plus grand nombre d'avantages en nature. L'activité y est principalement mixte ou rurale stricte.

Conclusion

Les différents résultats de l'enquête ont été présentés dans cette partie. L'étude de l'échantillon a permis de décrire les différentes bases de données et d'introduire les populations d'intérêt pour notre étude. Le dépouillement séquentiel du questionnaire a mis en évidence les différentes difficultés inhérentes aux différentes étapes du processus de recrutement. Cette étude a également permis d'analyser les différentes opinions des praticiens concernant le recrutement. Enfin, nous avons pu réaliser l'étude de l'attractivité des structures, des offres et géographique.

Nous allons maintenant reprendre les questions et hypothèses formulées précédemment, afin d'interpréter les résultats et d'en proposer une synthèse. Enfin, nous formulerons quelques recommandations à destination des praticiens en vue de faciliter le recrutement.

Troisième partie : analyse des résultats et discussion

Interprétation des résultats

Influence du processus de recrutement

De nombreuses bonnes pratiques ont été énoncées à destination des praticiens à la recherche de candidats. Cependant, malgré les efforts pour conseiller une méthode standardisée, seulement 5,4% des praticiens de notre enquête ont mis une telle méthode en place dans leur structure.

Nous allons reprendre les différentes étapes du processus afin de mettre en évidence les effets négatifs et positifs sur le recrutement. La Figure 105 indique le nombre d'offres écartées à chaque étape du processus.

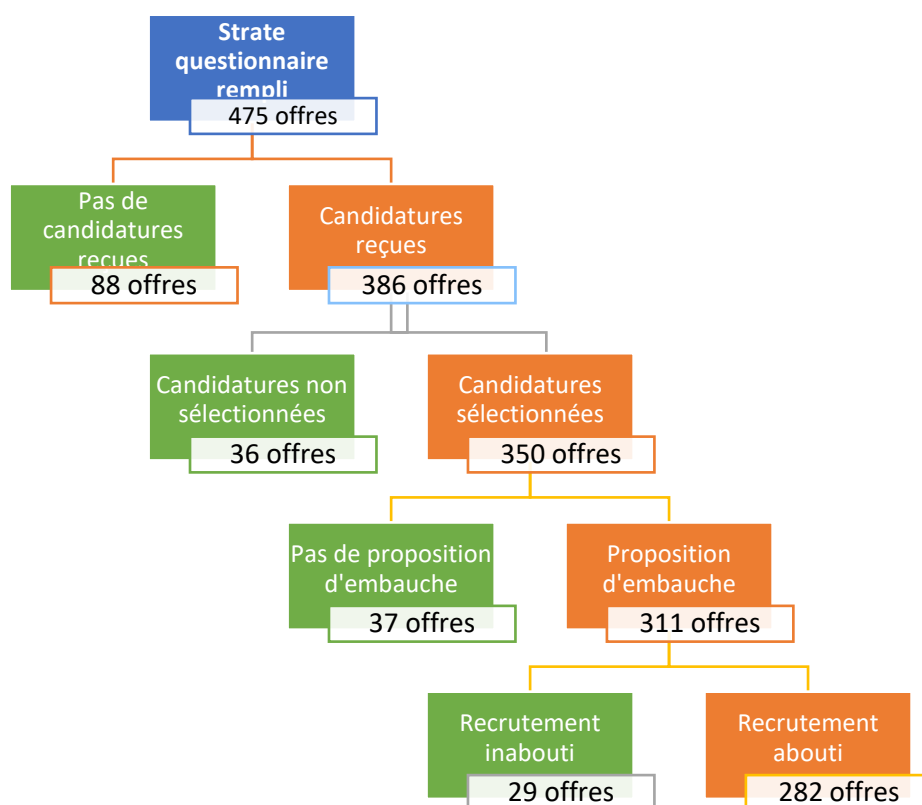


Figure 105 : Arbre de composition illustrant les dichotomies à chaque étape du processus de recrutement

Origines du recrutement

Les principaux motifs de recrutement sont le départ d'un confrère ou un remplacement ponctuel. En comparant uniquement ces deux besoins, nous pouvons constater que la proportion de candidatures reçues est inférieure dans le cadre d'un remplacement ponctuel

(p-value=0,004). De plus, la proportion de candidatures sélectionnées est également inférieure (p-value=0,02) (Figure 106). En revanche, aucune influence significative n'est mise en évidence sur le recrutement d'un candidat.

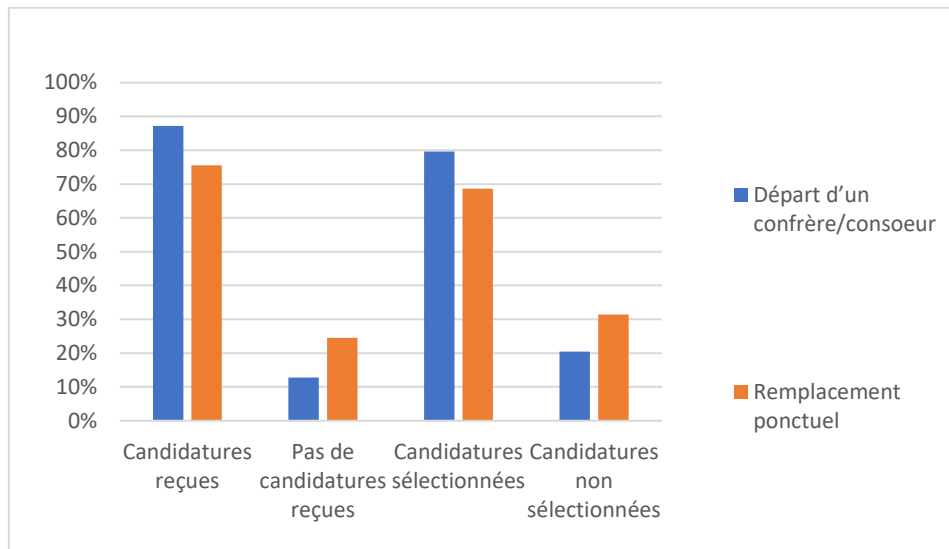


Figure 106 : Influence du besoin de recrutement sur la réception de candidatures et la sélection des candidatures

Ainsi, le remplacement ponctuel d'un candidat influence négativement la réception de candidatures. De plus, les profils des candidats semblent moins adaptés dans ce cadre.

Recherche de candidats

Nous avons pu voir dans le dépouillement séquentiel que les canaux de recherche de candidats les plus utilisés (VetoJob, le bouche à oreille, site Le Point Vétérinaire) avaient tendance à amener un plus grand nombre de candidatures et un plus fort taux de recrutement, avec une exception pour les candidatures spontanées reçues ayant une influence positive sur l'aboutissement du recrutement également (malgré une moindre utilisation).

Contrairement aux idées formulées par les praticiens (Halfon, 2017), nous n'avons pas pu montrer que le fait de multiplier le nombre de canaux de recherche avait une influence positive sur la réception de candidatures ou l'aboutissement du recrutement.

Concernant le nombre de candidatures reçues, nous avons pu montrer que l'augmentation de ce nombre a une influence positive sur l'aboutissement du recrutement et sur la conservation du collaborateur sur le long terme.

Sélection des candidats

Le tri des candidatures est la première étape de la sélection des candidats. Une tendance peut être mise en évidence indiquant que la sélection d'une seule candidature a une influence négative sur l'aboutissement du recrutement (p-value=0,06). En revanche, la sélection d'un nombre plus faible de candidatures diminue la probabilité que les candidats négocient les conditions d'emploi (p-value=0,03) (Figure 107).

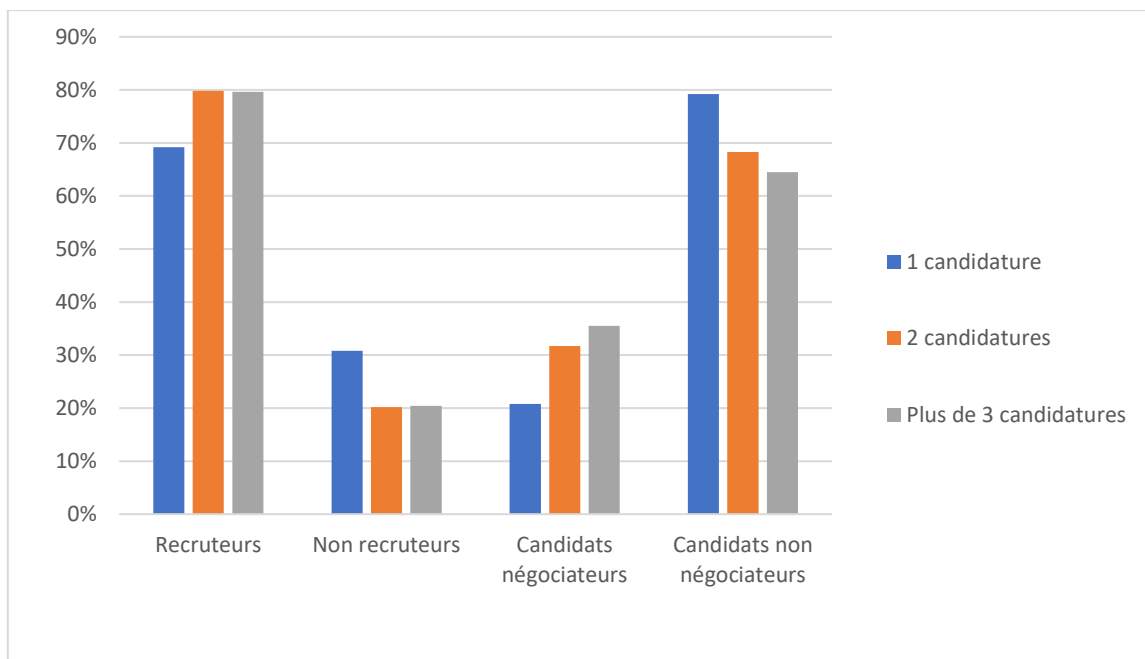


Figure 107 : Influence du nombre de candidatures retenues sur l'aboutissement du recrutement et le caractère négociateur des candidats

Les éléments fournis par les candidats (CV, lettre de motivation, lettre de référence, photo d'identité) n'ont pas d'influence sur la sélection des candidatures, l'aboutissement du recrutement et la conservation du collaborateur.

Le nombre d'épreuves imposées aux candidats (entretien individuel, entretien téléphonique, période d'essai) n'a pas d'influence sur l'aboutissement du recrutement ni sur la conservation du collaborateur.

Enfin, la mise en place d'une procédure de recrutement standardisée a une influence négative sur la proportion de propositions d'embauche ($p\text{-value}=0,006$). Une conclusion pourrait alors être que cette procédure n'a pas d'intérêt majeur. Cependant, l'étude de l'influence de la mise en place de cette procédure sur l'aboutissement du recrutement montre une absence de relation significative. Cela s'explique par le fait que la proportion de désistement après la proposition d'embauche est plus importante en l'absence de méthode standardisée (Figure 108). On peut faire l'hypothèse que l'application d'une procédure standardisée permet de mieux cerner les profils de candidats adaptés à la structure et donc mieux cibler les collaborateurs à qui proposer l'embauche.

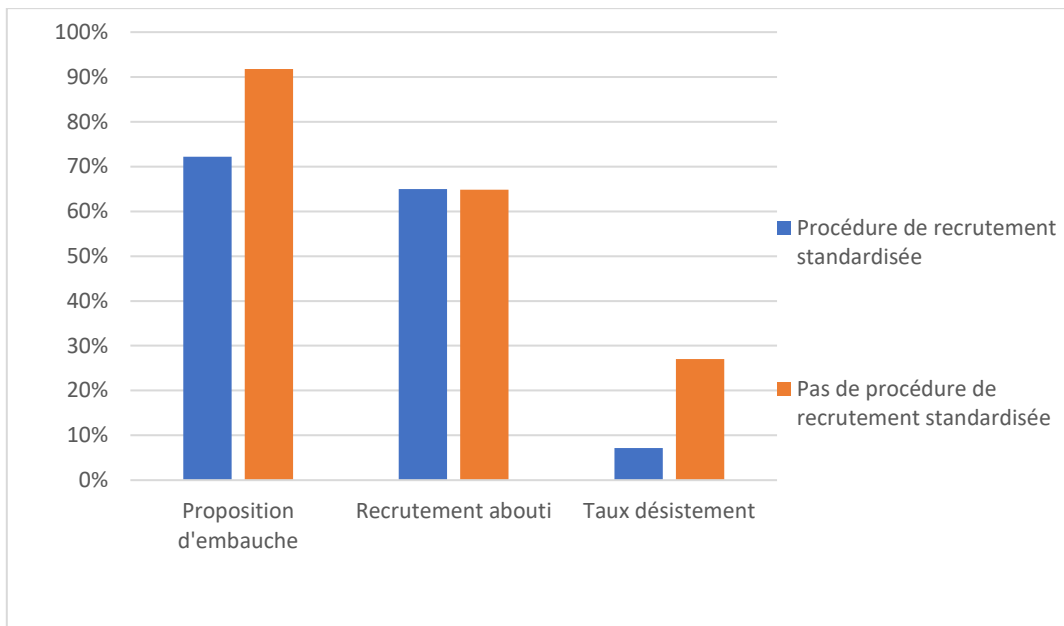


Figure 108 : Influence de la mise en place d'une procédure de recrutement standardisée sur le taux de désistement à la suite de la proposition d'embauche

Durée du processus

Le caractère clos ou en cours de la procédure de recrutement doit être pris en compte dans l'étude de la durée du processus. En prenant en compte uniquement les processus clos, nous pouvons constater que cette durée est négativement associée à l'aboutissement du recrutement ($p\text{-value}=0,006$) (Figure 109).

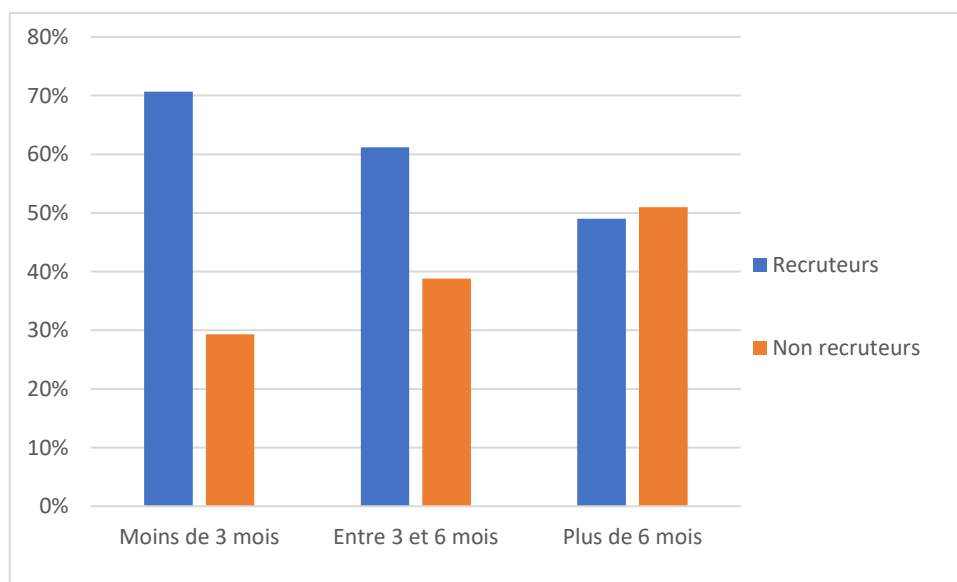


Figure 109 : Influence de la durée du processus de recrutement sur son aboutissement

On peut raisonnablement considérer que l'allongement de la durée du processus de recrutement est une conséquence des difficultés rencontrées par les praticiens pour recruter.

Bilan

Les différents croisements effectués ont permis de déterminer quels éléments intrinsèques au processus de recrutement sont associés, négativement ou positivement, à

certaines facteurs clés comme la réception de candidatures, l'aboutissement du recrutement et la conservation du collaborateur.

Profil des candidats et recrutement

De nombreuses publications évoquent une inadéquation entre le profil des candidats et les attentes des praticiens (Barde, 2018). Dans cette partie, les critères ne répondant pas aux attentes des praticiens concernant les candidats seront mis en évidence. Les critères recherchés par les vétérinaires seront ensuite présentés.

Importance des profils de candidats

La bonne adéquation entre les caractéristiques des candidats et les critères recherchés par les recruteurs semble primordiale. En effet, la correspondance des candidatures avec les attentes du praticien influence positivement la sélection des candidatures, la proposition d'embauche et l'aboutissement du recrutement. De plus, elle est associée négativement au nombre de désistements ($p\text{-value}=0,02$).

Critères ne répondant pas aux attentes des praticiens

Différentes variables de l'enquête permettent de récupérer des informations concernant les attentes des praticiens.

Parmi les candidatures reçues ne correspondant « pas du tout » aux attentes (6,1% des candidatures), les critères de non adéquation les plus cités sont, dans l'ordre décroissant, les compétences et connaissances, l'expérience, la disponibilité du candidat, le niveau de rémunération demandé, la maîtrise de la langue, la motivation/l'investissement, l'âge du candidat et les contrats recherchés/projets futurs.

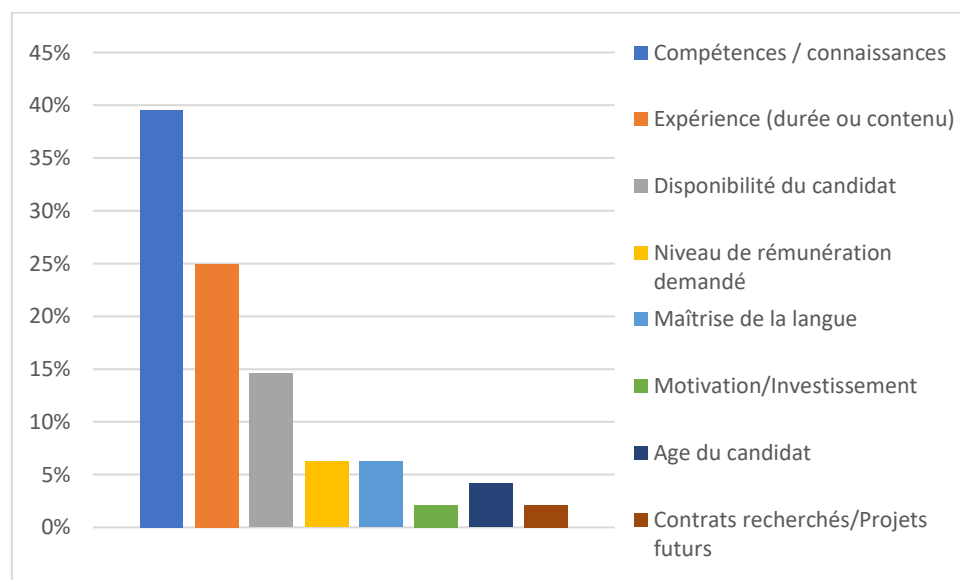


Figure 110 : Critères de profil inadéquats dans les candidatures ne correspondant "pas du tout" aux attentes

Concernant l'expérience des candidats, certains praticiens ne sont « pas prêts » (26,9%) voire « pas du tout prêts » (12,9%) à embaucher de collaborateur sans expérience, principalement par nécessité d'avoir un collaborateur autonome et disponible immédiatement et par manque de temps pour former la personne.

L'âge des candidats constitue également un critère important pour certains vétérinaires. En effet, certains praticiens s'étaient fixés un âge maximum (14,2%) ou minimum (1,3%) dans leur recrutement.

Enfin, les commentaires généraux des praticiens concernant les difficultés de recrutement ont été ordonnés en plusieurs catégories. L'une d'elles concerne les difficultés « intrinsèques aux candidats ». Parmi celles-ci, les plus citées sont le manque de motivation et d'intérêt pour la profession, l'exigence des candidats et les défauts de compétences, d'autonomie et d'expérience (Figure 111).

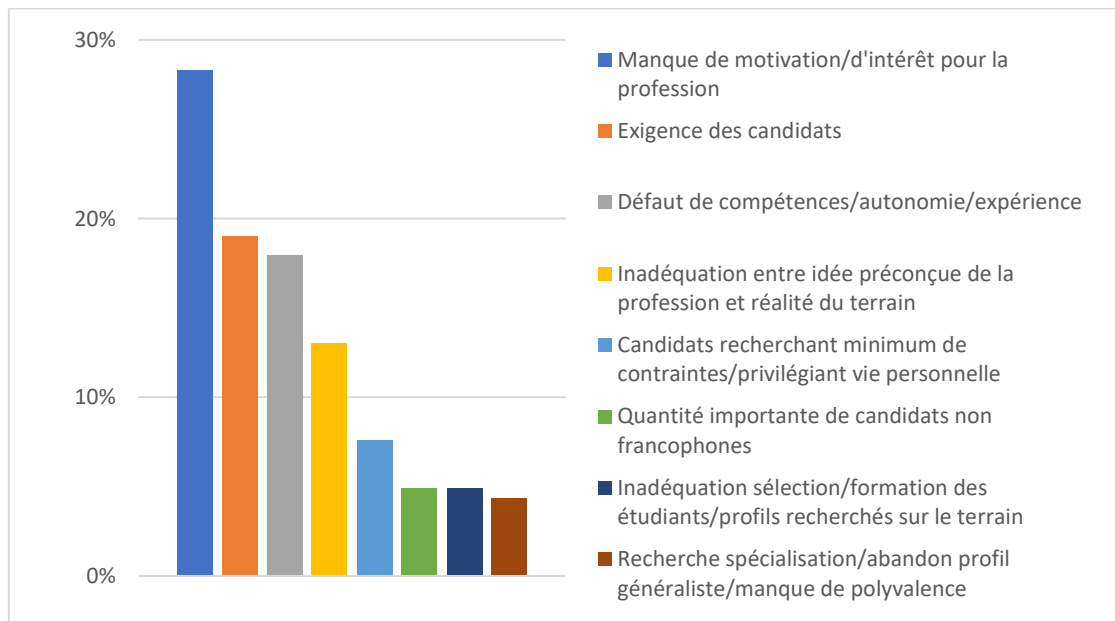


Figure 111 : Critères "intrinsèques aux candidats" à l'origine des difficultés de recrutement selon les praticiens

Critères recherchés par les praticiens

Concernant l'âge des candidats, les limites fixées sont en moyenne de 25,3 ans au minimum et de 39,6 ans au maximum, afin d'une part de garantir une expérience professionnelle, et d'autre part d'éviter les conflits générationnels et les souhaits de rémunération liés à l'âge. L'âge moyen des candidats recrutés est de 31 ans, avec en moyenne 5 années d'expérience.

La maîtrise de la langue française des candidats a été citée comme l'un des éléments responsable des difficultés actuelles, ce qui en fait un critère important pour les praticiens. En effet, la comparaison des nationalités et des pays de formation des candidats et des collaborateurs recrutés montre une différence significative ($p\text{-value} < 0,01$ dans les deux cas) (Figure 112). Ainsi, les praticiens semblent rechercher en priorité des candidats de nationalité française, formés en France ou en Belgique.

Les critères d'embauche et leur importance ont été étudiés dans la partie *Sélection des candidats* du dépouillement séquentiel.

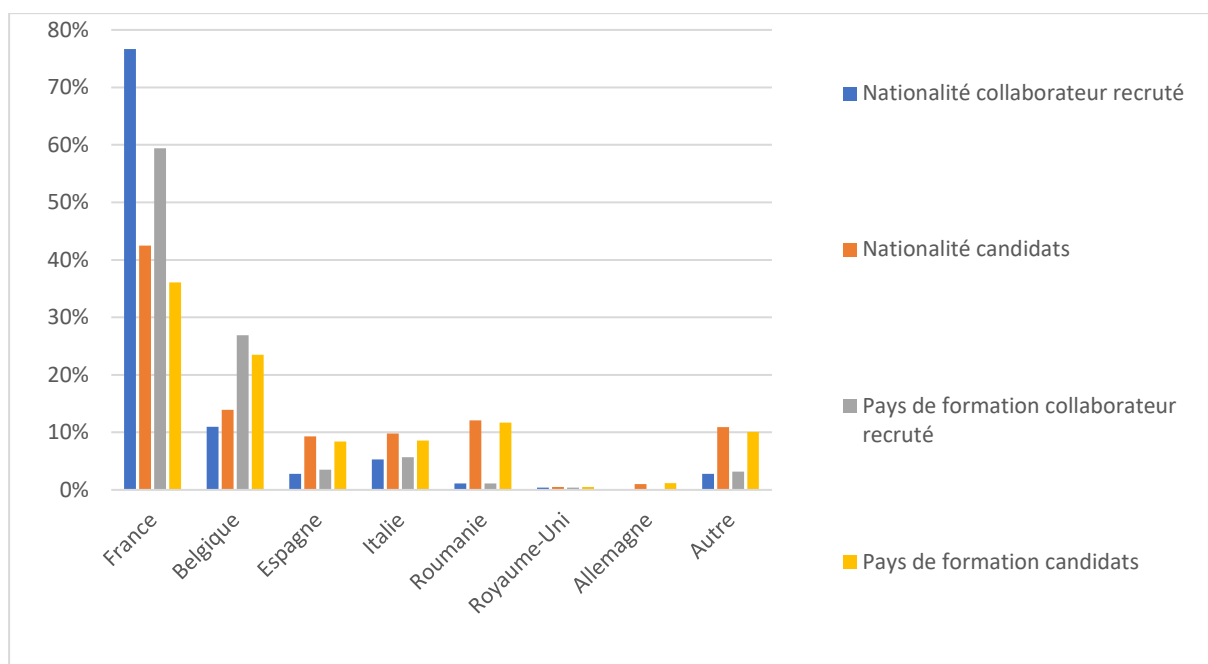


Figure 112 : Comparaison des nationalités et des pays de formation des candidats et des collaborateurs recrutés

Bilan

Le profil des candidats joue donc un rôle important dans le processus de recrutement. En effet, son inadéquation avec les besoins de la structure entraîne une diminution des performances de recrutement.

Différents critères ont pu être mis en évidence comme recherchés ou évités par les vétérinaires lors du recrutement. Ces critères ont une importance majeure dans les difficultés de recrutement rencontrées par les vétérinaires.

Influence de l'attractivité

Facteurs d'attractivité influençant indépendamment les variables pivots

Le croisement indépendant de chaque facteur d'attractivité avec les variables pivots de l'enquête (réception de candidatures, aboutissement du recrutement et conservation du collaborateur) a permis de mettre en évidence plusieurs associations. Une synthèse de ces croisements est présentée en Annexe 9. Ces croisements permettent d'appréhender d'hypothétiques influences des facteurs sur les variables pivots.

Cependant, certaines associations apparaissent contradictoires avec les hypothèses formulées dans la partie bibliographique. Par exemple, il semble que la présence d'un cinéma, d'un collège et d'une pharmacie sont associés avec un défaut de réception de candidatures. Également, les cabinets vétérinaires semblent en lien avec un aboutissement du recrutement positif et les cliniques avec un aboutissement négatif.

Ces constatations amènent à supposer la présence de facteurs de confusion, conduisant à ces résultats apparaissant en décalage avec les constatations de la littérature. Afin d'objectiver les facteurs entraînant ce décalage, un croisement entre les différents facteurs d'attractivité est réalisé.

Croisement des différents facteurs d'attractivité

L'attractivité des structures, des offres et liée à la géographie ne peuvent être uniquement étudiées de manière indépendante. En effet, nous pouvons supposer que l'attractivité d'une offre dépendra également de celle de la structure, qui elle-même dépendra du milieu dans lequel elle se situe. Des croisements des différents facteurs d'attractivité ayant une influence sur les variables pivots sont présentés ici afin de mettre en évidence certaines associations significatives.

Croisement des facteurs d'attractivité des structures et des offres

Le type de structure présente différentes relations significatives avec des variables relatives aux offres.

Premièrement, les cabinets vétérinaires proposent plus d'avantages en nature que les cliniques vétérinaires. Les avantages les plus mis en avant sont voiture/logement, voiture seule et voiture/téléphone. Les cliniques vétérinaires ont tendance à proposer une rémunération basée sur une convention collective majorée contrairement aux cabinets. Cependant, les rémunérations indiquées par les praticiens dans l'enquête ne sont pas significativement différentes entre les structures. Enfin, les cabinets vétérinaires ont une activité plutôt rurale stricte alors que les cliniques vétérinaires ont essentiellement une activité canine stricte ou canine NAC, voire mixte.

Deuxièmement, dans notre échantillon, les structures avec un faible nombre de vétérinaires privilégient les CDI aux CDD contrairement aux structures de grande taille, la proportion de collaborateurs libéraux restant en revanche constante. La taille des structures est positivement associée au nombre d'avantages en nature proposés ainsi qu'à la rémunération proposée. Enfin, l'augmentation du nombre de vétérinaires dans les structures a tendance à diminuer la représentation de l'activité canine stricte au profit de l'activité mixte.

Enfin, les structures avec un faible nombre d'ASV privilégient quant à elles les CDD aux CDI (contrairement aux grosses structures), avec une représentation constante des collaborateurs libéraux à nouveau. Le nombre d'ASV n'a pas d'autre influence sur les facteurs d'attractivité des offres.

Croisement des facteurs d'attractivité géographique et des structures

Pour commencer, les cabinets de notre échantillon sont principalement localisés au sein des campagnes agricoles et industrielles et des campagnes vieilles à très faible densité, contrairement aux cliniques localisées dans les grandes unités urbaines ou dans les campagnes villes, littoral et vallées urbanisées selon la typologie des campagnes françaises. De plus, selon le ZAU, les cliniques sont principalement retrouvées dans les grandes aires urbaines, alors que les cabinets sont dans les communes isolées. De plus, les cabinets sont très nettement localisés dans les zones hyper-rurales, à l'inverse des cliniques, dans des zones peu ou très peu densément peuplées. Les cliniques sont plus présentes dans les communes pôles de service et les bassins de vie ayant un nombre élevé d'équipements.

Les structures employant un grand nombre de vétérinaires sont localisées principalement dans les campagnes villes selon la typologie des campagnes françaises. De plus, les structures de grande taille sont retrouvées dans les communes pôles de service, dans des zones peu denses. Les équipements n'influencent pas la taille des structures. Le nombre d'ASV employés par les structures vétérinaires subit environ les mêmes influences que pour le nombre de vétérinaires.

L'ensemble des éléments sur ou sous-représentés lors des différents tris croisés entre les variables d'attractivité des offres et les variables d'attractivité géographique sont présentés en Annexe 7.

Croisement des facteurs d'attractivité géographique et des offres

Les contrats de type CDI sont surreprésentés dans les campagnes industrielles et agricoles. Hormis ce constat, le type de contrat ne présente pas de relation significative avec les facteurs géographiques

Concernant le type de rémunération, la convention collective au forfait jour est plus proposée aux candidats dans les campagnes villes et les campagnes agricoles et industrielles, remplacée par la convention collective au forfait heure dans les autres localités. La convention collective majorée est quasiment spécifique des grands pôles du ZAU, et n'est pas présente dans les territoires hyper-ruraux. L'augmentation du nombre d'équipements influence négativement la probabilité de proposer la convention collective forfait jour, mais positivement la version majorée.

La répartition des secteurs d'activité proposés selon la typologie des campagnes françaises montre que l'activité canine stricte est surreprésentée dans les campagnes villes et dans les grandes unités urbaines, alors que l'activité mixte et rurale stricte l'est dans les campagnes agricoles et industrielles et les campagnes vieillies. Selon le ZAU, la canine stricte est surreprésentée dans les grandes aires urbaines, alors que la mixte et la rurale stricte le sont dans les petites aires urbaines, les autres communes multipolarisées et les communes hors de l'influence des pôles. Également, la mixte et la rurale stricte sont très présentes dans les zones hyper-rurales et peu denses à très peu denses. L'augmentation du nombre total d'équipements est associée positivement à la probabilité de proposer une activité canine stricte, inversement un faible nombre favorise l'activité mixte ou rurale stricte. Cette observation est valable pour tous les types d'équipements individuellement.

Enfin, les offres provenant des campagnes agricoles et industrielles proposent un nombre élevé d'avantages en nature, et inversement pour les offres provenant des campagnes villes et des grandes unités urbaines selon la typologie des campagnes françaises. Selon le ZAU, un grand nombre est proposé dans les petites aires urbaines, les communes multipolarisées et les communes hors influence des pôles, et inversement pour les grandes aires urbaines. Les zones hyper-rurales favorisent la proposition d'un ou deux avantages en nature. L'augmentation du nombre total d'équipements influence négativement le nombre d'avantages en nature proposés, et cette tendance est retrouvée pour tous les types d'équipements individuellement.

L'ensemble des éléments sur ou sous-représentés lors des différents tris croisés entre les variables d'attractivité des structures et les variables d'attractivité géographique sont présentés en Annexe 10.

Ces différents croisements montrent les relations existantes entre les différents types de facteurs d'attractivité. La mise en évidence de ces résultats nous a conduit à tester de nouveau l'influence de certains facteurs sur la réception de candidature, l'aboutissement du recrutement et la conservation du collaborateur, en appliquant différentes strates tirées des relations précédentes.

Influence de combinaisons de facteurs d'attractivité sur les variables pivots du processus de recrutement

Les facteurs d'attractivité géographique sont à nouveau croisés avec les variables pivots afin de mettre en évidence une influence. Cependant, ces croisements se font suivant les strates représentées par les différents secteurs d'activité : « Canine stricte », « rurale stricte », « mixte » ; les différents type de structure : « cabinets », « clinique » ; le nombre d'avantages en nature : « aucun avantage », « 2 ou 3 avantages ». Ces strates ont été sélectionnées parmi les variables présentant le plus de sur- et sous-représentations lors du croisement avec les facteurs géographiques.

Les résultats sont présentés sous la forme de tableaux représentant les sur- ou sous-représentations des facteurs d'attractivité géographiques sur la réception de candidatures (Annexe 11), l'aboutissement du recrutement (Annexe 12), et la conservation du collaborateur (Annexe 13) en fonction des différentes strates.

Interprétations

Profils des structures issues des interactions entre les facteurs d'attractivité

Nous avons pu voir que les différents facteurs d'attractivité (relatifs aux offres, aux structures ou à la géographie) ne sont pas indépendants les uns des autres. Différentes tendances concernant le profil des structures peuvent être retirées de ces interactions.

Les structures localisées dans les zones les plus rurales et les zones hyper-rurales sont essentiellement des cabinets vétérinaires. Les territoires concernés sont les moins attractifs au niveau résidentiel (faible et nombre et peu de diversité des équipements) et sociodémographique (densités de population faibles). Les secteurs d'activité proposés concernent essentiellement l'activité rurale stricte ou la pratique mixte. Enfin, ces structures ont tendance à proposer un plus grand nombre d'avantages en nature. Ce profil sera appelé « profil rural ».

Les structures localisées dans les zones les plus urbaines sont principalement des cliniques vétérinaires. Les territoires associés sont les plus attractifs au niveau résidentiel (grand nombre et diversité des équipements) et sociodémographique (fortes densités de population, et localisation dans les pôles de service). Les secteurs d'activité proposés concernent essentiellement la pratique canine stricte. Enfin, la plupart de ces structures ont tendance à ne pas proposer d'avantages en nature. Ce profil sera appelé « profil urbain ».

L'étude des interactions entre les facteurs d'attractivité nous a permis d'étudier avec plus de précision l'influence des différents facteurs sur les variables pivots du processus de recrutement, via l'application de différentes strates permettant de s'affranchir des dépendances entre les facteurs.

Influence de l'attractivité sur la réception de candidatures

En étudiant les facteurs indépendamment, nous avons pu constater que le nombre de vétérinaire au sein des structures est associé positivement à la réception de candidatures. De plus, les facteurs résidentiels seraient associés négativement à cette variable. En effet, la présence d'une offre de soins, de loisirs et la proximité à l'éducation semble associée avec un défaut de candidatures.

L'application de combinaisons de facteurs montre que les cabinets reçoivent plus de candidatures dans les zones peu denses avec un faible nombre d'équipements. Les cabinets situés dans les zones très denses avec un grand nombre d'équipements ont quant à eux un défaut de candidatures.

Ensuite, les structures proposant une activité rurale stricte ont tendance à recevoir plus de candidatures dans les bassins de vie avec un faible nombre d'équipements. Cette activité amène un défaut de candidatures pour les structures localisées dans les moyennes aires urbaines avec nombre d'équipements important. Les offres proposant une activité mixte amènent à davantage de candidatures dans les zones hyper-rurales avec un faible nombre d'équipements. La diversité des équipements ne semble pas être un facteur d'attractivité primordial pour les candidats à l'activité mixte, cependant la proximité à l'éducation apparaît comme étant un facteur résidentiel influençant positivement la réception de candidatures.

Enfin, les structures ne proposant aucun avantage ont un défaut de candidature dans les faibles aires urbaines.

Influence de l'attractivité sur l'aboutissement du recrutement

L'analyse de l'influence des facteurs indépendamment les uns des autres montre que les cabinets vétérinaires présentent un plus fort taux de recrutement que les cliniques vétérinaires. De plus, les structures proposant un poste de collaborateur libéral et localisées dans les petites aires urbaines ont un taux de recrutement faible.

L'application des combinaisons de facteur montre tout d'abord que les cabinets non localisés dans les communes pôles de service ont plus de facilités à recruter. De plus, les cliniques localisées dans les zones où le nombre de structures vétérinaires est faible ont également un plus fort taux de recrutement, ce qui laisse supposer une influence de la concurrence importante pour le profil « urbain ».

La même tendance est observée pour les structures proposant une activité en canine stricte concernant les équipements vétérinaires. De plus, la localisation dans les bassins de vie bien équipés facilite le recrutement dans ce secteur d'activité. Pour les secteurs mixte et rural strict, la localisation dans les bassins de vie faiblement équipés entraîne un plus fort taux de recrutement.

Enfin, les vétérinaires ne proposant aucun avantage en nature localisés dans les pôles de service ou dans des campagnes agricoles et industrielles ont plus de difficultés à recruter que les praticiens extérieurs à ces pôles. Les structures présentant plusieurs avantages ont plus de facilités à recruter dans les bassins de vie faiblement équipés.

Influence de l'attractivité sur la conservation du collaborateur recruté

Dans l'étude des facteurs indépendants, les zones les plus rurales, la taille des structures, l'activité mixte et la proposition d'avantages en nature ont une influence positive sur la conservation du collaborateur.

En appliquant des combinaisons de facteurs, nous constatons qu'au sein des cabinets, les candidats recrutés sont davantage conservés dans les zones rurales voire hyper-rurales avec un faible nombre d'équipements.

Concernant les secteurs d'activité, la localisation dans les zones rurales est un facteur négatif pour la conservation d'un collaborateur exerçant en canine stricte, et inversement

pour la pratique mixte, pour laquelle une localisation hors de pôles de service est positive pour la conservation du collaborateur. La diversité des équipements est également un facteur d'influence positive pour la conservation d'un collaborateur exerçant en mixte.

Enfin, les structures ne proposant pas d'avantages en nature parviennent à fidéliser leur candidat dans les pôles de service, notamment des campagnes vieillies. Les praticiens proposant plusieurs avantages y parviennent dans les campagnes industrielles, mais la proximité à l'éducation apparaît comme étant un facteur nécessaire pour les candidats.

Bilan

En reprenant les deux tendances de profil des structures issues du croisement des facteurs d'attractivité, nous pouvons extrapoler des résultats obtenus les principaux facteurs influençant chaque profil. Ces extrapolations sont présentées dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Influence des facteurs d'attractivité sur les variables pivots en fonction des profils "rural" et "urbain"

| Facteurs d'attractivité | Profil rural | | Profil urbain | |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| | + | - | + | - |
| Réception de candidatures | Densité faible Peu d'équipements Hyper-ruralité Proximité à l'éducation | Densité forte Beaucoup d'équipements Grande diversité des équipements | | |
| Aboutissement du recrutement | Peu d'équipements | Pôles de service Beaucoup d'équipements Petites aires urbaines | Beaucoup d'équipements | Structures vétérinaires concurrentes Peu d'équipements Pôles de service Campagnes agricoles et industrielles |
| Conservation du collaborateur | Hyper-ruralité Peu d'équipements Diversité d'équipements Proximité à l'éducation Campagnes agricoles et industrielles | Pôles de service Densité forte | Pôles de service Campagnes vieillies | Zone rurale |

Des études précédentes avaient montré que la localisation des vétérinaires de « la rurale » était peu influencée par les critères sociodémographiques et l'offre de service (Gouttenoire, Commun, 2014). Nous pouvons constater dans notre étude que cette localisation rurale, dans des territoires souvent pauvres en quantité et en diversité d'équipements, n'est pas à l'origine de davantage de difficultés de recrutement et donc d'un défaut d'attractivité en comparaison avec une localisation plus urbaine. Au contraire, la conservation des candidats recrutés semble plus aisée pour le profil « rural ».

Une explication possible à cette constatation est la propension des vétérinaires du profil « rural » à proposer des avantages en nature, permettant de pallier les défauts d'attractivité géographique des territoires associés. En effet, les vétérinaires du profil « urbain » ont tendance à ne pas proposer d'avantages en nature, comptant sur un environnement riche en équipements diversifiés.

Une dimension concurrentielle peut également être introduite. En effet, la présence d'équipements vétérinaires dans un bassin de vie ou la localisation dans des pôles de service est à l'origine d'un défaut de recrutement pour les vétérinaires du profil « urbain ». Cette constatation est donc explicable par une forte concurrence professionnelle dans ces zones à forte activité, pouvant être à l'origine du principal motif de désistement après la proposition d'embauche qui est l'acceptation d'une autre offre, cette donnée expliquant également l'absence d'influence de la concurrence sur la réception de candidatures.

Conclusion

Les interprétations réalisées à partir des résultats ont permis de répondre aux questions initialement posées par l'étude. Nous avons ainsi pu montrer quelles étapes du processus de recrutement sont associées de manière positive ou négative à l'embauche. Nous avons pu mettre en évidence quels critères relatifs au profil des candidats sont recherchés ou évités par les praticiens. Enfin, nous avons pu exposer les facteurs d'attractivité influençant positivement ou négativement la réception de candidatures, l'aboutissement du recrutement et la conservation du collaborateur.

A partir de ces résultats, différentes recommandations aux praticiens sont proposées aux praticiens pour optimiser la réussite du recrutement.

Recommandations aux praticiens

Ces recommandations ont pour vocation à donner aux praticiens quelques éléments sur lesquels agir pour optimiser le recrutement d'un collaborateur, provenant des différents résultats obtenus au fil de l'enquête. Ces conseils ne remplacent pas une méthode de recrutement standardisée, recommandée dans les ressources humaines vétérinaires, et aisément accessible pour les praticiens (Villaroya, 2012)

Préparer son recrutement

Outre la mise en place d'une procédure standardisée que nous avons évoquée, la description du profil de candidat adapté aux besoins de la structure est primordiale.

Les résultats montrent que les profils des candidatures ne sont pas adaptés principalement dans le cadre des remplacements ponctuels. Ces derniers apportent également un plus faible nombre de candidatures que lors du départ d'un confrère.

Ainsi, il apparaît important de définir correctement le profil du candidat recherché adapté aux besoins, et ce de manière systématique, sans prise en compte du caractère transitoire ou permanent de l'embauche. Ce profil sert par la suite pour rédiger une annonce précise permettant un premier filtre des profils non adaptés.

Optimiser la réception de candidatures

Le nombre de candidatures reçues est directement lié à la réussite du recrutement et la conservation du collaborateur sur le long terme, d'où la nécessité d'optimiser la réception des candidatures.

Multiplier le nombre des canaux de recrutement n'a pas d'influence positive, dans notre étude, sur la réception des candidatures. Il apparaît plus important de sélectionner les meilleurs canaux. La recherche en ligne est à privilégier : en dehors de *VetoJob*, le site *Le Point Vétérinaire* est cité comme favorisant la réception de candidatures. Facebook est également couramment utilisé par les praticiens à la recherche de candidats.

L'utilisation du bouche à oreille et du réseau professionnel est également l'un des meilleurs garants de la réception de candidatures. Les candidatures spontanées doivent être conservées précieusement, même en dehors des périodes de recrutement, car elles amènent au plus fort taux de recrutement.

La rédaction de l'annonce doit faire apparaître clairement les critères d'attractivité influençant positivement la réception de candidatures, à savoir la taille de la structure si celle-ci est importante, et la proximité à l'éducation pour les profils « ruraux ».

Le développement d'un environnement concurrentiel étant supposé pour les profils « canins », il peut être utile de se renseigner sur les structures avoisinantes afin de savoir quels éléments proposés augmente leur attractivité.

Nous avons enfin pu montrer dans notre étude qu'une augmentation de la rémunération proposée augmente le nombre de candidatures reçues. De plus, la convention collective forfait heure est moins attractive que la convention collective forfait jour, elle-même moins attractive que la convention collective majorée, avec un nombre de candidatures croissant.

Améliorer son attractivité

L'attractivité est une notion sur laquelle la marge de manœuvre est faible, du fait de caractères pour la plupart intrinsèques à la structure ou au territoire. La principale recommandation pour améliorer l'attractivité est de proposer des avantages en nature, formule déjà appliquée par la plupart des profils « ruraux », permettant de pallier le manque d'attractivité des territoires. La généralisation des avantages en nature aux profils « canins », par exemple en développant de nouveaux types d'avantages, peut améliorer l'attractivité des structures.

De plus, la proposition de contrat de collaborateur libéral ou d'une convention collective forfait heure sont des facteurs influençant négativement le recrutement et la conservation du collaborateur.

Sélectionner les bons profils

Il est recommandé de ne sélectionner ni trop, ni trop peu de candidatures avant l'entretien d'embauche (ou équivalent), afin d'éviter de favoriser la sélection de trop de candidats négociateurs délétères pour le recrutement. L'idéal est d'en sélectionner un minimum de 2.

L'importance de la description du profil prend ici toute sa dimension. Il est nécessaire pour les praticiens de connaître leurs besoins et leurs attentes pour ne pas sélectionner le mauvais profil de candidat. Afin de mieux cerner ces éléments, les praticiens peuvent se référer aux critères cités par les répondants de l'enquête comme recherchés ou à éviter dans la partie *Profil des candidats et recrutement*.

Conclusion

Ces recommandations n'ont pas la prétention d'être des commandements nécessitant d'être appliqués sous peine de voir le recrutement échouer. De plus, elles n'apportent pas de réelles nouveautés pour la plupart d'entre elles. Cependant, la prise en compte de ces conseils, dans un contexte de processus de recrutement conduit avec rigueur et méthode, peut permettre de réduire la prévalence de certaines difficultés de recrutement.

Limites de l'étude

Différents points constituent les limites de cette enquête, notamment concernant la représentativité de l'échantillon par rapport à certaines populations.

La construction du premier questionnaire permettait uniquement aux praticiens dont le processus de recrutement était clos de répondre. Ainsi, aucune information n'était fournie par les praticiens dont le processus était encore en cours. La deuxième enquête a été construite par la suite afin de pallier cette perte d'informations. Cependant, celle-ci a été remplie par un faible pourcentage de vétérinaires. Une perte d'information importante pouvant nuire à la représentativité de l'échantillon a donc eu lieu, consécutive à la construction des deux questionnaires.

La représentativité des secteurs d'activité proposés par les vétérinaires peut être discutée. En effet, du fait de la relative faiblesse de la taille de l'échantillon, les différents types

de pratique mixte n'ont pu être discriminés dans cette enquête. De plus, la pratique équine stricte a été peu étudiée pour la même raison. Enfin, l'échantillon représentant l'activité rurale stricte a pu être étudié mais reste modeste et peu représentable de la population des vétérinaires ruraux.

L'utilisation d'une base de données provenant de VetoJob peut entraîner un biais concernant les canaux de recrutement utilisés. En effet, il est légitime de supposer que les utilisateurs de cette plateforme sont plus enclins à utiliser des services de recrutement en ligne et ne représentent pas les praticiens se servant d'autres canaux. Ainsi, les résultats concernant les canaux amenant à un taux de recrutement plus important peuvent être relativisés.

La forme et le fond de l'annonce diffusée pour recruter les candidats n'ont pas été étudiés en profondeur dans cette étude. Or, elle fait partie intégrante du processus de recrutement et l'analyse des différentes caractéristiques à l'origine du recrutement d'un candidat aurait pu être informative.

L'étude du profil des candidats recherché par les praticiens était limitée par le manque d'informations les concernant, obtenues uniquement par les retours des recruteurs. Aucune base de données ne permet de retracer le profil des candidats ayant visionné ou candidaté à une offre sur VetoJob. De fait, la description des profils est sommaire, et basée sur les commentaires qualitatifs des praticiens plus que sur une étude quantitative. Les renseignements notamment concernant l'école d'origine auraient pu affiner la description des profils.

La question sur la rémunération proposée aux candidats n'était pas adaptée à tous les répondants du questionnaire. En effet, elle était exprimée en rémunération annuelle. Or de nombreuses offres concernaient un remplacement ponctuel de quelques jours à quelques mois, d'où une inadéquation avec la forme attendue de la réponse.

Davantage de renseignements concernant les répondants physiques du questionnaire auraient été utiles en vue de réaliser une étude plus approfondie des différentes opinions.

Enfin, une inquiétude était formulée concernant l'exactitude des données, notamment pour des offres datant de deux ans lors de l'administration du questionnaire. Afin de maximiser cette exactitude, les vagues d'envois ont été construites de telle sorte que les praticiens ayant émis plusieurs offres répondent à l'enquête pour l'offre la plus récente prioritairement puis aux plus anciennes.

Bilan et perspectives

Les résultats de cette étude ont permis de répondre aux différents objectifs initiaux. Les étapes du processus de recrutement ont été étudiées et l'influence de certains facteurs sur l'aboutissement de la procédure mis en évidence.

L'importance et les caractéristiques des profils de candidats recherchés par les praticiens ont pu être exposées, ainsi que les conséquences de profils inadéquats sur le recrutement.

L'attractivité des structures, des offres et de la localisation géographique et ses conséquences sur le recrutement ont été analysées, et la réalisation de croisement entre les

données a permis de créer deux profils de structures à l'origine des offres, puis d'étudier les facteurs d'attractivité ayant une influence sur ces profils.

Enfin, différentes recommandations ont été émises à destination des praticiens afin de faciliter le recrutement de collaborateur.

Cette étude prenait le parti de se placer du point de vue des praticiens, afin de mettre en évidence leurs difficultés et comprendre leurs attentes. Cependant, celles des candidats n'a pas été approchée par cette enquête. Nous avons pu appréhender ces attentes dans l'étude bibliographique sur les jeunes candidats, où différentes enquêtes ont pu indiquer par exemple que les critères de sélection d'un emploi vont être dans un premier temps le secteur d'activité, puis l'ambiance de la clinique et la région, et que les structures avec un bon plateau technique sont recherchées en priorité, avec une équipe composée en moyenne de deux à quatre vétérinaires (Duphot, 2018). Cependant, ces études cherchent pour la plupart à comprendre des attentes générationnelles, et non des attentes partagées par l'ensemble des candidats.

Les résultats montrent l'importance du bouche à oreille dans la recherche et le recrutement d'un collaborateur. Cependant, celui-ci s'applique également du côté des candidats, qui communiquent facilement entre eux, notamment depuis plusieurs années avec le développement des réseaux sociaux. Ainsi, nous pouvons supposer que la réputation d'une structure joue un rôle crucial dans l'aboutissement du recrutement, et participe de manière importante à l'attractivité. Il est malgré tout difficile d'évaluer le poids de la réputation des structures dans le processus de recrutement. Une étude auprès des recrutés pourrait permettre en partie d'infirmier ou de confirmer cette hypothèse.

La réalisation d'une enquête similaire à destination des candidats pourrait être envisagée. Afin de ne pas cibler une fois de plus la génération Y en vue de comprendre ces motivations, une base de données des candidats provenant d'une plateforme dédiée au recrutement, comme VetoJob, pourrait être utilisée pour obtenir une bonne représentation du panel de candidats. L'objectif final pourrait être la réalisation d'un travail rétrospectif visant à confronter les résultats de cette enquête hypothétique avec la présente étude.

De nombreuses solutions et adaptations sont mises en place actuellement pour réduire les difficultés de recrutement. L'une des évolutions majeures de la profession pouvant possiblement concourir à la résolution de ces problèmes est le développement de l'esprit entrepreneurial des sociétés vétérinaires. L'un des étendards de cette évolution est la marque employeur. Inspirée des grandes entreprises, cette stratégie volontariste tend à se développer au sein des entreprises vétérinaires et est présentée comme l'une des meilleures alternatives pour « donner envie de s'inscrire à un projet » (Sigot, 2018). La gestion des ressources humaines vétérinaires sera amenée à évoluer et de nombreux enseignements peuvent être tirés des autres professions.

Conclusion

Les mentalités changent. La profession doit évoluer. Mais elle reste néanmoins avec quelques contraintes ... nous nous plions aux lois de la nature !

Commentaire d'un vétérinaire

La culture de la gestion des ressources humaines est apparue récemment dans la profession vétérinaire (Thual, 2016). Elle est la conséquence d'évolutions majeures ayant impacté et impactant toujours le milieu vétérinaire : féminisation de la profession, arrivée d'une nouvelle génération dans le monde professionnel, révolution numérique, afflux des vétérinaires formés à l'étranger... mais les causes principales du développement de cette culture, associé à l'apparition de l'esprit entrepreneurial, sont les difficultés de recrutement rencontrés par la profession. Celles-ci impactent l'ensemble des praticiens présentant un besoin de recrutement, dans l'ensemble des secteurs d'activité, malgré un dynamisme de l'activité vétérinaire toujours important.

Les objectifs de cette enquête étaient donc, via l'administration d'un questionnaire destiné aux praticiens recruteurs, d'étudier l'implication du processus de recrutement, des profils de candidats et de l'attractivité des structures dans les difficultés rencontrées, et de mettre en place des recommandations de bonnes pratiques à destination des praticiens.

Le processus de recrutement, pratiqué par de nombreux vétérinaires a été décrit de nombreuses fois, des procédures standardisées ont même vu le jour afin de guider les praticiens dans les différentes étapes du processus (Villaroya, 2012). Notre enquête montre que seulement 5,4% des praticiens possèdent une procédure standardisée et que l'absence de cette procédure conduit à un plus fort taux de désistement. Différents éléments du processus influencent son aboutissement, comme par exemple les types de canaux de recherche utilisés, à défaut de leur nombre, ou le nombre de candidatures sélectionnées.

Les critères concernant les profils des candidats ont également pu être étudiés, mettant en évidence l'importance de la personnalité et de la motivation de ces derniers pour les praticiens, avant la disponibilité et les compétences. Le profil des candidats est un des facteurs déterminants de l'aboutissement du recrutement, une mauvaise correspondance avec les attentes entraînant généralement un échec du processus.

L'étude de l'attractivité menée dans cette enquête a pu mettre en évidence les principaux facteurs influençant la réception de candidatures, l'aboutissement du recrutement et la conservation du collaborateur. La création de deux profils de structures à l'origine des offres a également été permise par cette étude, sur lesquels l'influence des facteurs d'attractivité a été testée.

A l'aune de ces résultats, plusieurs recommandations ont pu être émises, à utiliser en complément d'une procédure de recrutement standardisée.

Différentes limites de cette étude ont pu être relevées (nombre de répondants, représentativité de tous les secteurs d'activité, ...), mais doivent être prises en compte dans la réalisation d'enquêtes futures visant à comprendre les attentes des candidats, afin de compléter les résultats obtenus auprès des recruteurs.

Bibliographie

- ATTIAS-DONFUT, Claudine et DAVEAU, Philippe, 2004. Autour du mot « Génération ». In : Recherche et Formation. 2004. N°45, 101-113.
- AVIGNON, Denis, 2018. La profession vétérinaire et le recrutement : constat, causes et solutions. In : VetoVet : agence de recrutement [en ligne]. 2018 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.vetovet.fr/editovet/denis>.
- BARDE, Clothilde, 2018. Les difficultés de recrutement des vétérinaires. In : La Semaine Vétérinaire. Juin 2018. N°1768, p. 40-45.
- BERAUD, Chantal, 2018. Apprendre à cogérer avec la nouvelle génération. In : La Semaine Vétérinaire. Avril 2018. N°1761, p. 50-51.
- BERTRAND, Alain, 2014. Hyper-ruralité. In : La Documentation Française [en ligne]. Juillet 2014 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000475/>.
- BISBARRE, Corinne, 2017. 1^{er} février 2017 : la profession vétérinaire atteint la parité parfaite. In : Revue de l'Ordre des Vétérinaires. Février 2017. N°61, p. 26-27.
- BOULE, Francine, 2012. Hautement différente : la génération Y, un défi de taille pour l'enseignement médical. In : EDP Sciences [en ligne]. 21 Juin 2012. Vol. 13, n° 1, p. 9-25. [Consulté le 28 novembre 2018]. DOI 10.1051/pmed/2012004. Disponible à l'adresse : <https://www.pedagogie-medicale.org/articles/pmed/ref/2012/01/pmed110018/pmed110018.html>
- BRUTEL, Chantal et LEVY, David, 2012. Le nouveau zonage en bassins de vie de 2012. In : INSEE Première. Décembre 2012. N°1425.
- BUHOT, Christophe, BOURSE, François, DESAUNAY, Cécile, DAUMAS, Anne, 2018. VetFuturs France, Le Livre Bleu : Comprendre et anticiper les mutations. In : Vetfuturs France [en ligne]. 4 juin 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://vetfutursfrance.fr/author/vff/>.
- BUISSON, Pierre, 2017. La vie politique de 2017 sera riche. In : La Dépêche Vétérinaire. Janvier 2017. N°1375-1376, p. 2.
- CHAMARD, Valentine, 2018. VetoVet, agence de recrutement pour vétérinaire. In : La Dépêche Vétérinaire. Novembre 2018. N°1786.
- CHAUMETTE, Jean-Christophe, 2018. Réponse d'un vieux con de véto à un(e) jeune vétérinaire. In : L'Essentiel. Octobre 2018. N°502, p. 3.
- COMITE SCIENTIFIQUE DU GROUPE D'ETUDE ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT (CS GERM), 2017. In : Association Française des Vétérinaires pour Animaux de Compagnie [en ligne]. 19 Novembre 2017 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://afvac.com/les-blogs-des-sections-et-groupes/germ/la-communication-du-veterinaire>.

- CONRAUX, Gwénaëlle, PANDOLFI, Cécilia, PIOVEZAN, Sarah et SCHERER, Diane, 2018. Comment la France en est-elle venue à sous-traiter la formation de près d'un vétérinaire sur deux au reste de l'Europe ? In : AEF Info – Agence d'informations spécialisées [en ligne]. 28 Février 2018 [Consulté le 1 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.aef.info/depeche/23cea23f-7e16-4c69-b7c8-837482defbcb>.
- CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), 2015. Le métier idéal des Français. In : CSA – Consumer Science & Analytics – Accueil [en ligne]. 14 avril 2015 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.csa.eu/fr/survey/le-metier-ideal-des-fran%C3%A7ais>.
- COSTANZA, David, 2018. Les générations, un concept marketing sans fondement scientifique. In : Slate.fr – Culture, politique, économie, tech, sciences, santé [en ligne]. 3 mai 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.slate.fr/story/161041/sciences-statistiques-generations-n-existent-pas-absence-preuves-baby-boomers-x-millennials-z>.
- COUROUBLE, François et SANS, Pierre, 2015. Revenus des vétérinaires libéraux 2014 : les petits revenus progressent plus vite que la moyenne. In : La Dépêche Vétérinaire. Novembre 2015. N°1322, p. 4-5.
- COUROUBLE, François, 2018. Vétérinaires libéraux : une diminution du revenu moyen inédite en 2016. In : Bienvenue sur la Dépêche Vétérinaire [en ligne]. 4 Juillet 2018 [Consulté le 30 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.depecheveterinaire.com/veterinaires-liberaux-une-diminution-du-revenu-moyen-inedite-en-2016_679D4F843673B4.html.
- CROUSSE, Valérie, 2015. Des nouveaux codes sociologiques au Forum panprofessionnel. In : La Dépêche Vétérinaire. Décembre 2015. N°1326, p. 9.
- CZUWAK Sophie, 2008. Quelles sont les différentes méthodes pour recruter ? In : La Semaine Vétérinaire. Janvier 2008. N°1299, p. 48-49.
- DENTSU AEGIS NETWORK, 2016. Dirigeants versus Millennials. In : Dentsu Aegis Network – Groupe de communication [en ligne]. 29 Septembre 2016 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.dentsuaegisnetwork.fr/Presse/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2016/2016-09-291?Publication-du-rapport-du-Think-Tank-culturenumerique-Dirigeants-versus-Millennials-5-recommandations-pour-surmonter-le-choc-numerique>.
- DERNAT, Sylvain et JOHANY, François, 2018. Pratique rurale, territoires et choix de carrière : nouvelles approches au service des futurs praticiens. In : Bulletin des GTV. Mars 2018. N°89, p. 41-46.
- DUPHOT, Valérie, 2018. Recruter un collaborateur : les attentes des étudiants vétérinaires. In : La Dépêche Vétérinaire. Janvier 2018. N°1418-1419, p. 6.
- FEDERATION DES FABRICANTS D'ALIMENTS POUR CHIENS, CHATS, OISEAUX ET AUTRES ANIMAUX FAMILIERS (FACCO), 2016. Les chiffres. In : La FACCO | en faveur du bien-être de votre animal [en ligne]. 11 mai 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.facco.fr/les-chiffres/>.

- GOUTTENOIRE, Lucie et COMMUN, Loïc, 2014. Projet VeTerra Massif central (profession vétérinaire et Territoires ruraux attractifs). In : Prodinra [en ligne]. Novembre 2015 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://prodinra.inra.fr/record/222824>.
- HALFON, Nathan, 2017. Quelles sont vos méthodes de recrutement d'un vétérinaire ? In : La Semaine Vétérinaire. Mai 2017. N°1720, p. 9.
- HILAL, Mohamed, BARCZAK, Aleksandra, TOURNEUX, François-Pierre, SCHAEFFER, Yves, HOUDART, Marie et CREMER-SCHULTE, Dominik, 2012. Typologie des campagnes françaises et des espaces à enjeux spécifiques (littoral, montagne et DOM). In : CCSD | Centre pour la Communication Scientifique Directe [en ligne]. 13 juillet 2018 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00911232/>.
- HITZ, Marie, 2010. Comment ne pas se tromper lors d'un recrutement ? In : La Semaine Vétérinaire. Mars 2010. N°1398, p. 46-47.
- IEHL, Christian, 2013. Démographie vétérinaire et revenus des libéraux. In : L'Essentiel. Février 2013. N°278, p. 37-39.
- IEHL, Christian, 2014. Revenus des vétérinaires libéraux. In : L'Essentiel. Janvier 2014. N°316, p. 28-30.
- IPSOS, 2018. Baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi ». In : Bienvenue sur notre site | Ipsos [en ligne]. 23 Janvier 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ipsos.com/fr-fr/diplomes-des-grandes-ecoles-quattendent-ils-de-leur-emploi>.
- JEANNEY, Michel, 2018. Pénurie de demandeurs d'emploi en clientèle libérale : le SNVEL sonne la mobilisation. In : La Dépêche Vétérinaire. Avril 2018. N°1433, p. 6.
- LAFON, Maud, 2011. Vétérinaire, et après ? In : La Dépêche Vétérinaire. Novembre 2011. N°1141, p. 8.
- LAFON, Maud, 2017. Entrée dans la vie active : les étudiants vétérinaires privilégient les considérations personnelles. In : La Dépêche Vétérinaire. Septembre 2017. N°1403, p. 8-9.
- MARQUES, Christophe et BOUZOU, Nicolas, 2017. Les soins vétérinaires. Vers le développement d'une offre 2.0. In : Asterès [en ligne]. Octobre 2017 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://asteres.fr/etude/les-soins-veterinaires/>.
- MASSON, Laurent, 2008. Embaucher la personne adéquate permet ensuite de bien travailler ensemble. In : La Semaine Vétérinaire. Juin 2008. N°1321, p. 38.
- MATHEVET, Pierre, 2016. Recrutement vétérinaire : Du casse-tête au chasse-tête. In : Home – TIRSEV [en ligne]. 14 Novembre 2016 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.tirsev.fr/recrutement-veterinaire-du-casse-tete-au-chasse-tete/?utm_content=buffer3db9d&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer.

- MATHEVET, Pierre, 2018. Pourquoi la génération Y pourrait continuer à démissionner. In : La Dépêche Vétérinaire. Avril 2018. N°1434, p. 24-25.
- MICHON, Philippe, 2005. Le choix du bon candidat nécessite une phase préalable à la rédaction de l'annonce. In : La Semaine Vétérinaire. Octobre 2005. N°1200, p. 50.
- OBSERVATOIRE DES METIERS DANS LES PROFESSIONS LIBERALES (OMPL), 2017. Baromètre Salariés. In : OMPL : Observatoire des Métiers des Professions Libérales [en ligne]. 2017 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr/baro_sal_sante_veto.php
- OBSERVATOIRE NATIONAL DEMOGRAPHIQUE DE LA PROFESSION VETERINAIRE (ONDPV), 2017. Atlas démographique de la profession vétérinaire. In : Ordre National des Vétérinaires [en ligne]. Décembre 2017 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/accueil/atlas-demographique.pdf.
- PIBOT, Pascale, 2018. Recruter, mission impossible ? In : L'Essentiel. Juillet 2018. N°493, p. 3.
- PIOVEZAN, Sarah, 2018. Etudes veto : « Il faudrait réfléchir à la pertinence du recrutement sur prépa » (Jacques Guérin, Ordre des vétérinaires) In : AEF Info – Agence d'informations spécialisées [en ligne]. 28 Février 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.aef.info/abonne/depeche/581207>.
- POUIOL, Marc, 2014. Le recrutement de salariés vétérinaires est-il source de difficultés ? In : La Semaine Vétérinaire. Janvier 2014. N°1569, p. 11.
- PRADIES, Félix, 2014. Une gestion prévisionnelle de l'équipe, la plus réaliste possible. In : La Semaine Vétérinaire. Décembre 2014. N°1609, p. 30.
- RICHARD Lorenza, 2018. Inscriptions en écoles vétérinaires : comment répondre aux attentes ? In : La Semaine Vétérinaire. Mai 2018. N°1765, p. 38-43.
- RIOUX, Alain, 2012. D'une génération à l'autre... In : Psycho-Textes : Bibliothèque de Psychologie [en ligne]. 21 Octobre 2012 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.
- RONDEAU, Christian et BAUSSIÉ, Michel, 2017. Adéquation de la réponse professionnelle à la commande sociétale faite à la profession vétérinaire. In : Home – L'Ordre national des vétérinaires [en ligne]. 3 Novembre 2017 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.veterinaire.fr/actualites/rapport-adequation-de-la-reponse-professionnelle-a-la-commande-societale-faite-a-la-profession-veterinaire.html>.
- SAINT-OMER, Jean-Michel, 2009. Un bon recrutement ne laisse pas place à l'improvisation. In : La Semaine Vétérinaire. Mars 2009. N°1351, p. 54.
- SAMAILLE, Jean-Pierre, 2018. A l'Est, du nouveau. In : L'Essentiel. Janvier 2018. N°469/470, p. 3.
- SAMAILLE, Jean-Pierre, 2018. Moments de solitude. In : L'Essentiel. Avril 2018. N°484, p. 3.

- SAMAILLE, Jean-Pierre, 2018. Chaleur de bête et froid de canard. In : L'Essentiel. Septembre 2018. N°494, p. 3.
- SAMAILLE, Jean-Pierre, 2018. La parole à un(e) jeune vétérinaire. In : L'Essentiel. Octobre 2018. N°498, p. 5.
- SIGOT, Françoise, 2018. L'atout « marque employeur ». In : La Semaine Vétérinaire. Novembre 2018. N°1785, p. 52-53.
- SLOVE, Marine, 2018. Soigner sa marque employeur. In : Offres d'emploi vétérinaire et auxiliaires vétérinaires – VetoJob [en ligne]. 7 aout 2018 [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.vetjob.fr/page/soignez-sa-marque-employeur-109.html>.
- SLOVE, Marine et LEVERRIER, Alice, 2018. L'annonce parfaite. In : Offres d'emploi vétérinaire et auxiliaires vétérinaires – VetoJob [en ligne]. 2018 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.vetjob.fr/page/annonce-parfaite-31.html>.
- SOMANYWAYS, 2017. Individualisation des trajectoires professionnelles : les entreprises peuvent-elles encore vraiment fidéliser les jeunes ? In : SoManyWays [en ligne]. 2017 [Consulté le 28 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://somanycways.org/cms/livre-blanc-2/>.
- STOFER, Marie-Aude, 2017. Regards de jeunes diplômés sur l'insertion professionnelle. In : Diaporama Agreenium. Mars 2017. 11 diapositives (Communication personnelle).
- THUAL Frédéric, 2016. Comment réussir son recrutement. In : La Semaine Vétérinaire. Juin 2016. N°1677, p. 50-55.
- TROUILLET, Serge, 2018. L'accueil des stagiaires : une dimension majeure du métier. In : La Semaine Vétérinaire. Décembre 2017. N°1743, p. 63.
- TROUILLET, Serge, 2018. Alerte à la désertification annoncée. In : La Semaine Vétérinaire. Mai 2018. N°1762, p. 52-53.
- VILLAROYA, Hélène, 2012. Guide pratique du recrutement : méthode appliquée aux structures vétérinaires. Paris : Editions de La Dépêche Vétérinaire. ISBN : 979-10-90470-02-6
- WAUQUIER, Thérèse, 2018. Des adaptations sont nécessaires pour l'entreprise vétérinaire de demain. In : La Dépêche Vétérinaire. Mai 2018. N°1436, p. 8-9.

Annexes

Annexe 1 : Présentation des outils d'étude de l'attractivité géographique

Les Unités Urbaines

Une unité urbaine est définie comme une « commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants » (Brutel, Levy, 2012).

A partir de cette définition, quatre unités urbaines (Gouttenoire, Commun, 2014) ont pu être mises en évidence par l'INSEE en 2010 :

- La **ville isolée** : l'unité urbaine est composée d'une seule commune,
- La **ville-centre** : l'unité urbaine s'étend sur plusieurs communes (=agglomération multi-communale) ; si une commune représente plus de 50 % de la population de l'agglomération multi-communale, elle est seule ville-centre. Sinon, toutes les communes qui ont une population supérieure à 50 % de celle de la commune la plus peuplée, ainsi que cette dernière, sont villes-centres,
- La **banlieue** : l'unité urbaine s'étend sur plusieurs communes ; les communes n'étant pas ville-centres constituent la banlieue de l'agglomération multi-communale,
- La **commune rurale** : les communes ne rentrant pas dans la constitution d'une unité urbaine.

Ce premier découpage spatial repose donc sur la continuité du bâti et le nombre d'habitants.

Le Zonage en Aires Urbaines (ZAU)

Cette catégorisation spatiale a également été réalisée par l'INSEE en 2010. L'objectif était d'optimiser les unités urbaines en obtenant une vision selon leur taille et leurs aires d'influences sur le territoire. Ce zonage est basé sur des données de population, notamment relatives à l'emploi et aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail.

La classification se fait selon 9 catégories de communes (Gouttenoire, Commun, 2014) :

- Espaces des grandes aires urbaines :
 - o Grandes aires urbaines :
 - Grands pôles urbains : unité urbaine comptant au moins 10 000 emplois
 - Communes appartenant à la couronne des grands pôles urbains : au moins 40% des résidents ayant un emploi travaillent dans un grand pôle ou dans des communes attirées par celui-ci
 - o Communes multipolarisées des grandes aires urbaines : au moins 40% des résidents ayant un emploi travaillent dans plusieurs grandes aires urbaines, sans atteindre ce seuil avec une seule d'entre elles
- Espaces des autres aires urbaines :
 - o Moyennes aires urbaines :
 - Moyens pôles : unités urbaines comptant de 5 000 à moins de 10 000 emplois

- Communes appartenant à la couronne des moyens pôles : dont au moins 40% des résidents ayant un emploi travaillent dans un moyen pôle ou dans des communes attirées par celui-ci
 - Petites aires urbaines :
 - Petits pôles : unités urbaines comptant de 1 500 à moins de 5 000 emplois
 - Communes appartenant à la couronne des petits pôles : dont au moins 40% des résidents ayant un emploi travaillent dans un petit pôle ou dans des communes attirées par celui-ci
- Autres communes multipolarisées : Communes situées hors de l'espace des grandes aires urbaines et dont au moins 40 % des résidents ayant un emploi travaillent dans plusieurs aires quelle que soit leur taille
- Les communes isolées hors influence des pôles : Communes n'appartenant pas à une aire urbaine et non multipolarisées

Les zonages en unités urbaines ou en aires urbaines sont intéressants pour caractériser la localisation géographique des populations étudiées. Cependant, ces outils ne sont pas suffisants seuls pour étudier les facteurs explicatifs de localisation à l'origine de ces répartitions.

La Base Permanente des Equipements

La base permanente des équipements⁶ (BPE) proposée par l'INSEE est destinée à fournir le niveau d'équipements et de services rendus par un territoire à la population.

Les données produites par la BEP permettent d'obtenir notamment la présence ou l'absence d'un équipement, sa densité, ou un indicateur de disponibilité du point de vue des habitants. Ces données sont rapportées à une zone géographique pouvant être infra-communale.

Les équipements étant localisés de manière très fine et la population également, des calculs de distance sont aisément réalisables avec l'utilisation de distanciers, par exemple pour calculer des distances entre communes équipées et non équipées, étudier la concentration spatiale des équipements et mettre en rapport les équipements et leurs utilisateurs potentiels.

Les équipements comportent 7 domaines (services aux particuliers ; commerce ; enseignement ; santé, médico-social et social, transports ; sports, loisirs et culture ; tourisme) répartis au sein de 3 gammes : de proximité (comportant 29 types d'équipements), intermédiaire (31 types) et supérieure (35 types) (Brutel, Levy, 2012).

Cette base est notamment utilisée dans la construction des bassins de vie.

⁶ Equipement : lieu d'achat de produits ou de consommation de services.

Les bassins de vie

Un bassin de vie est défini comme « le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants » (Brutel, Levy, 2012). Leur construction se fait en suivant plusieurs étapes.

La première étape consiste à définir un pôle de service correspondant à une unité urbaine disposant d'au moins 16 à 31 équipements intermédiaires. Les différents types d'équipements seront étudiés dans la partie suivante.

La seconde étape consiste à délimiter des zones d'influence de chaque pôle de service en regroupant les communes les plus proches. Pour chaque commune et chaque équipement non présent sur la commune (prenant en compte les intermédiaires et de proximité), la commune la plus proche proposant cet équipement est déterminée. Par itérations successives, le périmètre du bassin de vie est dessiné. Différentes typologies peuvent ensuite être appliquées aux bassins de vie pour mettre en place des classifications, par exemple urbain-rural.









La classification urbain-rural est basée sur des critères européens de densité de population mesurée à l'échelle infra-communale. Des espaces continus peuplés d'au moins 5 000 habitants et d'au moins 300 habitants au km² sont définis comme « intermédiaires » (dont certains sont urbains). Les autres espaces, moins densément peuplés, sont identifiés comme ruraux. Un bassin de vie qualifié de rural ne signifie pas que tous ses habitants vivent à la campagne, mais qu'au moins 50 % d'entre eux vivent dans des espaces considérés comme ruraux. En découle la classification suivante :

- Bassin de vie urbain : plus de 80% de la population totale du bassin de vie est classée dans les mailles urbaines
- Bassin de vie intermédiaire : entre 50 et 80% de la population totale du bassin de vie est classée dans les mailles urbaines
- Bassin de vie rural : moins de 50% de la population totale du bassin de vie est classée dans les mailles urbaines

Comparativement aux ZAU, l'intérêt du zonage en bassins de vie est d'apporter une analyse de la répartition des équipements et de leur accès. De plus, les espaces non fortement peuplés sont ainsi également décrits (Brutel, Levy, 2012).

La typologie des campagnes françaises

Ces travaux réalisés en 2011 ont permis d'effectuer un classement de la ruralité par le croisement et la synthèse de nombreux indicateurs statistiques. Le résultat est un classement en 7 types de territoire regroupés en 3 familles distinctes (Figure 113).

| Types d'espace | | Nombre de communes | Superficie (km ²) | Population 2007 |
|---|---|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| Les campagnes des villes, du littoral et des vallées urbanisées | | | | |
|  | densifiées, en périphérie des villes, à très forte croissance résidentielle et à économie dynamique | 3 070 | 39 161 | 5 445 075 |
|  | diffuses, en périphérie des villes, à croissance résidentielle et dynamique économique diversifiée | 4 843 | 60 642 | 5 499 432 |
|  | densifiées, du littoral et des vallées, à forte croissance résidentielle et à forte économie présentielle | 2 535 | 40 552 | 5 037 498 |
| Les campagnes agricoles et industrielles | | | | |
|  | sous influence urbaine plus faible | 10 523 | 139 890 | 5 522 739 |
| Les campagnes vieilles à très faible densité | | | | |
|  | faibles revenus, économie agricole et présentielle | 7 222 | 119 938 | 2 282 416 |
|  | faibles revenus, croissance résidentielle, économie présentielle et touristique | 3 528 | 55 628 | 1 836 720 |
|  | faibles revenus, croissance résidentielle, économie présentielle et touristique dynamique, éloignement des services d'usage courant | 2 134 | 51 319 | 1 036 597 |
|  | Hors champ (unités urbaines > 10 000 emplois) | 2 715 | 36 810 | 35 134 761 |

Source : INSEE, RP-2007.

Figure 113 : Répartition des communes, de la superficie et de la population selon les types d'espace (Hilal et al, 2011)

Cette classification permet de caractériser plus finement les territoires ruraux, et d'en déterminer les principaux enjeux en termes de durabilité et d'action publique. Une représentation de la répartition des types d'espace est également utilisable à la suite de ces travaux (Figure 114).

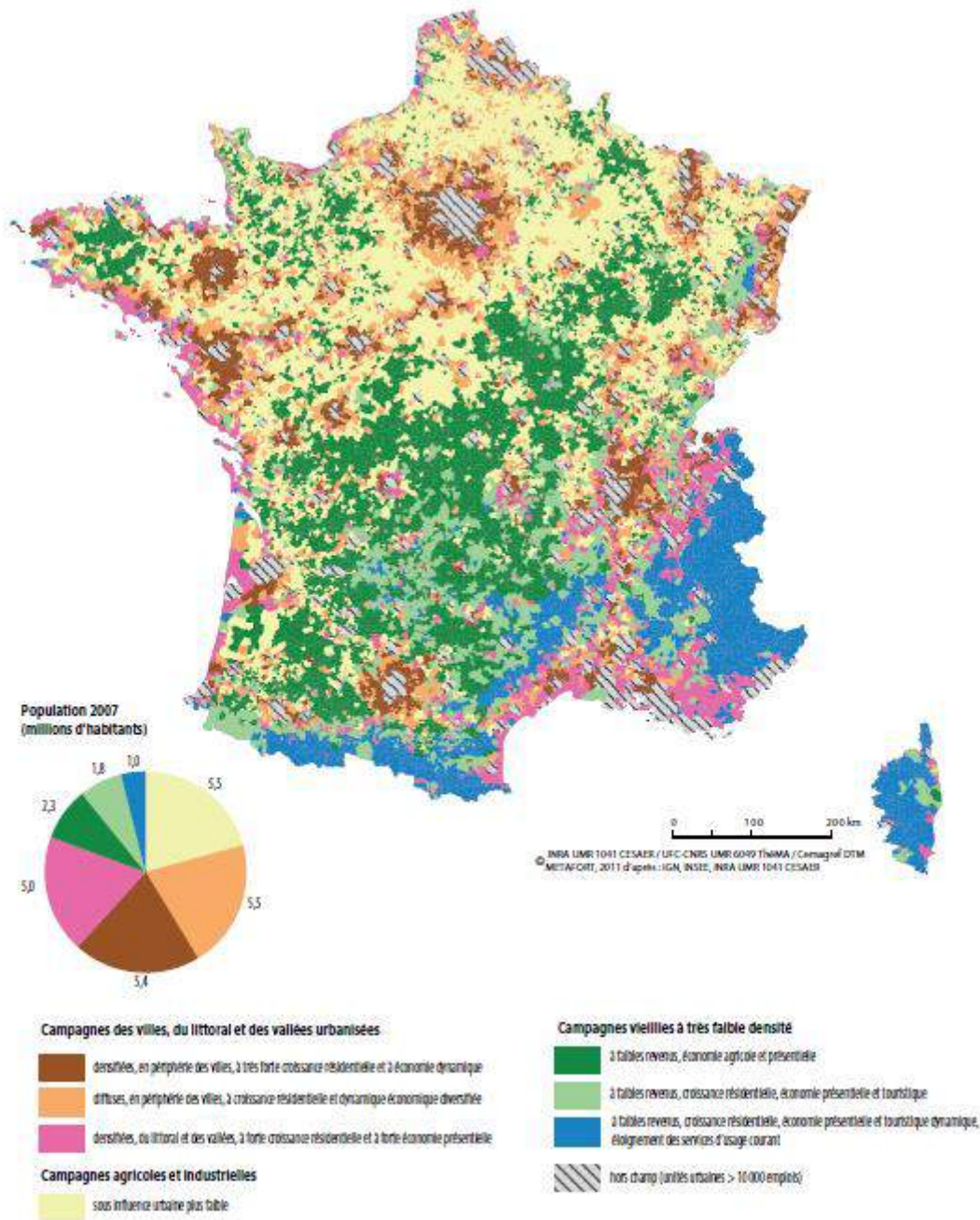


Figure 114 : Typologie des campagnes françaises (Hilal et al, 2011)

Les territoires hyper-ruraux

La caractérisation des territoires hyper-ruraux a été motivée par une classification jugée non satisfaisante des territoires classés dans la catégorie « campagnes vieillies à très faible densité » de la typologie des campagnes françaises. En effet, la caractérisation de l'hyper-ruralité comporte une dimension rurale mais également une dimension d'enclavement.

Les données de la typologie des campagnes françaises ont alors été combinées à l'échelle des bassins de vie selon différents indicateurs socio-économiques. Par le croisement d'un gradient de ruralité et d'un gradient d'enclavement, l'identification des territoires hyper-ruraux a pu être réalisée (Figure 115 : Les bassins de vie "hyper-ruraux" (Bertrand, 2014) (Figure 115).

Les bassins de vie «hyper-ruraux»

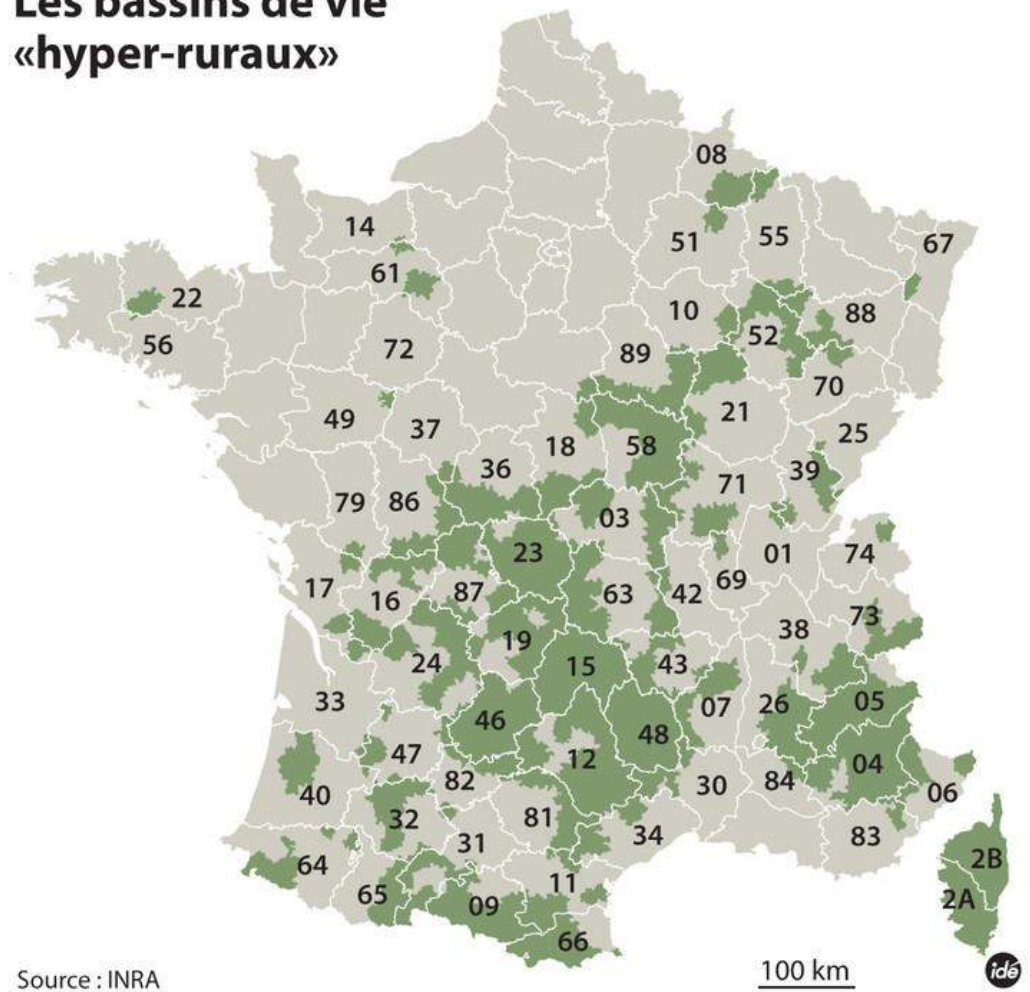


Figure 115 : Les bassins de vie "hyper-ruraux" (Bertrand, 2014)

Annexe 2 : Engagement de confidentialité VetoJob

Engagement de confidentialité (NDA - Non Disclosure Agreement)

Dans le cadre de la thèse d'exercice de M. Guillaume Chevalier, étudiant à l'Ecole Vétérinaire de Toulouse, des échanges ont lieu entre Marine Slove et Guillaume Chevalier. M. Guillaume Chevalier a également accès à la partie « compte administrateur » du site www.vetojob.fr pour la durée de sa thèse.

Il est expressément précisé que l'ensemble des informations communiquées à l'occasion des discussions sur VetoJob ou lors des relevés effectués par M. Guillaume Chevalier sur le site sont confidentielles.

Cette confidentialité couvre l'intégralité du contenu du site www.vetojob.fr (CV-thèque, annonces, comptes sociétés et candidats) ainsi que les aspects marketing, commerciaux, financiers et juridiques évoqués au cours des échanges et plus généralement la démarche entrepreneuriale dans laquelle Marine Slove, ses collaborateurs actuels ou futurs, ses associés présents ou à venir sont investis.

Le présent engagement de confidentialité s'applique aux signataires ainsi qu'aux personnes morales auxquelles ils sont associés actuellement ainsi qu'aux personnes morales dont ils deviendraient associés pendant la durée de l'engagement de confidentialité.

L'engagement de confidentialité vaut pour une durée de trois ans à compter de sa signature.

Tout litige relatif au respect de l'engagement de confidentialité sera soumis aux juridictions françaises compétentes, qui appliqueront le droit français.

Par la présente, Guillaume Chevalier reconnaît avoir été pleinement informé de la confidentialité totale des informations qui lui ont été ou lui seront communiquées sur Vetojob et s'engage à ne pas communiquer ces informations à des tiers, sans autorisation préalable de Marine Slove. Il s'engage également à ne pas communiquer à des tiers les codes d'accès au compte administrateur de VetoJob qui lui auront été fournis.

Fait à, TOULOUSE le 11/02/2017

Signature :



Annexe 3 : Première version du questionnaire

Bonjour,

Vous avez bien rejoint le questionnaire d'enquête concernant l'offre ... déposée le ... dont le libellé est :

...

...

Renseigner ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes.

Les informations communiquées ne seront en aucun cas transmises à un tiers et seront traitées collectivement, à des fins statistiques.

N'oubliez pas de cliquer sur le bouton Enregistrer à la fin du questionnaire.

En vous remerciant par avance pour votre participation active,

Marine Slove

Co-fondatrice de VêtoJob

Le processus de recrutement est-il toujours en cours ?

- Oui Non

Avez-vous déjà répondu à cette enquête pour une (ou des) autre(s) offres ?

- Oui Non

Descriptif de l'emploi :

Quelle était la motivation de ce recrutement ?

- Départ d'un confrère/consoeur Réorganisation interne
 Remplacement ponctuel Politique réduction temps de travail
 Création d'un nouveau poste Autre

Précisez :

Quelle était la date souhaitée de prise de fonction ?

Quelle était la rémunération annuelle brute proposée ?

k€

Recherche de candidats :

Quels moyens avez-vous utilisés pour trouver des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Annonce sur le site Internet de votre structure Bouche à oreille – réseau
 Annonce sur VetoJob Candidatures consultées sur Internet
 Annonces du site lepointveterinaire.fr Candidatures spontanées reçues
 Annonces du site depecheveterinaire.com Pôle Emploi
 Annonces papiers dans la presse professionnelle Autre
 Recherche sur la CV-thèque de VétJob

Précisez :

Vous avez demandé aux candidats de fournir :

(Plusieurs réponses possibles)

- un CV des lettres de référence ou de recommandation
 une lettre de motivation une photo d'identité

Candidatures reçues :

Avez-vous reçu des candidatures pour cet emploi ?

Oui

Non

Combien?

(Vous pouvez taper directement le chiffre/nombre ou utiliser l'ascenseur à droite de la case)

1;2;3;4;5;6;7;8

Quel moyen a amené le plus de candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Annonce sur le site Internet de votre structure Bouche à oreille – réseau
 Annonce sur Vetojob Candidatures consultées sur Internet
 Annonces du site lepointveterinaire.fr Candidatures spontanées reçues
 Annonces du site depecheveterinaire.com Pôle Emploi
 Annonces papiers dans la presse professionnelle Autre

Précisez :

Quelles étai(en)t la/les nationalité(s) des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Française Italienne Allemande
 Belge Roumaine Autre
 Espagnole Anglaise

Si 'Autre' précisez :

Quels étai(en)t le/les pays de formation des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- France Italie Allemagne
 Belgique Roumanie Autre
 Espagne Royaume-Uni

Si 'Autre' précisez :

Les candidatures reçues correspondaient-elles à vos attentes ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

Quel(s) critère(s) ne correspondai(en)t pas au profil recherché ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Compétences / connaissances | <input type="checkbox"/> Niveau de rémunération demandé |
| <input type="checkbox"/> Expérience (durée ou contenu) | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Disponibilité du candidat | |

Précisez :

Classez au maximum 3 critères du plus important (1) au moins important (3).

Sélection des candidats :

Combien de candidats avez-vous pré-sélectionnés à partir des candidatures reçues ?

Vous pouvez taper directement la valeur ou utiliser les "ascenseurs" à droite de la case.

Pour la pré-sélection, vous avez tenu compte :

Classez les propositions par ordre d'importance décroissante

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> de l'expérience indiquée dans le CV | <input type="checkbox"/> de la lettre de motivation |
| <input type="checkbox"/> du niveau d'étude indiqué dans le CV | <input type="checkbox"/> des références/recommandations |
| <input type="checkbox"/> des compétences indiquées dans le CV | <input type="checkbox"/> Autre |

Précisez :

Vous avez demandé aux candidats pré-sélectionnés de :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Passer des entretiens individuels en face à face | <input type="checkbox"/> Faire une période d'essai |
| <input type="checkbox"/> Passer des entretiens téléphoniques | <input type="checkbox"/> Autre |

Précisez :

Des candidats intéressants ont-ils cherché à négocier des conditions d'emploi différentes de celles proposées ?

- Oui Non

Quels éléments ont été la cible de ces négociations ?

Classez les propositions par ordre décroissant d'importance.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le montant de la rémunération | <input type="checkbox"/> Les conditions de travail |
| <input type="checkbox"/> La composition de la rémunération | <input type="checkbox"/> Les avantages annexes |
| <input type="checkbox"/> Le type de contrat | <input type="checkbox"/> Autre |

Précisez

Pour sélectionner le candidat à qui proposer l'embauche, vous avez tenu compte de :

| | Pas du tout | Plutôt non | Plutôt oui | Tout à fait |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La disponibilité horaire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La disponibilité immédiate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le lieu d'habitation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le niveau de culture générale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le niveau de formation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La maîtrise des langues étrangères | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La durée de l'expérience | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le contenu de l'expérience | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La rémunération demandée | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La motivation affichée | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La personnalité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La présentation, l'apparence | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La façon de s'exprimer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les références/l'avis du précédent employeur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Durant l'entretien, avez-vous abordé des questions relatives à la sphère privée (volonté d'enfant(s), ...) ?

- Oui Non

Le processus a-t-il abouti à la proposition d'embauche d'un des candidats ?

- Oui Non

Combien de candidats intéressants se sont désistés après la proposition d'embauche ?

Pour quel(s) motif(s) ce(s) candidats se sont-ils désistés ?

Finalement, un candidat a-t-il effectivement pris le poste ?

- Oui Non

Caractéristiques du candidat recruté :

Le candidat recruté était-il connu de votre entreprise ?

Oui

Non

Précisez comment :

Le candidat recruté est :

un homme

une femme

Quelle est la nationalité du candidat recruté ?

Française

Italienne

Allemande

Belge

Roumaine

Autre

Espagnole

Anglaise

Si 'Autre' précisez :

Quelle est le pays de formation du candidat recruté ?

France

Italie

Allemagne

Belgique

Roumanie

Autre

Espagne

Royaume-Uni

Si 'Autre' précisez :

Le candidat a été embauché en tant que :

salarié CDD

collaborateur libéral

salarié CDI

Autre

Précisez :

Combien d'années d'expérience professionnelle possède le candidat recruté ?

années

Auriez-vous pu embaucher quelqu'un sans expérience ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

Pourquoi ?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

Pas de temps pour former la personne Inquiétudes pour l'image de votre structure

Nécessité d'avoir un collaborateur autonome disponible immédiatement Autre

Nécessité d'avoir un collaborateur ayant déjà fait ses preuves

Précisez :

Quel est l'âge du candidat recruté ?

ans

Réponse :

Age

Vous étiez vous fixé un âge minimum Oui Non

Vous étiez vous fixé un âge maximum Oui Non

Pourquoi ?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

Eviter les conflits générationnels Souhaits de rémunération liés à l'âge

Garantie d'une expérience professionnelle Autre

Précisez :

Par rapport à la rémunération initialement proposée, la rémunération effective est :

inférieure égale supérieure

Quel est le montant de cette rémunération ?

k€

(Rémunération brute annuelle, en ke, primes et avantages en nature compris)

Bilan de la procédure de recrutement :

Combien de temps a duré la procédure ?

(Durée totale entre l'émission de l'offre et la fin du processus de recrutement)

semaine(s)

Combien de temps avez-vous consacré à ce recrutement ?

(Comprenant la rédaction et l'envoi de l'annonce, l'examen des candidatures, les entretiens réalisés, la sélection des candidats, les formalités administratives associées au recrutement pour TOUS les associés y ayant participé)

heure(s)

Vous considérez que ce recrutement a été :

Difficile

Plutôt difficile

Plutôt facile

Facile

Pour quelle(s) raison(s) ?

Classez jusqu'à 3 motifs, par ordre décroissant d'importance

Décalage entre le profil des candidats et les besoins formulés dans l'offre

Conditions de travail

Exigence des candidats

Niveau de rémunération offert

Localisation géographique de votre structure

Autre

Manque de candidatures

Précisez :

Le candidat recruté fait-t-il toujours partie de votre équipe à l'heure actuelle ?

Oui

Non

Pourquoi ?

Période d'essai non concluante

Licenciement

Démission

Rupture conventionnelle

Vous diriez que cette séparation a été :

Très difficile

Difficile

Plutôt facile

Très facile

Si ce recrutement était à refaire, que changeriez-vous dans l'offre et/ou dans la procédure de recrutement ?

Le recrutement non abouti :

Pourquoi ?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

Pas de temps pour former la personne

Inquiétudes pour l'image de votre structure

Nécessité d'avoir un collaborateur autonome disponible immédiatement

Autre

Nécessité d'avoir un collaborateur ayant déjà fait ses preuves

Précisez :

Pourquoi ?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

- Eviter les conflits générationnels Souhaits de rémunération liés à l'âge
 Garantie d'une expérience professionnelle Autre

Précisez :

Votre bilan sur la procédure de recrutement

:

Combien de temps a duré la procédure ?

(Durée totale entre l'émission de l'offre et la fin du processus de recrutement)

semaine(s)

Combien de temps avez-vous consacré à ce recrutement (au total ou depuis le début) ?

(Comprenant la rédaction et l'envoi de l'annonce, l'examen des candidatures, les entretiens réalisés, la sélection des candidats, les formalités administratives associées au recrutement pour TOUS les associés y ayant participé)

heure(s)

Pourquoi avoir abandonné le processus de recrutement ?

- Disparition du besoin de recrutement Motif inhérent au recrutement

Pourquoi ?

(Classez les propositions par ordre décroissant d'importance)

- Réorganisation interne Baisse de l'activité Autre

Si 'Autre' précisez :

Pourquoi ?

- Aucun candidat correspondant au profil Absence de candidatures Durée de recrutement trop longue
 Pourvoi en interne Désistement du candidat retenu Autre

Si 'Autre' précisez :

Selon vous, pour quelles raisons ce recrutement a été (ou est) difficile ?

(Classez jusqu'à 3 propositions par ordre décroissant d'importance)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Décalage entre le profil des candidats et les besoins formulés dans l'offre | <input type="checkbox"/> Conditions de travail |
| <input type="checkbox"/> Exigence des candidats | <input type="checkbox"/> Niveau de rémunération offert |
| <input type="checkbox"/> Localisation géographique de votre structure | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Manque de candidatures | |

Précisez :

Envisagez-vous reprendre ce recrutement ?

- Oui Non

Dans quel délai ?

- < 3 mois 3 à 6 mois 6 mois à 1 an > 1 an

Si ce recrutement était à refaire, que changeriez-vous dans l'offre et/ou dans la procédure de recrutement ?

Votre sentiment sur le recrutement de vétérinaires :

D'une manière générale, vous diriez que le recrutement de confrères/consoeurs dans les structures vétérinaires est :

- Très difficile Difficile Ni difficile, ni facile Facile Très facile

Pourquoi ?

Vous pouvez nous faire part de tout commentaire que vous jugez utile.

Votre utilisation de VetoJob

Lors de mon dernier recrutement, j'ai utilisé la CV-thèque.

- Oui Non Je ne connais pas la CV-thèque

Lors de mon dernier recrutement, pour le collaborateur que j'ai embauché :

- C'est lui qui a répondu à l'annonce C'est moi qui l'ai contacté via la CV-thèque Je ne me souviens plus

Pour trouver un remplaçant :

- Je mets une annonce seulement sur VetoJob Je mets une annonce et j'utilise VétoRempla en parallèle
 Je mets une annonce et j'utilise la CV-thèque de VetoJob J'utilise VétoRempla seul

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez VétoJob à un(e) confrère/consoeur pour RECRUTER ?

- Pas du tout probable Très probable

Pourquoi avez-vous attribué cette note ?

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez VétoJob à un(e) confrère/consoeur pour CANDIDATER ?

- Pas du tout probable Très probable

Pourquoi avez-vous attribué cette note ?

Mieux vous connaître :

Combien de vétérinaires - en Equivalent Temps Plein (ETP) - travaillent dans votre structure ?

VetoETP

Combien d'ASV - en ETP - travaillent dans votre structure ?

A quelle fréquence acceptez-vous des stagiaires étudiants vétérinaires dans votre structure ?

- Jamais 1 à 2/an 3 à 5/an > 5/an

Existe-t-il une procédure de recrutement écrite standardisée dans votre structure ?

- Oui Non

Nous vous remercions pour votre contribution à cette étude.

Si vous souhaitez recevoir une version numérique de la thèse (pdf), vous pouvez nous laisser une adresse électronique :

Annexe 4 : Deuxième version du questionnaire

Bonjour,

Vous avez bien rejoint le questionnaire d'enquête concernant l'offre ... déposée le ... dont le libellé est :

...

...

Renseigner ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes.

Les informations communiquées ne seront en aucun cas transmises à un tiers et seront traitées collectivement, à des fins statistiques.

N'oubliez pas de cliquer sur le bouton Enregistrer à la fin du questionnaire.

En vous remerciant par avance pour votre participation active,

Marine Slove

Co-fondatrice de VétJob

Avez-vous déjà renseigné les informations sur les caractéristiques de votre structure pour une (ou des) autre(s) offres?

Oui

Non

Descriptif de l'emploi :

Quelle était la motivation de ce recrutement ?

Départ d'un confrère/consoeur

Réorganisation interne

Remplacement ponctuel

Politique réduction temps de travail

Création d'un nouveau poste

Autre

Précisez :

Quelle était la date souhaitée de prise de fonction ?

Quelle était la rémunération annuelle brute proposée ?

 k€

Recherche de candidats :

Quels moyens avez-vous utilisés pour trouver des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

Annonce sur le site Internet de votre structure

Bouche à oreille – réseau

Annonce sur Vetojob

Candidatures consultées sur Internet

Annonces du site lepointveterinaire.fr

Candidatures spontanées reçues

Annonces du site depecheveterinaire.com

Pôle Emploi

Annonces papiers dans la presse professionnelle

Autre

Recherche sur la CV-thèque de VetoJob

Précisez :

Vous avez demandé aux candidats de fournir :

(Plusieurs réponses possibles)

un CV

des lettres de référence ou de recommandation

une lettre de motivation

une photo d'identité

Pourriez-vous embaucher quelqu'un sans expérience ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

Pourquoi?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

- Pas de temps pour former la personne Inquiétudes pour l'image de votre structure
- Nécessité d'avoir un collaborateur autonome disponible immédiatement Autre
- Nécessité d'avoir un collaborateur ayant déjà fait ses preuves

Précisez :

Réponse :

Age

| | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| Vous êtes-vous fixé un âge minimum | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non | <input type="text"/> |
| Vous êtes-vous fixé un âge maximum | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non | <input type="text"/> |

Pourquoi?

Classez les 2 plus importantes (ordre décroissant)

- Eviter les conflits générationnels Souhaits de rémunération liés à l'âge
- Garantie d'une expérience professionnelle Autre

Précisez :

Candidatures reçues :

Avez-vous reçu des candidatures pour cet emploi ?

- Oui Non

Combien ?

(Vous pouvez taper directement le chiffre/nombre ou utiliser l'ascenseur à droite de la case)

Quel moyen a amené le plus de candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Annonce sur le site Internet de votre structure Bouche à oreille – réseau
- Annonce sur Vetojob Candidatures consultées sur Internet
- Annonces du site lepointveterinaire.fr Candidatures spontanées reçues
- Annonces du site depecheveterinaire.com Pôle Emploi
- Annonces papiers dans la presse professionnelle Autre

Précisez :

Quelles étai(en)t la/les nationalité(s) des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Française | <input type="checkbox"/> Italienne | <input type="checkbox"/> Allemande |
| <input type="checkbox"/> Belge | <input type="checkbox"/> Roumaine | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Espagnole | <input type="checkbox"/> Anglaise | |

Si 'Autre' précisez :

Quels étai(en)t le/les pays de formation des candidats ?

(Plusieurs réponses possibles)

- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> France | <input type="checkbox"/> Italie | <input type="checkbox"/> Allemagne |
| <input type="checkbox"/> Belgique | <input type="checkbox"/> Roumanie | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Espagne | <input type="checkbox"/> Royaume-Uni | |

Si 'Autre' précisez :

Les candidatures reçues correspondaient-elles à vos attentes ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

Quel(s) critère(s) ne correspondai(en)t pas au profil recherché ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Compétences / connaissances | <input type="checkbox"/> Niveau de rémunération demandé |
| <input type="checkbox"/> Expérience (durée ou contenu) | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Disponibilité du candidat | |

Précisez :

Classez au maximum 3 critères du plus important (1) au moins important (3).

Sélection des candidats :

Combien de candidats avez-vous pré-sélectionnés à partir des candidatures reçues ?

Vous pouvez taper directement la valeur ou utiliser les "ascenseurs" à droite de la case.

Pour la pré-sélection, vous avez tenu compte :

Classez les propositions par ordre d'importance décroissante

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> de l'expérience indiquée dans le CV | <input type="checkbox"/> de la lettre de motivation |
| <input type="checkbox"/> du niveau d'étude indiqué dans le CV | <input type="checkbox"/> des références/recommandations |
| <input type="checkbox"/> des compétences indiquées dans le CV | <input type="checkbox"/> Autre |

Précisez :

Vous avez demandé aux candidats pré-sélectionnés de :

- Passer des entretiens individuels en face à face Faire une période d'essai
 Passer des entretiens téléphoniques Autre

Précisez :

Des candidats intéressants ont-ils cherché à négocier des conditions d'emploi différentes de celles proposées ?

- Oui Non

Quels éléments ont été la cible de ces négociations ?

Classez les propositions par ordre décroissant d'importance.

- Le montant de la rémunération Les conditions de travail
 La composition de la rémunération Les avantages annexes
 Le type de contrat Autre

Précisez :

Pour sélectionner le candidat à qui proposer l'embauche, vous avez tenu compte de :

| | Pas du tout | Plutôt non | Plutôt oui | Tout à fait |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La disponibilité horaire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La disponibilité immédiate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le lieu d'habitation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le niveau de culture générale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le niveau de formation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La maîtrise des langues étrangères | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La durée de l'expérience | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le contenu de l'expérience | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La rémunération demandée | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La motivation affichée | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La personnalité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La présentation, l'apparence | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La façon de s'exprimer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les références/l'avis du précédent employeur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Durant l'entretien, avez-vous abordé des questions relatives à la sphère privée (volonté d'enfant(s), ...) ?

Oui

Non

Le processus a-t-il abouti à la proposition d'embauche d'un des candidats ?

Oui

Non

Combien de candidats intéressants se sont désistés après la proposition d'embauche ?

Pour quel(s) motif(s) ce(s) candidats se sont-ils désistés ?

Votre bilan sur la procédure de recrutement en cours :

Depuis le dépôt de l'annonce, combien de temps avez-vous consacré à ce recrutement ?

(Comprenant la rédaction et l'envoi de l'annonce, l'examen des candidatures, les entretiens réalisés, la sélection des candidats, les formalités administratives associées au recrutement pour TOUS les associés y ayant participé)

heure(s)

Selon vous, pour quelles raisons ce recrutement est difficile ?

(Classez jusqu'à 3 propositions par ordre décroissant d'importance)

Décalage entre le profil des candidats et les besoins formulés dans l'offre

Conditions de travail

Exigence des candidats

Niveau de rémunération offert

Localisation géographique de votre structure

Autre

Manque de candidatures

Précisez :

Si ce recrutement était à refaire, que changeriez-vous dans l'offre et/ou dans la procédure de recrutement ?

Votre sentiment sur le recrutement de vétérinaires :

D'une manière générale, vous diriez que le recrutement de confrères/consoeurs dans les structures vétérinaires est :

Très difficile

Difficile

Ni difficile, ni facile

Facile

Très facile

Pourquoi ?

Vous pouvez nous faire part de tout commentaire que vous jugez utile.

Votre utilisation de VetoJob

Lors de mon dernier recrutement, j'ai utilisé la CV-thèque.

Oui

Non

Je ne connais pas la CV-thèque

Lors de mon dernier recrutement, pour le collaborateur que j'ai embauché :

C'est lui qui a répondu à l'annonce

C'est moi qui l'ai contacté via la CV-thèque

Je ne me souviens plus

Pour trouver un remplaçant :

Je mets une annonce seulement sur VetoJob

Je mets une annonce et j'utilise VétéRempla en parallèle

Je mets une annonce et j'utilise la CV-thèque de VetoJob

J'utilise VétéRempla seul

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez VétéJob à un(e) confrère/consoeur pour RECRUTER ?

Pas du tout probable

Très probable

Pourquoi avez-vous attribué cette note ?

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez VétoJob à un(e) confrère/consoeur pour CANDIDATER ?

Pas du tout probable Très probable

Pourquoi avez-vous attribué cette note ?

Mieux vous connaître :

Combien de vétérinaires - en Equivalent Temps Plein (ETP) - travaillent dans votre structure ?

Combien d'ASV - en ETP - travaillent dans votre structure ?

A quelle fréquence acceptez-vous des stagiaires étudiants vétérinaires dans votre structure ?

- Jamais 1 à 2/an 3 à 5/an > 5/an

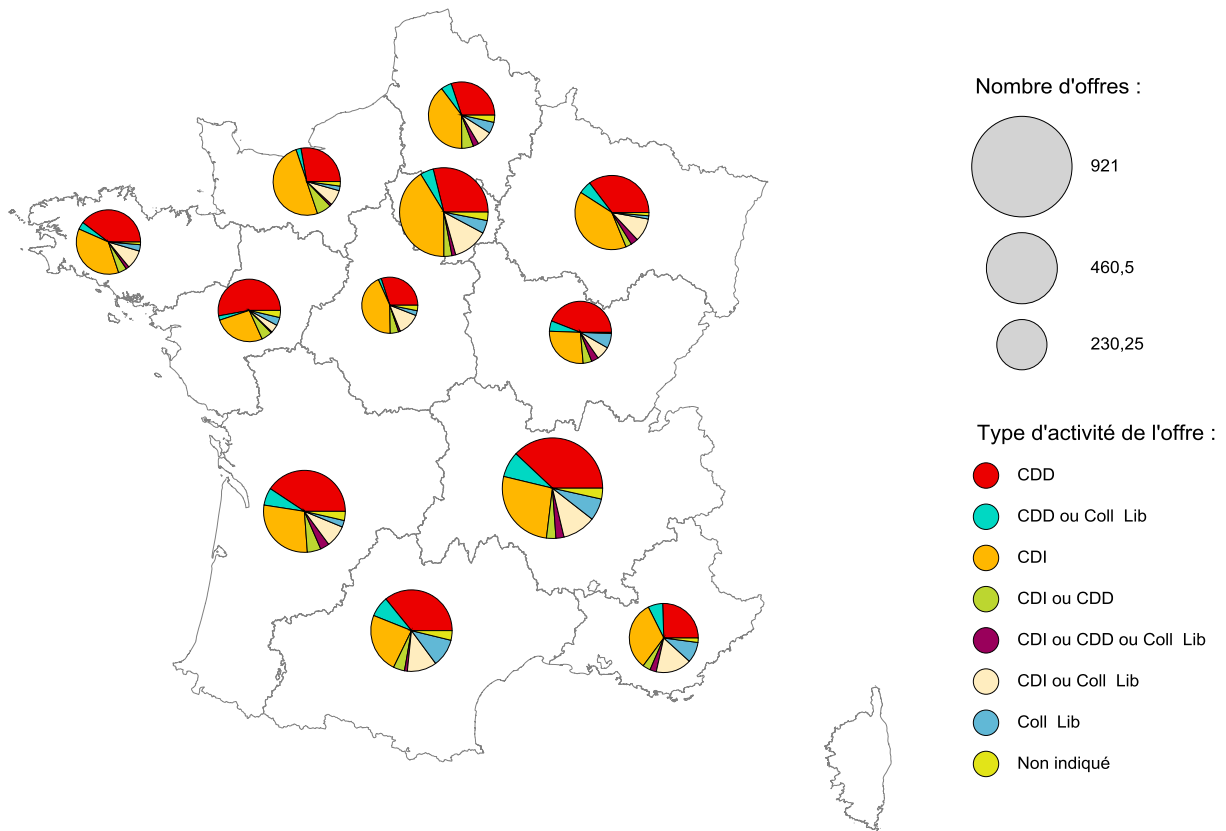
Existe-t-il une procédure de recrutement écrite standardisée dans votre structure ?

- Oui Non

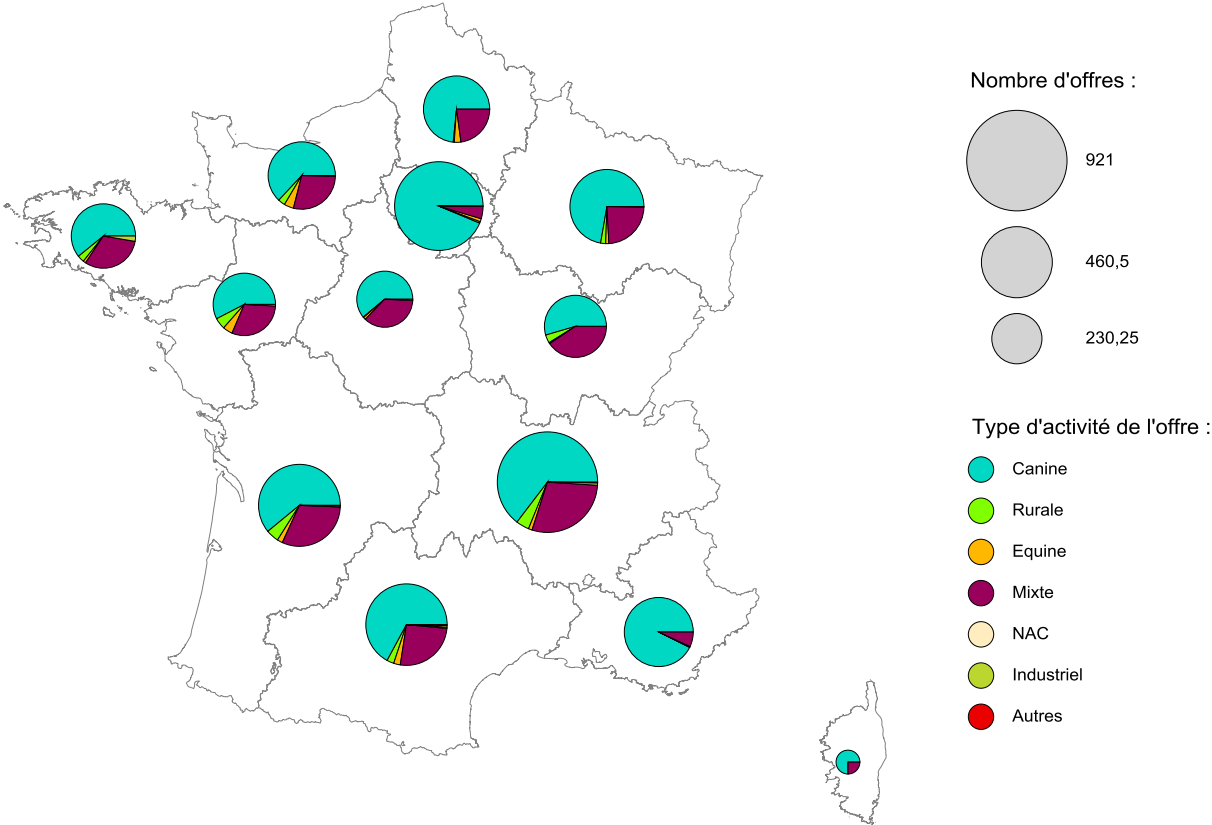
Nous vous remercions pour votre contribution à cette étude.

Si vous souhaitez recevoir une version numérique de la thèse (pdf), vous pouvez nous laisser une adresse électronique :

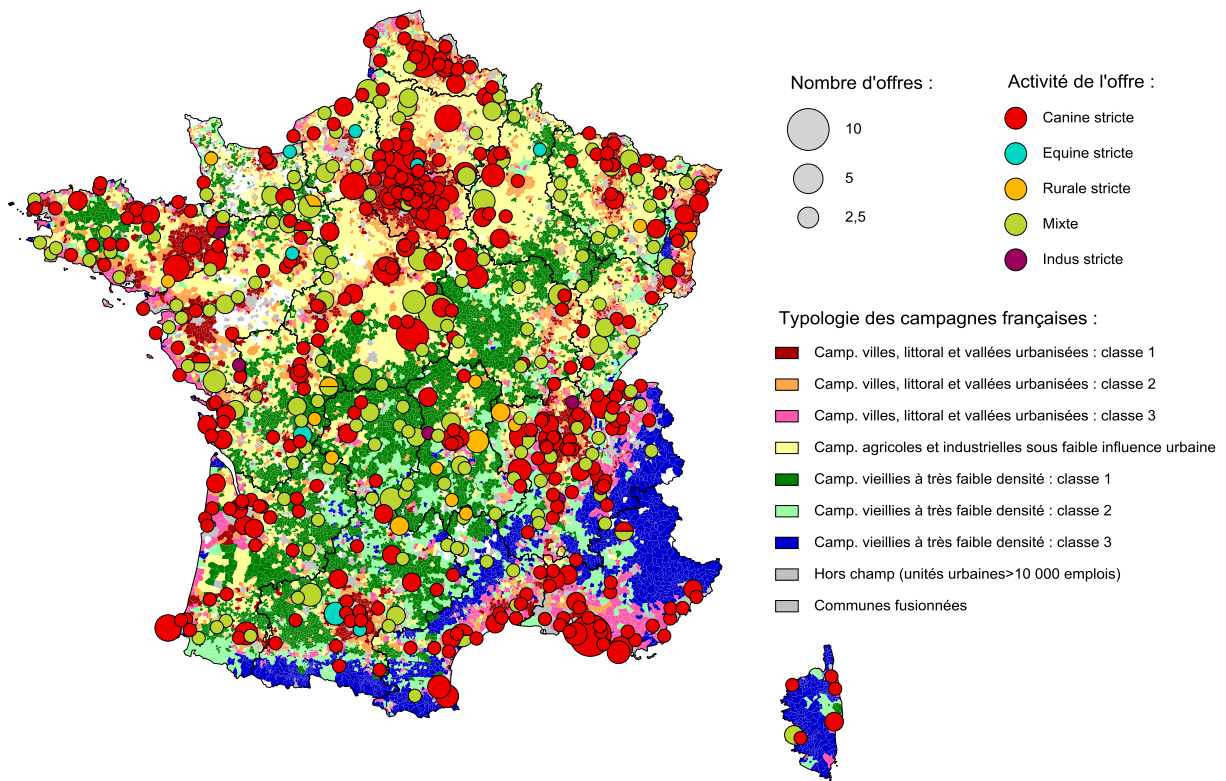
Annexe 5 : Répartition géographique des offres de la BT en fonction du type de contrat



Annexe 6 : Répartition géographique des offres de la BT en fonction du secteur d'activité



Annexe 7 : Répartition géographique des offres de la BR au sein des bassins de vie en fonction du secteur d'activité, superposée à la typologie des campagnes françaises



Annexe 8 : Verbatims correspondant aux commentaires généraux des praticiens concernant le processus de recrutement selon les différents domaines

Domaine « Nombre de candidats »

« Non seulement, nous n'avons trouvé personne mais c'est le cas de nombreux confrères autour de nous. »

« Pas de candidat, ce candidat recruté n'est resté qu'un mois, suite départ pour la Suisse, pas d'autre candidat ensuite !!!! Donc pas d'embauche au final. De nouveau en recrutement pour le même poste, 1 et 1 seule réponse suite annonces !! »

« Parfois un seul candidat après 2 mois, donc on essaye chaque histoire a été différente, mais les 5 ou 6 candidats je n'ai pu les garder au de la des 4 mois d'essai. J'ai dû fermer la clinique lors de mes congés, faute de combattant... »

« Désert médical !»

« J'ai eu la chance de trouver au dernier moment mais même en ayant anticipé ma recherche de plus de 6 mois, les réseaux habituels ne m'ont pas aidé. Aujourd'hui encore je m'apprête à recruter et par chance le bouche à oreille me permet de nouveau de ne pas repasser par la recherche classique. »

« Difficile de payer des annonces sans jamais une seule proposition. Difficile d'entendre des confrères que c'est identique pour eux. Ceux qui trouvent facilement sont ceux qui conservent des stagiaires »

« Je travaille seule et en 2 ans je n'ai pu me libérer qu'une semaine de vacances à cause de mon impossibilité à trouver des remplaçants. Donc oui, je trouve le recrutement très difficile. Je suis même complètement découragée : devoir investir de l'argent dans des annonces qui restent sans réponse... La plupart du temps je n'ai aucun candidat alors que j'offre un logement, des conditions horaires loin d'être désagréable, et que je ne fais pas assurer les gardes par les remplaçants. »

« Malgré une proposition ALD en vue d'association dans une région attractive, avec clinique neuve en construction : TRES PEU DE CANDIDATS !!! »

« Je ne sais pas. Chaque fois qu'on met une annonce, on prend la personne qui se présente, on n'a pas le choix. Parfois, on a de la chance, parfois moins en ce qui concerne la correspondance du profil. On est pourtant bien installés dans une belle structure bien équipée en bordure d'une grande ville où il y a une belle qualité de vie. On a très peu de garde, on loge, l'ambiance est bonne... On n'a même pas de discussion ou de refus. Les gens qui viennent sont contents. Juste presque pas de réponse. »

Domaine « Attractivité des structures »

« Certaines régions et types de structures n'attirent aucun candidat »

« Nous ne savons pas. La région Orléanaise est en déficit chronique de salariés vétérinaires. Localisation ? »

« Les jeunes ne veulent plus travailler dans des structures à la campagne et dans le nord »

Domaine « Intrinsèque aux candidats »

« Jeunes non autonomes, non motivés et ne faisant aucun effort pour s'adapter. »

« Le problème n'est pas les postes proposés, le problème c'est l'envie de travailler qui n'est pas là... je n'ai eu aucun retour grâce à vetojob, uniquement grâce au bouche à oreille. Idéalisation permanente de notre métier, qui fait une grande déception quand les jeunes commencent. Préfèrent voyager et les loisirs plutôt que gagner de l'argent... »

« Il est difficile de recruter des vétérinaires justifiant déjà d'une vraie expérience. On reçoit énormément de CV de vétérinaire sortant de l'école ayant aucune expérience et qu'il faut former de A à Z. Or former quelqu'un coûte très cher en temps et notre structure n'est pas adaptée pour la formation de jeunes vétérinaires, elle est trop petite. »

« Les vétérinaires "en demande" n'ont pas les mêmes objectifs que les "postes recherchés". C'est un problème de mutation sociétale. Soit on fait changer les demandeurs, soit on fait changer les recruteurs mais un des 2 va devoir changer radicalement. »

« Difficultés à trouver une personne qui correspond à mes attentes : souplesse, adaptabilité, rigueur, motivation, facilité à travailler en équipe, compétences »

« Exigences démesurées des candidats, pas du tout en adéquation avec le marché réel du travail et la profession de vétérinaire »

« Plus conscients de leurs droits que de leurs devoirs »

« Sélection des admis au concours par un tronc commun dans lequel le concours véto est l'un des 2 meilleurs, ce qui n'a malheureusement rien à voir avec une quelconque vocation... Trop d'admis attirés tout d'abord par l'exercice équin... Trop d'urbains refusant de s'éloigner des métropoles... Trop de diplômés souhaitant privilégier "une qualité de vie" qu'en fait ils définissent mal... Pas assez de réelle incitation dans les écoles à l'exercice rural ou mixte... »

Domaine « Conditions de travail »

« Peu de candidats souhaitent faire des urgences »

« Je ne peux pas proposer de temps complet car trop onéreux »

« Si je savais.... Les candidats ne semblent pas intéressés par des remplacements ponctuels. »

« Pas de réponse aux offres de remplacement pour les vacances de 2 à 3 semaines »

« Nous avons besoin d'un remplaçant régulier et bien que j'ai moi-même été remplaçante de différentes structures pendant une dizaine d'années ce type de fonctionnement ne paraît pas intéresser de vétérinaires à ce jour »

« Difficile de trouver temps partiel »

« Vu ce que j'entends de tous mes amis qui ne trouvent personne... plus envie de faire des gardes ? »

« Manque de candidat pour des CDD de courte durée remplacement de veto solo notamment »

« Les gardes de nuits et week-ends effraient les candidats ? »

Domaine « Procédure de recrutement »

« Tres chronophage, très stressant »

« Beaucoup de temps passé pour le recrutement proprement dit. Beaucoup de temps à consacrer ensuite à la formation de personnes qui n'ont pas le profil et l'autonomie nécessaires (et qui renoncent parfois en cours d'engagement à la formation proposée...). »

« 198 candidats inscrit à pôle emploi et pas un seul appel. La forme de rémunération de type salariat est inappropriée et trop complexe à mettre en œuvre pour des petites structures. Absurdité d'être obligé de rechercher voir de demander si notre structure peu convenir à un candidat. Manque de politesse de base puisque les personnes contactées ne répondent pas forcément. Peur des candidats à travailler seul. Rurale et garde sont devenus des gros mots insupportables ?" »

Domaine « Evolutions sociétales »

« Génération "pas de contrainte" qui aime les animaux entre 9-12 h et 14-17 h et seulement du lundi au vendredi et qui est dans l'état d'esprit que son futur employeur sera un "négrier" profiteur. J'exagère mais qu'est-ce que ça fait du bien ... »

« Nouvelle génération pas consciente de ce qu'exige la profession de vétérinaire (eh oui il faut se lever la nuit! surtout quand on débute). Parfois aussi exigeante en terme de rémunération »

« Nous avons à faire à la génération "kiveutou et jaidroit", dont les soucis majeurs sont la gestion du temps libre et la décharge de responsabilité sur les confrères (il leur faut si j'ai bien compris 4 à 5 confrères minimum en soutien technique et psychologique!), par ailleurs les jeunes diplômés ne semble plus conscients que 80 de l'activité concerne de la médecine générale type bobologie, et qu'il existe des espèces en dehors des chiens, chats, nac et chevaux. »

« Inadéquation entre l'idée préconçue du métier (idéalisation) et la réalité du terrain. Virtuel contre réel. Manque de préparation à supporter les contraintes de la vie professionnelle. Défaut de candidats =? manque d'étudiants ou étudiants mal sélectionnés ? »

« Manque de candidat.... Les candidats préfèrent les grandes villes. Béziers est peu attractive, les candidats (candidates d'ailleurs) préfèrent Montpellier ou Toulouse (où souvent travaillent leurs conjoints souvent ingénieurs rencontrés pendant les études!). La féminisation de la profession rend le recrutement plus difficile : les femmes suivent plus facilement leurs conjoints que l'inverse! »

« Manque de motivation, manque d'envie de travailler (ce n'est pas une question d'argent puisque nous donnons un pourcentage sur les gardes et les jours faits en plus sont rémunérés et non récupérés), plus d'envie de loisir au détriment du travail, pas envie de travail plein temps parfois pour certains candidats venant de sortir de l'école »

« On ne sait pas où passent les vétérinaires après leur sortie de l'école !!!!! Peut-être deviennent ils trop exigeants Manque de motivation ?????? »

« Conflit entre générations. Nous ne proposons pas de séjour au club med »

« La féminisation de la profession et l'évolution des mentalités rendent les 60 heures par semaine que nous faisons, surréalistes. Il faut 2 plein temps actuel pour un plein temps précédent, et les écoles véto ne forment que 400 vétos par an... C'est identique dans tous les

métiers de soins, et nous sommes soulagés de ne plus avoir à se poser de telles questions dans quelques années !»

« Peu de candidatures. Beaucoup de débutants(es) cherchant à se former. Inadéquation entre le poste proposé et le poste recherché : beaucoup de jeunes candidats(es) désirant travailler au sein d'une équipe pour rester sous la responsabilité d'un vétérinaire plus expérimenté, avec une tendance à se croire en stage d'apprentissage et d'observation et en oubliant qu'ils sont payés pour un travail qu'ils sont censés réaliser de manière autonome. Ces jeunes vétérinaires oublient que l'expérience s'acquiert en pratiquant, en apprenant de ses erreurs, en se documentant sur les sujets moins bien maîtrisés et pas simplement en observant passivement un confrère. »

« Personne ne veut travailler il n'y pas assez de veto les jeunes sont souvent peu motivés et peu compétents l'ordre se désintéresse complètement du problème »

« Manque de candidats en mixte, beaucoup de femmes donc impliquant congés maternités puis travail à temps partiel »

« Vétérinaires jeunes au niveau d'exigences surévaluées par rapport à leurs compétences. Manque total de candidatures dans une région pourtant plutôt attractive. J'ai trouvé les jeunes confrères frileux d'évoluer dans un poste autonome »

« Ecart générationnel entre les méchant patrons et les pauvres victimes neodiplômés »

« Les attentes des jeunes vétérinaires ne semblent pas correspondre aux réalités de terrain »

« Ils (elles) ne savent plus travailler seul(e)s ça leur fait peur et n'ont pas appris à le faire »

« Décalage entre les exigences des jeunes et les besoins du terrain »

« Les jeunes diplômés semblent vous traités de dinosaures lorsque vous avez 15 d'activité au compteur. Sur le papier ils sont demandeurs pour être formés mais dans les faits et dans la vraie vie ils ne tolèrent pas les remarques même si ces dernières sont constructives. »

Annexe 9 : Tableaux représentant l'influence des facteurs d'attractivité croisés indépendamment avec les variables pivots

Tableau 6 : Facteurs d'attractivité influençant la réception de candidatures

| Attractivité | | Influence |
|--------------|------------------------|-----------|
| Structures | Nombre de vétérinaires | + |
| | Bassin de vie | |
| Géographique | Cinéma | - |
| | Collège | - |
| | Pharmacie | - |

Tableau 7 : Facteurs d'attractivité influençant l'aboutissement du recrutement

| Attractivité | | Influence |
|--------------|---|-----------|
| Structures | Type de structure | |
| | Clinique vétérinaire | - |
| | Cabinet vétérinaire | + |
| | Ratio ASV/vétérinaire | - |
| Offres | Type de poste | |
| | Collaborateur libéral | - |
| Géographique | Typologie des campagnes françaises | |
| | Campagnes villes, littoral et vallées urbanisées : classe 1 | + |
| | Campagnes villes, littoral et vallées urbanisées : classe 2 | - |
| | Zonages en Aires Urbaines | |
| | Petit Pôle (1500 – 5000 emplois) | - |

Tableau 8 : Facteurs d'attractivité influençant la conservation du collaborateur recruté

| Attractivité | | Influence |
|--------------|---------------------------|-----------|
| Structures | Nombre d'ASV | + |
| | Nombre de vétérinaires | + |
| | Type de poste | |
| | CDD | - |
| | CDI | + |
| | Secteur d'activité | |
| | Mixte | + |
| | Canine stricte | - |

| | | |
|---------------------|--|---|
| Offres | Rémunération | |
| | Convention collective forfait heure | - |
| | Avantages en nature | |
| | Voiture | + |
| | Téléphone | + |
| | Voiture + Téléphone | + |
| Géographique | Typologie des campagnes françaises | |
| | Campagnes agricoles et industrielles sous faible influence urbaine | + |
| | Campagnes vieilles à très faible densité | + |
| | Campagnes villes, littoral et vallées urbanisées | - |
| | Unités urbaines > 10 000 emplois | - |
| | Zonages en Aires Urbaines | |
| | Commune isolée hors influence des pôles | + |
| | Commune multipolarisée des grandes aires urbaines | + |
| | Territoire hyper-rural | + |
| | Bassin de vie | |
| | Maison de santé | - |

Annexe 10 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les différents facteurs d'attractivité

Les codes suivants seront utilisés dans les tableaux de toutes les annexes suivantes : Campagnes villes, littoral et vallées urbanisés (A), campagnes agricoles et industrielles (B), campagnes vieilles (C), grandes unités urbaines (H) ; grandes aires urbaines (1), moyennes aires urbaines (2), petites aires urbaines (3), autre commune multipolarisée (4), commune hors influence des pôles (5). Les zones grisées correspondent à une absence de sur ou sous-représentation significative.

Tableau 9 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre type de structure et taille des structures avec les variables géographiques

| | Cabinets | Cliniques | Structures grande taille | Structures petite taille |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Typologie des campagnes françaises | B ; C | H | A | H |
| Zonage en Aires Urbaines | 4 ; 5 | 1 | | |
| Hyper-ruralité | + | - | | |
| Pôle de service | - | + | + | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | - | + | | |
| Densité | Peu dense Très peu dense | Densité intermédiaire Très dense | Peu dense | Très dense |
| Loisirs | | | Terrains de jeux + | |
| Education | | Collège + | | |
| Soins | | Etablissements santé + Pharmacie + | | |
| Commerces | | | | |

Tableau 10 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre les types de rémunération proposés avec les variables géographiques

| | Forfait heure | Forfait jour | Convention majorée |
|---|---------------|--------------|--------------------|
| Typologie des campagnes françaises | H | A | |
| Zonage en Aires Urbaines | 2 | 3 | 1 |
| Hyper-ruralité | | | - |
| Pôle de service | | | |
| Bassin de vie | | | |

| | | | |
|----------------------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Nombre d'équipements | | - | + |
| Densité | | Peu dense | Densité intermédiaire |
| Loisirs | Gymnase + | | |
| Education | | | |
| Soins | | Etablissements santés - | Etablissements santés + |
| Commerces | | | |

Tableau 11 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre les secteurs d'activité proposés avec les variables géographiques

| | Canine stricte | Equine stricte | Rurale stricte | Mixte |
|---|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| Typologie des campagnes françaises | H | A | B ; C | B ; C |
| Zonage en Aires Urbaines | 1 | 5 | 3 ; 5 | 3 ; 4 ; 5 |
| Hyper-ruralité | - | + | + | + |
| Pôle de service | | | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | + | | - | - |
| Densité | Très dense Densité intermédiaire | | Très peu dense | Peu dense Très peu dense |
| Loisirs | Bassin de natation + Cinéma + | | | Bassin de natation – Cinéma - |
| Education | | Lycée - | | |
| Soins | Etablissements/Maisons santé + | | | Etablissements/Maisons santé - |
| Commerces | Hypermarché + | | | Hypermarché - |

Tableau 12 : Tris croisés représentant les sur- et sous-représentations entre le nombre d'avantages en nature proposés avec les variables géographiques

| | Aucun | 1 avantage | 2 avantages | 3 avantages |
|---|-------|------------|-------------|-------------|
| Typologie des campagnes françaises | H | | B ; C | B ; C |
| Zonage en Aires Urbaines | 1 | 3 | 3 ; 5 | 3 ; 4 ; 5 |
| Hyper-ruralité | - | | + | + |
| Pôle de service | - | + | | |

| Bassin de vie | | | | |
|----------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Nombre d'équipements | + | + | - | - |
| Densité | Très dense | Densité intermédiaire | Peu dense Très peu dense | Peu dense Très peu dense |
| Loisirs | Bassin de natation + Cinéma + | Gymnase - | | Bassin de natation - |
| Education | Lycée + | Collège - | | |
| Soins | Etablissements de santé + | Pharmacie - | Etablissements/ Maisons de santé - | Etablissements de santé - |
| Commerces | Hypermarché + | | Hypermarché - | |

Annexe 11 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et la réception de candidatures selon différentes strates

Tableau 13 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du type de structure

| | Cabinet | | Clinique | |
|------------------------------------|---------------------------|------------|----------|-----|
| | Réception de candidatures | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | |
| Hyper-ruralité | | | | |
| Pôle de service | | | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | - | + | | |
| Densité | Peu dense | Très dense | | |
| Loisirs | | | | |
| Education | | | | |
| Soins | | | | |
| Commerces | | | | |

Tableau 14 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du secteur d'activité

| | Canine stricte | | Rurale stricte | | Mixte | |
|------------------------------------|---------------------------|-----|----------------|-----|----------------------|----------------------|
| | Réception de candidatures | | | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | 2 | | |
| Hyper-ruralité | | | | | + | - |
| Pôle de service | | | | | | |
| Bassin de vie | | | | | | |
| Nombre d'équipements | | | - | + | - | + |
| Densité | | | | | | Très dense |
| Loisirs | | | | | Bassin de natation - | Bassin de natation + |
| Education | | | | | Lycée + | Lycée - |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|---------------------------|---------------------------|
| Soins | | | | | Etablissements santé - | Etablissements santé + |
| Commerces | | | | | Hypermarché - | Hypermarché + |

Tableau 15 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la réception de candidatures en fonction du nombre d'avantages en nature proposés

| | Aucun avantage | | 2 ou 3 avantages | |
|---|---------------------------|----------|---------------------------|---------------------------|
| | Réception de candidatures | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | 3 | | |
| Hyper-ruralité | | | | |
| Pôle de service | | | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | | | | |
| Densité | | | | |
| Loisirs | Cinéma - | Cinéma + | | |
| Education | | | | |
| Soins | | | Etablissements santé - | Etablissements santé + |
| Commerces | | | | |

Annexe 12 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et l'aboutissement du recrutement selon différentes strates

Tableau 16 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du type de structure

| | Cabinet | | Clinique | |
|---|---------------------------|-----|---------------|---------------|
| | Recrutement d'un candidat | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | |
| Hyper-ruralité | | | | |
| Pôle de service | - | + | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | | | | |
| Densité | | | | |
| Loisirs | | | | |
| Education | | | | |
| Soins | | | Vétérinaire - | Vétérinaire + |
| Commerces | | | | |

Tableau 17 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du secteur d'activité

| | Canine stricte | | Rurale stricte | | Mixte | |
|---|---------------------------|-----|----------------|-----|-------|-----|
| | Recrutement d'un candidat | | | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | | | 3 |
| Hyper-ruralité | | | | | | |
| Pôle de service | | | | | | |
| Bassin de vie | | | | | | |
| Nombre d'équipements | + | - | - | + | - | + |
| Densité | | | | | | |
| Loisirs | | | | | | |
| Education | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|------------------|--|--|--|--|
| Soins | Vétérinaire - | Vétérinaire + | | | | |
| Commerces | | | | | | |

Tableau 18 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et l'aboutissement du recrutement en fonction du nombre d'avantages en nature proposés

| | Aucun avantage | | 2 ou 3 avantages | |
|---|---------------------------|-----|------------------|-----|
| | Recrutement d'un candidat | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | B | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | 3 |
| Hyper-ruralité | | | | |
| Pôle de service | - | + | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | | | - | + |
| Densité | | | | |
| Loisirs | | | | |
| Education | | | | |
| Soins | | | | |
| Commerces | | | | |

Annexe 13 : Tableaux représentant les éléments sur- et sous-représentés issus des croisements entre les facteurs d'attractivité et la conservation du collaborateur selon différentes strates

Tableau 19 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du type de structure

| | Cabinet | | Clinique | |
|---|-------------------------------|------------|----------|-----|
| | Conservation du collaborateur | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | B | H | | |
| Zonage en Aires Urbaines | 5 | 1 | | |
| Hyper-ruralité | + | - | | |
| Pôle de service | | | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | - | + | | |
| Densité | | Très dense | | |
| Loisirs | | | | |
| Education | | | | |
| Soins | | | | |
| Commerces | | | | |

Tableau 20 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du secteur d'activité

| | Canine stricte | | Rurale stricte | | Mixte | |
|---|-------------------------------|-----|----------------|-----|-----------------------|-----------------------|
| | Conservation du collaborateur | | | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | | | | | | |
| Zonage en Aires Urbaines | | 4 | | | | 1 |
| Hyper-ruralité | | | | | | |
| Pôle de service | | | | | - | + |
| Bassin de vie | | | | | | |
| Nombre d'équipements | | | | | | |
| Densité | | | | | | |
| Loisirs | | | | | Gymnase + Cinéma + | Gymnase - Cinéma - |

| | | | | | | |
|-----------|--------------------|--------------------|--|--|--------------------|--------------------|
| Education | | | | | Collège + | Collège - |
| Soins | Maisons de santé - | Maisons de santé + | | | Maisons de santé + | Maisons de santé - |
| Commerces | | | | | | |

Tableau 21 : Tris croisés entre les facteurs d'attractivité géographique et la conservation du collaborateur en fonction du nombre d'avantages en nature proposés

| | Aucun avantage | | 2 ou 3 avantages | |
|---|-------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| | Conservation du collaborateur | | | |
| | Oui | Non | Oui | Non |
| Typologie des campagnes françaises | C | | B | |
| Zonage en Aires Urbaines | | | | |
| Hyper-ruralité | | | | |
| Pôle de service | + | - | | |
| Bassin de vie | | | | |
| Nombre d'équipements | | | | |
| Densité | | | | Densité intermédiaire |
| Loisirs | | | Bassin de natation - | Bassin de natation + |
| Education | | | Lycée + | Lycée - |
| Soins | Maisons de santé - | Maisons de santé + | | |
| Commerces | | | | |

Toulouse 2018

AUTEUR : CHEVALIER Guillaume

TITRE : ANALYSE DE L'INADEQUATION OFFRE-DEMANDE EN RESSOURCES HUMAINES VETERINAIRES DANS LES STRUCTURES D'EXERCICE : ENQUETE AUPRES DE PRATICIENS

RESUME : La profession vétérinaire rencontre depuis plusieurs années des difficultés de recrutement, avec un déficit chronique de candidats. Une enquête a été réalisée auprès des vétérinaires ayant émis des offres d'emploi en 2016 et 2017 sur la plateforme VetoJob afin d'en comprendre les raisons. Les résultats montrent que 63% des répondants ne sont pas parvenus à recruter de collaborateur. L'application d'une procédure de recrutement standardisée n'est effective que pour 5,4% des praticiens, le non-respect de certaines étapes du processus conduisant à un déficit de candidats. Différents critères sont à l'origine d'une inadéquation entre les profils des candidats et les attentes des recruteurs. L'étude de l'attractivité a permis de mettre en évidence des profils « ruraux » et « urbains », et l'impact des facteurs géographiques sur leur recrutement. Des recommandations sont émises à destination des praticiens soulignant l'importance de la mise en place d'une méthode de recrutement standardisée.

MOTS CLES : RECRUTEMENT, VETERINAIRE, ENQUETE, OFFRE, DEMANDE, ATTRACTIVITE, PROCEDURE, CANDIDATS

TITLE: ANALYSIS OF SUPPLY-DEMAND GAP IN VETERINARY HUMAN RESOURCES FOR PRACTICES: SURVEY WITH PRACTICIONERS

ABSTRACT : The veterinary profession has been dealing with some recruitment difficulties for few years, with a candidates' chronic deficit. A survey was carried out among veterinaries who submitted some job advertisement in 2016 and 2017 on the website VetoJob in order to understand the reasons why. Results show that 63% of the respondents did not manage to recruit a collaborator. Using a standardized recruitment procedure is effective for 5.4% of the practitioners, some process' steps leading to candidates' deficit. Different criteria lead to a mismatch between the candidates' profiles and the recruiters' attempts. Attractiveness' study highlighted "rural" and "urban" profiles, and the impact of geographic factors on their recruitment. Recommendations are stated for practitioners stating the importance of the implementation of standardized recruitment method.

KEY WORDS : RECRUITMENT, VETERINARY, SURVEY, SUPPLY, DEMAND, ATTRACTIVENESS, PROCESS, CANDIDATES