



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/> 25401

**To cite this version:**

Orliac, Jordane . *Étude de faisabilité d'un audit suivi d'un plan de prévention du stress en structure vétérinaire.* , Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT, 2018, 172 p.

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

# ETUDE DE FAISABILITE D'UN AUDIT SUIVI D'UN PLAN DE PREVENTION DU STRESS EN STRUCTURE VETERINAIRE

---

THESE  
pour obtenir le grade de  
DOCTEUR VETERINAIRE

DIPLOME D'ETAT

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

*par*

**ORLIAC Jordane**

Née, le 01 mars 1993 à BEZIERS (34)

---

**Directeur de thèse : M. Pierre SANS**

---

## JURY

PRESIDENT :

**M. Gérard CAMPISTRON**

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :

**M. Pierre SANS**

**M. Renaud MAILLARD**

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

MEMBRE INVITE :

**M. Gil WITTKÉ**

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**, *Zootecnie*
- 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 Gérard CAMPISTRON,**

Professeur des Universités

Praticien hospitalier

*Physiologie – Hématologie*

Qui m'a fait l'honneur d'accepter de présider ce jury de thèse. Mes hommages respectueux.

**A Monsieur le Professeur Pierre SANS,**

Professeur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse

*Productions animales – Economie*

Qui a accepté d'encadrer ce travail. Merci pour votre temps, vos conseils et votre relecture avisée. Mes plus sincères remerciements.

**A Monsieur le Professeur Renaud MAILLARD,**

Professeur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse

*Pathologie des ruminants*

Qui m'a fait l'honneur d'accepter de participer à ce jury de thèse. Sincères remerciements.

**A Monsieur le Docteur Gil WITTKE,**

Sans qui ce travail n'aurait pas été possible. Merci pour votre disponibilité, vos nombreux conseils, votre aide précieuse et votre participation à cette étude. Je vous exprime ma plus profonde gratitude.



## TABLE DES MATIERES

TABLE DES FIGURES .....	- 12 -
LISTE DES TABLEAUX .....	- 13 -
TABLE DES ABREVIATIONS .....	- 14 -
INTRODUCTION.....	- 15 -
PREMIERE PARTIE : .....	- 17 -
LE STRESS EN ENTREPRISE : DEFINITION, GESTION ET PREVENTION .....	- 17 -
I) DEFINITION DU STRESS.....	- 17 -
1) Origine du mot stress .....	- 17 -
2) Mécanismes biologiques du stress : le modèle de Selye .....	- 17 -
2.1) La réaction d’alarme .....	- 18 -
2.2) Le stade de résistance.....	- 20 -
2.3) Le stade d’épuisement.....	- 20 -
3) Le modèle de Karasek.....	- 20 -
4) Le modèle de Lazarus et Folkman .....	- 22 -
5) Le modèle de Siegrist.....	- 24 -
6) Effets néfastes du stress sur la santé .....	- 24 -
6.1) Répercussions somatiques.....	- 25 -
6.2) Répercussions physiologiques .....	- 25 -
6.3) Répercussions émotionnelles .....	- 26 -
6.4) Répercussions comportementales .....	- 26 -
6.5) Répercussions intellectuelles .....	- 27 -
6.6) <i>Burn out</i> .....	- 27 -
7) Conséquences du stress pour l’entreprise .....	- 28 -
II) LES FACTEURS DE STRESS EN ENTREPRISE .....	- 29 -
1) Importance du stress en entreprise en France.....	- 29 -
2) Importance du stress au travail chez les vétérinaires .....	- 34 -
3) Importance du stress au travail chez les auxiliaires vétérinaires.....	- 39 -
4) Les facteurs de stress en structure vétérinaire.....	- 42 -

4.1) Les facteurs de stress des vétérinaires.....	- 42 -
4.2) Les facteurs de stress des auxiliaires vétérinaires .....	- 48 -
5) Aspect règlementaire du stress au travail.....	- 54 -
III) LES TECHNIQUES ET OUTILS DE GESTION DU STRESS EN ENTREPRISE ET LES MESURES DE PREVENTION .....	- 56 -
1) Gestion primaire du stress en entreprise .....	- 56 -
2) Gestion secondaire du stress en entreprise.....	- 57 -
3) Gestion tertiaire du stress en entreprise .....	- 58 -
4) Les modèles d’audit de stress en entreprise sont-ils adaptés aux TPE que sont les entreprises vétérinaires ?.....	- 59 -
4.1) Réalisation d’un audit de stress en entreprise et mise en place de mesures de prévention .....	- 59 -
4.2) Les mesures de prévention : une contrainte pour les chefs de PE et TPE ?.....	- 64 -
DEUXIEME PARTIE : .....	- 66 -
REALISATION D’UN AUDIT DE STRESS DANS TROIS STRUCTURES VETERINAIRES .....	- 66 -
PREMIER CHAPITRE : .....	- 66 -
MATERIEL ET METHODES .....	- 66 -
I) STRUCTURES VETERINAIRES AYANT PARTICIPE A L’ETUDE .....	- 66 -
1) Méthode de recrutement.....	- 66 -
2) Présentation des structures volontaires .....	- 67 -
2.1) Structure 1 .....	- 67 -
2.2) Structure 2.....	- 67 -
2.3) Structure 3.....	- 68 -
II) L’AUDIT DE STRESS EN STRUCTURE VETERINAIRE .....	- 68 -
1) Chronologie de l’étude.....	- 68 -
2) Elaboration du questionnaire.....	- 69 -
2.1) Présentation générale .....	- 69 -
2.2) Le PSS (Perceived Stress Scale) .....	- 69 -
2.3) Le JCQ (Job Content Questionnaire).....	- 70 -
2.4) Le MBI (Maslach Burnout Inventory) .....	- 70 -
3) Description des entretiens .....	- 71 -
4) Administration de l’entretien et du questionnaire .....	- 71 -
5) Analyse des résultats .....	- 73 -

5.1) Résultats quantitatifs .....	- 73 -
5.2) Résultats qualitatifs .....	- 74 -
III) Propositions d'améliorations et suivi .....	- 76 -
1) Présentation des résultats et vidéoconférences.....	- 76 -
2) Rédaction d'un bilan écrit .....	- 76 -
3) Suivi à 3 mois.....	- 77 -
4) Suivi à 6 mois.....	- 77 -
DEUXIEME CHAPITRE : .....	- 78 -
RESULTATS .....	- 78 -
I) STRUCTURE 1 .....	- 78 -
1) Le PSS.....	- 78 -
2) Le JCQ .....	- 78 -
3) Le MBI.....	- 79 -
4) Facteurs de stress mis en évidence.....	- 80 -
4.1) Classification selon les six axes de risques psychosociaux.....	- 80 -
4.2) Facteurs de stress cités par tout le monde .....	- 81 -
4.3) Facteurs de stress cités par une seule personne.....	- 81 -
5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus .....	- 82 -
6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés .....	- 82 -
7) Synthèse de l'audit de stress .....	- 83 -
8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress.....	- 84 -
8.1) Phase de discussion avec le patron.....	- 84 -
8.2) Bilan.....	- 85 -
9) Suivi à 3 mois.....	- 86 -
10) Suivi à 6 mois.....	- 86 -
II) STRUCTURE 2.....	- 87 -
1) Le PSS.....	- 87 -
2) Le JCQ .....	- 88 -
3) Le MBI.....	- 89 -
4) Facteurs de stress mis en évidence.....	- 90 -
4.1) Classification selon les six axes de risques psychosociaux.....	- 90 -
4.2) Facteurs de stress cités par tout le monde .....	- 91 -

4.3) Facteurs de stress cités par deux à trois personnes.....	- 91 -
4.4) Facteurs de stress cités par une seule personne.....	- 93 -
5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus .....	- 95 -
6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés .....	- 97 -
7) Synthèse de l’audit de stress .....	- 99 -
8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress.....	- 100 -
8.1) Phase de discussion avec le patron.....	- 100 -
8.2) Bilan.....	- 102 -
9) Suivi à 3 mois.....	- 103 -
10) Suivi à 6 mois.....	- 104 -
III) STRUCTURE 3 .....	- 105 -
1) Le PSS.....	- 105 -
2) Le JCQ .....	- 106 -
3) Le MBI.....	- 107 -
4) Facteurs de stress mis en évidence.....	- 109 -
4.1) Classification selon les six axes de risques psycho-sociaux .....	- 109 -
4.2) Facteurs de stress cités par cinq à six personnes.....	- 109 -
4.3) Facteurs de stress cités par deux à trois personnes.....	- 111 -
4.4) Facteurs de stress cités par une seule personne.....	- 111 -
5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus .....	- 114 -
6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés .....	- 117 -
7) Synthèse de l’audit de stress .....	- 119 -
8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress.....	- 120 -
8.1) Phase de discussion avec les patrons .....	- 120 -
8.2) Bilan.....	- 124 -
9) Suivi à 3 mois.....	- 125 -
10) Suivi à 6 mois.....	- 126 -
IV) SYNTHESE.....	- 128 -
TROISIEME CHAPITRE :.....	- 129 -
DISCUSSION .....	- 129 -
I) MATERIEL ET METHODES.....	- 129 -
1) Echantillonnage.....	- 129 -

2) Choix des questionnaires et méthode d'administration.....	- 130 -
3) Entretiens qualitatifs .....	- 131 -
3.1) Pertinence des questions .....	- 131 -
3.2) Confidentialité et liberté de parole .....	- 132 -
4) Présentation des résultats et choix des mesures de gestion du stress .....	- 133 -
5) Durée de l'étude et déroulement des bilans de fin d'étude .....	- 135 -
II) COMPARAISON DES RESULTATS AU QUESTIONNAIRE AVEC DES ETUDES ANTERIEURES.....	- 136 -
1) Le PSS.....	- 136 -
2) Le JCQ .....	- 137 -
3) Le MBI.....	- 137 -
III) COMMENT INTERPRETER L'INERTIE OBSERVEE ?.....	- 137 -
CONCLUSION .....	- 143 -
BIBLIOGRAPHIE .....	- 147 -
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX PARTICIPANTS DE L'ETUDE .....	- 153 -
ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE DE KARASEK ET LE CALCUL DES SCORES .....	- 158 -
ANNEXE 3 : LE CALCUL DES SCORES POUR LE MASLACH BURNOUT INVENTORY.....	- 159 -
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE POUR L'AUDIT DE STRESS.....	- 160 -
ANNEXE 5 : EXEMPLE DE PRESENTATION POWER POINT UTILISEE POUR PRESENTER LES RESULTATS, ICI DANS LA STRUCTURE 2.....	- 162 -
ANNEXE 6 : EXEMPLE DE BILAN ECRIT ENVOYE AUX STRUCTURES, ICI POUR LA STRUCTURE 2.....	- 164 -
ANNEXE 7 : FICHE PRATIQUE : METHODES DE PREVENTION ET DE GESTION DU STRESS CHEZ LE CHAT.....	- 168 -
ANNEXE 8 : « DOCUMENT TYPE » SUR LA GESTION DU STRESS CHEZ LE CHAT, A DISTRIBUER AUX CLIENTS .....	- 172 -

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le Syndrome Général d'Adaptation.....	- 18 -
Figure 2 : Physiologie du stress.....	- 19 -
Figure 3 : Double évaluation de la situation : modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman .-	23 -
Figure 4 : Le modèle de stress de Siegrist.....	- 24 -
Figure 5 : Evolution des scores de Karasek pour la demande psychologique et la latitude décisionnelle entre 2003 et 2010.....	- 34 -
Figure 6 : Répartition des notes de stress perçu pour 494 vétérinaires français.....	- 37 -
Figure 7 : Place des vétérinaires en comparaison avec les professions étudiées dans l'enquête SUMER 2003.....	- 38 -
Figure 8 : Scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle pour 494 vétérinaires français.....	- 38 -
Figure 9 : Répartition des notes de stress perçu pour 438 auxiliaires vétérinaires français.....	- 40 -
Figure 10 : Place des auxiliaires vétérinaires en comparaison avec les professions étudiées dans l'enquête SUMER 2003.....	- 41 -
Figure 11 : Scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle pour 438 auxiliaires vétérinaires français.....	- 41 -
Figure 12 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences du travail.....	- 44 -
Figure 13 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences émotionnelles.....	- 44 -
Figure 14 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par le manque d'autonomie et de marges de manœuvre.....	- 45 -
Figure 15 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les rapports sociaux et les relations de travail.....	- 46 -
Figure 16 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les conflits de valeur.....	- 47 -
Figure 17 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par l'insécurité socio-économique.....	- 47 -
Figure 18 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les gardes et les astreintes.....	- 48 -
Figure 19 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences du travail.....	- 50 -
Figure 20 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences émotionnelles.....	- 50 -
Figure 21 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par le manque d'autonomie et de marges de manœuvre.....	- 51 -
Figure 22 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les rapports sociaux et les relations de travail.....	- 52 -
Figure 23 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les conflits de valeur.....	- 53 -

Figure 24 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par l'insécurité socio-économique.....	- 53 -
Figure 25 : Frise chronologique de l'audit de stress .....	- 68 -
Figure 26 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la <i>structure 1</i> .....	- 79 -
Figure 27 : Résultats du Maslach Burnout Inventory dans la <i>structure 1</i> .....	- 80 -
Figure 28 : Importance de chaque axe de risque psychosocial et exemples de facteurs de stress cités pour l'axe le plus fréquent, dans la <i>structure 1</i> .....	- 80 -
Figure 29 : Résultats du Perceived Stress Scale dans la <i>structure 2</i> .....	- 88 -
Figure 30 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la <i>structure 2</i> .....	- 89 -
Figure 31 : Résultats du Maslach Burnout Inventory dans la <i>structure 2</i> .....	- 90 -
Figure 32 : Importance de chaque axe de risque psychosocial et exemples de facteurs de stress cités pour les plus fréquents, dans la <i>structure 2</i> .....	- 91 -
Figure 33 : Résultats du Perceived Stress Scale dans la <i>structure 3</i> .....	- 106 -
Figure 34 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la <i>structure 3</i> .....	- 106 -
Figure 35 : Résultats du Maslach Burnout Inventory pour les vétérinaires dans la <i>structure 3</i> .....	- 108 -
Figure 36 : Résultats du Maslach Burnout Inventory pour les auxiliaires vétérinaires dans la <i>structure 3</i> .....	- 108 -
Figure 37 : Importance de chaque axe de risque psycho-social et exemples de facteurs de stress cités pour le plus fréquent, dans la <i>structure 3</i> .....	- 109 -

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situations de travail définies par le modèle de Karasek .....	- 21 -
Tableau 2 : Les répercussions du stress sur la santé.....	- 25 -
Tableau 3 : Exemple de tableau permettant de résumer un plan d'action.....	- 63 -
Tableau 4 : Nombre de structures vétérinaires contactées en fonction du département et du secteur d'activité .....	- 67 -
Tableau 5 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du PSS.....	- 73 -
Tableau 6 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du JCQ (résultats fictifs) .....	- 74 -
Tableau 7 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du MBI (résultats fictifs).....	- 74 -
Tableau 8 : Tableau utilisé pour analyser les réponses lors des entretiens.....	- 75 -

## TABLE DES ABREVIATIONS

ACTH : AdrenoCorticoTropic Hormone  
ALD : Aide Longue Durée  
ALERT : Association pour L'Etude des Risques au Travail  
ANI : Accord National Interprofessionnel  
APSAM : Association Paritaire pour la Santé et la sécurité du travail secteur « Affaires Municipales »  
ASV : Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire  
AVQ : Auxiliaire Vétérinaire Qualifié  
CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail  
CDD : Contrat à Durée Déterminée  
CGT : Confédération Générale du Travail  
DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques  
DIRECCTE PACA : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur  
EDF : Electricité De France  
GHQ-12 : General Health Questionnaire à 12 items  
GHQ-28 : General Health Questionnaire à 28 items  
IBM : International Business Machines  
INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité  
InVS : Institut de Veille Sanitaire, devenu Santé Publique France en mai 2016  
IRSST : Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail  
JCQ : Job Content Questionnaire  
MBI : Maslach Burnout Inventory  
PE : Petites Entreprises  
PSA : Peugeot Société Anonyme  
PSS : Perceived Stress Scale  
SAMOTRACE : SAnité Mentale Observatoire Travail Rhône-Alpes et CEntre  
SAP : Score d'Accomplissement Personnel  
SD : Score de Dépersonnalisation  
SEE : Score d'Epuisement Emotionnel  
SUMER : SURveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels  
TPE : Très Petites Entreprises  
URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

## INTRODUCTION

Le mot « stress » désigne à l'origine une force, une pression s'exerçant sur un objet ou sur une personne (Société de médecine du travail de Normandie, Institut de médecine du travail de Basse-Normandie, & Institut de médecine du travail de Haute-Normandie, 1991). Le concept de stress correspondait au départ à un phénomène permettant de faire face à une situation mettant la vie de l'individu en péril. Le biologiste Hans Selye a ainsi décrit le Syndrome Général d'Adaptation, une réaction hormonale permettant de faire face à tout changement de l'environnement (Selye, 1936).

Le concept de stress a ensuite évolué et a pris une signification plus large. Le stress devient ainsi un déséquilibre entre les pressions exercées sur un individu et les capacités de ce dernier à y faire face. Le stress ne s'établit plus uniquement sur des bases scientifiques, il s'étend à des conceptions psychologiques. Il devient donc un système adaptatif non spécifique à une situation nouvelle, chaque individu ayant une capacité d'adaptation différente à chaque situation. Ainsi, une même situation peut provoquer un stress pour un individu et non pour un autre, les signes de stress apparaissant uniquement quand les capacités d'adaptation de l'individu sont dépassées (Delaunois, 2001).

Le stress peut avoir des effets néfastes sur la santé physique et mentale des individus qui y sont soumis. En effet, il peut se traduire par l'apparition de troubles musculo-squelettiques, de maux de tête, de troubles digestifs mais aussi par des répercussions physiologiques (fatigue chronique, agitation, troubles du sommeil...), émotionnelles, comportementales et/ou intellectuelles. Ainsi, un individu stressé ne parvient plus à travailler correctement. Le stress a donc des conséquences néfastes sur l'entreprise, avec une baisse de la productivité, une augmentation des problèmes organisationnels (absentéisme, accidents du travail...) et une perte économique (Brun, Biron, & Ivers, 2007). En France, le coût social du stress au travail a été estimé entre 1,9 et 3 milliards d'euros en 2007 (Trontin, Lassagne, Boini, & Rinal, 2007). Le coût est donc élevé pour la société, les répercussions ne sont pas uniquement individuelles.

De nombreuses études se sont intéressées au stress au travail et montrent qu'il est bien présent dans les entreprises, et que le monde vétérinaire n'est pas épargné. Malheureusement, peu

d'études se sont penchées sur le stress professionnel des vétérinaires et des auxiliaires vétérinaires en France. En 2014, une étude a montré que 27,5% des vétérinaires et 63,9% des auxiliaires vétérinaires étaient en situation de travail tendu, contre 23 % dans la population générale (Bertrand, 2014). Ces métiers semblent donc particulièrement exposés au stress professionnel.

Cette même étude a mis en évidence que les facteurs de stress, à la fois pour les vétérinaires et pour leurs auxiliaires, sont nombreux et peuvent se classer en six catégories définies par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) : exigences du travail, exigences émotionnelles, autonomie et marge de manœuvre, rapports sociaux et relations de travail, conflits de valeur et insécurité socio-économique. Les vétérinaires et leurs auxiliaires sont fréquemment victimes du stress au travail et peuvent développer des troubles associés.

Les employeurs ont l'obligation de prendre des mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de leurs employés, et donc de prendre des mesures contre le stress au travail. Les vétérinaires chefs d'entreprise ne font pas exception. Cependant, tous les guides visant à aider les chefs d'entreprise à mettre en place des audits de stress et à prendre des mesures de gestion et de prévention du stress s'adressent aux chefs de grandes entreprises. Il est donc légitime de se demander si tout cela peut être adapté à l'échelle d'une structure vétérinaire.

C'est dans ce cadre que ce projet de thèse a vu le jour. Après une présentation du stress au travail et des études déjà réalisées en France et à l'étranger sur ce sujet chez les vétérinaires et leurs auxiliaires, ainsi qu'une présentation des mesures de gestion et de prévention du stress existantes en grande entreprise, nous verrons s'il est possible d'adapter cela à une structure vétérinaire. Nous avons donc réalisé un audit de stress dans trois structures vétérinaires, en interrogeant tous les travailleurs de ces structures à l'aide d'un questionnaire élaboré à partir de tests reconnus et de questions ouvertes. Nous avons ensuite, après interprétation des questionnaires et des entretiens de chacun, proposé des idées de mesures de gestion et de prévention adaptées à chaque structure, et tenté d'évaluer la difficulté de mise en place de ces mesures.

**PREMIERE PARTIE :**  
**LE STRESS EN ENTREPRISE : DEFINITION, GESTION ET PREVENTION**

**I) DEFINITION DU STRESS**

**1) Origine du mot stress**

Le mot « stress » était au départ utilisé dans le monde de la physique ou de la métallurgie pour désigner une force s'exerçant sur un objet, au XIX<sup>e</sup> siècle. Par analogie à cette utilisation du mot stress, se dégage la notion que des agressions liées aux conditions de vie peuvent entraîner des dommages physiques ou mentaux chez les personnes. Il désigne donc aussi une pression s'exerçant sur une personne (Société de médecine du travail de Normandie et al., 1991).

**2) Mécanismes biologiques du stress : le modèle de Selye**

Hans Selye, définit en 1936 le stress comme étant une « réaction d'adaptation de l'organisme face à un changement survenant dans son environnement » (Selye, 1936). Il met en évidence le Syndrome Général d'Adaptation : face à un nouvel environnement (une agression ou une stimulation), le corps a la capacité de s'adapter psychologiquement et physiologiquement, il s'agit d'une réaction au stress. Cette réponse de l'organisme se fait en trois étapes (Fleiszman & Marcy, 2004; Légeron, 2015; Massin & Sauvegrain, 2006) (figure 1).

Ce modèle de stress est basé sur les facteurs de stress : un facteur engendre une réaction de l'organisme. Si l'on prend en compte uniquement ce modèle pour agir contre le stress au travail, il faudrait donc se focaliser sur les facteurs de stress afin de limiter l'apparition de cette réaction d'adaptation.

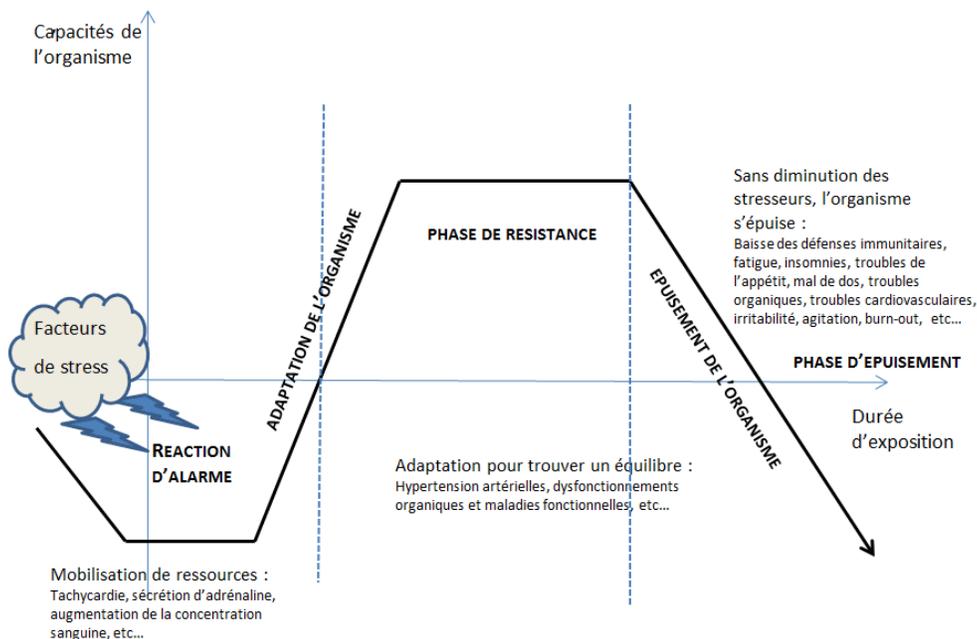


Figure 1 : Le Syndrome Général d'Adaptation

Source : d'après Quintard, 2001

## 2.1) La réaction d'alarme

La réaction d'alarme a lieu en situation de stress aigu et permet d'agir sur le stresser. Les organes des sens captent des stimuli puis les informations sont transmises au cortex. Il y a ensuite une stimulation de l'hypothalamus, qui est le centre des émotions, puis de l'hypophyse. La libération d'ACTH hypophysaire entraîne une activation des glandes médullo-surrénales et la libération d'hormones du stress, les catécholamines (l'adrénaline et dans une moindre mesure la noradrénaline) (figure 2).

La réaction d'alarme consiste donc en des phénomènes corporels :

- la présence d'adrénaline dans le sang entraîne une activation cardio-vasculaire (tachycardie et hypertension artérielle), une activation respiratoire (tachypnée et bronchodilatation), une activation musculaire (augmentation du tonus musculaire, vasodilatation des vaisseaux musculaires) et une mydriase ainsi qu'une hyperglycémie.
- la présence de noradrénaline dans le sang agit au niveau cutané (vasoconstriction, augmentation de la sudation et horripilation) et au niveau digestif (vasoconstriction et diminution de la motilité digestive, ce qui ralentit la digestion).

Elle consiste aussi en des phénomènes émotionnels (peur, colère, tristesse, anxiété...).

Cette réaction permet d'apporter rapidement et en grande quantité de l'oxygène et du glucose aux cellules musculaires, cardiaques et nerveuses (les viscères abdominaux et la peau sont moins irrigués, au profit des muscles, du cœur et du cerveau) et d'augmenter le niveau de vigilance. Il s'agit d'une réaction primaire qui permet de préparer l'organisme à une action physique intense, dans un but de survie.

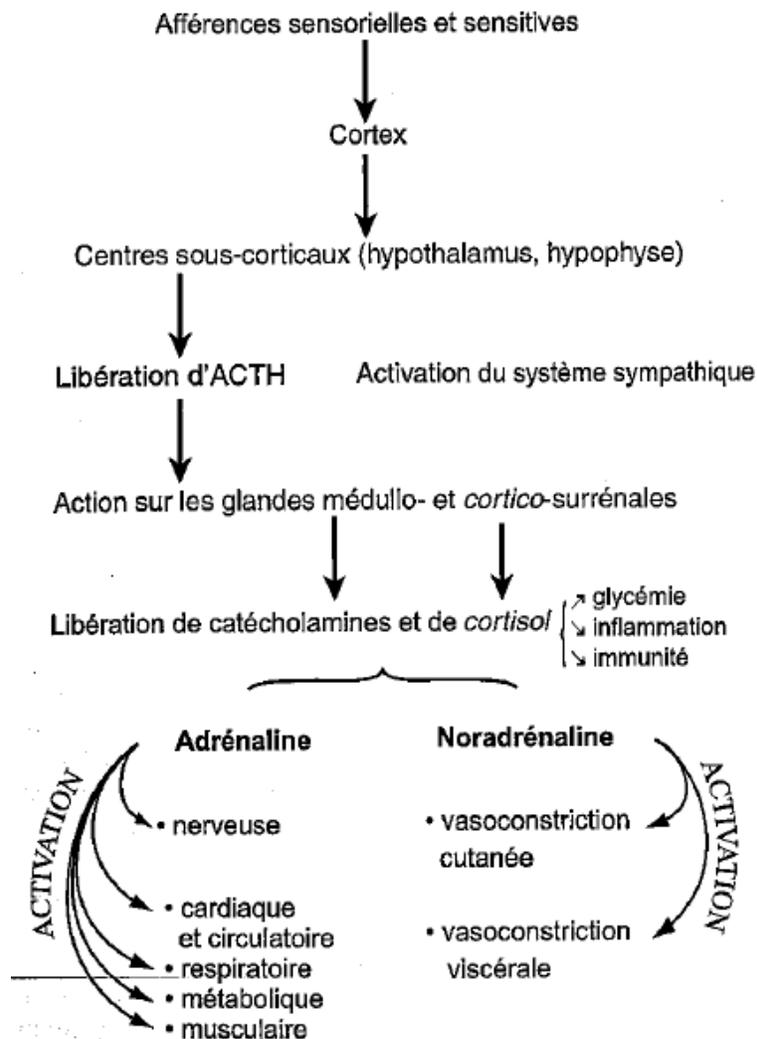


Figure 2 : Physiologie du stress  
 Source : Massin & Sauvegrain, 2006

Dans la société actuelle, les stressseurs étant généralement plus psychologiques que physiques, cette réaction primaire devient inutile. La stimulation physique, inemployée, reste sous forme de tensions pour l'organisme.

## **2.2) Le stade de résistance**

Lorsque le stress perdure, on entre en phase de résistance, qui permet d'endurer cette agression permanente. Face au maintien de l'agent stressant, un second mécanisme se met en place : cette fois, ce sont les cortico-surrénales qui sont stimulées (figure 2). Elles produisent des glucocorticoïdes (cortisol), qui ont pour rôle d'augmenter le métabolisme de base de l'organisme en favorisant la glycogénèse. Ainsi, l'organisme peut faire face aux dépenses énergétiques nécessaires à cette réponse permanente au stress.

A ce stade, des phénomènes comportementaux s'installent, comme un isolement émotionnel ou un désintérêt de plus en plus fort.

## **2.3) Le stade d'épuisement**

L'organisme ne peut plus faire face lorsque la situation stressante s'intensifie ou se prolonge, il est débordé. En effet, il est en permanence activé, des hormones du stress sont synthétisées en continu et le système de régulation naturel n'est plus efficace. On parle ici d'état de stress chronique (Dériot, 2010).

L'individu est dépassé par ses émotions et ses réactions physiques. A ce stade, il peut y avoir à la fois des phénomènes comportementaux, émotionnels et physiques (perte de confiance, insomnies, comportement inhabituel et instable...).

## **3) Le modèle de Karasek**

En 1981, Karasek décrit un modèle bidimensionnel du stress au travail. Selon lui, une situation de travail est caractérisée par la combinaison de deux dimensions (Delaunoy, 2001; Langevin, François, Boini, & Riou, 2011) :

- la demande psychologique, qui correspond à la charge psychologique de travail (quantité de travail, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes...);

- l'autonomie (ou latitude) décisionnelle, qui correspond à la possibilité d'utiliser ses compétences au travail et à en développer de nouvelles, ainsi qu'à la possibilité de prendre des décisions et de participer aux décisions qui se rattachent au travail.

A partir de ces deux dimensions, on peut définir quatre situations de travail : le travail détendu, le travail passif, le travail actif et le travail tendu (tableau 1).

		Demande psychologique	
		Faible	Élevée
Latitude décisionnelle	Élevée	Travail détendu	Travail dynamique (actif)
	Faible	Travail passif	Travail tendu ou surchargé : « job strain »

Tableau 1 : Situations de travail définies par le modèle de Karasek

Source : Langevin et al., 2011

En situation de travail passif, le travailleur est confronté à une faible charge de travail mais il ne dispose pas de beaucoup de possibilités de contrôle. Par exemple, il doit faire appel à son supérieur si un problème survient. Il peut donc y avoir une baisse de satisfaction ou de motivation professionnelle. En revanche, un travailleur en situation de travail détendu dispose à la fois de d'une faible charge de travail et de grandes possibilités de contrôle (Delaunoy, 2001).

En situation de travail actif, le travailleur doit faire face à une forte charge de travail, ce qui peut engendrer beaucoup de tensions, mais il dispose tout de même de grandes possibilités de contrôle. Il peut prendre seul ses décisions et exploiter librement ses connaissances et compétences. Le travail devient tendu lorsque le travailleur ne dispose que de faibles possibilités de contrôle. On appelle cette situation de travail le « *job strain* ». Il s'agit de la situation exposant le plus au stress et où le risque de répercussions négatives sur la santé est le plus élevé, avec par exemple des troubles cardio-vasculaires, psychiques et/ou musculo-squelettiques (Guignon, Niedhammer, & Sandret, 2008).

En 1990, une troisième dimension a été rajoutée par Karasek à ce modèle. On prend désormais en compte la perception par le travailleur du soutien social fourni par les collègues et les supérieurs hiérarchiques au travail. Si un travailleur se retrouve en situation de travail tendu et qu'il ne dispose pas de beaucoup de soutien social, on parle d'« *iso strain* ». Cette situation est potentiellement encore plus à risque que le « *job strain* » (Langevin et al., 2011).

Il existe un questionnaire, le Job Content Questionnaire (JCQ) ou questionnaire de Karasek, qui se base sur ce modèle (Langevin et al., 2011). Il permet d'en évaluer les trois dimensions.

Comme pour le modèle de Selye, le modèle de Karasek est basé sur les facteurs de stress. Pour mettre en place un plan d'action contre le stress au travail, en se basant sur ce modèle, Karasek propose de se focaliser sur les facteurs de stress qui sont de l'ordre de la demande psychologique, du manque d'autonomie ou du manque de soutien social.

#### **4) Le modèle de Lazarus et Folkman**

En 1984, Lazarus et Folkman décrivent le modèle transactionnel du stress ou modèle de la double évaluation (figure 3), qui considère le stress comme une conséquence de l'interaction entre le sujet et son environnement. Face à une situation potentiellement stressante, le sujet effectue instantanément une double évaluation (Graziani & Swendsen, 2005; Légeron, 2015) :

- une évaluation primaire, rapide et automatique, qui a pour but de déterminer si la situation présente un risque ou une menace.
- une évaluation secondaire, qui permet d'évaluer les ressources en notre possession pour faire face à cette situation.

Le stress se manifeste donc uniquement si l'individu considère ses ressources insuffisantes face à la situation, jugée comme menaçante. Ainsi, rien n'est considéré comme un stresser, tout dépend de l'évaluation qu'en fait l'individu.

Ce modèle de stress n'est donc pas uniquement basé sur les facteurs de stress comme ceux vus précédemment, son approche est plus vaste puisqu'elle inclut la personne qui subit la situation potentiellement stressante. D'un point de vue gestion du stress au travail, on rajoute une autre dimension puisqu'on ne se focalise plus uniquement sur les facteurs de stress : on prend également en compte les capacités de chaque travailleur à gérer ceux-ci.

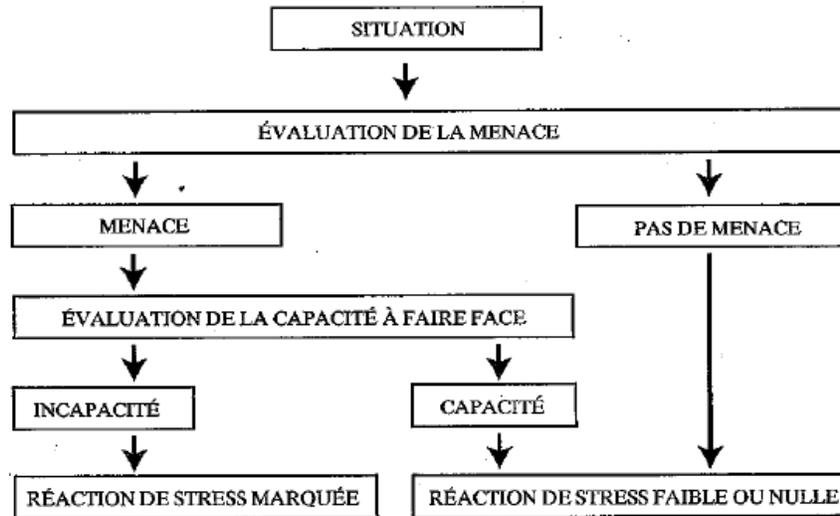


Figure 3 : Double évaluation de la situation : modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman  
 Source : Légeron, 2015

Suite à cette double évaluation, s’il y a une réaction de stress, l’individu met en place des stratégies nécessaires pour faire face à la situation stressante, que l’on appelle « *coping* ». Ce sont « les stratégies adaptatives, les efforts cognitifs et comportementaux du sujet pour aménager (réduire, minimiser, contrôler, dominer ou tolérer) la demande (interne ou externe) provoquée par son interaction avec l’environnement, évaluée par le sujet comme dépassant ses limites. » (Graziani & Swendsen, 2005). Le *coping* a deux fonctions principales (Bruchon-Schweitzer, 2001; Graziani & Swendsen, 2005) :

- *coping* centré sur le problème : il s’agit de « l’effort pour changer les circonstances stressantes provoquées par l’interaction individu-environnement » (résolution du problème ou affrontement de la situation).

- *coping* centré sur l’émotion : il s’agit des « pensées et actions dont le but est de diminuer l’impact émotionnel du stress » (minimisation de la menace, prise de distance, évitement, etc.)

On peut ajouter à cela une méta-stratégie de *coping* centrée sur le social : l’individu fait des efforts pour solliciter et obtenir l’aide d’autrui, il recherche un soutien social, ce qui peut modérer les effets négatifs des situations stressantes.

Cohen, Kamarck et Mermelstein ont élaboré un questionnaire, le Perceived Stress Scale (PSS), basé sur cette approche transactionnelle du stress et permettant d’évaluer le stress qui est perçu par l’individu (Langevin, Boini, François, & Riou, 2015).

## 5) Le modèle de Siegrist

En 1996, Siegrist expose un nouveau modèle de stress, assez semblable sur le principe à celui de Karasek, mais qui recherche un équilibre entre deux pôles différents à ceux de Karasek. En effet, d'après le modèle de Siegrist, le stress apparaît s'il y a un déséquilibre entre les efforts de travail fournis et les récompenses (figure 4). Si les récompenses sont appropriées, cela donne un sentiment d'effort récompensé (Nasse & Légeron, 2008).

Les efforts peuvent être d'origine extrinsèque (contraintes de temps, responsabilités, charge physique...) ou dus à un surinvestissement (besoin d'approbation, incapacité à s'éloigner du travail...). Les récompenses peuvent être de diverses natures : gratifications monétaires, estime (respect, soutien) ou en lien avec le statut (perspectives de promotion) (Delaunois, 2001).

L'une des dimensions de ce modèle, comme pour le modèle de Karasek, est basée sur les facteurs de stress, à laquelle Siegrist rajoute une autre dimension, sensée contrebalancer les facteurs de stress : les récompenses que reçoit le travailleur. Ces deux modèles sont donc complémentaires.

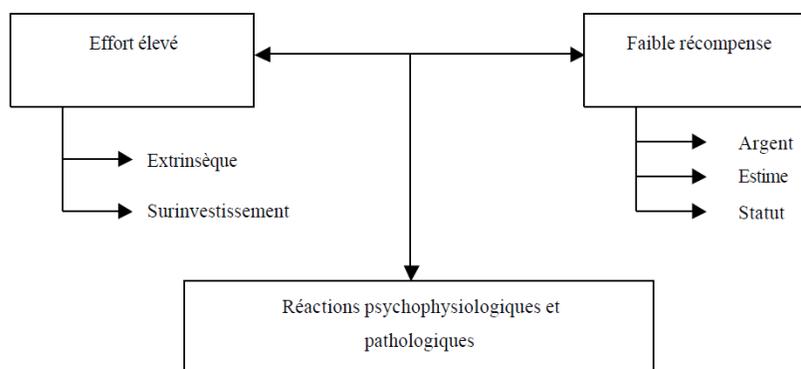


Figure 4 : Le modèle de stress de Siegrist

Source : Delaunois, 2001

## 6) Effets néfastes du stress sur la santé

Lorsque le stress chronique s'installe chez un individu, il y a des répercussions négatives sur sa santé, à la fois physiques et mentales. Ces répercussions, parfois irréversibles, peuvent être regroupées en cinq classes : les répercussions somatiques, physiologiques, émotionnelles, comportementales et intellectuelles (tableau 2).

<b>Les signes somatiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles musculo-squelettiques (lombalgie...), douleurs, tensions musculaires.</li> <li>• Maux de tête ou de ventre, douleurs dans la cage thoracique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles digestifs, douleurs ou lourdeurs à l'estomac, l'intestin, ulcère gastro-duodéal.</li> <li>• Difficulté à respirer, asthme.</li> <li>• Démangeaisons ou maladies cutanées, chute de cheveux, eczéma...</li> </ul>
<b>Les signes physiologiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatigue chronique, lassitude.</li> <li>• Troubles du sommeil : insomnie ou besoin de beaucoup dormir.</li> <li>• Troubles de l'appétit : tendance à grignoter ou perte d'appétit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles de la sexualité (baisse du désir, impuissance, frigidité, parfois hypersexualité).</li> <li>• Baisse du système immunitaire, plus grande sensibilité aux maladies infectieuses.</li> </ul>
<b>Les signes émotionnels</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la confiance en soi, en l'autre, bégaiement, démotivation, culpabilité, jugements dévalorisants sur soi-même.</li> <li>• Hyperémotivité, passage rapide des larmes au rire, tristesse, peur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance à ressentir de l'irritabilité, de l'impatience, susceptibilité, plaintes et critiques, explosions de colère, inquiétude, nervosité, crises d'angoisse, panique.</li> </ul>
<b>Les signes comportementaux</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maladresse, accidents, bégaiement, actes manqués, perte d'intérêt, inertie.</li> <li>• Hyperactivité, logorrhée (besoin irrépressible de parler sans discontinuer), imprudence, dispersion, tics, onychophagie (le fait de se ronger les ongles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque accru de conflits.</li> <li>• Consommation accrue d'excitants (alcool, tabac, etc.) et de médicaments.</li> <li>• Augmentation des accidents du travail, absentéisme, arrêts maladie.</li> </ul>
<b>Les signes intellectuels</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles de l'attention et de la concentration, distraction, perte ou trous de mémoire, confusion, saturation.</li> <li>• Erreurs de jugement, lapsus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles de la perception.</li> <li>• Difficultés à prendre des décisions.</li> <li>• Perte de créativité et tendance à la répétition.</li> </ul>

Tableau 2 : Les répercussions du stress sur la santé

Source : (Carillo, 2011)

### **6.1) Répercussions somatiques**

Le stress chronique peut se traduire par l'apparition de troubles musculo-squelettiques (douleurs et tensions musculaires notamment au niveau de la nuque, des épaules et du dos, lombalgies...), de maux de tête, de migraines, de douleurs dans la cage thoracique (oppression à hauteur de la poitrine et du cœur), de troubles digestifs (maux de ventre, nausées, ulcères gastro-duodéaux, crampes intestinales, colique, constipation, diarrhée...), de troubles respiratoires (dyspnée, asthme...) et/ou de troubles cutanés (démangeaisons, chute de cheveux, eczéma...) (Carillo, 2011; Delaunois, 2001; Jourdan, Marin, & Beaumont-Graff, 2013).

### **6.2) Répercussions physiologiques**

Le stress chronique peut aussi se traduire par de la fatigue chronique (manque d'énergie physique, apparition plus rapide de la fatigue) ou au contraire de l'agitation, de la lassitude, des

troubles du sommeil (insomnie, besoins de sommeil augmentés), des troubles de l'appétit (grignotage, perte d'appétit, variation de poids), des troubles de la sexualité (baisse du désir, impuissance...) et/ou des troubles urinaires. De plus, le stress chronique induit un affaiblissement du système de défense immunitaire, qui rend l'individu plus sensible aux maladies infectieuses (infections rhino-pharyngées ou pseudo-grippales par exemple). A long terme, on peut voir apparaître une hypertension, une hyperglycémie et des troubles hormonaux (Carillo, 2011; Delaunois, 2001; Jourdan et al., 2013).

### **6.3) Répercussions émotionnelles**

Sous l'effet du stress chronique, un individu a tendance à être hyperémotif (passage rapide des larmes au rire, tristesse, peur) ou à être irritable, impatient, susceptible, colérique, agressif, inquiet et/ou nerveux. Il a aussi tendance à se plaindre plus et à critiquer plus les autres, et est plus enclin à faire des crises d'angoisse ou à paniquer ainsi qu'à voir le danger partout et à être méfiant. Le stress chronique peut aussi induire une diminution de la confiance en soi et de la confiance en l'autre (bégalement, démotivation, culpabilité, jugements dévalorisants sur soi-même) ainsi qu'une insatisfaction, indépendamment des résultats qui sont obtenus au travail. L'individu adopte une attitude cynique vis-à-vis de son travail, de ses collègues et de ses amis et a l'impression d'être submergé par des émotions négatives. Un fort sentiment d'impuissance l'envahit ainsi qu'une impression de ne plus contrôler sa vie et une perte d'intérêt pour ce qui l'entoure. Un sentiment de solitude est aussi généralement présent (Carillo, 2011; Delaunois, 2001; Jourdan et al., 2013).

### **6.4) Répercussions comportementales**

Un individu qui est stressé de manière chronique voit son comportement se modifier, ce qui peut devenir dangereux. En effet, il peut devenir plus maladroit ou imprudent, et ainsi être plus sujet à des accidents du travail (Carillo, 2011). Une tendance accrue à la consommation d'excitants (alcool, tabac...) ou de médicaments est aussi relevée, ainsi qu'une modification du comportement alimentaire (Delaunois, 2001; Jourdan et al., 2013).

## 6.5) Répercussions intellectuelles

Enfin, on relève des signes intellectuels lors de stress chronique, comme des troubles de l'attention et de la concentration, des troubles de la perception, des erreurs de jugement... (Carillo, 2011) Il en découle des difficultés à prendre des décisions et des initiatives, une perte de créativité et de motivation et une tendance à la répétition, ainsi que des pertes de mémoire et une certaine confusion. L'individu devient distrait, il suit difficilement les conversations car il traite les informations plus lentement, et de fait commence à faire des erreurs et des oublis. Sous l'effet du stress, un individu ne parvient donc plus à faire son travail correctement (Delaunois, 2001).

## 6.6) *Burn out*

Le *burn out* est un syndrome d'épuisement professionnel et émotionnel. Il se traduit par un état de fatigue intense, à la fois physique et psychologique, qui fait suite à une forte pression professionnelle dépassant la capacité de la personne, et ce de manière chronique (Guez & Delhommeau, 2010). En effet, il est l'une des conséquences négative du stress chronique au travail. Initialement, il était décrit comme touchant plus particulièrement les « professions d'aide » (aide, assistance, soins ou formation auprès d'un public). Aujourd'hui, on peut parler de *burn out* dans toutes les professions (Langevin, Boini, François, & Riou, 2012). La personne en *burn out* est « au bout du rouleau » : elle n'arrive plus à faire face à la situation et ses problèmes professionnels prennent le pas sur sa vie personnelle car elle se laisse submerger.

Le modèle de Maslach et Jackson est un modèle descriptif du *burn out* qui se base sur trois dimensions (Guez & Delhommeau, 2010) :

- l'épuisement émotionnel : la personne n'a plus d'énergie, elle se sent vidée émotionnellement ;
- la dépersonnalisation : la personne se désintéresse d'autrui, on voit apparaître un certain détachement, un désinvestissement relationnel. Cela peut aboutir au cynisme et à la déshumanisation ;
- la diminution de l'accomplissement personnel au travail : la personne est démotivée, démoralisée et s'auto-dévalorise. Un sentiment d'impuissance peut voir le jour.

Un questionnaire contenant 22 items, publié pour la première fois en 1981, permet d'évaluer ces trois dimensions. Il s'agit du Maslach Burnout Inventory (MBI) (Langevin et al., 2012).

## **7) Conséquences du stress pour l'entreprise**

Comme expliqué précédemment, le stress chronique engendre différents problèmes de santé et entraîne une faible satisfaction au travail. La productivité de l'entreprise est donc diminuée et la fréquence des accidents de travail a tendance à augmenter, ainsi que celle des troubles musculo-squelettiques (Brun et al., 2007).

Cependant, les conséquences ne sont pas seulement individuelles, le stress entraîne aussi une augmentation des problèmes organisationnels dans l'entreprise, tels que de l'absentéisme (maladie, accident du travail, absences régulières en début ou fin de semaine ou pendant les vacances scolaires), un renouvellement prématuré du personnel ou des départs précoces à la retraite, l'existence de postes non pourvus, des difficultés pour recruter, etc. La qualité des produits ou des services fournis par l'entreprise peut être altérée et le climat social de l'entreprise peut être dégradé, avec une baisse de l'information et de la communication au sein de l'entreprise et une augmentation des actes de malveillance et de violence (Delaunoy, 2001; Institut national de recherche et de sécurité (INRS), 2017). A terme, du fait de ces problèmes organisationnels, il peut y avoir une perte économique pour l'entreprise.

Le stress au travail coûte également cher à la société. En France, le coût social du stress au travail (qui correspond aux dépenses de soins, aux dépenses liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) a été estimé entre 1,9 et 3 milliards d'euros selon une étude de l'INRS et des Arts et Métiers ParisTech en 2007 (Trontin et al., 2007). Cette évaluation est une évaluation *a minima* car elle prend essentiellement en compte le « *job strain* », qui correspond à seulement un tiers des situations de travail fortement stressantes, et les pathologies fortement étudiées comme les maladies cardio-vasculaires (infarctus, maladies cérébro-vasculaires, hypertension...), la dépression et certains troubles musculo-squelettiques.

## **II) LES FACTEURS DE STRESS EN ENTREPRISE**

### **1) Importance du stress en entreprise en France**

L'intensification du travail est un phénomène continu en France, qui a été mis en évidence depuis 1978 dans les enquêtes du ministère du travail, c'est-à-dire les enquêtes « Conditions de travail » (menées par la DARES à partir de 1978), puis les enquêtes « SUMER » (depuis 1994). En 1995, suite à une série de huit suicides survenus chez des salariés intervenant en sous-traitance dans la maintenance de la centrale nucléaire, l'association ALERT (Association pour L'Etude des Risques au Travail) et le syndicat CGT de la centrale nucléaire de Chinon signent un communiqué de presse pour donner l'alerte. Ce fait, pourtant très alarmant, est malheureusement mis sur le compte de l'insécurité spécifique liée à cette catégorie de travailleurs (Thébaud-Mony & Robatel, 2009).

Il faudra attendre les années 2000 pour voir apparaître l'expression « risques psychosociaux » et entendre parler beaucoup plus régulièrement du stress au travail dans la presse. En effet, il y a une réelle prise de conscience, en lien avec des suicides survenus chez des techniciens, cadres et ingénieurs d'entreprises prestigieuses (trois suicides en un an au Technocentre de Renault Guyancourt, 24 suicides en 18 mois chez France Télécom et mise en place d'une cellule d'écoute, cas de suicides à l'usine PSA de Mulhouse, EDF, IBM...) (Thébaud-Mony & Robatel, 2009). En 2007, Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, commande à deux experts des risques psychosociaux - Philippe Nasse et Patrick Légeron - un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail (Nasse & Légeron, 2008). Les risques psychosociaux correspondent à un phénomène complexe et multidimensionnel, qui se compose des caractéristiques de la situation ou des conditions de travail pouvant constituer un danger pour la personne (en amont), des réactions du sujet qui lui font courir des risques face au danger et enfin des conséquences dommageables que l'occurrence des risques fait peser sur le sujet (en aval). Ils font référence à de nombreuses situations, comme le stress, le harcèlement moral, la violence, la souffrance, le suicide, la dépression ou les troubles musculo-squelettiques.

Cibler le stress est une façon simple de détecter les risques psychosociaux. Même s'il existe des indicateurs tels que le taux d'absentéisme, le taux de rotation de la main d'œuvre, les

arrêts de travail ou encore les offres d'emploi non satisfaites, Nasse et Légeron ont conclu qu'il serait intéressant de développer des indicateurs spécifiques et ont donc recommandé que les services statistiques du ministère du travail (DARES) prennent en charge la réflexion et l'élaboration de ces indicateurs (Nasse & Légeron, 2008).

A la suite du rapport Nasse-Légeron, un collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a reçu pour mission de la part du ministère de formuler des propositions d'indicateurs en vue d'un suivi statistique de ces risques. Ce collège d'expertise a sélectionné une batterie provisoire d'indicateurs reflétant les différentes dimensions de risques, en se basant sur des enquêtes statistiques existantes (Coutrot & Mermilliod, 2010).

Une catégorisation des risques psychosociaux en six dimensions a été retenue : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, le manque de soutien social et de reconnaissance au travail, les conflits de valeur et enfin l'insécurité de l'emploi et du travail.

Chacune de ces dimensions regroupe différents axes (Coutrot & Mermilliod, 2010) :

- les **exigences du travail** : cette dimension renvoie à la demande psychologique du modèle de stress de Karasek et à l'effort du modèle de Siegrist. Elle regroupe quatre axes : la quantité de travail, la pression temporelle au travail (c'est-à-dire le fait de devoir travailler (trop) vite, de façon hachée ou de subir de nombreuses contraintes de rythme), la complexité du travail et les difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

- les **exigences émotionnelles** : celles-ci peuvent être fortes dans des relations de service, où la personne doit « maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser, façonner les émotions des bénéficiaires de son travail ». Un exemple connu est celui de l'infirmière qui doit toujours avoir l'air sereine pour rassurer les patients, auquel on pourrait transposer l'exemple du vétérinaire. Cinq axes sont regroupés dans cette dimension : la relation au public, les tensions avec le public (agressions verbales, injures, menaces, agressions physiques...), l'empathie ou le fait d'être confronté à la souffrance des autres, le fait de devoir cacher ses émotions et la peur au travail (il peut s'agir de la peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale telle que le harcèlement ou la discrimination).

- le **manque d'autonomie et de marges de manœuvres** : on retrouve ici la latitude décisionnelle du modèle de stress de Karasek. Cette dimension regroupe deux grands axes :

l'autonomie procédurale (c'est-à-dire le manque de marges de manœuvre) et la possibilité d'employer et de développer ses compétences.

- le **manque de soutien social et de reconnaissance** au travail : cette dimension regroupe quatre axes : la coopération et le soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie (que l'on retrouve dans le modèle de stress de Karasek), la violence au travail (mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris), la reconnaissance et le sentiment d'utilité du travail effectué et enfin le leadership (qualité du management).

- les **conflits de valeur** : ils « renvoient à l'état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose ». Cette dimension regroupe deux grands axes : les conflits éthiques (obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle) et la « qualité empêchée » (fait ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité).

- l'**insécurité de l'emploi et du travail** : il s'agit d'un facteur de risque car il réduit le sentiment de maîtrise de la situation et d'estime de soi. Cette dimension regroupe deux axes : la sécurité de l'emploi et du salaire et la « soutenabilité » du travail.

Il y a donc eu une prise de conscience en ce qui concerne les risques psychosociaux au travail à partir des années 2000. Différentes études ont été menées en France pour étudier la prévalence de ces risques.

SAMOTRACE (Santé Mentale Observatoire Travail Rhône-Alpes et Centre) est un programme qui a été créé en 2003 conjointement par l'Institut de Veille Sanitaire (InVS), l'Institut de médecine du travail et l'Université de Tours. Ce programme avait pour but d'estimer la fréquence des troubles de la santé mentale et des expositions qui leur sont associées selon l'emploi (profession, secteur d'activité) et de produire des données destinées à mieux identifier les facteurs professionnels à risque pour la santé mentale. 172 médecins du travail ont participé volontairement à l'enquête de janvier 2006 à mars 2008. Les 6056 salariés interrogés (57% d'hommes et 43% de femmes) ont été tirés au sort parmi ceux soumis aux visites périodiques (Cohidon, Rabet, Murcia, Khireddine-Medouni, & Imbernon, 2016). Ils devaient remplir un auto-

questionnaire en salle d'attente puis le médecin du travail se chargeait de renseigner un second questionnaire, en face à face avec le salarié.

L'auto-questionnaire a été soumis dans le but de décrire la santé mentale et les expositions psychosociales au travail, il était notamment constitué de questionnaires reconnus internationalement (Cohidon et al., 2016) :

- le General Health Questionnaire à 28 items (GHQ-28),
- le questionnaire de Karasek, afin d'évaluer l'équilibre demande psychologique – latitude décisionnelle,
- le questionnaire de Siegrist, afin d'évaluer l'équilibre effort – récompense.

Le questionnaire rempli par le médecin du travail permettait de renseigner des informations comme la description de l'emploi, l'organisation du travail, les contraintes physiques, l'exposition à la violence (physique ou verbale) ou à des discriminations, etc. L'analyse des résultats a été menée séparément selon le sexe.

L'enquête SAMOTRACE a mis en évidence différents phénomènes. Tout d'abord, le questionnaire de Karasek a permis d'étudier le niveau de demande psychologique et de latitude décisionnelle ainsi que l'exposition au soutien social (Cohidon et al., 2016) :

- les femmes sont plus fréquemment exposées aux tensions au travail que les hommes (41% et 35% respectivement) ;
- la tension au travail varie selon la catégorie sociale. Les plus exposés sont les employés pour les hommes (39,3%) et les ouvrières pour les femmes (53,1%) ;
- les hommes et les femmes bénéficient du même niveau de soutien social, et celui-ci suit le gradient social, les cadres ayant plus de soutien social que les ouvriers. Les secteurs de la production et de la distribution d'électricité, de gaz et d'eau, de l'industrie manufacturière et de l'administration publique sont les plus touchés par un faible soutien social.

Ensuite, le questionnaire de Siegrist a permis d'évaluer les niveaux d'efforts et de récompense (Cohidon et al., 2016) :

- environ 3% des salariés de l'échantillon sont soumis à un déséquilibre efforts – récompenses ;
- il n'y a pas de différence selon le sexe ou la catégorie sociale.

Enfin, le GHQ-28 a permis de mesurer la souffrance psychique chez les salariés interrogés. Elle a été observée chez 25% des hommes et 38% des femmes, les femmes sont donc plus touchées (Cohidon et al., 2016).

L'enquête SUMER (pour SURveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) 2010 est une étude menée par 2400 médecins du travail auprès de 22 millions de salariés du secteur privé, des hôpitaux publics et d'une partie de la fonction publique d'Etat et des collectivités territoriales de janvier 2009 à avril 2010 (Arnaudo, Léonard, Sandret, Cavet, Coutrot & Rivalin, 2012). Il s'agit d'une enquête qui a pour but de cartographier les expositions des salariés aux principaux risques professionnels en France. Elle s'appuie d'une part sur un questionnaire administré par les médecins du travail auprès des salariés et d'autre part sur un auto-questionnaire portant sur le vécu du salarié au travail, rempli seul en salle d'attente. Les salariés étaient tirés au sort de manière aléatoire parmi ceux vus en visite périodique.

Afin de mettre en évidence l'évolution des risques professionnels à long terme, seuls les résultats des salariés du secteur privé (au nombre de 17 millions) ont été comparés aux résultats des enquêtes SUMER de 1994 et 2003, qui à l'époque couvraient uniquement les salariés du secteur privé.

Concernant l'évolution des risques professionnels entre 1994 et 2010, différentes conclusions ont été formulées (Arnaudo et al., 2012) :

- le manque d'autonomie tend à se stabiliser, après s'être développé entre 1994 et 2003. Cependant, malgré une stabilité d'ensemble, l'autonomie a légèrement diminué pour les cadres et les professions intermédiaires, alors qu'elle a progressé chez les ouvriers. La latitude décisionnelle, évaluée à partir du questionnaire de Karasek, a baissé de 1% entre 2003 et 2010, mais on relève une baisse de 3% chez les cadres et les professions intermédiaires et une légère augmentation pour les ouvriers (figure 5) ;

- les tensions au travail augmentent, en lien avec une augmentation de la demande psychologique (pour toutes les catégories socioprofessionnelles) et une diminution de la latitude décisionnelle (figure 5). Il y a ainsi une proportion de salariés en situation de « *job strain* » nettement plus importante ;

- le soutien social au travail, de la part des collègues mais aussi des supérieurs hiérarchiques, reste stable ;

- les comportements hostiles sur les lieux de travail sont en augmentation, ce qui est en décalage avec la stabilité du soutien social. 22% des salariés déclarent subir des comportements hostiles ou ressentis comme tels sur leur lieu de travail au cours de l'enquête de 2010 (contre 16% lors de l'enquête de 2003).

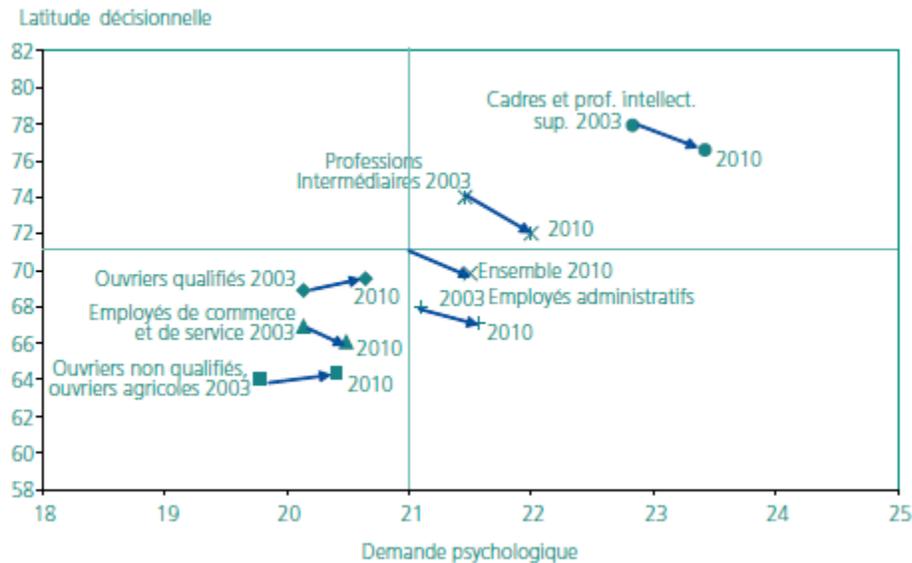


Figure 5 : Evolution des scores de Karasek pour la demande psychologique et la latitude décisionnelle entre 2003 et 2010

Source : (Arnaudo et al., 2012)

## 2) Importance du stress au travail chez les vétérinaires

Les vétérinaires sont généralement plus stressés que la population générale. Ceci a été démontré en 2011 auprès de vétérinaires australiens : les scores de stress pour les vétérinaires dépassaient les scores de référence (Hatch, Winefield, Christie, & Lievaart, 2011). De même, les vétérinaires sont en général touchés par la détresse psychologique. Aux Etats-Unis, 6,8% des hommes et 10,9% des femmes vétérinaires souffrent d'une grave détresse psychologique (Nett et al., 2015). En Australie, les niveaux de détresse psychologique modérée, élevée et très élevée étaient plus importants chez les vétérinaires que dans la population de référence. De plus, les femmes avaient tendance à avoir des scores plus élevés que les hommes (Hatch et al., 2011).

Des troubles psychologiques tels que l'anxiété et la dépression, qui peuvent être des conséquences du stress, sont particulièrement présents dans la profession vétérinaire.

En effet, diverses études se sont penchées sur la dépression chez les vétérinaires. En Alabama aux USA, 66% des vétérinaires déclarent qu'ils ont souffert d'une dépression, et 68% de ceux-ci ont reçu un traitement médical. On ne dénote pas ici de différence entre hommes et femmes (Skipper & Williams, 2012). En Australie, les vétérinaires ont des scores plus élevés que la population de référence pour la dépression modérée, sévère et extrêmement sévère. De plus, les femmes sont plus touchées que les hommes (Hatch et al., 2011). Dans 49 états des Etats-Unis et à Porto Rico, 24,5% des hommes et 36,7% des femmes vétérinaires en exercice déclarent avoir déjà vécu un épisode dépressif depuis l'obtention de leur diplôme (Nett et al., 2015). En France, 14,9% des chirurgiens vétérinaires souffrent d'une dépression modérée et 3,2% souffrent d'une dépression sévère (Bourdet-Loubere, 2006).

En ce qui concerne l'anxiété, une étude a montré qu'en France 14,9% des chirurgiens vétérinaires souffrent d'un haut niveau d'anxiété chronique et 13,8% souffrent d'anxiété chronique sévère. De plus, 21,3% souffrent aussi d'un haut niveau d'anxiété réactionnelle et 13,8% d'anxiété réactionnelle sévère (Bourdet-Loubere, 2006). Il semblerait que les femmes vétérinaires aient aussi tendance à être plus anxieuses que les hommes vétérinaires (Hatch et al., 2011).

D'autres symptômes en lien avec le stress ont été observés chez les vétérinaires, comme par exemple les troubles musculo-squelettiques dans une étude turque (Ergan, Başkurt, & Başkurt, 2017).

Un autre signe de stress est le *burn out*. En France, une étude a été réalisée par Déborah Tupin en 2005 auprès de vétérinaires libéraux. 45% des vétérinaires ayant répondu au questionnaire pensent avoir connu (à tort ou à raison) un épisode de *burn out* au cours de leur carrière et 46% d'entre eux pensent pouvoir être concernés par le *burn out* par la suite, ce qui est un pourcentage assez élevé. En Belgique, 14,4% des vétérinaires praticiens souffrent d'un niveau de *burn out* élevé. Selon cette même étude, les hommes sont plus touchés par le *burn out* que les femmes (Hansez, Schins, & Rollin, 2008). En Australie, le pourcentage de vétérinaires souffrant d'un *burn out* dépasse le pourcentage de référence, à l'exception des vétérinaires praticiens en

rurale. En ce qui concerne les femmes, elles sont deux fois plus touchées par le *burn out* que la population de référence (Hatch et al., 2011).

La profession vétérinaire est aussi particulièrement touchée par le suicide, qui peut être une conséquence extrême du stress. En effet, le taux de suicide chez les vétérinaires d'Australie Occidentale est quatre fois plus élevé que dans la population adulte de l'état. Chez les vétérinaires de l'état de Victoria, le taux est à peine plus faible (3,8 fois plus élevé que dans la population adulte de l'état). Dans ces deux états, onze vétérinaires se sont suicidés à cause de leur travail en 13 ans, la méthode la plus courante étant l'empoisonnement à l'aide de médicaments injectables tels que les barbituriques (Jones-Fairnie, Ferroni, Silburn, & Lawrence, 2008). Ces résultats sont confirmés par des études menées aux Etats-Unis (Nett et al., 2015; Skipper & Williams, 2012).

On peut donc dire que les vétérinaires sont particulièrement touchés par la problématique du stress au travail. De plus, les femmes semblent plus touchées que les hommes. En effet, environ un tiers des femmes vétérinaires (37,3%) souffrent de détresse psychologique (Shirangi, Fritschi, Holman, & Morrison, 2013). On pourrait penser que le fait d'avoir des enfants et des obligations familiales est à l'origine de ce stress accru, mais une étude a montré que les femmes jeunes, récemment diplômées ou n'ayant pas d'enfants sont plus stressées et anxieuses que les femmes plus âgées, diplômées depuis plus longtemps ou ayant des enfants. Plus une femme a d'enfants, plus le stress perçu est bas (Shirangi et al., 2013). Les femmes vétérinaires sont sujettes à plus de souffrance psychologique (38% contrairement à 30% pour les hommes), plus d'anxiété et plus de dépression que les hommes (Fritschi, Morrison, Shirangi, & Day, 2009).

On note aussi une variation avec le temps. Les jeunes vétérinaires sont plus touchés par la souffrance psychologique, l'anxiété et la dépression que les vétérinaires plus âgés (Fritschi et al., 2009). De même, une étude auprès de vétérinaires australiens a montré que le nombre de vétérinaires stressés dans chaque catégorie (normal, moyen, modéré, sévère, extrêmement sévère) diminue avec le temps, jusqu'à atteindre les valeurs de la population de référence après 15 ans de pratique (Hatch et al., 2011).

En France, une étude a été menée en 2014 auprès de 494 vétérinaires dans le cadre d'une thèse vétérinaire sur les facteurs de stress en cabinet vétérinaire (Bertrand, 2014). Il a été montré,

à l'aide du questionnaire PSS, que les vétérinaires perçoivent un niveau de stress moyen, les notes allant de 1 à 36 avec une moyenne de 18,7 (figure 6). Il y avait cependant des différences selon les catégories. Les femmes sont plus touchées que les hommes, et les jeunes vétérinaires sont plus touchés que les vétérinaires expérimentés. Ceci est en adéquation avec les études vues précédemment.

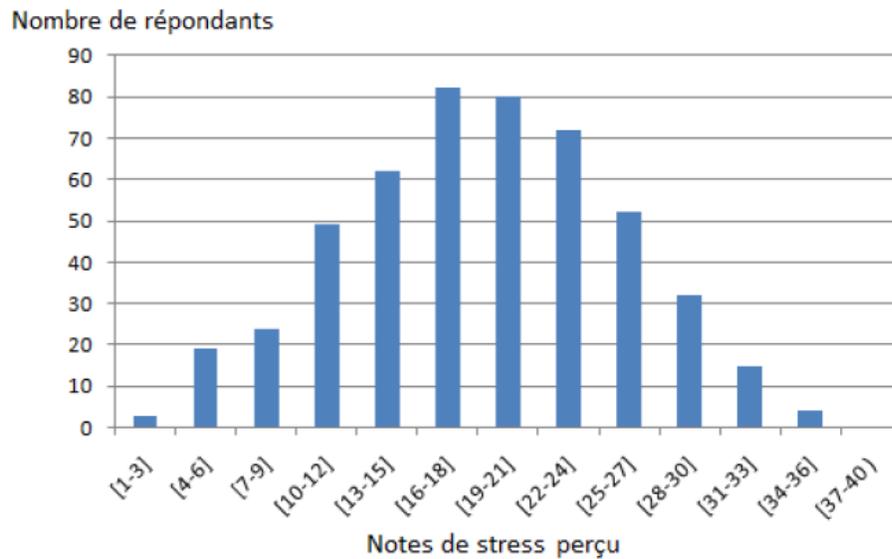


Figure 6 : Répartition des notes de stress perçu pour 494 vétérinaires français  
 Source : (Bertrand, 2014)

A l'aide du questionnaire de Karasek, la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social ont été évalués. Les résultats ont été comparés à ceux de l'enquête SUMER 2003, prise comme référence.

La demande psychologique pour les vétérinaires était statistiquement identique à celle de la population générale. En revanche, la latitude décisionnelle était statistiquement supérieure à celle de la population générale. Les vétérinaires auraient ainsi davantage de risques d'être en situation de travail actif que la population générale, ayant une latitude décisionnelle supérieure (figure 7).

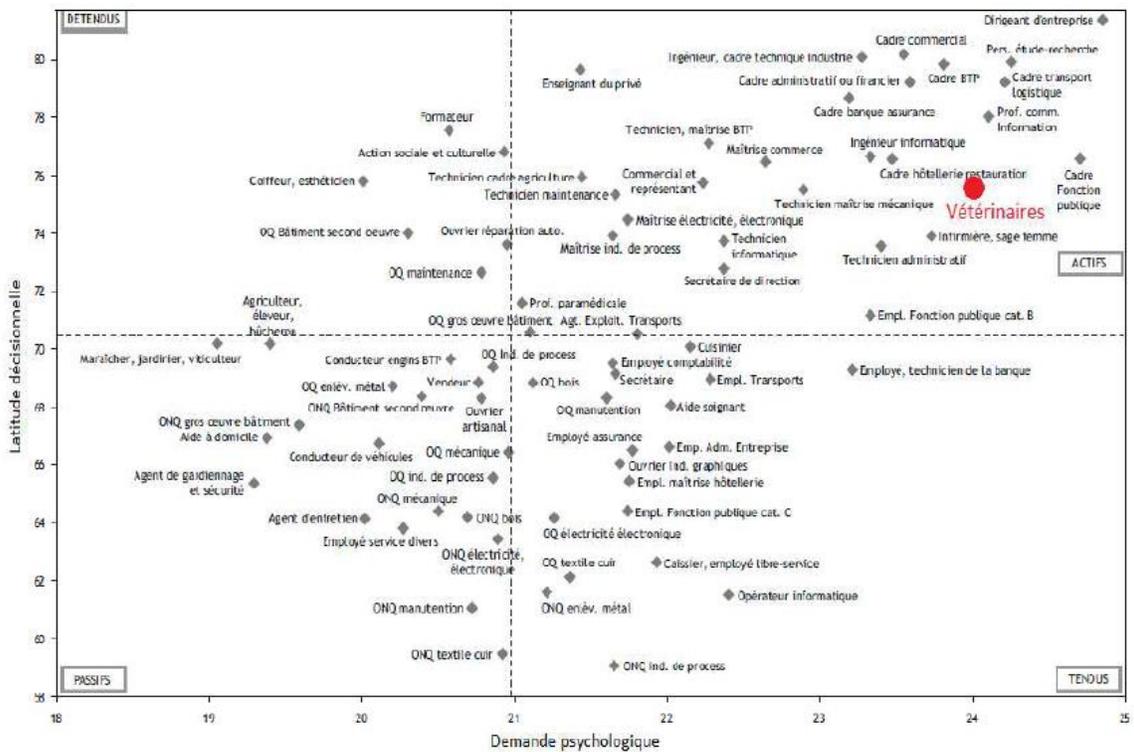


Figure 7 : Place des vétérinaires en comparaison avec les professions étudiées dans l'enquête SUMER 2003  
 Source : (Bertrand, 2014)

27,5% des vétérinaires étaient en situation de travail tendu ou « *job strain* », contre 23% dans la population générale (figure 8). Les vétérinaires ont donc plus de risques d'être en situation de travail tendu que la population générale.

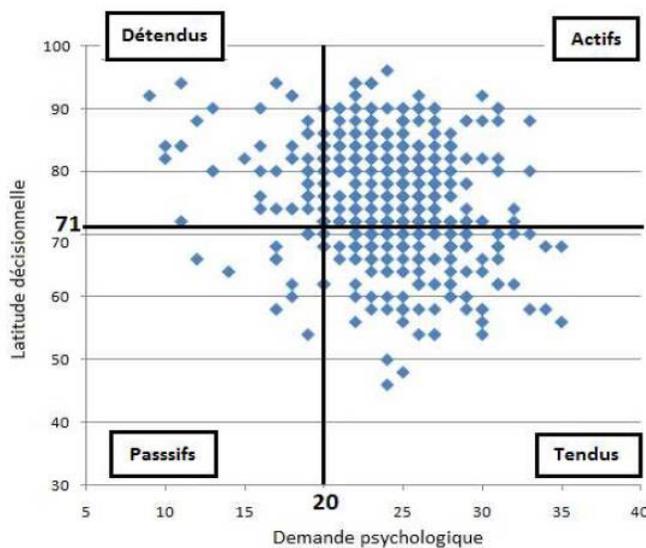


Figure 8 : Scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle pour 494 vétérinaires français  
 Source : (Bertrand, 2014)

Les salariés ayant une latitude décisionnelle plus faible que les autres vétérinaires, ils sont apparus plus souvent en situation de « *job strain* ». Le niveau d'expérience a aussi une influence, les vétérinaires les moins expérimentés (moins de 10 ans d'expérience) étant plus en situation de travail tendu que les autres, ce qui rejoint là-encore les études vues précédemment.

Chez les vétérinaires, le soutien social n'était pas significativement différent de celui dont bénéficie la population générale. Seulement 13,6% des vétérinaires étaient en situation d'« *iso strain* », ce qui peut laisser penser que les vétérinaires ne souffrent pas particulièrement d'un manque de soutien social au travail.

### **3) Importance du stress au travail chez les auxiliaires vétérinaires**

Les vétérinaires exercent rarement seuls dans les structures vétérinaires. Ils sont fréquemment entourés de personnes dont le rôle est de les aider dans leurs actes purement vétérinaires (aide à la contention, à l'anesthésie, à la chirurgie, etc.), mais aussi dans la gestion des clients (accueil des clients, ventes au comptoir, prises de rendez-vous, etc.) ainsi que dans le bon fonctionnement de la structure (gestion des stocks, commandes, ménage, etc.).

Ces personnes, ce sont les auxiliaires vétérinaires. Etant donné qu'ils travaillent dans les mêmes structures que les vétérinaires, nous pouvons penser qu'ils sont soumis à des conditions de travail proches et donc à des facteurs de stress assez semblables. Or, nous avons vu que les vétérinaires sont très sujets au stress, il est donc possible qu'il en soit de même pour les auxiliaires vétérinaires.

Malheureusement, très peu d'études s'intéressant au stress chez les auxiliaires vétérinaires ont été réalisées.

En 2007, un article de la Dépêche vétérinaire a traité de la détresse morale des auxiliaires vétérinaires, qui se définit comme « une souffrance psychologique ou émotionnelle qui survient quand des contraintes extérieures ou personnelles empêchent quelqu'un d'agir selon ce qu'il estime être le mieux » (Pendry, 2007). Les auxiliaires vétérinaires décrivent précisément des symptômes de détresse morale : angoisse, manque de sommeil, nausées, maux de tête, troubles

gastro-intestinaux, envie de pleurer, sentiment d'isolement (Michon, 2007). Le stress semble donc aussi bien présent chez eux.

En France, face à ce manque de données sur le stress des auxiliaires vétérinaires, une étude a été menée en 2014 auprès de 438 d'entre eux, dans le cadre d'une thèse vétérinaire sur les facteurs de stress en cabinet vétérinaire (Bertrand, 2014). Il a été montré, à l'aide du questionnaire PSS, que les auxiliaires vétérinaires perçoivent un niveau de stress moyen, les notes allant de 1 à 35 avec une moyenne de 19,37 (figure 9).

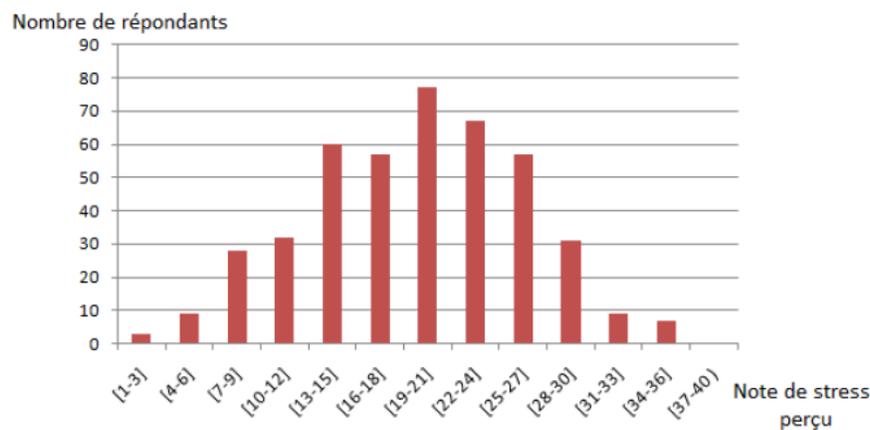


Figure 9 : Répartition des notes de stress perçu pour 438 auxiliaires vétérinaires français  
Source : (Bertrand, 2014)

A l'aide du questionnaire de Karasek, la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social ont été évalués. Les résultats ont été comparés à ceux de l'enquête SUMER 2003, prise comme référence.

La demande psychologique pour les auxiliaires vétérinaires était statistiquement supérieure à celle de la population générale. En revanche, la latitude décisionnelle était statistiquement inférieure à celle de la population générale. Ainsi, les auxiliaires vétérinaires auraient plus de risques de se trouver en situation de travail tendu ou « *job strain* » que la population générale (figure 10).



Les auxiliaires vétérinaires bénéficiaient d'un soutien social statistiquement identique à celui de la population générale. Cependant, 42,2% d'entre eux se trouvaient en situation d'« *iso strain* », ce qui est bien plus élevé que chez les vétérinaires. On peut donc penser que les auxiliaires vétérinaires souffrent davantage d'un manque de soutien social au travail que les vétérinaires.

#### **4) Les facteurs de stress en structure vétérinaire**

##### **4.1) Les facteurs de stress des vétérinaires**

Nous avons vu que les vétérinaires sont particulièrement touchés par le stress au travail, et que cela a des conséquences sur leur santé et leur productivité. Il est donc judicieux de se demander quels sont les facteurs à l'origine de ce stress important sur leur lieu de travail.

Une étude menée auprès de 567 vétérinaires australiens du Queensland avait pour but de déterminer quels types de facteurs de stress touchent les vétérinaires (Smith, Leggat, Speare, & Townley-Jones, 2009). En voici les résultats :

- parmi les facteurs liés à la carrière (structure de la carrière, promotion, salaire, nombre d'heures de travail, pauses et vacances), les plus susceptibles de causer un stress extrême sont le grand nombre d'heures travaillées par jour (9%), le fait de ne pas avoir assez de vacances par an (8%) et le fait de ne pas avoir assez de pauses par jour (6%). Les perspectives de promotion future sont le facteur le moins susceptible de causer du stress, avec 57% des vétérinaires interrogés qui déclarent ne pas éprouver de stress à ce sujet ;

- parmi les facteurs professionnels (attitude des collègues, des supérieurs ou des clients, reconnaissance du public, des collègues ou de la famille), les plus susceptibles de causer un stress extrême sont l'attitude des clients (4%) et le manque de reconnaissance de la part du public (3%). L'attitude des supérieurs n'est généralement pas une source de stress (pour 57% des vétérinaires interrogés) ;

- en ce qui concerne la pratique (nombre de patients par jour, pression sur le service, possibilité de litige, potentiel danger provenant d'animaux ou de maladies), un vétérinaire sur dix

rapporte que le fait de ne pas avoir suffisamment de temps par patient est la source d'un stress considérable ou extrême. Une proportion similaire rapporte que la possibilité de litige est une source de stress extrême ;

- les femmes sont plus susceptibles de ressentir un stress modéré, considérable ou extrême que les hommes dans tous les domaines, sauf en ce qui concerne le fait de ne pas avoir assez de vacances par an, la reconnaissance par les collègues et le manque de compréhension par le partenaire ou la famille. Ceci rejoint les résultats vus dans les études exposées précédemment.

Chez les femmes vétérinaires, plus le nombre d'heures de travail augmente, plus le stress perçu augmente. Le nombre d'heures de travail par semaine est un fort prédicteur du stress perçu, les femmes vétérinaires travaillant plus de 45h par semaine ayant les pires résultats (Shirangi et al., 2013).

Aurore Bertrand, dans sa thèse « Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire » (Bertrand, 2014), a cherché à mettre en évidence à l'aide d'un questionnaire similaire à celui de la DARES les différents facteurs de stress que subissent les vétérinaires en France. Ceux-ci ont été classés selon les six catégories définies par la DARES : exigences du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie et de marges de manœuvre, rapports sociaux et relations de travail, conflits de valeur et insécurité socio-économique.

**Les exigences du travail** apparaissent comme un facteur de stress primordial pour les vétérinaires et touchent de façon égale toutes les classes de vétérinaires. En moyenne, les vétérinaires évaluent à 6,1 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par les exigences du travail (figure 12). Les vétérinaires sont davantage soumis à une quantité de travail excessive, disposent moins du temps nécessaire pour faire leur travail et sont davantage dérangés dans leur tâche que l'ensemble de la population active. Ils ont aussi davantage le sentiment de devoir se dépêcher pour faire leur travail, de devoir penser à trop de choses à la fois et d'avoir du mal à concilier leur travail et leurs obligations familiales que l'ensemble de la population active. Les facteurs de stress qui ont été retenus comme les plus importants dans cette catégorie sont la quantité de travail (emplois du temps lourd, surcharge de travail ponctuelle), la multitude de tâches à réaliser, souvent dans un temps imparti très court, la pression temporelle et la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie de famille (en lien avec l'amplitude horaire élevée et l'incertitude des horaires de fin de travail).

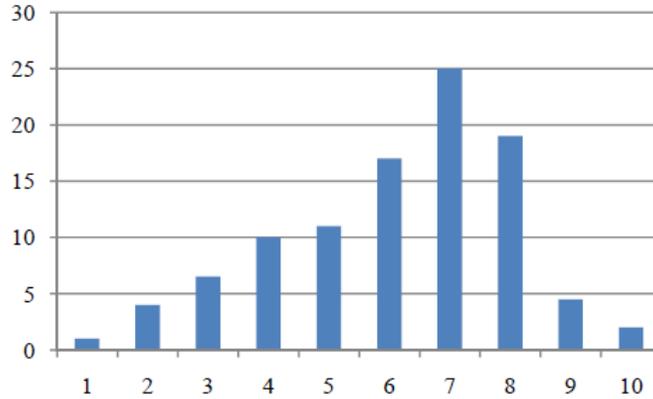


Figure 12 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences du travail  
 Source : (Bertrand, 2014)

**Les exigences émotionnelles** sont un facteur de stress inférieur aux exigences du travail. En moyenne, les vétérinaires évaluent à 5,8 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par les exigences émotionnelles (figure 13). Les femmes sont plus sensibles que les hommes à cette catégorie de facteurs de stress et les vétérinaires peu expérimentés sont davantage touchés que les autres. Les vétérinaires sont davantage confrontés au contact avec des personnes en situation difficile (maladie, soins, fin de vie de leurs animaux) et sont plus amenés à cacher leurs émotions que l'ensemble de la population active. Les facteurs de stress retenus dans cette catégorie sont la relation client dans sa globalité, les conflits en lien avec l'argent et les règlements, le contact et la gestion des clients en détresse, les euthanasies et le fait de devoir cacher ses émotions et paraître toujours agréable.

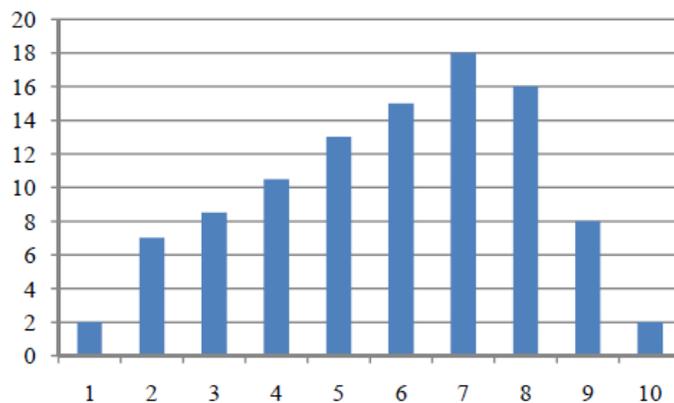


Figure 13 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences émotionnelles  
 Source : (Bertrand, 2014)

**Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre** apporte un niveau de stress assez bas pour les vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 3,7 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 14). Les vétérinaires les plus touchés sont les collaborateurs libéraux et les vétérinaires salariés, ainsi que les vétérinaires peu expérimentés. Les vétérinaires ont une liberté supérieure dans leur façon d'exercer leur travail et peuvent davantage interrompre leur travail quand ils le souhaitent que l'ensemble de la population active, ce qui explique le peu de stress lié au manque d'autonomie. En revanche, ils peuvent moins employer pleinement leurs compétences que la population générale. Les facteurs de stress qui sont ressortis dans cette catégorie sont le fait de devoir respecter la volonté des clients, le manque de moyens financiers des clients, le manque de connaissances dans certaines situations, et pour les salariés, le fait d'avoir un supérieur qui impose une certaine manière d'exercer.

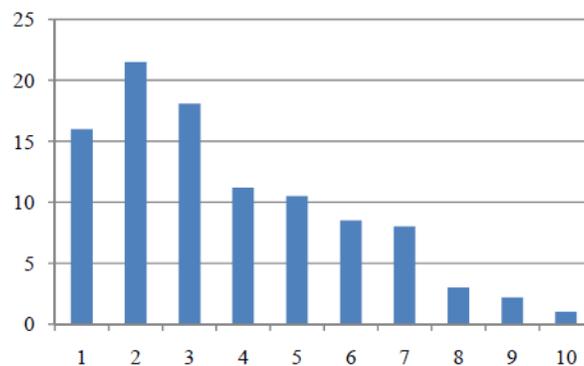


Figure 14 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par le manque d'autonomie et de marges de manœuvre

Source : (Bertrand, 2014)

**Les rapports sociaux et les relations de travail** apportent un niveau de stress assez peu important chez les vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 4,4 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 15). Cependant, les femmes, les vétérinaires salariés et les vétérinaires peu expérimentés sont plus touchés que les autres. Les vétérinaires ressentent une moindre utilité de leur travail et ont davantage le sentiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur que l'ensemble de la population active. Ils ont aussi davantage le sentiment qu'on ne leur explique pas assez clairement ce qu'ils ont à faire. En revanche, l'aide apportée par les collègues est significativement plus élevée que dans la

population générale. Les facteurs de stress qui ont été identifiés dans cette catégorie sont le manque de reconnaissance, le manque de communication au sein de l'équipe, les relations entre vétérinaires et auxiliaires parfois compliquées et les relations entre vétérinaires parfois conflictuelles.

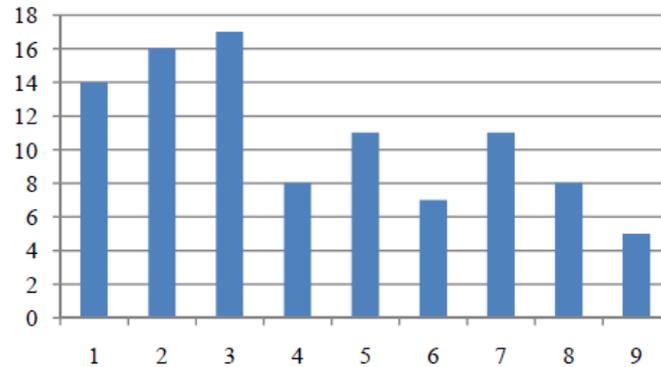


Figure 15 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les rapports sociaux et les relations de travail

Source : (Bertrand, 2014)

**Les conflits de valeurs** apportent un niveau de stress relativement bas. En effet, les vétérinaires évaluent en moyenne à 3,7 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 16). Encore une fois, les vétérinaires peu expérimentés sont plus touchés que les autres. Les vétérinaires sont davantage amenés à faire des choses qu'ils désapprouvent par rapport à l'ensemble de la population active. En revanche, ils ont davantage le sentiment d'avoir les moyens de faire un travail de qualité. Dans cette catégorie, les facteurs de stress qui ont été identifiés sont les euthanasies de convenance, l'acharnement thérapeutique et le bien-être animal.

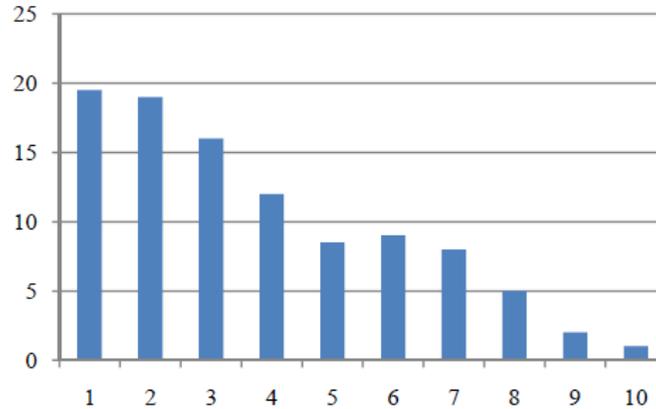


Figure 16 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les conflits de valeur  
 Source : (Bertrand, 2014)

**L'insécurité socio-économique** apporte un niveau de stress moyen pour les vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 4,9 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 17). Les vétérinaires en milieu de carrière sont les plus touchés. Les vétérinaires craignent davantage de perdre leur emploi ou de faire faillite que l'ensemble de la population active. Les facteurs de stress qui ont été identifiés pour cette catégorie sont les charges trop élevées, les rémunérations trop basses et plus ou moins imprévisibles et enfin le contexte de crise économique.

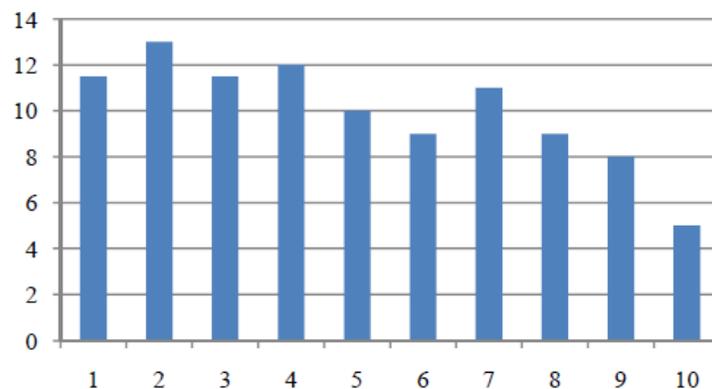


Figure 17 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par l'insécurité socio-économique  
 Source : (Bertrand, 2014)

Pour conclure, nous pouvons dire que les vétérinaires sont très soumis au stress au travail et que les facteurs de stress peuvent être classés par ordre d'importance décroissante comme suit :

exigences du travail, exigences émotionnelles, insécurité socio-économique, rapports sociaux et relations de travail, manque d'autonomie et de marges de manœuvre et enfin conflits de valeurs.

Les gardes semblent aussi représenter une source de stress importante. En moyenne, les vétérinaires évaluent ce stress à 6,7 sur une échelle allant de 1 à 10 (figure 18) et c'est la situation citée par le plus grand nombre de vétérinaires lorsqu'on les interrogeait sur les situations les plus stressantes. Encore une fois, les femmes sont plus touchées que les hommes par ce facteur de stress. Le fait d'être seul, l'imprévisibilité de ce qui va se passer, le fait de devoir toujours être disponible, le fait que c'est un frein à la vie de famille, et enfin le fait d'être dérangé la nuit sont des sources de stress.

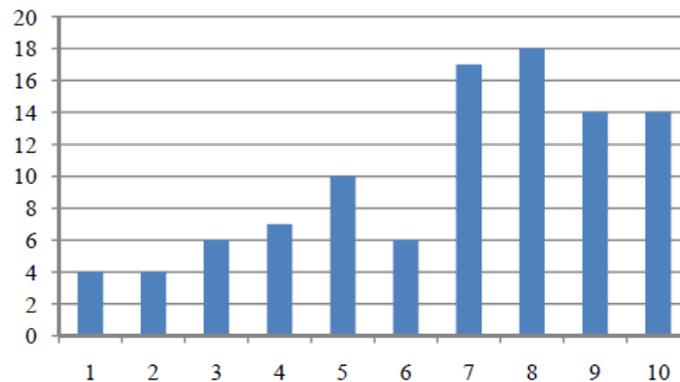


Figure 18 : Pourcentage de vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les gardes et les astreintes  
Source : (Bertrand, 2014)

#### 4.2) Les facteurs de stress des auxiliaires vétérinaires

Nous avons vu que le stress est bien présent chez les auxiliaires vétérinaires, mais les facteurs de stress sont-ils les mêmes que pour les vétérinaires ? Là encore, il y a très peu d'études qui se sont intéressées aux facteurs de stress chez les auxiliaires vétérinaires.

D'après Philippe Michon (Michon, 2007), la détresse morale peut survenir chez les auxiliaires vétérinaires lorsqu'ils ressentent une autonomie insuffisante (notamment lorsqu'une dissension éclate entre le vétérinaire et le client), un manque d'écoute de la part de la hiérarchie, ou lorsqu'ils ne peuvent pas faire le maximum pour l'animal pour des raisons financières ou d'équipe insuffisante. Parfois, ils peuvent avoir l'impression de travailler plus pour des résultats

financiers que dans l'intérêt du client, ce qui ajoute du stress. L'acharnement thérapeutique du vétérinaire ou du client peut aussi amplifier ce stress.

La détresse morale des auxiliaires vétérinaires peut parfois conduire à un départ de la structure (changement de structure ou arrêt du travail d'auxiliaire vétérinaire). Les causes de ses départs sont (Michon, 2007) :

- les soins aux patients (gravité des cas gérés, certitude d'être assez nombreux et d'avoir tout l'équipement pour gérer au mieux) ;
- les conditions de travail (problèmes de management, manque d'aide et de support de la part du vétérinaire, trop de responsabilités) ;
- les déménagements ;
- les facteurs liés à l'emploi (salaire, horaires).

On retrouve dans ces causes les grandes classes de facteurs de stress évoquées par la DARES (notamment les exigences du travail et les rapports sociaux). On peut donc penser que le stress est source d'arrêt de travail ou de changement de structure chez les auxiliaires vétérinaires.

Dans sa thèse « Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire », Aurore Bertrand s'est aussi intéressée aux facteurs de stress chez les auxiliaires vétérinaires (Bertrand, 2014). Le protocole était similaire, avec administration d'un questionnaire inspiré de celui de la DARES. Les facteurs de stress ont aussi été classés selon les six catégories définies par la DARES.

**Les exigences du travail** sont une source de facteur de stress primordiale pour les auxiliaires vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 6,3 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 19). Tout comme les vétérinaires, les auxiliaires vétérinaires ont davantage le sentiment d'avoir une quantité de travail excessive, de ne pas disposer du temps nécessaire pour faire leur travail et d'être plus souvent dérangés dans leur travail que l'ensemble de la population active. Ils ont aussi davantage le sentiment de devoir se dépêcher, de devoir penser à plusieurs choses à la fois et ont davantage de mal à concilier leur travail et leurs obligations familiales que la population générale. Les facteurs de stress qui ont été retenus comme les plus importants sont les mêmes que ceux des vétérinaires dans cette catégorie : la quantité de travail à réaliser, la multitude des tâches, la pression temporelle et enfin la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.

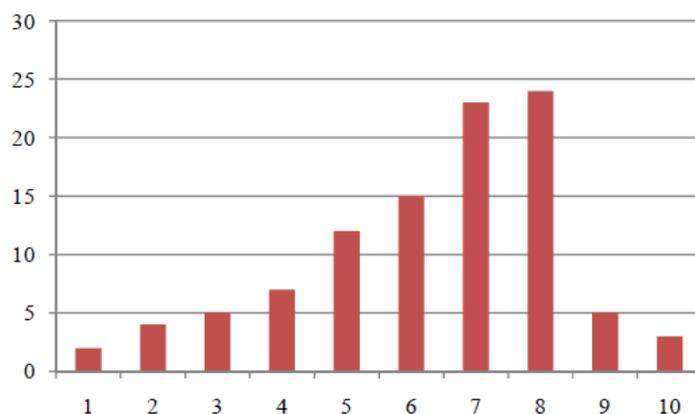


Figure 19 : Pourcentage d’auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences du travail  
 Source : (Bertrand, 2014)

**Les exigences émotionnelles** sont aussi une source importante de stress pour les auxiliaires vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 6 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 20). Les auxiliaires vétérinaires sont davantage en contact direct avec le public et sont davantage exposés au face à face ou aux entretiens par téléphone avec les clients que l’ensemble de la population active, ce qui est inhérent à leur métier. Tout comme les vétérinaires, ils sont davantage amenés à être en contact avec des personnes en situation difficile et doivent plus souvent cacher leurs émotions que la population générale. Le principal facteur de stress relevé dans cette catégorie est la relation client dans sa globalité, avec plusieurs grands types de clients jugés stressants (clients qui contestent les prix, mauvais payeurs, mécontents, impatientes, stressés, en retard, bavards, agressifs, etc.).

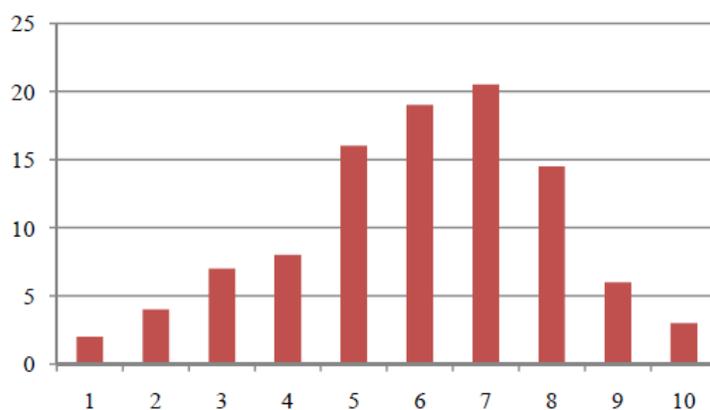


Figure 20 : Pourcentage d’auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les exigences émotionnelles  
 Source : (Bertrand, 2014)

**Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre** apparaissent comme un facteur de stress moyen pour les auxiliaires vétérinaires. En moyenne, ils estiment à 4,8 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs, ce qui est plus élevé que chez les vétérinaires (figure 21). De plus, tous les auxiliaires vétérinaires sont touchés équitablement. Contrairement aux vétérinaires, leurs auxiliaires ont davantage le sentiment de ne pas avoir assez de liberté dans l'exercice de leur travail et de ne pas pouvoir interrompre leur travail comme ils le souhaitent que l'ensemble de la population active. Ils souffrent donc d'un certain manque d'autonomie, ce qui rejoint les résultats du questionnaire de Karasek pour lequel les auxiliaires avaient obtenus une latitude décisionnelle faible. Comme les vétérinaires, ils ont davantage l'impression de ne pas pouvoir employer pleinement leurs compétences et de ne pas pouvoir développer leurs compétences professionnelles que la population générale. Les deux facteurs de stress qui ont été retenus sont le manque de responsabilités confiées aux auxiliaires vétérinaires et l'omniprésence de certains vétérinaires qui ne laissent rien faire à leurs auxiliaires ou surveillent tous leurs faits et gestes.

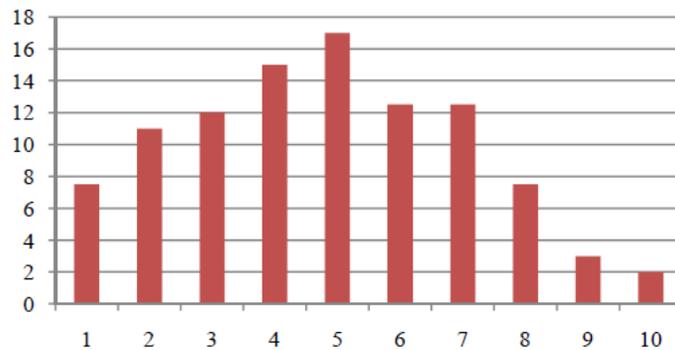


Figure 21 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par le manque d'autonomie et de marges de manœuvre

Source : (Bertrand, 2014)

**Les rapports sociaux et les relations de travail** sont un facteur de stress non négligeable pour les auxiliaires vétérinaire. En moyenne, ils évaluent à 5,7 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 22). Contrairement aux vétérinaires, les auxiliaires souffrent d'un manque de soutien de la part de leurs collègues et supérieurs puisqu'ils ont davantage le sentiment de travailler avec des collègues et supérieurs peu amicaux

et qui les aident moins que l'ensemble de la population active. En revanche, comme les vétérinaires, ils ont davantage le sentiment qu'on ne leur explique pas clairement ce qu'ils ont à faire et que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur par rapport à la population générale. Ils sont aussi davantage soumis à un déni de la qualité de leur travail et à des atteintes dégradantes. Les facteurs de stress les plus importants qui ont été relevés dans cette catégorie sont le manque de reconnaissance et la relation parfois difficile avec les patrons.

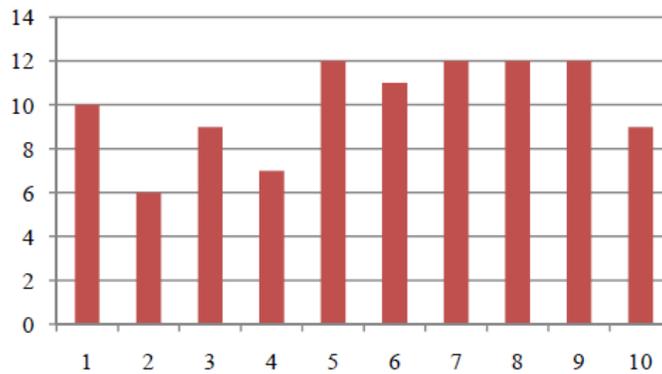


Figure 22 : Pourcentage d'auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les rapports sociaux et les relations de travail  
 Source : (Bertrand, 2014)

**Les conflits de valeur** apportent un niveau de stress relativement bas pour les auxiliaires vétérinaires. En effet, ceux-ci évaluent en moyenne à 4,3 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 23). Comme les vétérinaires, ils sont davantage amenés à faire des choses qu'ils désapprouvent que l'ensemble de la population active. En revanche, ils ont moins le sentiment de pouvoir faire un travail de qualité que la population générale. Les facteurs de stress identifiés dans cette catégorie sont les ventes abusives imposées par les supérieurs, les euthanasies (surtout lorsqu'il s'agit d'euthanasies de convenance), la vente de médicaments normalement soumis à délivrance sous ordonnance sans prescription et enfin les situations où le bien-être animal est trop pris à la légère.

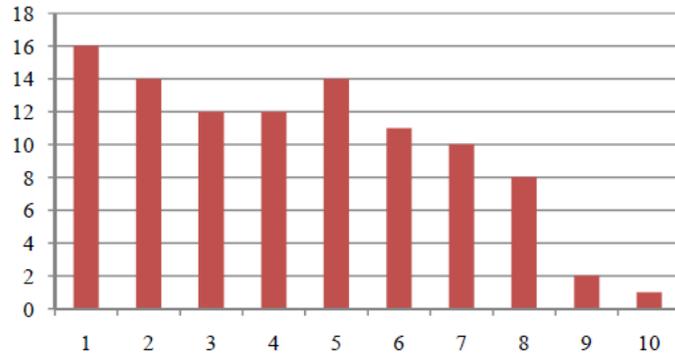


Figure 23 : Pourcentage d’auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par les conflits de valeur  
Source : (Bertrand, 2014)

**L’insécurité socio-économique** apporte un niveau de stress moyen pour les auxiliaires vétérinaires. En moyenne, ils évaluent à 5 sur une échelle allant de 1 à 10 le niveau de stress induit par cette catégorie de facteurs (figure 24). Comme les vétérinaires, les auxiliaires ont davantage peur de perdre leur emploi que l’ensemble de la population active. Les facteurs de stress identifiés pour cette catégorie sont la peur de perdre son emploi, la difficulté qu’il y a à trouver un autre poste dans le métier et les salaires jugés trop bas.

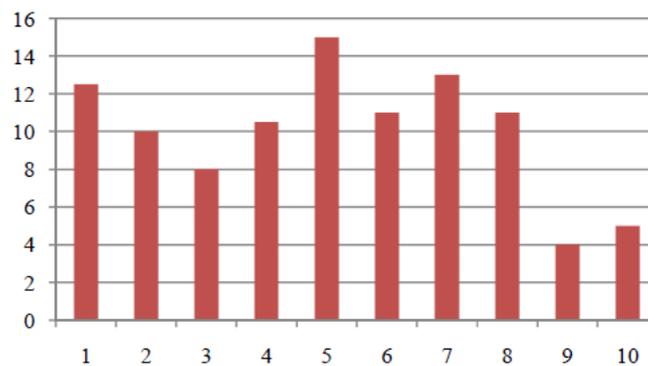


Figure 24 : Pourcentage d’auxiliaires vétérinaires en fonction du niveau de stress estimé (note de 1 à 10) provoqué par l’insécurité socio-économique  
Source : (Bertrand, 2014)

Pour conclure, nous pouvons dire que les auxiliaires vétérinaires sont eux aussi très soumis au stress au travail et que les facteurs de stress peuvent être classés par ordre d’importance décroissante comme suit : exigences du travail, exigences émotionnelles, rapports sociaux et relations de travail, insécurité socio-économique, manque d’autonomie et de marges de

manœuvre et enfin les conflits de valeurs. De plus, contrairement aux vétérinaires, tous les auxiliaires semblent touchés de la même façon par l'ensemble de ces facteurs.

Pour les auxiliaires vétérinaires, les situations citées le plus grand nombre de fois comme étant les situations les plus stressantes dans leur travail sont les rapports sociaux avec les vétérinaires ou les collègues, et notamment le comportement des vétérinaires, qu'ils soient salariés ou patrons. C'est aussi ce qui ressort comme situation la plus fréquemment stressante.

### **5) Aspect réglementaire du stress au travail**

Comme nous l'avons vu, les vétérinaires ainsi que les auxiliaires vétérinaires sont particulièrement touchés par la problématique de stress au travail. En France, existe-t-il une réglementation visant à réduire les risques induits par le stress au travail ?

Au niveau européen, il existe un accord-cadre contre le stress au travail daté du 8 octobre 2008. Cet accord-cadre a été transposé en droit français le 2 juillet 2008 sous le nom d'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail.

Selon l'ANI, le stress se définit comme un « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». L'objet de cet accord est (Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, 2008) :

« - d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,

- d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail, et ce le plus précocement possible,

- de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. »

Concrètement, en vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs et du travail, et des articles L.4121-1 à 5 du Code du travail, « les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Le stress au travail est compris dans cette obligation, puisqu'il présente un risque pour la santé et la

sécurité. De plus, « tous les travailleurs ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur » (Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, 2008). Ces mesures de protection comprennent :

- « - des actions de prévention des risques professionnels,
- des actions d'information et de formation,
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés » (Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, 2007).

A cela s'ajoute, d'après les articles R4121-1 et 2 du Code du travail, l'obligation pour l'employeur de « transcri(re) et met(tre) à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs [...]. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement ». La mise à jour de ce document unique doit être effectuée une fois par an au minimum (Légifrance, 2018).

En résumé, les employeurs ont l'obligation de prendre des mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de leurs employés (et donc de prendre des mesures contre le stress au travail). De plus, ils doivent rédiger un Document Unique dans lequel figurent les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des employés, qui sera mis à jour au moins une fois par an. Les vétérinaires chefs d'entreprise sont donc soumis à ces obligations.

Il est alors légitime de se demander quelles sont les techniques et outils de gestion et les mesures de prévention du stress utilisés en entreprise et s'ils sont adaptés aux structures vétérinaires.

### **III) LES TECHNIQUES ET OUTILS DE GESTION DU STRESS EN ENTREPRISE ET LES MESURES DE PREVENTION**

#### **1) Gestion primaire du stress en entreprise**

La prévention primaire s'attaque directement aux causes du stress au travail, elle se définit comme des interventions qui « ont comme objectif d'éliminer ou de réduire les sources de stress présentes dans l'organisation afin d'en diminuer les impacts négatifs sur la santé psychologique des individus » (Brun, 2003).

La prévention primaire touche donc directement à l'environnement de travail, à l'organisation et aux pratiques de gestion du travail (Université Laval, 2016). Ce niveau de prévention apporte plusieurs avantages : la situation peut être adaptée à la personne (il y a une action directe sur la source de stress pour la réduire, la contrôler ou l'éliminer), les effets sont durables et enfin ces interventions peuvent s'intégrer aux pratiques quotidiennes de gestion. Cependant, il y a aussi certaines limites. La prévention primaire exige l'engagement de la direction, nécessite du temps et de l'énergie, peut s'échelonner sur le long terme et de plus elle requiert l'investissement de ressources humaines, financières et matérielles. Il faut parfois attendre plusieurs mois pour en percevoir les effets positifs (Brun, 2003).

Sans vouloir faire une liste exhaustive, voici des exemples d'interventions en prévention primaire (Brun, 2003; Université Laval, 2016) :

- tenir régulièrement des réunions d'équipe (mensuelles ou hebdomadaires), qui donnent la possibilité aux salariés de s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'ils repèrent mais aussi aux patrons de transmettre de la reconnaissance et de recueillir des requêtes et suggestions. Ces réunions peuvent aussi être l'occasion de rappeler ou préciser les rôles et les tâches de chacun et être des moments d'échange avec les supérieurs et les collègues ;

- encourager un style de management participatif, afin d'augmenter le degré de participation des employés aux décisions. Cela permet d'améliorer les relations entre supérieurs et employés et d'augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation des employés ;

- reconnaître le travail réalisé au quotidien, à travers des gestes simples et significatifs ;

- établir des horaires de travail flexibles, afin que les employés puissent mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle ;

- améliorer les conditions physiques de travail, en réduisant au minimum les niveaux de bruit et de chaleur, en reconsidérant l'éclairage, le nombre de travailleurs dans un espace ou bien les fournitures et équipements utilisés ;

- offrir de la formation aux employés ;

- procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés, ce qui peut permettre de clarifier leurs rôles et leurs responsabilités, de préciser les attentes à leur égard, les buts et les objectifs à atteindre, de leur offrir de la reconnaissance, de leur transmettre de l'information sur les activités de l'entreprise, de parler avec eux de leurs problèmes et d'exprimer des solutions, etc.

Bien entendu, ces mesures ne sont pas toutes applicables dans n'importe quelle structure, cela dépend des problèmes concrets présents, des objectifs et de l'organisation même de la structure. Dans une structure vétérinaire par exemple, il peut être difficile voire impossible d'établir des horaires de travail flexibles.

## **2) Gestion secondaire du stress en entreprise**

La prévention secondaire s'attaque davantage aux conséquences du stress. Elle se définit comme des interventions qui « ont pour but d'aider les individus à développer des connaissances et des habiletés pour mieux reconnaître et gérer leurs réactions face au stress » (Brun, 2003).

La prévention secondaire consiste donc à informer les individus sur différents thèmes liés aux problématiques de santé psychologique au travail, ainsi qu'à les aider à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour les aider à mieux gérer les situations à risque. On ne modifie pas l'organisation de l'entreprise, on s'oriente plutôt sur la limitation des dommages (Université Laval, 2016). Les avantages de ce niveau de prévention sont qu'on informe et on sensibilise les travailleurs et qu'on leur permet de développer des connaissances et habiletés pour mieux faire face au stress. Il y a tout de même des limites, puisque ce niveau de prévention ne permet pas de modifier ou d'éliminer les sources de stress, qu'il laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources et qu'il produit des effets à court terme seulement (Brun, 2003).

Il existe deux grands types d'intervention en prévention secondaire : les activités de sensibilisation et d'information et les programmes de développement des habiletés. Ces programmes sont offerts par l'entreprise et permettent de renforcer les ressources de la personne. Voici des exemples de ces deux types d'intervention (il s'agit d'une liste non exhaustive) (Brun, 2003; Université Laval, 2016) :

- activités de sensibilisation et d'information : diffusion d'articles, mémos par courriers électroniques, conférences ou dîners-conférences, séminaires, ateliers ;

- programmes de développement des habiletés : activités de relaxation (séances de méditation, de respiration, de yoga, etc.), activités de restructuration cognitive (faire prendre conscience qu'on peut modifier les perceptions et les réactions face à différentes situations), activités favorisant la modification du style de vie (formations sur la gestion du stress et du temps, formations sur la gestion et la résolution des problèmes et des conflits, formations sur la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles, etc.), activités ayant pour but d'améliorer la santé générale (programme de développement d'habitudes alimentaires saines, salle de conditionnement physique, sessions d'aérobic, programme pour cesser l'usage du tabac, exercices favorisant un sommeil réparateur, etc.).

### **3) Gestion tertiaire du stress en entreprise**

Comme la prévention secondaire, la prévention tertiaire s'attaque aux conséquences du stress. Elle a pour objet « le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé psychologique au travail » (Brun, 2003). Elle inclut généralement des services pour conseiller les travailleurs et les orienter, si besoin, vers des spécialistes.

Voici des exemples d'intervention en prévention tertiaire (Brun, 2003; Université Laval, 2016) :

- programme de retour au travail : protocole de retour au travail, mesures de soutien à l'emploi comme par exemple un retour progressif ou un suivi médical, etc. ;

- réseau d'entraide par les pairs : écoute (cellule d'écoute de Vétoentraide par exemple), information, soutien... ;

- programme d'aide aux employés (PAE) : information, évaluation des besoins, aide à court terme au moyen de rencontres individuelles ou de groupes, interventions téléphoniques, références vers des ressources spécialisées (médecins, psychologues, psychiatres, travailleurs sociaux, avocats, etc.).

#### **4) Les modèles d'audit de stress en entreprise sont-ils adaptés aux TPE que sont les entreprises vétérinaires ?**

##### **4.1) Réalisation d'un audit de stress en entreprise et mise en place de mesures de prévention**

Dans le but d'accompagner les chefs d'entreprise dans la mise en place d'une démarche de prévention des risques liés aux facteurs psychosociaux, différents guides ont été rédigés. Cette démarche peut tout aussi bien s'appliquer au stress qu'aux autres risques psychosociaux. En général, elle se décompose en 5 étapes (Brun, Biron, & St-Hilaire, 2009) :

- préparation et installation de la démarche de prévention,
- évaluation de l'ampleur du problème et identification des risques,
- identification des problèmes concrets,
- recherche de solutions et élaboration d'un plan d'action,
- évaluation du plan d'action et de ses impacts.

Nous allons à présent expliquer à quoi correspond précisément chaque étape de cette démarche de prévention. Nous nous efforcerons également de déterminer ce qui est adaptable en structure vétérinaire.

##### **Étape 1 : Préparation et installation de la démarche de prévention**

Pour maximiser les chances de réussite de l'audit de stress, il faut tout d'abord rassembler différentes conditions.

Il est important d'impliquer la direction mais aussi l'ensemble des acteurs (dirigeants, gestionnaires, employés, syndicats), sinon la démarche ne sera pas menée à bien (APSAM, 2007; Brun et al., 2009; DIRECCTE PACA, 2011). Dans le cas d'une structure vétérinaire, il faut donc

l'engagement du/des patron(s) mais aussi de l'ensemble des salariés (vétérinaires comme auxiliaires) qui y travaillent, ce qui n'est pas toujours évident.

Il faut aussi établir les objectifs précis de la démarche de prévention et communiquer clairement dans l'entreprise à ce propos. Un plan de communication transparent permet de consolider l'engagement des employés et de lever les doutes, car ils seront bien informés du projet.

Mettre en place un groupe de travail pour le pilotage du projet et nommer un chef de projet solide est aussi essentiel, notamment pour le bon déroulement de l'audit.

Enfin, il faut préciser quelles sont les ressources financières et humaines disponibles, ce qui sera important par la suite lors de l'élaboration du plan d'action. Cela permet de se mettre d'accord sur le « périmètre » d'intervention, en fonction de l'importance estimée et des moyens et du temps mis à disposition.

## **Etape 2 : Evaluation de l'ampleur du problème et identification des risques**

Pour pouvoir bien évaluer la situation et identifier les risques, il faut être bien informé des spécificités des risques psychosociaux, ainsi que des signaux individuels que provoquent le stress et qui peuvent donc se manifester. Il faut aussi connaître les principaux facteurs de risque (exigences du travail, exigences émotionnelles, etc.) et facteurs de protection (soutien social notamment) reconnus pour le stress (Brun et al., 2009).

Une fois que tout cela est bien acquis, différentes méthodes peuvent permettre d'identifier les risques liés au stress dans une entreprise.

Tout d'abord, des indicateurs collectifs peuvent être utilisés pour informer sur l'ampleur des problèmes de santé psychologique (APSAM, 2007; Brun et al., 2009). Il s'agit des données sur l'absentéisme, les accidents du travail, les mouvements de personnel (démission, licenciement, changement de poste), la performance organisationnelle (indicateurs de production, indicateurs de qualité, plaintes de la clientèle), les relations de travail (grèves, sanctions disciplinaires, recours au tribunal), le harcèlement ou les incivilités (plaintes, actes violents, médiation, résolution de conflits)... Cependant, dans une structure vétérinaire, on a rarement accès à ce genre de données administratives.

Une autre technique visant à identifier les risques est la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs (APSAM, 2007; Brun et al., 2009; DIRECCTE PACA, 2011). Il s'agit là d'une approche qualitative. Ces entretiens permettent aux personnes de s'exprimer et donc de mieux comprendre les modalités d'exposition de ces personnes aux facteurs de stress. Ils facilitent aussi l'appréciation des modalités de gestion dans l'entreprise, de la nature des difficultés vécues et la compréhension des stratégies d'adaptation du personnel aux contraintes. Dans le cas des entretiens collectifs, les travailleurs et les gestionnaires seront vus séparément. Lors des entretiens, il est important de respecter la confidentialité et de ne pas émettre de jugement. En début d'entretien, il faut énoncer ces règles et rappeler les objectifs de la démarche. Dans une structure vétérinaire, des entretiens individuels semblent plus indiqués, car il y a peu de personnel et une personne peut très bien être source de stress pour une autre. Cela semble plus judicieux pour que chacun accepte de parler librement.

Il est aussi possible d'observer l'activité de l'entreprise (DIRECCTE PACA, 2011). Cela permet d'analyser la réalité concrète du travail et d'éclairer le contenu des entretiens individuels et collectifs. L'observation peut aussi être une occasion d'apprécier les solutions possibles. Cela semble réalisable en structure vétérinaire.

Des enquêtes par questionnaires peuvent également être réalisées (APSAM, 2007; Brun et al., 2009; DIRECCTE PACA, 2011). Il s'agit là d'une approche quantitative. Il existe deux types de questionnaires fréquemment utilisés : ceux qui identifient les facteurs de stress et réalisent une cartographie des modes d'exposition (Karasek, Siegrist...) et ceux qui permettent d'apprécier l'impact du travail sur la santé (GHQ-12...). Cette méthode semble facilement applicable en structure vétérinaire.

Ces différentes méthodes peuvent être utilisées de façon concomitante ou successive. En revanche, l'approche quantitative seule ne suffit pas.

### **Etape 3 : Identification des problèmes concrets**

Une fois que les facteurs de risque ont été identifiés, il est important de cibler précisément les problèmes concrets présents dans l'entreprise. Avant de le faire, un état des lieux des pratiques de gestion existantes est nécessaire. Cela permet d'éviter le dédoublement des actions de prévention et de vérifier si les pratiques existantes nécessitent d'être améliorées. Il est

préférable de se baser sur les pratiques déjà existantes plutôt que de repartir à zéro avec de nouvelles pratiques (APSAM, 2007; Brun et al., 2009).

Pour identifier les problèmes concrets, il faut discuter avec les gestionnaires ou les employés des situations problématiques qui les concernent directement, à l'aide de réunions. Ceux-ci doivent ensuite être classés par ordre d'importance, selon s'ils sont partagés par plusieurs personnes, s'ils se répètent dans le temps ou s'ils sont assez récents. Ensuite, seulement trois ou quatre problèmes prioritaires seront sélectionnés (Brun et al., 2009). En effet, il faut éviter d'induire trop de changements simultanément, il est donc préférable de travailler sur quelques problèmes à la fois seulement, et de bien expliquer cela à l'entreprise.

#### **Etape 4 : Recherche de solutions et élaboration d'un plan d'action**

Dans un premier temps, il faut définir le champ des possibles, c'est-à-dire déterminer avec l'aide des acteurs les zones d'intervention possibles (par exemple la révision des tâches, les moyens de communication, la répartition de la charge de travail...) et les zones d'intervention plus difficiles voire impossibles (par exemple l'ajout de main d'œuvre, le changement des gestionnaires...) (Brun et al., 2009). Cela permet d'éviter de créer de fausses attentes. Le but n'est pas de limiter les possibilités d'actions, mais plutôt de provoquer une discussion sur la faisabilité des solutions.

Dans un second temps, on va identifier les solutions possibles. Ces solutions doivent répondre à un objectif à atteindre. Il est intéressant d'impliquer les employés dans la recherche des solutions, car ce sont eux qui connaissent le mieux leur métier et ses difficultés (APSAM, 2007). Il faut veiller à ce que les solutions proposées soient en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. Les solutions peuvent entrer dans trois niveaux de prévention, comme nous l'avons vu : primaire, secondaire et tertiaire. Il faut savoir qu'il vaut mieux retenir une solution qui élimine le problème à sa source plutôt qu'une solution qui va agir seulement sur les conséquences, la prévention primaire est donc prioritaire (DIRECCTE PACA, 2011). Si certaines solutions sont assez simples à mettre en œuvre, il faut les exploiter, car elles nécessitent généralement peu de ressources humaines ou financières. De plus, si une solution fait l'unanimité, il n'est pas la peine de s'interroger trop longtemps, il vaut mieux envisager sa mise en œuvre (Brun et al., 2009).

Lorsqu'on a identifié les solutions, on peut alors élaborer un plan d'action détaillé. Ce plan d'action doit intégrer différentes choses (Brun et al., 2009; DIRECCTE PACA, 2011) :

- les objectifs à atteindre,
- les actions à réaliser et la stratégie d'implantation ou de réalisation,
- le responsable en charge des différentes actions,
- les ressources humaines et financières,
- l'échéancier de réalisation.

Le plan d'action peut par exemple être résumé sous forme de tableau, en priorisant les interventions, la plus importante se retrouvant dans la première ligne (tableau 3).

**L'exemple qui suit pourra vous aider lors de l'élaboration de votre plan d'action.**

Objectif : Former et informer le personnel sur le thème de la reconnaissance au travail

Activité retenue	Démarche proposée	Responsable(s)	Échéancier	Ressources matérielles ou financières requises	Suivi
Formation du personnel sur le thème de la reconnaissance au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cibler une formation appropriée</li> <li>• Dispenser la formation</li> </ul>	Monsieur XYZ Madame ABC	Févr. 2007 Mai 2007	4000 \$ pour les coûts associés au formateur	Réalisé (11 mai 2007)
Atelier de remue-méninge adressé aux gestionnaires sur des moyens concrets d'offrir de la reconnaissance à leurs employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispenser l'atelier</li> <li>• Faire un compte rendu des discussions</li> </ul>	Directeur des ressources humaines	Novembre 2007 Janvier 2008	_____	

Tableau 3 : Exemple de tableau permettant de résumer un plan d'action

Source : (APSAM, 2007)

## **Étape 5 : Evaluation du plan d'action et de ses impacts**

Tout au long de l'intervention, il est important de documenter et d'inscrire tout ce qui a été réalisé (comptes rendu des réunions, plans d'action, planification annuelle...) (Brun et al., 2009).

Pour évaluer la mise en œuvre et les résultats du plan d'action, il faut apprécier deux choses (DIRECCTE PACA, 2011) :

- la réalisation effective du plan d'action. Les actions programmées ont-elles été réalisées ? Les moyens accordés à la démarche étaient-ils adaptés ?

- les résultats obtenus. Y a-t-il une évolution positive des indicateurs ? Le climat social et relationnel s'est-il amélioré ? Pour évaluer l'efficacité des interventions, on peut ré-administrer un questionnaire 12 à 18 mois après l'administration du premier (Brun et al., 2009). Cela permet de voir s'il y a un changement d'exposition aux facteurs de risque et d'évaluer le degré de participation aux interventions ainsi que de collecter des commentaires et suggestions des travailleurs sur les interventions et la manière dont elles ont été mises en place.

Suite à cette évaluation, les actions implantées ayant généré de bons résultats pourront être maintenues, alors que les autres pourront être modifiées pour générer de meilleurs résultats. Si une action n'a eu aucun effet, deux raisons peuvent l'expliquer : soit il y a une discordance entre le risque et l'activité de prévention choisie, soit la conduite de l'intervention n'est pas adaptée (Brun et al., 2009).

#### **4.2) Les mesures de prévention : une contrainte pour les chefs de PE et TPE ?**

Nous avons vu que les employeurs (y compris les vétérinaires) ont l'obligation de prendre des mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de leurs employés, et donc de prendre des mesures contre le stress au travail. Ils doivent aussi rédiger un Document Unique.

Cependant, il semblerait que les chefs de Petites Entreprises (PE, 10 à 49 salariés) et Très Petites Entreprises (TPE, 1 à 9 salariés) voient ces mesures de prévention principalement comme une contrainte. En effet, une enquête réalisée par l'institut Viavoice (Larroque, 2015) auprès de 1002 chefs d'entreprise de moins de 50 salariés entre novembre 2014 et janvier 2015, à la demande de l'INRS, a montré que 35% des chefs de TPE considèrent que leur activité ne présente pas de risque et ne voient pas l'intérêt du Document Unique d'évaluation des risques professionnels. Depuis 2010, le niveau de préoccupation des chefs d'entreprise sur les questions de santé et de sécurité est en net recul (on relève un passage de 25 à 16% dans les TPE et de 18 à 14% dans les PE). Pour les chefs de PE et TPE, le minimum en matière de prévention des risques est perçu comme suffisant.

Etant donné que les chefs de PE et TPE voient les mesures de prévention des risques psychosociaux comme une contrainte, il est judicieux de se demander si les modèles d'audits de

stress sont adaptés aux TPE que sont les entreprises vétérinaires. D'autant plus que ces modèles ont été rédigés, à l'origine, pour les grandes entreprises.

Comme nous l'avons expliqué, un audit de stress se décompose en 5 étapes qui semblent globalement applicables en structure vétérinaire, même si certaines choses ne le sont pas (comme par exemple l'utilisation de données administratives telles que les données d'absentéisme ou de mouvements de personnel).

C'est pourquoi nous avons décidé de réaliser des audits de stress dans plusieurs structures vétérinaires, sous forme d'une étude de cas, dans le but de déterminer si cela est réalisable, et avec quel niveau de difficulté.

## **DEUXIEME PARTIE : REALISATION D'UN AUDIT DE STRESS DANS TROIS STRUCTURES VETERINAIRES**

Cette partie présente les audits de stress qui ont été réalisés dans trois structures vétérinaires. L'étude s'est déroulée en trois parties.

Dans un premier temps, afin de tenter de mettre en évidence le niveau de stress global et les facteurs de stress présents dans chaque structure, l'ensemble des travailleurs (vétérinaires et auxiliaires vétérinaires) ont rempli un questionnaire élaboré à partir de questionnaires reconnus et ont répondu à des questions ouvertes lors d'un entretien.

Dans un second temps, après exploitation des réponses données au questionnaire et lors des entretiens, des propositions de mesures à mettre en place ont été faites auprès des patrons de chaque structure.

Enfin, un suivi a été réalisé à 3 mois et à 6 mois afin de déterminer si les mesures proposées avaient été mises en place ou non, et le cas échéant d'évaluer le niveau de difficulté de mise en place ou bien la raison de non application.

### **PREMIER CHAPITRE : MATERIEL ET METHODES**

#### **I) STRUCTURES VETERINAIRES AYANT PARTICIPE A L'ETUDE**

##### **1) Méthode de recrutement**

Les coordonnées des structures contactées ont été recherchées dans l'annuaire Roy 2017 (Les éditions du Point Vétérinaire, 2017). Nous nous sommes limités à des structures situées dans un périmètre de deux heures de route maximum autour de Toulouse. Au total, 138 cliniques et cabinets vétérinaires de la Haute-Garonne, du Gers, du Tarn-et-Garonne et de l'Hérault ont été contactées par mail entre février et septembre 2017 (tableau 4). Lorsque l'adresse mail était erronée, la structure a été contactée par téléphone (trois structures au total).

Seulement six structures ont répondu, dont trois par la négative (directement ou après de plus amples explications). Nous avons donc réussi à recruter trois structures au total, chacune

ayant un profil différent.

Département	Secteur d'activité	Nombre de structures contactées par mail
<b>Haute-Garonne (31)</b>	Canine	79
	Mixte (canine/rurale)	24
<b>Gers (32)</b>	Canine	2
	Mixte (canine/rurale)	7
<b>Tarn-et-Garonne (82)</b>	Canine	9
	Mixte (canine/rurale)	8
<b>Hérault (34)</b>	Canine	9
	Mixte (canine/rurale)	0

Tableau 4 : Nombre de structures vétérinaires contactées en fonction du département et du secteur d'activité

## 2) Présentation des structures volontaires

### 2.1) Structure 1

La *structure 1* est un cabinet vétérinaire dirigé par un vétérinaire libéral, avec comme unique salarié un auxiliaire vétérinaire. La clientèle en est majoritairement canine.

L'ensemble du personnel a accepté de répondre au questionnaire et de se soumettre aux entretiens.

### 2.2) Structure 2

La *structure 2* est un cabinet vétérinaire dirigé par un vétérinaire libéral, avec comme salariés un vétérinaire et deux auxiliaires vétérinaires. Le vétérinaire salarié exerce environ un jour par semaine, en général lorsque le vétérinaire libéral n'est pas présent dans la structure. La clientèle de la *structure 2* est majoritairement canine.

L'ensemble du personnel a accepté de répondre au questionnaire et de se soumettre aux entretiens.

### 2.3) Structure 3

La *structure 3* est une clinique vétérinaire dirigée par trois vétérinaires libéraux associés, avec comme salariés trois vétérinaires et sept auxiliaires vétérinaires. La clientèle de la *structure 3* est majoritairement canine.

Seulement 11 personnes sur les 13 du personnel de la clinique ont accepté de participer à l'étude. Un vétérinaire salarié et un auxiliaire vétérinaire n'ont pas souhaité répondre au questionnaire ni prendre part aux entretiens. Cette clinique a cependant été retenue pour l'étude, car les personnes ne souhaitant pas participer ne devaient pas être présentes dans la structure pendant la totalité de la durée de l'étude (départ en congé maternité pour l'une, arrivée à terme d'un CDD pour l'autre).

## II) L'AUDIT DE STRESS EN STRUCTURE VETERINAIRE

### 1) Chronologie de l'étude

L'étude s'est déroulée selon un calendrier précis, avec différentes étapes (figure 25).

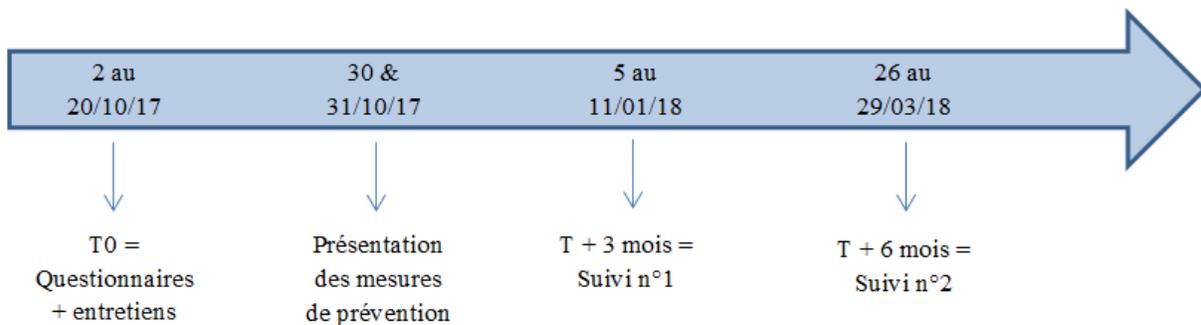


Figure 25 : Frise chronologique de l'audit de stress

La discussion avec les vétérinaires associés de la structure 3 ayant pris plus de temps que prévu pour s'accorder sur les mesures de prévention à mettre en place, un deuxième rendez-vous a dû être pris le 30/11/17. Le laps de temps entre la véritable présentation des mesures de prévention et le suivi n°1 a donc malheureusement dû être raccourci.

## **2) Elaboration du questionnaire**

Un unique questionnaire a été élaboré, s'adressant à la fois aux vétérinaires et aux auxiliaires vétérinaires travaillant dans les structures participantes à l'étude (annexe 1).

### **2.1) Présentation générale**

Ce questionnaire a été élaboré à partir de questionnaires reconnus utilisés à l'échelle internationale. Il était organisé en trois grandes parties.

La première partie a permis d'évaluer le niveau global de stress perçu dans les structures, en utilisant un questionnaire reconnu, le Perceived Stress Scale (PSS).

La deuxième partie avait pour but de déterminer dans quelles situations de travail se trouvaient les travailleurs de chaque structure, selon le modèle de Karasek. Pour cela, un questionnaire reconnu a été utilisé, le Job Content Questionnaire (JCQ).

Enfin, la troisième partie a permis de déterminer dans quelle mesure les travailleurs de chaque structure pouvaient être confrontés à un état de *burn out*. Un questionnaire reconnu a donc été utilisé, le Maslach Burnout Inventory (MBI).

Le PSS et le JCQ ont notamment été choisis car ils permettent un bon état des lieux de la situation vis-à-vis du stress dans les structures et afin de pouvoir comparer les résultats obtenus avec les données déjà existantes pour la population de vétérinaires et auxiliaires vétérinaires français en 2014, présentées précédemment (Bertrand, 2014). Le MBI a quant à lui été choisi car il permet d'évaluer le risque de *burn out*, ce qui donne une bonne évaluation de la détresse psychologique des travailleurs.

### **2.2) Le PSS (Perceived Stress Scale)**

Ce questionnaire se base sur l'approche transactionnelle du stress et a été élaboré par Cohen, Kamarck et Mermelstein. Il permet d'évaluer le stress qui est perçu, en évaluant la fréquence à laquelle les situations de la vie ou du travail sont généralement perçues comme « menaçantes, c'est-à-dire non prévisibles, incontrôlables et pénibles » (Langevin et al., 2015). Il existe trois versions de ce questionnaire, à 4, 10 et 14 items. La version utilisée ici est celle à 10

items (PSS-10), son utilisation étant recommandée car c'est celle qui possède les qualités psychométriques les plus satisfaisantes (Langevin et al., 2015).

Pour chaque question, il faut répondre sur une échelle de fréquence (5 propositions) allant de « jamais » à « souvent », en évaluant la fréquence d'apparition d'un événement au cours du mois passé. Chaque réponse est convertie en un nombre de points :

- décroissants pour les questions 4, 5, 7 et 8 : « jamais » rapporte 4 points, « souvent » ne rapporte pas de point ;
- croissants pour les questions 1, 2, 3, 6, 9 et 10 : « jamais » ne rapporte pas de point, « souvent » rapporte 4 points.

Le niveau final de stress perçu est calculé en additionnant tous les scores. Les personnes ayant obtenu le score le plus haut sont donc celles qui ont un niveau de stress perçu le plus élevé.

### **2.3) Le JCQ (Job Content Questionnaire)**

Le Job Content Questionnaire (JCQ), aussi appelé questionnaire de Karasek, se base sur le modèle de Karasek. Il a été publié pour la première fois en 1985 et contient actuellement 26 items, permettant d'évaluer les trois dimensions du modèle de Karasek, à savoir la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. A chaque affirmation, il faut répondre sur une échelle de fréquence (4 propositions) allant de « pas du tout d'accord » (1 point) à « tout à fait d'accord » (4 points). Cela permet d'obtenir trois scores (un score par dimension) (annexe 2). On peut ensuite reporter les résultats dans un graphique avec la demande psychologique en abscisse et la latitude décisionnelle en ordonnée, afin de déterminer dans quelle situation de travail se trouve la personne. Ce questionnaire recueille des informations sur la perception de situations de travail stressantes, mais il ne mesure pas un niveau de stress en soi (Langevin et al., 2011).

### **2.4) Le MBI (Maslach Burnout Inventory)**

Le Maslach Burnout Inventory (MBI) est un questionnaire qui permet d'évaluer les trois dimensions du modèle de Maslach : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel au travail. Il a été publié pour la première fois en 1981 et contient 22 items. A chaque affirmation, il faut répondre sur une échelle de fréquence (7

propositions) allant de « jamais » (0 point) à « chaque jour » (6 points). Cela permet d'obtenir trois scores (un score par dimension) (Maslach & Leiter, 2011). Si l'on obtient des scores élevés pour les dimensions « épuisement émotionnel » et « dépersonnalisation », cela va dans le sens d'un état de *burn out*. A l'inverse, un score élevé pour la dimension « accomplissement personnel » va dans le sens d'un faible état de *burn out*, car c'est la diminution de l'accomplissement personnel qui est liée à l'état de *burn out*. En résumé, une personne obtenant des scores élevés d'« épuisement émotionnel » et de « dépersonnalisation » ainsi qu'un score bas d'« accomplissement personnel » a des risques d'être touchée par le *burn out* (annexe 3).

### **3) Description des entretiens**

Les entretiens se sont déroulés selon un guide d'entretien bien précis (annexe 4). Tout d'abord, une présentation d'environ deux minutes permettait à l'interlocuteur de bien situer le contexte de l'entretien. Cette présentation reprenait différents points :

- le but de la thèse dans laquelle s'inscrit l'entretien,
- le but de l'entretien en lui-même,
- la durée approximative de l'entretien,
- un rappel sur la confidentialité de l'entretien.

Ensuite, l'entretien, semi-dirigé, était encadré par des questions ouvertes. Une première phrase permettait de cibler les facteurs de stress identifiés par la personne interrogée : « Parlez-moi de ce qui vous stresse dans votre travail. ». Des phrases de relance permettaient d'en lister un maximum. A partir de la liste de facteurs de stress obtenue, on cherchait à caractériser différentes choses pour chaque facteur :

- la manière avec laquelle il intervient concrètement, à l'aide d'exemples,
- la manière avec laquelle il est vécu par la personne,
- la manière avec laquelle il est géré par la personne,
- des propositions d'améliorations suggérées par la personne pour l'atténuer ou l'éviter.

### **4) Administration de l'entretien et du questionnaire**

Des rendez-vous ont été fixés au préalable pour être sûr de pouvoir interroger tout le monde dans le temps imparti, du lundi 2 octobre au vendredi 13 octobre 2017. Cependant, un

imprévu de dernière minute nous a contraints à décaler trois rendez-vous à la semaine suivante. Les entretiens se sont donc terminés le vendredi 20 octobre 2017.

Dans les *structures 1 et 2*, les rendez-vous ont été pris sur le temps de travail, le nombre de personnes à interroger étant limité. En revanche, dans la *structure 3*, le nombre de personnes total à interroger étant de 11, les associés ont refusé d'allouer du temps de travail pour les entretiens. Un sondage a donc dû être réalisé auprès des salariés afin de s'assurer de leur participation sur leur temps libre, avant de prendre les rendez-vous. Tous les salariés participants à l'étude ont accepté malgré cette condition.

Le guide d'entretien et le questionnaire ont été envoyés par courrier électronique à tous les participants avant les entretiens afin qu'ils en prennent connaissance s'ils le souhaitent.

Les entretiens se sont déroulés dans les différentes structures, dans une pièce fermée afin d'en assurer la confidentialité. Les échanges ont été enregistrés pour les besoins de l'étude, afin de pouvoir mieux se concentrer sur l'entretien lors de son déroulement et de pouvoir mieux analyser les réponses par la suite. Tous les participants étaient prévenus au préalable de l'enregistrement et ont donné leur accord.

A la fin de l'entretien, le questionnaire était distribué à la personne interrogée. La possibilité de poser des questions en cas d'incompréhension d'une question ou de doute quant à la manière de remplir le questionnaire était laissée au répondant. A la fin, une vérification rapide était effectuée afin de s'assurer que le répondant avait répondu à toutes les questions, et ce de façon correcte (absence de croix à cheval sur deux cases par exemple).

Chaque enregistrement audio et chaque questionnaire étaient numérotés afin de pouvoir relier l'enregistrement et le questionnaire au répondant en cas de besoin (absence de réponse à une question non remarquée lors de la vérification en fin de questionnaire par exemple). Cela permettait d'identifier s'il s'agissait des réponses d'un vétérinaire libéral, d'un vétérinaire salarié ou d'un auxiliaire vétérinaire.

## 5) Analyse des résultats

### 5.1) Résultats quantitatifs

Toutes les réponses au questionnaire ont été transformées en un nombre de points selon les méthodes expliquées précédemment.

La première partie du questionnaire, le PSS, a donc permis d'obtenir un score de stress perçu pour chaque répondant, qui a ensuite été rentré dans un tableau Excel (tableau 5) en différenciant chaque structure et le statut du répondant (vétérinaire libéral, vétérinaire salarié ou auxiliaire vétérinaire).

	Note de stress perçu
Structure 1	
Vétérinaire libéral	
Auxiliaire vétérinaire	
Structure 2	
Vétérinaire libéral	
Vétérinaire salarié	

Tableau 5 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du PSS

La seconde partie du questionnaire, le JCQ, a permis d'obtenir trois scores pour chaque répondant : un score de demande psychologique, un score de latitude décisionnelle et un score de soutien social. Ils ont été entrés dans un tableau Excel (tableau 6) comme précédemment, selon la structure et le statut du répondant. Pour chaque score, un code couleur a été utilisé afin de mieux déterminer la situation de travail (travail passif, détendu, actif ou tendu) dans laquelle se trouve le répondant :

- rouge si le score obtenu correspond à une forte demande psychologique, une faible latitude décisionnelle ou un faible soutien social ;
- noir sinon.

	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social	Situation de travail
Structure 1				
Vétérinaire libéral	18	83	32	Détendu
Auxiliaire vétérinaire	21	70	33	Tendu
Structure 2				
Vétérinaire libéral				
Vétérinaire salarié				

Tableau 6 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du JCQ (résultats fictifs)

Enfin, la troisième partie du questionnaire, le Maslach Burnout Inventory, a permis d'obtenir trois scores : un score d'épuisement émotionnel (SEE), un score de dépersonnalisation (SD) et un score d'accomplissement personnel (SAP). De la même manière, ils ont été entrés dans un tableau Excel (tableau 7). Pour chaque score, un code couleur a été utilisé afin de mieux visualiser le risque de *burn out* pour chaque répondant :

- bleu si le score obtenu est associé à un faible risque de *burn out*,
- orange si le score obtenu est associé à un risque de *burn out* modéré,
- rouge si le score obtenu est associé à un risque de *burn out* élevé.

	SEE	SD	SAP
Structure 1			
Vétérinaire libéral	15	3	45
Auxiliaire vétérinaire	31	7	35
Structure 2			
Vétérinaire libéral			
Vétérinaire salarié			

Tableau 7 : Exemple de tableau utilisé pour entrer les résultats du MBI (résultats fictifs)

## 5.2) Résultats qualitatifs

Suite aux entretiens, l'ensemble des enregistrements a été retranscrit avant d'être étudié. Une fois retranscrit, chaque entretien a été étudié de façon à faire ressortir les points suivants :

- les facteurs de stress rapportés par chaque participant ;
- des exemples de situations concrètes dans lesquelles ils interviennent ;
- la manière avec laquelle ils sont vécus par la personne ;
- les méthodes utilisées par la personne pour les gérer ;
- des propositions d'améliorations pour atténuer ou supprimer ces facteurs de stress suggérées par la personne.

Pour chaque structure, toutes ces données ont été rassemblées dans un grand tableau (tableau 8) afin de mieux visualiser les facteurs de stress présents. Cela a permis de mettre en évidence quels étaient les facteurs de stress touchant plusieurs personnes voire la totalité des travailleurs ou au contraire ceux touchants une seule personne dans la structure.

Facteur de stress	Exemples	Comment il est vécu	Comment il est géré	Propositions d'amélioration
Facteur n°1				
Facteur n°2				

Tableau 8 : Tableau utilisé pour analyser les réponses lors des entretiens

Des citations soigneusement choisies pour illustrer chaque facteur de stress ont été inscrites dans chaque colonne. Un code couleur a permis de différencier les différentes personnes travaillant dans la structure, en précisant le statut de chacune (vétérinaire libéral, vétérinaire salarié, auxiliaire vétérinaire). Ainsi, il était possible de savoir si un facteur de stress touchait une ou plusieurs personnes d'un simple regard.

A partir de ces tableaux, il a été déterminé de façon subjective quels étaient les facteurs de stress sur lesquels il fallait agir en priorité. Les critères subjectifs utilisés étaient les suivants :

- le facteur de stress affecte plusieurs personnes ;
- la/les personne(s) touchée(s) par le facteur de stress semble(nt) en souffrance ;
- le niveau de stress engendré par le facteur considéré est important.

### **III) Propositions d'améliorations et suivi**

#### **1) Présentation des résultats et vidéoconférences**

Afin de définir les différentes mesures de prévention pouvant être mises en place, des vidéoconférences ont été organisées permettant de mettre en relation le(s) patron(s) de chaque structure avec un intervenant extérieur, Gil Wittke, vétérinaire et psychologue. Des rendez-vous ont été pris au préalable afin de s'assurer de la disponibilité de chacun, les 30 et 31 octobre 2017. La discussion avec les associés dirigeant la structure 3 n'ayant pu être terminée dans le temps imparti (environ une heure), un second rendez-vous a dû être fixé le 30 novembre 2017.

Ces entrevues ont eu lieu dans chaque structure respectivement, dans une pièce fermée afin d'en respecter la confidentialité.

Dans un premier temps, une présentation Power Point a permis d'expliquer le but de chaque partie du questionnaire et d'en exposer les résultats et leur signification, en comparant le cas échéant avec d'autres études réalisées en France (annexe 5). Cela a donc permis de dépeindre au(x) patron(s) le niveau de stress présent et l'état d'esprit des travailleurs dans leur structure. Une présentation sommaire des facteurs de stress mis en évidence grâce aux entretiens a aussi été faite, en les classant selon les six axes de risques psychosociaux (exigences du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie et de marges de manœuvre, rapports sociaux, conflits de valeur et insécurité socio-économique).

Dans un second temps, une vidéoconférence a été réalisée afin de permettre une discussion entre le(s) patron(s) de chaque structure et Gil Wittke autour de facteurs de stress qui avaient été ciblés au préalable. Un bilan des propositions de gestion des facteurs de stress a été fait, et la discussion a permis de s'accorder sur des mesures de prévention jugées réalisables et pertinentes par les patrons.

#### **2) Rédaction d'un bilan écrit**

Suite à la présentation des résultats et aux vidéoconférences, un bilan a été rédigé (annexe 6) reprenant différents éléments :

- un rappel succinct sur le déroulement de l'audit de stress,

- les résultats au questionnaire,
- les données tirées des entretiens,
- les pistes de gestion des facteurs de stress identifiées et jugées pertinentes,
- un rappel sur les dates et l'objectif des prochaines entrevues.

Ce bilan écrit a été envoyé par courrier électronique au(x) patron(s) de chaque structure dans les jours suivants la vidéoconférence. Le cas échéant, des documents complémentaires ont été joints à ce bilan, afin d'aider à mettre en place les mesures de gestion choisies.

### **3) Suivi à 3 mois**

Des rendez-vous ont été pris avec le(s) patron(s) de chaque structure entre le 5 et le 11 janvier 2018 afin de faire un bilan rapide sur les mesures de gestion des facteurs de stress mises en place ou non. Cette fois encore, les entrevues ont eu lieu dans une pièce fermée, pour en respecter la confidentialité. Si une ou des mesures de gestion n'avaient pas été mises en place ou n'étaient pas en cours de mise en place, des questions ouvertes étaient posées pour essayer d'en comprendre la raison. Ces entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des participants, afin de mieux exploiter les réponses par la suite.

### **4) Suivi à 6 mois**

Des rendez-vous ont été pris avec l'ensemble du personnel de chaque structure entre le 26 et le 29 mars 2018 afin de faire un bilan final. Les entretiens ont eu lieu dans une pièce fermée afin d'en respecter la confidentialité. Dans le cas de la *structure 3*, les patrons ont été interrogés ensemble.

Concernant le(s) patron(s), les entretiens se sont articulés en deux parties :

- dans un premier temps, des questions ouvertes ont été posées afin de faire un bilan sur les mesures de gestion des facteurs de stress mises en place ou non, telles que « *Quelles actions avez-vous mises en œuvre ?* ». Des questions comme « *Qu'est-ce qui fait que cette action n'a pas été mise en œuvre ?* » ont permis de rechercher les raisons de non application de certaines mesures.
- dans un second temps, des questions ouvertes ont permis de mieux apprécier l'impact de l'intervention dans la structure concernée, avec des questions telles que « *Est-ce que vous trouvez*

*que quelque chose a changé depuis mon intervention ? Si oui, quoi ? Sinon, qu'est ce qui peut l'expliquer ? » « Qu'avez-vous pensé de mon intervention ? »*

Concernant les employés, l'entretien s'est constitué seulement de la deuxième partie, afin de voir s'ils avaient effectivement remarqué la mise en application de certaines mesures ou bien un changement quelconque dans la structure.

## **DEUXIEME CHAPITRE : RESULTATS**

### **I) STRUCTURE 1**

#### **1) Le PSS**

Le vétérinaire et son auxiliaire ont tous deux obtenu un score de stress perçu égal à **12**, ce qui montre que le stress perçu dans le cabinet est relativement faible. En effet, si l'on compare ces résultats à une étude prise comme référence réalisée auprès de 501 travailleurs du nord de la France (sélectionnés de manière aléatoire, lors de leur venue dans des centres de la médecine du travail), la note moyenne de stress perçu était de 15.3 (Lesage, Berjot, & Deschamps, 2012). Les travailleurs de la *structure 1* sont donc en dessous de cette moyenne. De même, les travailleurs de la *structure 1* ont un stress perçu bien inférieur à la moyenne obtenue dans la population de vétérinaires et d'auxiliaires vétérinaires française en 2014, qui était de 19 (Bertrand, 2014). Nous pouvons donc dire que le risque d'apparition de répercussions négatives du stress (sur la santé physique, le bien-être...) est assez faible dans cette structure.

#### **2) Le JCQ**

Selon les résultats au questionnaire, le vétérinaire et l'auxiliaire vétérinaire de la *structure 1* sont en situation de travail détendu (figure 26), ce qui est assez peu courant dans ces professions. En effet, comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie, les vétérinaires ont plutôt tendance à se trouver en situation de travail actif et leurs auxiliaires en situation de

travail tendu. Les risques de répercussions négatives sur la santé (troubles cardiovasculaires, psychiques et musculo-squelettiques) sont donc faibles dans cette structure. De plus, il y règne un fort soutien social (scores obtenus de **30** et **31**), ce qui n'aggrave pas ces risques.

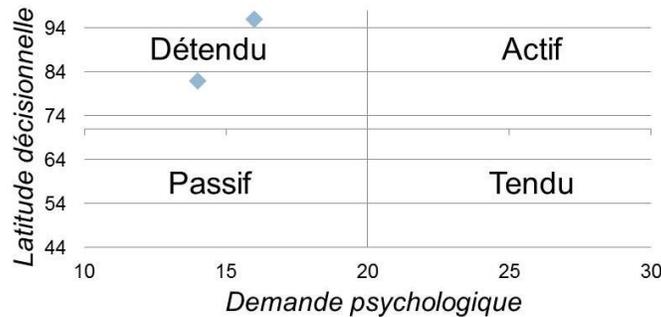


Figure 26 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la *structure 1*

### 3) Le MBI

Les résultats du Maslach Burnout Inventory ont montré qu'il y a peu de risque de *burn out* pour les travailleurs de la *structure 1*. En effet, l'auxiliaire vétérinaire présente un faible risque de *burn out* puisque les trois scores obtenus correspondent à un faible épuisement émotionnel (score de 12), une faible dépersonnalisation (score de 0) et un fort accomplissement personnel (score de 42), tout trois associés à un faible risque de *burn out*, représenté par la couleur bleue sur le graphique. Le vétérinaire a obtenu des résultats assez similaires, avec cependant un score de dépersonnalisation de 6, associé à un risque de *burn out* modéré, représenté par la couleur orange sur le graphique (figure 27). Ceci est en accord avec les résultats aux questionnaires précédents, qui montrent que le niveau de stress dans la structure est bas.

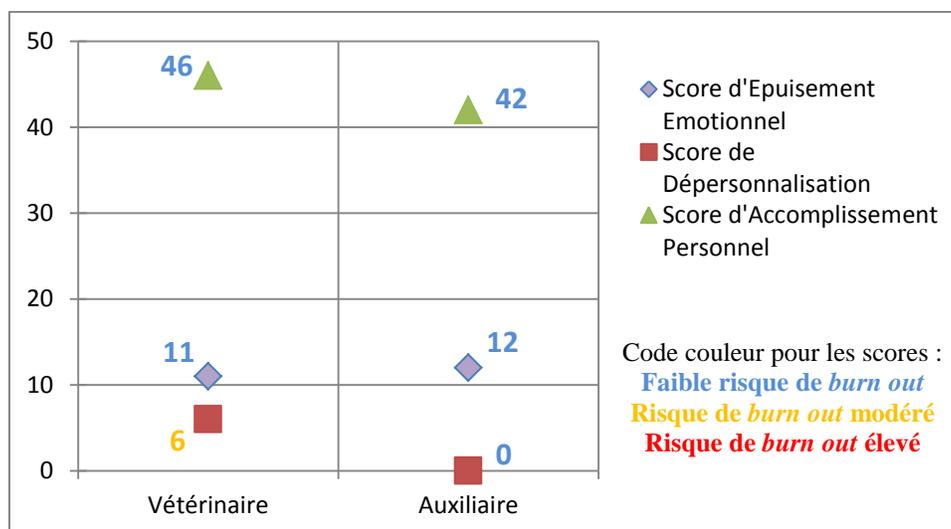


Figure 27 : Résultats du Maslach Burnout Inventory dans la *structure 1*

#### 4) Facteurs de stress mis en évidence

##### 4.1) Classification selon les six axes de risques psychosociaux

Les entretiens réalisés avec les travailleurs de la *structure 1* ont mis à jour un petit nombre de facteurs de stress. Le vétérinaire et son auxiliaire ont cité tous les deux des facteurs de stress entrant dans l'axe des exigences émotionnelles tels que la gestion des chats agressifs ou la gestion des clients bavards alors qu'une seule personne a cité des facteurs relevant des exigences du travail (figure 28). Aucun facteur de stress entrant dans l'un des quatre autres axes n'a été cité.



Figure 28 : Importance de chaque axe de risque psychosocial et exemples de facteurs de stress cités pour l'axe le plus fréquent, dans la *structure 1*

## 4.2) Facteurs de stress cités par tout le monde

Les facteurs de stress cités à la fois par le vétérinaire et par l'auxiliaire vétérinaire font tous partie de l'axe des exigences émotionnelles. Ce sont les suivants :

- la **gestion des chats agressifs** : il s'agit là d'un facteur de stress assez ponctuel, associé à la peur d'une blessure (morsure, griffure), avec un chat « *qui se transforme en furie avec une envie de vous mordre et de vous griffer* ». Le fait de devoir faire une injection à un chat « *quand il est au fond de la cage et qu'il commence déjà à souffler* » est une source de stress.
- la **gestion des clients bavards** : certains clients sont très bavards (« *j'ai des clients qui me racontent trop* » « *ils ne vont pas à l'essentiel* ») et font perdre du temps à l'auxiliaire vétérinaire qui « *passé un temps fou au téléphone* » par exemple. En cas d'indisponibilité de l'auxiliaire, ces clients peuvent être source de stress pour le vétérinaire lors d'une urgence (animal à maîtriser ou autre).

## 4.3) Facteurs de stress cités par une seule personne

Un facteur de stress faisant partie de l'axe des exigences émotionnelles n'a été cité que par une personne : la **gestion des clients mécontents**. En effet, certaines situations comme recevoir des reproches, être accusé d'une faute par un client (« *il est revenu trois mois après [...] râler en disant que c'était de ma faute* ») peuvent être vécues comme stressantes.

D'autres facteurs de stress, faisant partie de l'axe des exigences du travail, n'ont été cités que par une seule personne. Ils sont listés ci-dessous :

- les **périodes d'affluence** : la structure fonctionnant sans rendez-vous l'après-midi, certains après-midi peuvent être très chargés et les consultations s'enchaînent, avec une salle d'attente qui ne désemplie pas (« *des gens qui sont là, qui sont là, qui sont là, et puis vous avez cinq personnes dans la salle d'attente* »). Ces moments-là sont éprouvants et stressants pour le vétérinaire qui « *ne pose pas le cul sur la chaise sauf pour taper des trucs sur l'ordinateur* ».
- la **comptabilité** : le vétérinaire doit se « *mettre à la TVA tous les mois* », mais trouver le temps pour le faire n'est pas toujours chose aisée, et peut être source de stress pour lui.

## **5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus**

Dans la *structure 1*, nous avons vu qu'un petit nombre de facteurs de stress sont présents. Nous allons maintenant nous intéresser à la manière avec laquelle ils sont vécus par les travailleurs de cette structure.

Concernant la gestion des chats agressifs, le stress engendré semble important, bien que passager (« *Ça me donne un peu de chaleur.* » « *Je suis pas à l'aise.* » « *Ça me stresse parce que j'aime bien mon métier mais le but n'est pas d'être défiguré en permanence.* »).

En revanche, en ce qui concerne la gestion des clients bavards, le niveau de stress occasionné semble plus mitigé, puisqu'une personne dit « *ça me stresse un peu* » alors que la deuxième dit que « *c'est pas vraiment du stress, c'est plus de la colère de temps en temps, un peu d'énervement, rien de grave* ». Il reste donc à déterminer s'il s'agit d'un facteur de stress sur lequel il est nécessaire d'agir.

La gestion des clients mécontents, même si c'est un facteur qui a été cité par une seule personne, est un facteur qui provoque un haut niveau de stress puisque cette personne déclare que « *c'est quelque chose qui (la) bloque complètement* » et qu'elle « *a tendance à (se) refermer* ».

Les périodes d'affluence sont plutôt bien vécues puisque le vétérinaire qui en a parlé signale que « *c'est du stress positif, c'est pas un truc où après je vais me sentir mal* » et que « *c'est une motivation personnelle* ».

Le comptabilité ne semble pas non plus être une grosse source de stress pour le vétérinaire, puisqu'il déclare simplement « *c'est pas mon truc* ».

## **6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés**

Dans la *structure 1*, la gestion des facteurs de stress est centrée majoritairement sur le social (« *j'en discute avec mon auxiliaire, ou avec ma femme, ou avec des copains vétos* » « *j'ai besoin de quelqu'un d'extérieur* » « *quand il y a un problème on en discute* »), mais également sur l'émotion (« *en essayant de rester calme* » « *je me dis allez, on attaque et on y va* » « *je me force, je m'y mets, je fais et quand j'ai finis je suis hyper content* »). Nous n'avons relevé qu'une seule méthode de gestion centrée sur le problème, qui concerne la gestion des chats agressifs :

l'auxiliaire vétérinaire laisse le chat au calme pour pouvoir faire les soins plus facilement par la suite, ou demande l'aide du vétérinaire afin de résoudre le problème à deux (« *je fais autre chose, laisse le chat se calmer un peu tout seul et j'y retourne trente minutes après* » « *on s'y met à deux avec le docteur* »). Cependant, cette méthode de gestion n'intervient qu'en dernier recours.

Il semble donc nécessaire de s'orienter vers des méthodes de gestion primaire des facteurs de stress dans cette structure.

Aucune véritable proposition de gestion des facteurs de stress n'a été faite dans cette structure, mis à part le fait de basculer vers un fonctionnement sur rendez-vous l'après-midi pour minimiser le stress dû aux périodes d'affluences, mais c'est quelque chose que le vétérinaire n'est pas prêt à mettre en place, d'autant plus que c'est une source de stress mineure pour lui.

## **7) Synthèse de l'audit de stress**

Comme nous l'avons vu, les résultats du questionnaire pour la *structure 1* sont plutôt positifs, avec un stress perçu relativement faible dans le cabinet d'après les résultats du PSS et une situation de travail détendue à la fois pour le vétérinaire et son auxiliaire selon les résultats du JCQ, ce qui est assez peu courant dans ces professions. Les résultats du MBI ont également montré que le risque de *burn out* est faible pour ces deux personnes. Nous pouvons donc conclure que les résultats pour cette structure sont dans les valeurs basses des résultats observés dans d'autres structures vétérinaires en France. Cela ne signifie cependant pas qu'aucune amélioration ne peut être apportée.

Les entretiens réalisés auprès du vétérinaire et de son auxiliaire ont quant à eux fait émerger un petit nombre de facteurs de stress, certains étant cités par une seule personne. Les périodes d'affluence et la comptabilité ne semblent pas être à l'origine d'un stress important et sont plutôt bien vécus par la personne touchée par ces facteurs de stress. Il ne paraît donc pas prioritaire d'agir sur ceux-ci. En revanche, la gestion des chats agressifs est une source de stress importante pour les deux travailleurs de la structure, il semble donc nécessaire de prendre en compte ce facteur. Par ailleurs, la gestion des clients mécontents semble être à l'origine d'un stress important pour une personne dans la structure, alors que le niveau de stress engendré par la

gestion des clients bavards auprès des deux travailleurs est plus flou. Il sera donc nécessaire de valider le besoin d'agir sur ces deux facteurs-là.

## **8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress**

### **8.1) Phase de discussion avec le patron**

Une entrevue a été organisée le 31 octobre 2017 afin de présenter les résultats obtenus et de réfléchir à des pistes de gestion du stress dans la structure. Le vétérinaire ne souhaitant pas garder cette discussion confidentielle, son auxiliaire y a également participé. Dans un premier temps, les résultats des questionnaires et la tendance globale donnée par les entretiens a été présentée à l'aide d'un Power Point. Tous deux ont été d'accord pour dire que ces résultats correspondent à ce qu'ils ressentent dans la structure, à savoir qu'il y a peu de facteurs de stress présents.

Dans un second temps, une vidéoconférence a été réalisée avec Gil Wittke, afin de discuter des différents points à éclaircir.

Ce qui ressortait comme facteur de stress prépondérant était la gestion des chats agressifs, ce qu'ils ont tous deux approuvé. Une fiche résumant les méthodes de prévention et de gestion du stress chez le chat leur a été présentée (annexe 7) et a permis de discuter des différents points qui pouvaient être améliorés dans la structure (méthodes de contention par exemple). Une version papier leur a été distribuée afin qu'ils puissent la lire plus en détail par la suite et réfléchir concrètement aux pistes d'amélioration possibles. Un « document type » à distribuer aux clients (annexe 8) était évoqué dans cette fiche, il a été rédigé et envoyé au vétérinaire ultérieurement afin qu'il puisse le modifier et l'utiliser s'il le souhaite.

Cette discussion a permis de valider ou d'infirmer le besoin qu'ont le vétérinaire et son auxiliaire d'agir sur deux facteurs de stress :

- la gestion des clients mécontents : tous deux ont été d'accord pour dire que ce n'est pas un facteur de stress fréquent, avec un client vraiment mécontent par trimestre environ. Les motifs de mécontentement sont généralement l'attente ou plus rarement un désaccord concernant le traitement mis en place. Il s'agit-là d'un stress sur le court terme, qu'ils « évacuent vite ». Deux

méthodes leur permettent d'évacuer ce stress : un fort soutien social (le vétérinaire et son auxiliaire discutent entre eux de ce genre de cas, et l'auxiliaire appuie sur le fait qu'elle se « *sent soutenue* ») et de la relativisation (lorsqu'un client décide de partir dans une autre structure, ils relativisent en se disant qu'ils « *ne peu(vent) pas plaire à tout le monde* »). Le vétérinaire et son auxiliaire n'ont donc pas manifesté le besoin de travailler sur ce facteur de stress ;

- la gestion des clients bavards : tous deux se sont accordés sur le fait que l'auxiliaire vétérinaire ne sait pas écourter une conversation téléphonique lorsqu'elle sent que le client a besoin de parler. Il s'agit d'un problème assez récurrent, lorsque le vétérinaire est en chirurgie ou en consultation et qu'il a besoin d'aide. Cependant, ce n'est tout de même pas un problème quotidien. Une formation d'environ une heure a alors été proposée à l'auxiliaire, afin d'apprendre à mettre un terme aux discussions lorsqu'il est nécessaire qu'elle se libère. Elle s'est montrée motivée et un rendez-vous a été pris pour mettre en place cette formation.

Concernant les périodes d'affluence, nous avons écarté ce facteur de stress comme n'étant pas prioritaire, et il a été confirmé au cours de la discussion que « *ce n'est pas quelque chose d'ingérable* » et qu'il n'est donc pas nécessaire d'agir dessus.

## **8.2) Bilan**

Pour résumer, cette phase de discussion a permis d'identifier les pistes de gestion de facteurs de stress suivantes :

- concernant la gestion des chats agressifs : prendre connaissance d'une fiche (annexe 7) résumant les différents points sur lesquels il est possible de travailler pour gérer et prévenir le stress chez le chat, ouvrant la réflexion sur des pistes d'amélioration possible. Un « document type » à distribuer aux clients (annexe 8), librement modifiable par le vétérinaire, a été envoyé par courrier électronique en même temps que le bilan écrit.

- concernant la gestion des clients bavards : une formation d'environ une heure sur la gestion des clients bavards a été programmée avec l'auxiliaire vétérinaire de la structure, le 16 novembre 2017. Cette formation, dispensée par Gil Wittke par téléphone, a pour but de permettre à l'auxiliaire vétérinaire de se libérer du temps lorsque c'est nécessaire.

## **9) Suivi à 3 mois**

Une entrevue a été réalisée le 8 janvier 2018 afin de faire un bilan sur les mesures de gestion des facteurs de stress mises en place, ou non. Le vétérinaire et son auxiliaire ont tous deux participé à cette entrevue, ne souhaitant pas conserver de confidentialité entre eux.

Concernant la gestion des chats agressifs, la fiche distribuée a été lue et elle est qualifiée d'« *intéressante* ». La plupart des choses qui y sont dites sont des rappels pour eux, cependant le vétérinaire souligne que « *c'est bien de les rappeler* ». Les façons de faire n'ont pour l'instant pas été modifiées dans la structure. Cependant, aucun chat réellement agressif, c'est-à-dire un chat d'apparence plutôt gentil et qui d'un coup « *pète un câble* », n'a dû être géré depuis la présentation des mesures. Le « document type » qui avait été envoyé par courrier électronique a quant à lui été lu mais n'a pas été modifié et/ou distribué aux clients car le vétérinaire « *a oublié* ». Cela montre donc que l'implication est relative, même si l'on ressent de la motivation à améliorer la gestion des chats agressifs, le vétérinaire nous faisant part de sa participation à une formation concernant le comportement du chat dans les jours suivants.

En ce qui concerne la gestion des clients bavards, la formation a bien été suivie par l'auxiliaire vétérinaire le 16 novembre 2017 comme cela était prévu. Cette formation a eu lieu par téléphone, avec un support papier envoyé au préalable par courrier électronique et imprimé. Cette mesure de gestion a donc bien été mise en place, mais l'auxiliaire vétérinaire signale qu'il est parfois dur de penser sur le moment à appliquer ce qui a été enseigné. N'ayant pas des clients bavards à gérer tous les jours, les acquis « *deviennent diffus* » et c'est après coup qu'elle se dit « *mince, j'aurais dû dire ça* ».

## **10) Suivi à 6 mois**

Le bilan final a été réalisé le 26 mars 2018, par le biais d'un entretien avec le vétérinaire et son auxiliaire. Ceux-ci ne souhaitant pas bénéficier de la confidentialité, ils ont été interrogés en même temps dans la même pièce.

Concernant les mesures de gestion des facteurs de stress, rien de nouveau n'a été mis en place depuis la dernière entrevue. Malgré le précédent rappel concernant le « document type », celui-ci n'a toujours pas été modifié et/ou distribué aux clients détenteurs de chat(s). Cependant,

suite à la formation sur le comportement du chat, de nouvelles choses ont été essayées dans le cabinet, telles que de la phytothérapie ou un spray à base de phéromones, afin de voir si cela fonctionne. Il y a donc tout de même quelques actions qui ont été mises en place.

A la question « *Est-ce que vous trouvez que quelque chose a changé depuis mon intervention ?* », il a été répondu « *pas nécessairement* ». Ce qui peut l'expliquer, selon le vétérinaire et son auxiliaire, c'est qu'ils n'ont pas des cas de chats agressifs ou de clients bavards à gérer très régulièrement, et qu'ils ne réfléchissent donc pas quotidiennement à la manière de les gérer. Cependant, l'intervention a généré une réflexion sur ces deux points sur le moment, et peut-être en garderont-ils des acquis (« *ça m'aura peut-être mis les choses plus en place dans ma tête qui feront que je réagirai peut-être de façon différente. Après il n'y a que l'expérience qui va nous le dire.* »).

En ce qui concerne leur ressenti sur l'intervention dans la structure, celui-ci est très positif. Elle a été décrite comme « *extrêmement enrichissante* », notamment parce qu'elle a permis de se pencher sur leurs pratiques avec un regard nouveau (« *Ça m'apporte toujours d'avoir un regard extérieur, c'est toujours extrêmement enrichissant, profitable parce que je travaille tout seul et que je vis un peu dans mon cocon.* » « *Cette intervention m'a permis de me poser des questions sur ma façon d'être, ma façon de faire...* »). L'intervention leur a aussi permis de faire en quelque sorte un « état des lieux », et de valider le fait qu'il n'y a pas beaucoup de facteurs de stress dans leur structure, ce qui est encourageant pour eux.

## **II) STRUCTURE 2**

### **1) Le PSS**

Le stress perçu dans la *structure 2* est d'intensité moyenne (figure 29). En effet, trois des travailleurs sur quatre ont un stress perçu supérieur à la moyenne dans l'échantillon pris comme référence (501 travailleurs du nord de la France) pour lequel la note moyenne de stress perçu était de 15.3 (Lesage et al., 2012). Cependant, trois des travailleurs de la *structure 2* ont un stress perçu inférieur à la moyenne obtenue dans la population de vétérinaires et d'auxiliaires

vétérinaires française en 2014, qui était de 19 (Bertrand, 2014). Dans cette structure, une seule personne a un stress perçu sensiblement plus élevé que les autres, pour laquelle le risque d'apparition de répercussions négatives du stress (sur la santé physique, le bien-être...) est bien plus élevé.

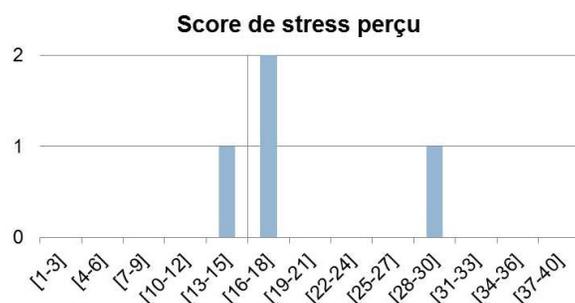


Figure 29 : Résultats du Perceived Stress Scale dans la *structure 2*

## 2) Le JCQ

Les résultats obtenus par les travailleurs de la *structure 2* sont assez classiques, les deux vétérinaires étant en situation de travail actif et les deux auxiliaires vétérinaires en situation de travail tendu (figure 30). En effet, comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie, les vétérinaires ont plutôt tendance à se trouver en situation de travail actif et leurs auxiliaires en situation de travail tendu, ce qui est lié à la forte charge de travail et à un fort ressenti de manque d'autonomie. Les travailleurs en situation de travail tendu sont les plus susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur leur santé (troubles cardiovasculaires, psychiques et musculo-squelettiques). Cependant, il règne un fort soutien social sur le lieu de travail (scores obtenus **entre 25 et 26**), ce qui n'aggrave pas le risque de répercussions négatives sur la santé.

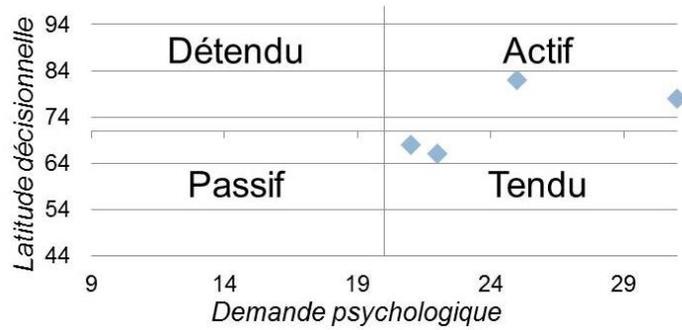


Figure 30 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la *structure 2*

### 3) Le MBI

Les résultats du Maslach Burnout Inventory ont montré qu'il y a assez peu de risque de *burn out* pour les travailleurs de la *structure 2*, puisque l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel y sont associés à un risque de burnout faible à modéré (figure 31). Par exemple, les deux auxiliaires vétérinaires présentent un faible risque de *burn out* puisqu'ils ont obtenus chacun trois scores associés à un faible risque de *burn out*, représenté par la couleur bleue sur le graphique. En revanche, les vétérinaires ont obtenu des scores en lien avec un risque de *burn out* modéré, avec par exemple la vétérinaire 2 qui a obtenu 28 pour l'épuisement émotionnel, 9 pour la dépersonnalisation et 38 pour l'accomplissement personnel, scores représentés en orange sur le graphique pour signifier un risque de *burn out* modéré. Personne n'a obtenu de score en lien avec un risque de *burn out* élevé, puisque la couleur rouge n'apparaît pas sur le graphique.

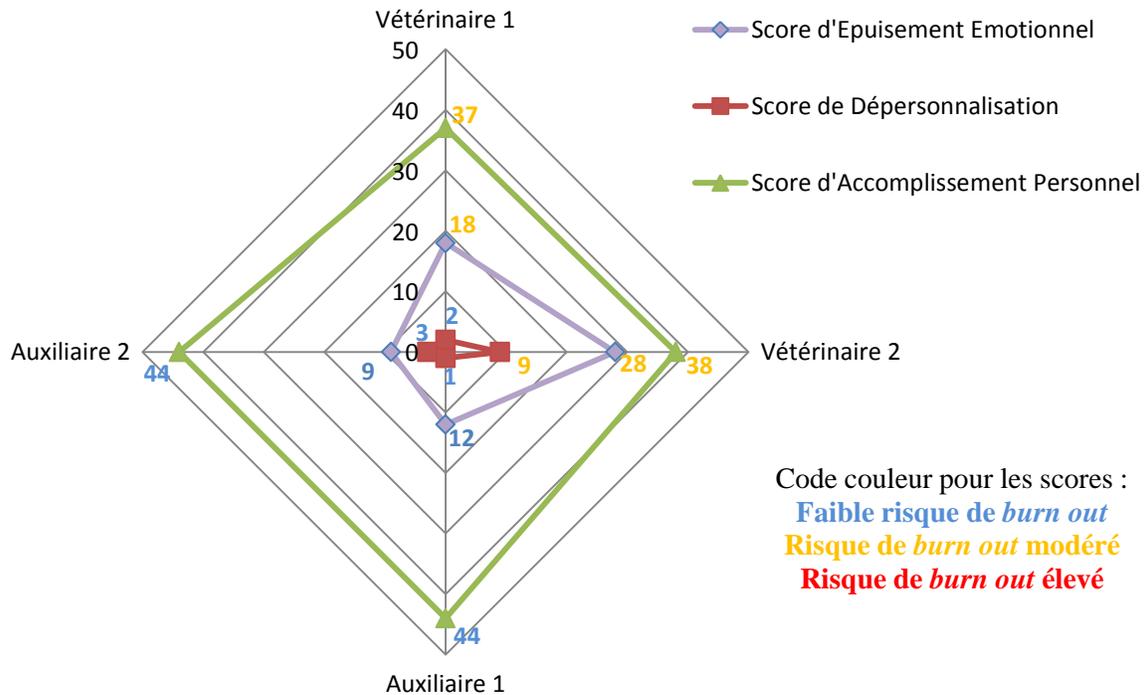


Figure 31 : Résultats du Maslach Burnout Inventory dans la *structure 2*

#### 4) Facteurs de stress mis en évidence

##### 4.1) Classification selon les six axes de risques psychosociaux

Les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe de la *structure 2* ont permis de mettre en évidence différents facteurs de stress (figure 32). Tous les membres de la structure ont cité des facteurs de stress faisant partie de l'axe des exigences du travail (avoir plusieurs choses à faire en même temps, difficulté de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle...) et de l'axe des exigences émotionnelles (gestion des clients difficiles, gestion des animaux difficiles...). Des facteurs de stress faisant partie de l'axe du manque d'autonomie et de marges de manœuvre ainsi que de l'axe des rapports sociaux ont été cités par deux à trois personnes dans la structure alors qu'une seule personne a cité un facteur de stress lié à l'insécurité socio-économique. Aucun facteur de stress entrant dans l'axe des conflits de valeurs n'a été relevé.



Figure 32 : Importance de chaque axe de risque psychosocial et exemples de facteurs de stress cités pour les plus fréquents, dans la structure 2

#### 4.2) Facteurs de stress cités par tout le monde

Un seul facteur de stress a été cité par l'ensemble des personnes travaillant dans la structure 2 : la **gestion des clients difficiles**, qui est un facteur de stress fréquemment rencontré dans les structures vétérinaires. Il peut notamment s'agir de clients agressifs (« *Elle est revenue cinq minutes après un peu agressive en disant que je m'étais trompée de cage.* »), mécontents (« *Si on leur dit non et qu'ils veulent venir là, maintenant, tout de suite, ils sont pas contents.* » « *La dame n'avait pas été mise au courant que c'était moi qui consultait. [...] Quand je suis arrivée dans la salle d'attente, elle a fait un scandale en disant qu'elle ne me connaissait pas, qu'elle ne voulait pas me voir.* »), stressés (« *La dame était ultra stressée, je l'ai prise tout de suite. Elle est tombée dans les pommes.* »), pressés (« *Des clients qui tapent à la porte parce qu'ils veulent leur paquet de croquettes tout de suite et après ça va être les bouchons.* »), qui ne veulent passer qu'avec un vétérinaire en particulier (« *Il y a des gens qui ne viennent pas, parce que c'est avec moi* ») ou qui comprennent mal ce qu'on leur dit (« *Vous pensez que vous pourriez revenir quand ?* » « *Ah mais non, enfin, j'en ai pas pour longtemps, et je suis là* » alors qu'un animal arrivé en urgence est déjà anesthésié...).

#### 4.3) Facteurs de stress cités par deux à trois personnes

Parmi les facteurs de stress cités par deux à trois personnes, trois facteurs entrent dans l'axe des exigences du travail :

- l'**irrégularité de la charge de travail** : la charge de travail peut être très variable d'un jour à l'autre ou d'une période de l'année à l'autre, avec des périodes très chargées où le personnel « *n'arrive pas à toucher terre* » et d'autres où les clients se font très rares (« *pendant une semaine, si on voit cinq personnes de la journée et qu'on fait trois chirurgies...* » « *on attend que le téléphone sonne* »). Cette irrégularité de la charge de travail est source de stress par son côté imprévisible, car d'un côté une surcharge de travail est difficile à gérer, et d'un autre côté un manque de travail est source d'ennui, donne une impression d'inutilité au travailleur (« *J'ai toujours aimé être à fond dans ce que je faisais et me rendre utile. J'ai l'impression que je sers à quelque chose.* ») et est un manque à gagner.

- le fait de **devoir gérer plusieurs choses en même temps** : ces situations sont en lien avec les périodes de surcharge de travail ou l'arrivée d'urgences qui obligent le personnel de la structure à « *être multitâche* », à gérer plusieurs clients ou à faire différentes choses en même temps (« *Quand on a le nez dans le guidon et qu'on a quarante personnes qui nous parlent en même temps, qu'il faut penser à quarante choses en même temps, c'est pas évident.* » « *Une chienne qui avait mangé des chenilles processionnaires est arrivée donc on a dû la prendre en charge tout de suite, prendre le client à part, le chien, et puis le vétérinaire était en consultation donc c'est un peu compliqué de gérer les deux.* »).

- le **manque de praticité des locaux** : plusieurs personnes ont fait remarquer que les locaux, qui sont en location, ne sont pas toujours adaptés à la pratique, et cela peut créer des situations stressantes comme par exemple lorsqu'il est impossible d'isoler des clients (« *Lorsqu'on a des urgences on a plusieurs personnes en même temps, [...] on peut pas les mettre à part* ») ou lors de l'hospitalisation de patients contagieux, malgré l'absence de salle dédiée (« *On sait plus où les mettre, on est tout le temps en train de désinfecter.* »). Un projet de construction est en cours afin de remédier à cela.

Les auxiliaires vétérinaires de la structure se sont tous deux plaints du **manque d'autonomie** accordé par le patron de la structure, ce qui entre dans l'axe du manque d'autonomie et de marges de manœuvre. En effet, ils décrivent un patron qui a du mal à déléguer certaines choses qui devraient pourtant être du ressort des auxiliaires vétérinaires (« *Il y a plein de tâches qu'on devrait faire, qu'on ne fait pas.* »). Cela ralentit parfois le fonctionnement de la

structure, puisque les auxiliaires sont obligés de déranger le vétérinaire en cas d'erreur lors d'un encaissement par exemple, ne pouvant résoudre le problème depuis l'ordinateur situé à l'accueil.

Enfin, certaines personnes ont relevé un facteur de stress faisant partie des rapports sociaux : la **gestion du stress des collègues**. En effet, lorsque quelqu'un arrive sur son lieu de travail avec ses problèmes personnels, cela peut être difficile à gérer par ses collègues qui ont déjà à gérer les problèmes des clients et leur propre stress au travail. Une personne souligne que « *les problèmes personnels ne devraient pas transparaitre, et surtout dépasser sur les autres. [...] Quand ça prend trop le pas sur l'ambiance générale ce n'est pas agréable* ».

#### **4.4) Facteurs de stress cités par une seule personne**

Deux des facteurs de stress cités par une seule personne entrent dans l'axe des exigences du travail :

- la **difficulté de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle** : la patronne de la structure est mère de famille et élève seule ses trois enfants, dont deux adolescents, ce qui n'est pas toujours facile à concilier avec le travail car « *parfois on se retrouve à devoir rester au boulot, ou on doit prendre des rendez-vous (personnels) et on ne sait pas où les caser parce qu'on sait jamais s'il va y avoir du monde ou non* ». Elle déclare qu'elle est « *confrontée à beaucoup de problématiques liées à ça* » et que sa « *vie professionnelle est très étroitement liée à (sa) vie personnelle* », ce qui peut être également lourd à gérer pour ses collègues, comme nous l'avons déjà souligné.

- les **chirurgies** : réaliser des chirurgies est jugé stressant par l'un des deux vétérinaires, notamment en cas d'hémorragie (« *Ce qui va être le plus stressant en chirurgie, c'est quand il y a quelque chose qui pète. [...] dans ces cas-là, ça se remplit de sang* ») ou lorsqu'il s'agit d'une chirurgie qui n'a encore jamais été pratiquée.

Un autre facteur de stress fait quant à lui partie de l'axe des exigences émotionnelles, il s'agit de la **gestion des animaux agressifs** : comme dans la *structure 1*, on retrouve ce facteur de stress ponctuel qui est fréquent en pratique vétérinaire mais cité ici par une seule personne. Il a été donné comme exemple les « *chats qui grimpent aux rideaux, qui mordent, super agressifs* »,

avec parfois des blessures engendrées (« *X s'est fait bouffer un doigt, elle a été en arrêt de travail pendant dix jours.* »).

Dans l'axe des rapports sociaux, un seul facteur de stress a été mis en évidence : le **manque de communication**. Les deux vétérinaires ne travaillant généralement pas les mêmes jours, il peut arriver que la transmission des cas ne se fasse pas correctement, ce qui peut être délicat à gérer par la suite avec les clients (« *J'avais pas été mise au courant qu'il y avait un chat typhus qui était moribond qui était arrivé. Je suis arrivée, [...] il était en train d'agoniser. Donc il a fallu que j'appelle très vite la propriétaire, qui ne me connaissait pas, [...] c'était assez stressant de me présenter, de dire que c'était pas moi la vétérinaire qui avait suivi ce cas-là* »).

De même, dans l'axe de l'insécurité socio-économique, un seul facteur de stress a été cité : il s'agit de **la gestion financière de l'entreprise**. Pour la patronne, c'est une source de stress permanente car « *tout va avoir une répercussion financière* », il faut faire constamment attention aux dépenses pour pouvoir payer les salaires en fin de mois (« *J'ai quand même des salariés maintenant, donc entre l'URSSAF, les salaires à assumer... C'est sûr qu'il faut que l'argent rentre, donc il faut que ça tourne, donc il faut gérer et faire gaffe à ce qu'on rentre en stock.* »). La peur de ne pas pouvoir payer les employés est omniprésente (« *Si à la fin du mois il me reste 1000 euros sur le compte de la clinique pour payer trois salaires...* »). Cela peut expliquer en partie le certain manque d'autonomie des auxiliaires vétérinaires, relevé plus haut.

L'un des facteurs de stress cité entre à la fois dans l'axe des exigences du travail et dans celui des rapports sociaux : il s'agit de **la gestion des salariés et des formalités administratives**. Cela est source de stress pour la patronne car il faut essayer de prendre en compte les demandes de chacun pour faire les plannings par exemple, et ce n'est pas toujours possible (« *C'est pas toujours facile parce qu'il faut composer avec chacun, les humeurs de chacun, les plannings, toute cette paperasse et toute cette gestion d'entreprise.* »). Cela peut influencer l'ambiance générale dans la structure (« *Quand il faut dire non là c'est pas possible, donc ça boude, ça fait la gueule...* »).

## 5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus

Nous avons mis en évidence un certain nombre de facteurs de stress dans la *structure 2*. Nous allons maintenant essayer de déterminer de quelle manière ceux-ci sont vécus par les membres de cette structure.

Les facteurs de stress qui semblent occasionner les niveaux de stress les plus élevés sont les suivants :

- la difficulté de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle : même si cela ne concerne qu'une seule personne dans la structure, la patronne déclare qu'elle « *ne le vit pas très bien* », que ça « *empiète sur (son) côté professionnel, sur (son) temps de travail et (sa) disponibilité au travail* » et que « *pour garder les idées claires et être vraiment dans le boulot c'est compliqué* ». C'est donc un facteur de stress important pour elle et qui impacte aussi les salariés de la structure puisqu'elle dit elle-même qu'elle « *rebascule ce stress-là vis-à-vis de (ses) salariés, par des attitudes qui ne sont pas toujours forcément très aimables sur le moment* ».

- la gestion du stress des collègues : en lien avec le point précédent, ce facteur de stress paraît important pour les salariés qui disent que « *ça met une mauvaise ambiance au travail* ». L'un d'entre eux souligne qu'il « *a du mal aussi, parce que ça (le) stresse aussi* » et qu'il ne laisse rien paraître pendant le travail mais que ce stress finit par se ressentir une fois le travail terminé (« *Je le vis relativement en façade, et j'accumule, j'accumule... [...] Mais je m'aperçois qu'en fait c'est en sortant après, je me dis putain là j'en peux plus.* » « *Je m'allonge quand je suis chez moi, ou je suis pas bien, ou je suis énervée.* »).

- la gestion des clients difficiles : pour trois personnes sur les quatre qui ont cité ce facteur de stress, il s'agit d'un facteur de stress important. Une personne signale qu'elle « *prend tout pour (elle)* » et qu'elle a « *beaucoup de mal à prendre du recul* ». Lorsque quelqu'un est mécontent par exemple, ça lui « *fait super mal en fait, et (elle) culpabilise à fond la caisse* ». Une deuxième personne dit qu'elle a « *tendance à retenir les 'mauvaises' expériences* » et que ça l'« *affecte plus a posteriori* ». Enfin, la troisième personne le vit sous forme d'énervement principalement (« *ça m'énerve de l'intérieur, je me sens super énervée.* »).

- devoir gérer plusieurs choses en même temps : ce facteur semble générer un niveau de stress assez important (« *c'est stressant, donc je suis pas toujours d'humeur facile* » « *on est un peu*

*partout, le stress monte* ») mais une personne le décrit à la fois comme un facteur de stress important (« *un gros facteur de stress c'est... tout gérer en même temps quand il y a beaucoup de travail. [...] c'est un stress où je me dis putain j'arrive pas à tout maîtriser.* ») et comme un facteur de stress positif (« *parfois c'est un bon stress pour moi paradoxalement, parce que je me sens vraiment utile* »). C'est donc un facteur de stress qui n'est pas toujours mal vécu, bien qu'il fasse monter la pression dans la structure.

- la gestion des salariés et des formalités administratives : ce facteur de stress ne touche qu'une seule personne dans la structure, la patronne, mais il s'agit là d'un facteur de stress important puisqu'elle signale que « *c'est vraiment plus stressant pour (elle) que devoir faire une consultation et poser un diagnostic* ».

- la gestion financière de l'entreprise : là-encore, ce facteur de stress ne touche que la patronne dans la structure, mais c'est un facteur de stress permanent car « *tout va avoir une répercussion financière* » et elle est donc en permanence en train de se soucier de la bonne gestion des stocks par exemple. Si une erreur est remarquée, cela peut être source d'un énervement important (« *quand on constate qu'il y a certains écarts ça me fait chier.* »)

- le manque d'autonomie : ce facteur de stress, cité par les deux auxiliaires vétérinaires, est à l'origine d'une grosse « *frustration* » et même parfois « *d'énervement* ». L'un d'entre eux déclare : « *c'est ma plus grosse source de stress* ». Cela n'a donc rien d'anodin.

D'autres facteurs de stress mis en évidence semblent occasionner un niveau de stress plus modéré dans la structure :

- la gestion des animaux agressifs : ce facteur de stress n'a été cité que par une personne, et même si le stress occasionné est décrit comme important, la personne souligne bien le fait que c'est un stress occasionnel, qui ne s'inscrit pas dans la durée (« *Ça nous fait palpiter le cœur.* » « *des montées d'adrénaline et des poussées de stress ponctuelles* »).

- le manque de communication : ce facteur de stress, lui aussi cité par une seule personne, semble créer un stress relativement important sur le moment mais retomber assez rapidement et ne pas induire un fort mal-être sur la durée (« *C'est assez inconfortable.* » « *A posteriori je vais avoir le stress qui va retomber, et là je vais me dire que c'est dommage parce que la situation aurait pu être gérée autrement.* »).

- l'irrégularité de la charge de travail : deux personnes ont cité ce facteur de stress. La première parle des périodes où il y a beaucoup de travail en disant que « (son) travail c'est (sa) bouffée d'oxygène » alors que la deuxième dit plutôt que « *paradoxalement ce qui (la) stresse le plus c'est quand il y a pas de boulot* » et que « *des fois (elle) s'ennuie parce qu'il n'y a pas assez d'action* » mais elle ajoute que « *ça fait du bien aussi quand on a un peu de temps* ». Ce facteur de stress ne semble donc pas être trop mal vécu par ceux qui l'ont mis en évidence.
- le manque de praticité des locaux : ce facteur de stress semble être à l'origine d'un stress ponctuel (« *sur le moment c'est la bouffée de stress qui monte parce qu'on se dit où est-ce qu'on va les mettre...* ») et peu important (« *ça m'embête un peu* » « *des fois c'est un peu gênant* »).
- les chirurgies : ce facteur de stress, cité par une seule personne, semble être à l'origine d'un stress important (« *Ça me stresse bien, c'est-à-dire que je n'en dors pas trop.* ») mais qui peut être assez facilement atténué puisque cette personne ajoute : « *si je m'y prépare bien je suis pas trop stressée* ».

## **6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés**

Dans la *structure 2*, c'est à nouveau la gestion centrée sur le social qui prédomine. En effet, dans cette structure, les liens sociaux sont forts entre vétérinaires et auxiliaires, ce qui a été montré par les résultats du JCQ. Le dialogue est donc la stratégie principalement adoptée afin de minimiser l'impact du stress (« *on papote dans notre coin parce que ça fait du bien aussi je trouve* » « *je trouve que c'est très très bon d'en discuter tout de suite [...] après on le vit mieux* » « *j'en parle avec la vétérinaire* » « *j'arrive à en parler, parce que je trouve que c'est important d'en parler tout de suite* » « *c'est quelque chose que je vais aborder dans une réunion prochaine* » « *je lui ai dit 'écoutes, je vois bien que t'es pas bien, donc on en parlera après'* » « *sur le moment on en parle toujours entre nous* »).

Par ailleurs, une aide extérieure ou médicamenteuse (psychologue, psychiatre, hypnose antidépresseurs, cigarette électronique...) est également évoquée par plusieurs personnes, ce qui évoque aussi une gestion fortement centrée sur l'émotion (« *je parle de ça avec une psy* » « *je fais de l'hypnose pour m'aider à essayer de souffler, me calmer, mieux gérer la situation* » « *je suis suivie par un psychiatre, je suis sous antidépresseurs depuis quelques années maintenant* »). D'autres stratégies de gestion centrées sur l'émotion ont été soulignées, comme par exemple une

prise de distance (« *rester calme et ne pas s'énerver* » « *je pose ma voix, je ne m'énerve pas* ») ou des stratégies d'évitement (« *je le gère pour l'instant en éludant le sujet* »).

Dans cette structure, quelques stratégies de gestion centrées sur le problème ont été relevées :

- afin de mettre à profit les temps morts, des tâches sont réalisées, qui ne sont pas faites habituellement par manque de temps (« *On essaye d'optimiser ce temps-là, en espérant qu'il ne dure pas trop longtemps, en faisant la paperasse, en passant des commandes, en se plongeant dans de la biblio qu'on a pas le temps de faire ailleurs.* » « *On en profite, on range les rayonnages, on regarde s'il y a des trucs périmés...* ») ;

- concernant le manque de praticité des locaux, des solutions provisoires sont mises en place en attendant les nouveaux locaux (« *On trouve des solutions. C'est pas forcément des solutions idéales, loin de là.* ») ;

- concernant la gestion des animaux agressifs, la clinique a été équipée de moyens de contention appropriés (« *On est quand même équipés d'un lasso, on a les anesthésiques à disposition, on a une cage de contention, on a des gants...* ») ;

- afin de minimiser le stress lié aux chirurgies, le vétérinaire concerné s'y prépare correctement la veille (« *La veille au soir, je vais revoir mon protocole chirurgical, anesthésique, plusieurs fois, pour être bien sûr que je ne me trompe pas.* »).

Cependant, comme nous pouvons le voir, cette gestion centrée sur le problème ne se focalise pas sur les facteurs de stress que nous avons identifié comme étant les plus importants. Il semble donc judicieux de travailler sur des mesures de gestion centrées sur le problème, en se focalisant sur les facteurs de stress jugés comme prioritaires.

Quelques propositions de gestion de facteurs de stress ont été tirées des entretiens :

- mettre en place des réunions afin de renforcer la cohésion de groupe et améliorer le dialogue ;
- mettre en place un système de notes écrites afin d'améliorer la communication entre les deux vétérinaires et le suivi des cas ;
- installer une caméra dans le chenil afin de pouvoir surveiller les animaux hospitalisés depuis l'accueil.

Là-encore, ce sont des mesures de gestion qui ne touchent pas les facteurs de stress principaux, même si l'idée de mettre en place des réunions peut être gardée à l'esprit, si celles-ci sont mises en place dans un but précis.

## **7) Synthèse de l'audit de stress**

Comme nous venons de le voir, les résultats du questionnaire dans la *structure 2* sont globalement assez semblables à ceux que l'on pourrait trouver dans d'autres structures vétérinaires, le stress perçu dans le cabinet étant d'intensité moyenne selon les résultats du PSS et les vétérinaires se trouvant en situation de travail actif alors que leurs auxiliaires se trouvent en situation de travail tendu d'après le JCQ. Toujours d'après le JCQ, il règne un fort soutien social dans la structure, ce qui permet d'équilibrer. Nous avons d'ailleurs relevé que les stratégies de gestion prédominantes dans cette structure sont centrées sur le social. Les résultats du MBI ont montré que le risque de *burn out* y est faible. Nous pouvons donc conclure que les résultats pour cette structure sont dans la moyenne des résultats observés dans d'autres structures vétérinaires en France. Ceci n'exclue pas la possibilité d'améliorations, le stress n'étant pas une fatalité et pouvant engendrer à moyen ou long terme des troubles de la santé, préjudiciables tant pour les personnes que pour l'entreprise.

Les entretiens réalisés auprès des travailleurs ont quant à eux fait émerger un certain nombre de facteurs de stress, certains étant cités par tout le monde dans la structure, d'autres touchant seulement une partie des travailleurs de la structure.

Certains facteurs de stress sont apparus comme semblant occasionner des niveaux de stress plus élevés ou sur une plus longue durée, comme par exemple la difficulté de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, qui est un véritable problème pour la patronne de la structure. De cela découle un autre important facteur de stress, qui est la gestion du stress des collègues, cité par l'ensemble des salariés. La gestion financière de l'entreprise semble être un facteur de stress permanent pour la patronne de cette structure, et la gestion des salariés et des formalités administratives paraît également lui peser beaucoup. D'autre part, les auxiliaires vétérinaires se plaignent d'un certain manque d'autonomie, car elles aimeraient se voir confier plus de responsabilités. Enfin, la gestion des clients difficile est un facteur cité par l'ensemble des travailleurs de cette structure, et semble occasionner un stress relativement important. En

revanche, le fait de devoir gérer plusieurs choses en même temps fait monter la pression occasionnellement, mais ne semble pas être trop mal vécu. Il ne semble pas prioritaire d'agir sur les deux derniers facteurs de stress cités, mais plutôt sur les précédents.

D'autres facteurs de stress paraissent occasionner des niveaux de stress plus modérés ou un stress moins inscrit sur la durée. Il s'agit de la gestion des animaux agressifs, des chirurgies, de l'irrégularité de la charge de travail, et du manque de communication. On peut également y ajouter le manque de praticité des locaux, qui engendre un stress ponctuel, peu important. Il est important de noter que la construction d'une nouvelle structure est prévue pour y remédier.

## **8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress**

### **8.1) Phase de discussion avec le patron**

Une entrevue a été organisée le 30 octobre 2017 afin de présenter les résultats obtenus et de réfléchir à des pistes de gestion du stress dans la structure. Cette entrevue a eu lieu uniquement avec la patronne de la structure. Dans un premier temps, les résultats des questionnaires et la tendance globale donnée par les entretiens a été présentée à l'aide d'un Power Point. La patronne a trouvé les résultats en accord avec la réalité, avec un niveau de stress d'intensité moyenne. Un certain soulagement a été noté, la *structure 2* ne sortant pas de la « norme » parmi d'autres structures vétérinaires en France.

Dans un second temps, une vidéoconférence a été réalisée avec Gil Wittke, afin de discuter des différentes pistes de gestion qui pouvaient être mises en place.

Dans cette structure, il semblait prioritaire d'agir sur la pression financière qui repose sur la patronne, qui va également de pair avec la pression familiale puisque s'occuper de sa famille nécessite un certain budget. De plus, cette pression financière a parfois tendance à dégrader les relations entre collègues dans cette structure (certaines tâches sont refusées aux auxiliaires vétérinaires du fait de leurs conséquences financières). Nous avons donc essayé de savoir si la patronne avait déjà songé à passer d'un statut d'entreprise libérale à un statut société. Il se trouve que lors de son installation, il était impossible pour une personne seule d'avoir un statut de société. Depuis, cela a changé, mais elle l'ignorait et pensait que sa seule possibilité était d'avoir

un statut d'entreprise libérale. La vétérinaire s'est montrée très enthousiaste à l'idée d'étudier cette possibilité et de se renseigner sur les démarches à entreprendre et le coût que cela représenterait (« *Ce serait très intéressant à envisager* » « *Si ça demande un peu d'investissement financier mais que derrière on en récolte un certain bien-être et une régularité... Je pense que le jeu en vaut la chandelle* »). En effet, ce statut lui permettrait de s'attribuer un salaire fixe mensuel, et ainsi de diminuer la pression constante qui pèse sur elle. A cet effet, les coordonnées d'une personne ayant déjà accompagné des vétérinaires dans le même cas lui ont été communiquées par courrier électronique à la suite de l'entretien, afin qu'elle puisse s'entretenir avec lui de cet éventuel changement de statut, et être accompagnée le cas échéant.

Etant donné que la construction de nouveaux locaux est en projet, nous nous sommes attardés sur la manière de développer au mieux la structure. En effet, plutôt que de rester dans le conditionnel et construire une clinique qui « pourrait » se développer, il serait intéressant de réaliser un audit de potentiel de croissance de la structure et de profiter de conseils de développement. Par exemple, la vétérinaire aimerait développer un peu plus son activité chirurgicale, et il faudrait pour cela construire un bloc opératoire fonctionnel dès le départ, plutôt qu'un bloc chirurgical nécessitant des adaptations par la suite (anesthésie gazeuse notamment). A cet effet, il faudrait identifier un partenaire potentiel qui financerait l'audit (laboratoire, centrale d'achat, fabricant d'aliment pour animaux...), afin de profiter au mieux du changement de locaux.

Le deuxième point sur lequel il semblait important d'agir dans cette structure est le manque d'autonomie des auxiliaires vétérinaires. La vétérinaire est consciente que ses auxiliaires souhaiteraient qu'elle délègue plus de choses, mais elle dit également qu'elle « *ne voit pas ce (qu'elle) pourrait déléguer de plus* » et que « *ce n'est pas (qu'elle) ne veut pas* ». Nous avons donc suggéré qu'il serait intéressant pour elle d'organiser une réunion avec ses auxiliaires afin qu'elles fassent le point sur ce que ces dernières pensent pouvoir faire de plus. Il ne convient pas d'accéder à toutes leurs requêtes, mais cela servirait de base à une négociation pour définir une nouvelle organisation. En effet, déléguer permettrait à la vétérinaire de se focaliser sur des actes à plus grande plus-value et aux auxiliaires de gagner en responsabilités.

La discussion s'est aussi tournée vers les entretiens annuels d'évaluation, qui ne sont jusque-là pas mis en place dans cette structure, bien qu'obligatoires. Mettre en place ce genre d'entretien permettrait de s'entretenir individuellement avec chacun des salariés et de faire un

bilan sur l'année écoulée (du point de vue du patron comme du salarié), les points positifs et les points négatifs. Cela serait l'occasion pour les salariés de s'exprimer.

## **8.2) Bilan**

Pour résumer, cette phase de discussion a permis d'identifier des pistes de gestion de différents facteurs de stress. Certaines de ces pistes sont à considérer en priorité afin de diminuer la pression financière qui pèse sur la patronne de la structure :

- valider l'idée d'un passage du statut libéral au statut société. Pour cela, le contact d'une personne ressource a été donné dans le bilan écrit envoyé par courrier électronique afin qu'elle puisse apporter les éléments nécessaires et éventuellement effectuer un accompagnement.
- identifier un partenaire potentiel (laboratoire, centrale d'achat, fabricant d'aliments pour animaux) pour financer un petit audit de potentiel de croissance de la structure et avoir des conseils de développement pour profiter au mieux du changement de locaux.

D'autres pistes peuvent être considérées dans un second temps, et permettraient de réduire le sentiment de manque d'autonomie des auxiliaires vétérinaires :

- permettre aux auxiliaires vétérinaires lors d'une réunion en démarche participative d'exprimer les actes qui leur semblent pouvoir être délégués en vue de négocier comment construire effectivement une nouvelle organisation qui permette aux auxiliaires de gagner en responsabilités et aux vétérinaires de se focaliser sur les actes à plus grande marge.
- mettre en place un entretien annuel d'évaluation, permettant de faire le bilan de l'année écoulée tant du point de vue du patron que du salarié, et de fixer des objectifs atteignables pour l'année à venir. Cela crée également un moment privilégié de communication, permettant au salarié d'exprimer ses idées sur le fonctionnement de son poste et ses envies et besoins pour se développer et s'épanouir.

Des exemples de supports d'entretien annuel d'évaluation ont été envoyés par courrier électronique en même temps que le bilan écrit.

## 9) Suivi à 3 mois

Une entrevue a été réalisée le 11 janvier 2018 avec la patronne de la *structure 2* afin de faire un bilan sur les mesures de gestion des facteurs de stress mises en place, ou non. Le courrier électronique contenant le bilan écrit, bien qu'ayant été reçu, n'avait pas été vu ni lu. Elle en a donc pris connaissance au cours de l'entretien.

Concernant l'idée d'un passage du statut libéral au statut société, la personne ressource n'a pas été contactée puisque son contact se trouvait dans le courrier électronique non lu. Cependant, la patronne de la structure a pris contact avec son comptable afin de s'informer. Aucun changement de statut n'a été initié, ce dernier préférant attendre le mois de janvier en cas de nouvelles réformes. Cette piste de gestion a donc été prise en compte, mais il sera intéressant de revenir sur le sujet lors du prochain suivi.

En ce qui concerne la recherche d'un partenaire potentiel pour financer un petit audit de croissance du cabinet, des renseignements ont été pris du côté de la centrale d'achat, qui a répondu qu'elle ne fournissait pas ce genre de service. Pour l'instant, aucun autre partenaire potentiel n'a été recherché.

Les réunions avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif n'ont quant à elles pas été mises en place. Cependant, la patronne dit avoir pris quelques dispositions pour donner plus de responsabilités aux auxiliaires, comme par exemple les laisser faire les enregistrements sur le site i-cad alors que c'était elle qui le faisait pendant les consultations auparavant, ou bien la mise en place d'un cahier pour les commandes client, leur permettant de prendre les commandes elles-mêmes. Toutefois, la question a été posée à l'une des auxiliaires à la fin de l'entretien, qui répond qu'elle ne trouve pas que beaucoup plus de choses soient déléguées. Il reste donc un travail à faire de ce côté-là, et une véritable discussion semble nécessaire entre patron et salariés.

Les entretiens annuels d'évaluation n'ont pas non plus été mis en place. Les documents qui avaient été envoyés par courrier électronique pour en faciliter la mise en place doivent être lus prochainement.

## 10) Suivi à 6 mois

Le bilan final a été réalisé le 29 mars 2018. La patronne et les deux auxiliaires vétérinaires ont chacun participé séparément à un entretien, confidentiel. Malheureusement, le vétérinaire salarié n'a pas pu être interrogé.

Concernant les mesures de gestion des facteurs de stress, en voici un état des lieux :

- le passage du statut libéral au statut société n'a toujours pas été réalisé car il n'a pas été jugé intéressant au vu de la situation du cabinet (mauvais bilan financier pour l'année 2017, redevance élevée à payer pour l'effectuer). Cependant, l'idée d'un changement de statut est gardée pour plus tard. Le permis de construire ayant été déposé pour le nouveau cabinet, la situation sera à réévaluer après le déménagement.

- aucun partenaire potentiel pour financer un petit audit de potentiel de croissance n'a été trouvé, mais, mis à part la prise de renseignement auprès de la centrale d'achat, rien d'autre n'a été fait. A la question « *Qu'est-ce qui fait que vous ne vous en êtes pas occupée ?* », la patronne répond par des inquiétudes financières (« *Financièrement je vais pas pouvoir, si je trouve pas quelqu'un qui me fasse ça à l'œil. C'est plus le côté financier quoi, j'ai plus de trésorerie du tout.* »).

- les réunions avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif n'ont toujours pas été mises en place. La raison invoquée est le fait que la patronne doit faire face à de nombreux problèmes personnels et que de ce fait ces problèmes-là sont relégués au second plan (« *J'y suis pour beaucoup parce que j'ai le nez complètement dans le guidon, j'ai des gros gros soucis du côté perso. De fait, là je suis complètement à l'ouest.* » « *C'est plus moi qui suis préoccupée par un tas de soucis perso et qui fait que j'ai pas trop trop la tête à travailler. Que je cherche même moi des solutions et que je pense que je vais contacter l'association vétos-entraide, parce que je suis un peu au bout du rouleau.* »).

- de même, les entretiens annuels d'évaluation n'ont pas été programmés, pour les mêmes raisons que précédemment. En effet, du fait de ses problèmes personnels, elle ne se sent pas capable de mettre en place ces mesures de gestion des facteurs de stress (« *Aujourd'hui je m'en sens pas capable, j'ai même songé à tout bazarder, à tout laisser tomber, y compris le projet du cabinet. Je sais plus trop où j'en suis.* »)

A la question « *Est-ce que vous trouvez que quelque chose a changé depuis mon intervention ?* », la patronne répond « *Changé fondamentalement, non, puisque les choses les plus 'simples' à mettre en place (réunions, grilles d'évaluation) ça n'a pas été fait, et c'est de mon ressort ça c'est un fait. Par contre les idées, tout ce que vous avez pu apporter, c'est des choses qui sont là et qui vont progresser et voir le jour je l'espère rapidement, pour que ça aille mieux.* ». Du côté des auxiliaires vétérinaires, aucun gros changement n'a été remarqué (« *Pas grand-chose, pas réellement.* » « *J'ai pas vu de grande évolution.* »), cependant quelques petites améliorations ont été notées, surtout au niveau de l'ambiance générale dans la clinique (« *Elle fait quand même plus attention à sa façon de nous dire les choses* » « *Il y a quand même quelques fois où elle arrive à déléguer, on va dire qu'il y a un minimum, mais c'est pas réellement ça encore.* » « *Au niveau de l'ambiance ça va un peu mieux, je pense que chacune met un peu d'eau dans son vin et ça se passe bien.* »).

En ce qui concerne l'intervention en elle-même, les retours sont tous positifs. L'accent a été mis sur le fait que l'étude n'a pas généré trop de perturbations dans la structure (« *Ça nous a pas trop perturbé dans le travail quotidien.* ») et qu'elle a permis une remise en question (« *Ça permet aussi de se remettre en question quelque part, et de réfléchir et de voir des choses.* »). Bien que de grands changements n'aient pas été notés dans la structure, l'intervention a été jugée utile (« *On a pu dire ce qu'on avait à dire chacune, et mine de rien ça a servi à quelque chose parce qu'on arrive mieux à discuter* »).

### **III) STRUCTURE 3**

#### **1) Le PSS**

Le stress perçu dans la *structure 3* est d'intensité moyenne (figure 33). En effet, huit des travailleurs sur onze ont un stress perçu supérieur à la moyenne dans l'échantillon pris comme référence (501 travailleurs du nord de la France) pour lequel la note moyenne de stress perçu était de 15.3 (Lesage et al., 2012). Cependant, plus de la moitié des travailleurs de la *structure 3*, c'est-à-dire six sur onze, ont un stress perçu inférieur à la moyenne obtenue dans la population de vétérinaires et d'auxiliaires vétérinaires française en 2014, qui était de 19 (Bertrand, 2014). Le



### 3) Le MBI

Les résultats du Maslach Burnout Inventory ont montré qu'il y a peu de risque de *burn out* pour la plupart des travailleurs de la *structure 3*, puisque les scores d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et d'accomplissement personnel sont associés à un risque de *burn out* faible (en bleu) à modéré (en orange) chez sept personnes sur onze (figures 35 et 36). En revanche, deux salariés ont obtenu des scores assez alarmants :

- le vétérinaire salarié 2, qui a obtenu un score d'épuisement émotionnel de 39 et un score de dépersonnalisation de 18, tous deux représentés en rouge et donc associés à un risque de *burn out* élevé. Le score d'accomplissement personnel était quant à lui de 41, lié à un faible risque de *burn out* (en bleu) ;
- l'auxiliaire vétérinaire 3, qui a obtenu un score d'épuisement émotionnel de 30 et un score d'accomplissement personnel de 32, là-aussi représentés en rouge et donc associés à un risque de *burn out* élevé. En revanche, le score de dépersonnalisation était de 1, associé à un faible risque de *burn out* (en bleu).

Deux autres personnes ont obtenu des scores préoccupants :

- le vétérinaire libéral 3, qui a obtenu un score d'accomplissement personnel de 32, représenté en rouge (risque de *burn out* élevé) et des scores d'épuisement émotionnel (24) et de dépersonnalisation (6) associés à un risque de *burn out* modéré (en orange).
- l'auxiliaire vétérinaire 2, qui a obtenu un score d'accomplissement personnel de 31, représenté en rouge (risque de *burn out* élevé) et des scores d'épuisement émotionnel (22) et de dépersonnalisation (6) associés à un risque de *burn out* modéré (en orange).

Ces résultats sont à prendre en compte car ils signent un certain mal-être régnant dans la structure. Cependant, le MBI n'ayant pas de valeur diagnostique, ces résultats ne signifient pas que l'un des travailleurs va se retrouver en situation de *burn out*, nous parlons ici uniquement de risque.

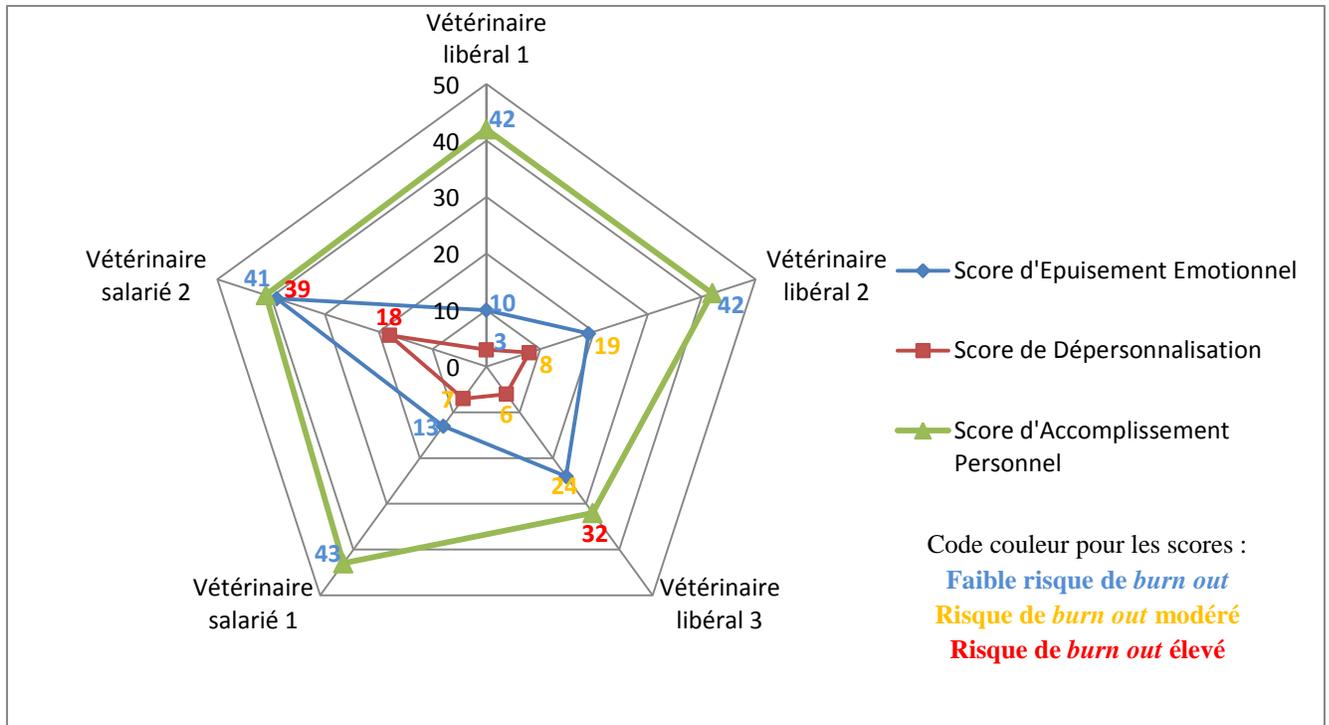


Figure 35 : Résultats du Maslach Burnout Inventory pour les vétérinaires dans la *structure 3*

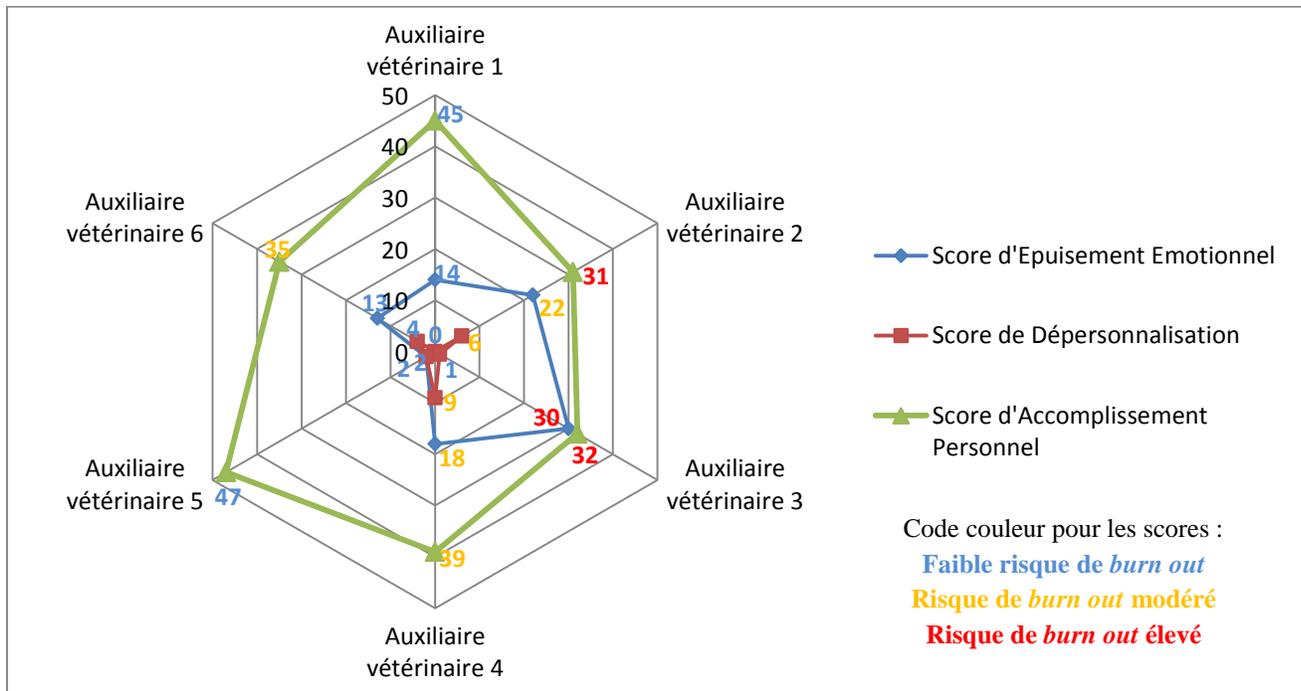


Figure 36 : Résultats du Maslach Burnout Inventory pour les auxiliaires vétérinaires dans la *structure 3*

## 4) Facteurs de stress mis en évidence

### 4.1) Classification selon les six axes de risques psycho-sociaux

Les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe de la *structure 3* ont permis de mettre en évidence différents facteurs de stress (figure 37). Tous les membres de la structure ont cité des facteurs de stress faisant partie de l'axe des exigences du travail (manque de temps, avoir plusieurs choses à faire en même temps, périodes de grande affluence...). Pour les axes suivants, entre trois et cinq personnes ont cité des facteurs de stress : exigences émotionnelles, manque d'autonomie et de marges de manœuvre, rapports sociaux et enfin conflits de valeur. En revanche, personne n'a cité de facteur de stress lié à l'insécurité socio-économique.

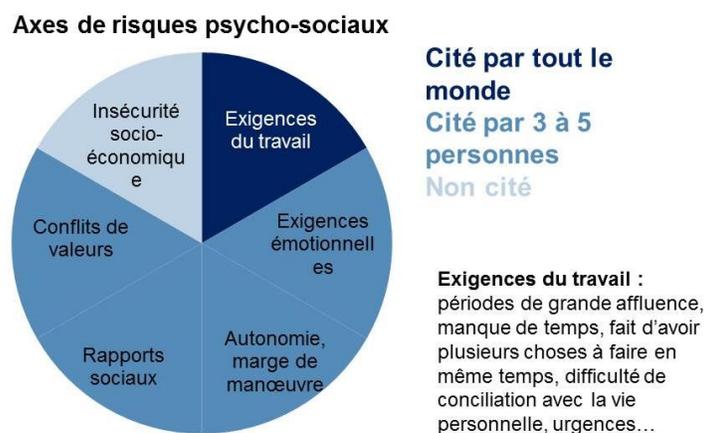


Figure 37 : Importance de chaque axe de risque psycho-social et exemples de facteurs de stress cités pour le plus fréquent, dans la *structure 3*

### 4.2) Facteurs de stress cités par cinq à six personnes

Dans la structure 3, aucun facteur n'a été cité par plus de six personnes (sur onze personnes interrogées). Parmi les facteurs de stress cités par cinq à six personnes, deux d'entre eux se classent dans l'axe des exigences du travail :

- les **périodes de grande affluence** : lorsque le planning est plein, qu'il y a des consultations qui se rajoutent ou que beaucoup de personnes viennent poser des questions, déposer un animal ou faire des achats au comptoir en même temps, cela provoque un stress pour les travailleurs qui manquent de temps pour tout faire (« *On se retrouve avec trois ou quatre personnes qui*

*attendent, qui sont toutes pressées, qui ont toutes envie d'être prises en même temps. » « Il y a des fois où on est surchargé et on prend quand même les gens. » « Voir le planning plein et voir les anamnèses un peu difficiles, ça c'est stressant. »). Dans ces périodes de grande affluence, il peut être difficile de prendre le temps nécessaire pour prendre en charge correctement un patient car par exemple, « un quart d'heure de consultation pour un chien qui ne mange pas, c'est pas suffisant. ».*

- le fait de **devoir faire plusieurs choses en même temps** : ce facteur de stress a surtout été cité par les auxiliaires vétérinaires, qui ont un rôle parfois « *très polyvalent* » et qui doivent « *être un petit peu partout à la fois* » ou « *multitâches* ». Cela est jugé stressant car « *il faut aller vite, il faut pas se tromper* », surtout dans des situations où « *t'as déjà dix choses à faire derrière, à s'occuper d'autres animaux, à laver des trucs... plus en même temps on te demande d'aller à l'accueil, ou d'aller aider en consultation...* » ou bien quand « *deux lignes de téléphone sonnent et qu'il y a quatre personnes qui attendent derrière et que tout le monde est occupé* ». Cela est aussi en lien avec les périodes de forte affluence, où le phénomène est majoré.

Le dernier facteur de stress cité par cinq à six personnes entre dans l'axe des exigences émotionnelles, puisqu'il s'agit de la **gestion des clients difficiles**. C'est un facteur de stress très fréquent en structure vétérinaire, comme nous l'avons déjà mentionné. Différents profils de clients difficiles ont été cités ici : des clients pressés (« *qui râlent parce qu'ils ont trop attendu en salle d'attente* » « *ils veulent tout, tout de suite, à la seconde* » « *ils appellent, ils veulent un rendez-vous de suite, là, maintenant, alors qu'il y a pas de place sur le planning* »), des clients mécontents (« *on lui avait tout expliqué avant mais elle était pas contente, parce qu'elle était stressée, parce que ça allait coûter cher, parce qu'il fallait qu'elle le justifie à son mari, et du coup elle s'en est pris à nous* » « *l'animal va pas mieux par rapport au traitement qu'il a eu donc ils s'énervent un petit peu contre nous, et dès que le vétérinaire arrive ils sont tout gentils* »), des clients stressés (« *clients qui sont des angoissés-stressés, et qui du coup au lieu de manifester leur angoisse simplement, deviennent agressifs* » « *des personnes qui sont elles-mêmes très stressées* »), des clients suspicieux (« *des clients qui sont plus suspicieux, qui vont aller voir sur internet, par exemple le Bravecto en ce moment* ») et enfin des clients mauvais payeurs (« *qui râlent un peu sur le prix* » « *ils avaient déjà un précédent impayé chez nous, ils ont voulu juste*

venir pour un médicament, on leur a gentiment dit non et quand on se fait insulter directement de salope ou autre... »).

#### **4.3) Facteurs de stress cités par deux à trois personnes**

L'ensemble des patrons de la structure ont cité un facteur de stress entrant dans l'axe des rapports sociaux : la **gestion de l'entreprise et des salariés**. En effet, il n'est pas toujours facile pour eux de gérer les absences et les congés maladies des salariés ou les divers problèmes pouvant survenir dans l'équipe et de maintenir la motivation de leur équipe (« *On a une équipe de sept ASV, on a trois ALD, voilà ça commence à être une structure assez importante et du coup il faut arriver à gérer toutes les situations donc les problèmes d'arrêt maladie, les problèmes de congé maternité, il faut retrouver du monde rapidement...* » « *Il faut réussir à mettre en place des leviers qui permettent de motiver l'équipe et qui soient ressentis comme ça, et c'est pas forcément toujours évident.* » « *La gestion des salariés, la gestion des absences, la motivation des employés, c'est pas forcément toujours facile.* » « *Le relationnel humain est pas toujours facile à gérer.* »). De plus, à cela s'ajoute un stress supplémentaire, puisque la structure doit être agrandie au cours des prochains mois, et que les patrons devront donc gérer les travaux ainsi que les changements qui en découlent (« *On est en voie de reconstruire une nouvelle clinique, il y a tout un stress sur ça aussi. De savoir quand ça va commencer, comment ça va se passer pendant les travaux, ça c'est des paramètres qu'on ne peut pas trop prévoir.* »).

Un autre facteur de stress ayant été cité est le fait de **devoir exposer l'aspect financier aux clients**, ce qui entre dans l'axe des conflits de valeur. En effet, « *les gens dépensent des sommes mine de rien importantes* » et il peut être parfois problématique d'exposer les coûts de la médecine vétérinaire aux clients (« *Je suis gênée de parfois expliquer les devis, et d'expliquer que c'est la médecine qui coûte de l'argent* »).

#### **4.4) Facteurs de stress cités par une seule personne**

Trois facteurs de stress n'ayant été cités que par une personne entrent dans l'axe des exigences du travail :

- la **difficulté de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle** : il peut parfois être difficile de gérer sa vie personnelle lorsque des rendez-vous se rajoutent à la dernière minute par exemple, et que cela impacte sur les membres de la famille (« *Il faut que j'aille chercher mes filles, il faut que je sois dans une demi-heure à tel endroit, mais j'ai encore ça à faire. [...] Résolument, j'irai les chercher en retard.* »).
- les **urgences** : l'arrivée en urgence d'un animal en état critique est dans certains cas à l'origine d'une situation stressante (« *Un client arrive affolé à la clinique avec son chien dans les bras plein de sang en disant 'Mon chien vient de se faire percuter par une voiture.'*, là du coup ça devient la priorité, c'est un peu la course on va dire, il faut gérer tout le monde, faire les premiers secours... »).
- les **chirurgies** : le fait de pratiquer la chirurgie est vécu comme quelque chose de stressant par une personne dans la structure, car ce n'est pas un acte anodin, une vie est en jeu et il ne faut pas faire d'erreur (« *Autant te dire que si tu te foires, tu te foires.* »).

Deux facteurs de stress soulevés de manière isolée font partie de l'axe des exigences émotionnelles :

- la **gestion des animaux agressifs** : on retrouve là-encore ce facteur de stress, bien que cité par une seule personne, à l'origine de situations stressantes ponctuelles (« *C'est un peu plus stressant, à savoir qui veut se faire mordre ou qui veut se faire griffer.* »)
- la **peur de l'erreur** : dans les métiers de vétérinaire et d'auxiliaire vétérinaire, une erreur telle que se tromper de produit ou de dose peut coûter la vie à un animal, et cela est à l'origine d'un stress pour l'un des travailleurs de la structure (« *J'ai peur, je sais que ça peut aller très vite* »  
« *Le moindre truc, tu te trompes de produit à injecter... Tout peut aller vite.* »).

Quatre facteurs de stress mis en évidence chacun par une seule personne entrent dans l'axe du manque d'autonomie et de marges de manœuvre :

- le fait que les **plannings ne soient pas définis suffisamment à l'avance** : pour certaines personnes dans la structure ayant un contrat modulable, les horaires ne sont définis que un mois à l'avance, ce qui ne permet pas toujours un recul suffisant pour pouvoir s'organiser (pour préserver la confidentialité, nous ne donnerons pas de citation ici).

- le fait de **ne pas savoir faire quelque chose** : devoir réaliser un acte pour la première ou seconde fois peut être stressant car la technique n'est pas maîtrisée (« *Ça peut être stressant quand c'est quelque chose que j'ai jamais fait, ou que j'ai fait qu'une fois et que je sais pas trop le refaire.* »).

- la **mauvaise définition des attentes des patrons** : pour une personne dans la structure, il est parfois difficile de comprendre ce qui est attendu de la part des patrons, notamment sur la gestion des cas (« *Savoir si une fois que le cas passe entre tes mains, si au final ça reste le cas d'untel ou si pour tous les suivis ce sera toi [...] les façons de faire, les façons de procéder* »).

- le **manque de communication avec les clients** : une personne dans la structure pense que les clients ne sont pas suffisamment mis au courant des risques de certains actes ou que les différentes options thérapeutiques ne sont pas suffisamment bien expliquées, ce qui peut par la suite mener à du mécontentement ou de l'incompréhension de la part du client (là-encore, pour préserver la confidentialité, nous ne donnerons pas de citation). En effet, un client mieux informé est beaucoup plus compréhensif et donc plus facile à gérer en cas d'imprévu par exemple.

Deux facteurs de stress, chacun ayant été cités par une seule personne, font partie de l'axe des rapports sociaux. Le premier facteur correspond aux **patrons** : lorsque les patrons de la structure s'emportent, cela peut être source de stress pour les salariés, ce qui a cependant été souligné par une seule personne (« *Mes patrons quand ils s'énervent.* »). Nous avons volontairement choisi de ne pas citer le second ici, afin de préserver la confidentialité des entretiens.

Un seul facteur de stress faisant partie de l'axe des conflits de valeur a été cité isolément. Il s'agit du fait de **ne pas réussir à faire son travail correctement**. En effet, cette personne aimerait pouvoir toujours faire les choses au mieux mais n'y parvient pas, ce qui est source de stress pour elle (« *Ne pas le faire hyper bien, ne pas le faire parfaitement.* » « *Ne pas réussir à répondre à l'attente d'une personne.* »).

Un autre facteur de stress a été cité, pouvant entrer à la fois dans l'axe des exigences émotionnelles et dans l'axe des conflits de valeur : le fait de **ne pas réussir à établir un diagnostic**. Dans l'exemple qui a été cité, il s'agit surtout des cas compliqués pour lesquels on ne parvient pas toujours à un diagnostic final même en ayant fait l'ensemble des examens

complémentaires possibles (« *Il y a un certain pourcentage de fièvres indéterminées sur lesquelles on ne trouvera pas à la fin, même si on fait tous les examens possibles et inimaginables. Et là il faut pouvoir 1) gérer les gens, et 2) se dire que toi quand tu as fait toute la démarche, c'est pas un constat d'échec que de ne pas avoir trouvé la réponse à ton cas.* »). Il devient alors difficile à la fois de gérer le client et de gérer son propre sentiment d'échec.

### **5) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont vécus**

Nous avons mis en évidence un grand nombre de facteurs de stress dans la *structure 3*. Nous allons maintenant essayer de déterminer de quelle manière ceux-ci sont vécus par les membres de cette structure.

Neuf facteurs de stress sur les dix-huit mis en évidence semblent être à l'origine d'un stress modéré à important :

- les périodes de grande affluence : la plupart des personnes ayant cité ce facteur le vivent comme une source de stress assez importante et imprévisible, qui peut parfois altérer la qualité du travail effectué (« *Je le vis comme une pression.* » « *J'ai l'impression que je fais moins bien mon travail dans ces cas-là.* » « *Ça met une tension.* » « *C'est assez stressant.* » « *C'est oppressant.* » « *C'est pas évident non plus parce qu'on peut pas prévoir à l'avance les jours où il va y avoir du monde ou pas.* »). Une personne le vit plus comme de la frustration, car cela l'empêche d'effectuer son travail correctement (« *C'est pas vraiment du stress, c'est une espèce de frustration plutôt.* »).
- le fait de devoir faire plusieurs choses en même temps : ce facteur semble être à l'origine d'un stress plus modéré, qui va notamment dépendre de l'état de fatigue de la personne (« *Ça dépend aussi de mon état de fatigue. Des fois ça va je le vis bien et j'encaisse, je fais les choses. Il y a des fois où ça m'énerve, parce que je suis fatiguée et j'ai tendance à râler.* »). Certaines personnes décrivent un stress assez important (« *Je pète un câble des fois le soir quand je rentre à la maison.* ») contrairement à d'autres qui dépeignent un faible niveau de stress (« *pas de stress vital* » « *Je suis pas une grande stressée de nature. On essaie d'aller vite, après on va pas avoir la boule au ventre parce qu'il faut aller vite.* »).
- la gestion des clients difficiles : ce facteur peut être à l'origine d'un niveau de stress ou d'énervement assez important pour certaines personnes (« *Ça me stresse parce que j'aime pas*

*que les gens soient pas contents. » « Des fois j'ai envie de leur rentrer dedans, clairement. »), et plus modéré voire faible pour d'autres (« Avec l'expérience t'arrives à les repérer relativement rapidement et tu peux faire redescendre le soufflet relativement rapidement. » « (je le vis) de mieux en mieux » « Je le vis bien mais je suis moins à l'aise. » « C'est un peu énervant quand même, c'est un peu pénible. » « Ça énerve un peu sur le moment mais après ça passe. » « C'est jamais agréable c'est sûr mais je suis pas en panique. »).*

- les urgences : une seule personne avait cité ce facteur, qui semble être à l'origine d'un stress important pour elle, bien que passer (« *C'est le stress directement quoi.* »).

- la gestion de l'entreprise et des salariés : ce facteur, cité par les trois associés de la structure, semble être la source d'un stress assez important pour eux puisque l'un d'entre eux déclare emporter ce stress à la maison (« *Quand c'est quelqu'un qui est pas content, j'ai envie que ça se résolve donc voilà ça reste avec moi quand je rentre chez moi, j'y pense, j'y réfléchis...* ») et un autre signale que cela engendre de la frustration (« *C'est un peu frustrant quoi, parce que des fois on essaie de mettre en place des choses que toutes les cliniques ne mettent pas en place, et parfois le rendu est pas forcément à la hauteur de ce que tu attends.* »).

- le fait de devoir exposer l'aspect financier aux clients : ce facteur semble provoquer un niveau de stress plutôt modéré pour les deux personnes qui l'ont cité (« *Ça va mieux avec l'expérience mais ça, ça m'a beaucoup stressé, énormément. Ça continue encore à me gêner et à me stresser.* » « *La notion financière mine de rien est stressante.* »).

- le manque de communication avec les clients : bien que mis en évidence par une seule personne dans la structure, ce facteur est source de beaucoup de stress pour celle-ci (« *C'est beaucoup d'agacement. Beaucoup, beaucoup d'anxiété aussi.* »), qui pense que de nombreux problèmes et notamment des problèmes de mécontentement de certains clients pourraient être évités (« *C'est très stressant mine de rien quand les gens sont mécontents.* »).

- le manque de définition de la hiérarchie : là-encore, il s'agit d'un facteur de stress qui a été souligné par une seule personne dans la structure. Il est à l'origine d'un stress modéré puisqu'elle dit que « *c'est quelque chose qui (la) perd un peu en fait* ».

- ne pas réussir à faire son travail correctement : ce facteur de stress semble atteindre de façon assez modérée la personne qui l'a mis en évidence, bien qu'il ait été la source d'un stress important par le passé (« *Pas trop mal quand même, parce que le reste contrebalance.* » « *J'ai évolué quand même, avant ça me rendait malade.* »).

Les neuf autres facteurs de stress ayant été mis en évidence semblent être à l'origine d'un niveau de stress bien moindre :

- la difficulté de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle : la seule personne ayant parlé de ce facteur de stress dit qu'elle ne le vit « *pas si mal* » et « *beaucoup mieux* » qu'avant. Il n'est donc pas source d'un stress important.

- les chirurgies : ce facteur est décrit comme provoquant un stress positif par la personne qui l'a citée, un stress qui permet d'augmenter les capacités de concentration par exemple (« *Pour moi, l'activité chirurgicale c'est un stress normal. C'est plutôt un bon stress qui remonte la fréquence cardiaque etc. mais où tu vas être vraiment concentré.* »).

- la gestion des animaux agressifs : la personne ayant mis en évidence ce facteur de stress déclare qu'avec l'expérience ce n'est plus réellement un problème pour elle, en effet « *petit à petit (elle) avai(t) de moins en moins peur et maintenant c'est (elle) qu'on appelle pour aller chercher un chat méchant* ». Le niveau de stress induit est donc assez faible aujourd'hui, même s'il est toujours présent.

- la peur de l'erreur : tout comme pour la gestion des animaux agressifs, ce facteur de stress semble provoquer un niveau de stress qui est atténué avec l'expérience puisque la personne qui l'a citée déclare qu'elle « (est) *beaucoup plus rassurée maintenant qu'(elle) ne l'étais(t) il y a six mois* ». Le niveau de stress induit est donc assez faible.

- le fait que les plannings ne soient pas définis suffisamment à l'avance : ce facteur de stress est plutôt bien vécu pour l'instant par la personne qui l'a souligné, mais elle a cependant fait remarquer qu'il y avait un risque que ça ne dure pas, notamment en cas de changement de sa situation personnelle (« *Pour l'instant ça va, mais un jour ça n'ira pas.* »).

- le fait de ne pas savoir faire quelque chose : le niveau de stress engendré par ce facteur de stress semble minime pour la personne l'ayant cité puisqu'elle signale que « *c'est pas vraiment du stress, quand je sais pas faire, je sais pas faire, de toute façon je suis là pour apprendre aussi* ».

- la mauvaise définition des attentes des patrons : la personne ayant cité ce facteur de stress déclare le vivre « *plutôt bien* », rien de très alarmant donc.

- les patrons : le niveau de stress provoqué par les patrons semble assez faible puisque la personne qui a cité ce facteur dit la chose suivante : « *je m'entends bien avec eux, ça se passe bien, je suis contente d'être là. [...] Bon il y a des jours plus difficiles que d'autres* ».

- le fait de ne pas réussir à établir un diagnostic : ce facteur de stress semble entraîner un niveau de frustration assez faible chez la personne qui l'a cité (« *C'est un peu frustrant parfois.* »).

## **6) Manière avec laquelle ces facteurs de stress sont gérés**

Dans la *structure 3*, les entretiens réalisés nous ont permis de mettre en évidence que la gestion du stress y est majoritairement centrée sur l'émotion : les clients difficiles sont par exemples gérés à l'aide de l'écoute et de la compassion (« *on a de la compassion, enfin surtout de l'attention* » « *les écouter ça impacte beaucoup, les laisser beaucoup parler* » « *on essaie de se mettre à la place du propriétaire* »), ou un certain travail sur soi et ses émotions (« *j'essaie de pas montrer que je me suis rendue compte que les gens sont stressés* » « *essayer de leur répondre calmement, leur expliquer calmement, leur proposer différentes options* » « *j'essaie de la calmer au mieux, de rester calme, gentille* » « *il faut essayer de calmer le jeu, garder son sang-froid* » « *il faut prendre sur soi* »). D'autres types de situations sont, elles, gérées par la relativisation (« *il faut se dire que c'est pas grave, c'est une fois de temps en temps* » « *il faut relativiser* » « *je me dis que c'est comme ça, et pas autrement* » « *on apprend à relativiser les choses* »).

On note également un fort soutien social, avec une place centrale du dialogue (« *j'ai besoin de parler avec tout le monde, [...] j'extériorise les choses* » « *on communique entre nous* » « *je vais demander à la personne la plus appropriée pour me répondre* ») et de l'entraide entre collègues ou entre patrons et salariés (« *si j'ai vraiment du mal j'appelle un patron* » « *il faut toujours se protéger avec les véto, moi c'est ma solution [...] je leur demande de venir* » « *on est trois associés donc du coup on prend les décisions à trois, on fait des réunions* »).

Dans cette structure, nous avons relevé au cours des entretiens quelques stratégies de gestion du stress centrées sur le problème :

- pour faire face aux périodes d'affluence, le planning est fait de sorte qu'il y ait toujours trois vétérinaires en consultation (« *On essaie de faire en sorte qu'il y ait toujours au moins trois personnes en consultation* »), mais ce n'est pas toujours suffisant pour faire face aux pics d'activité.
- pour gérer les animaux agressifs, certains équipements sont mis à disposition (« *se protéger avec des gants de contention, des serviettes...* »).

- pour gérer son stress imputable aux chirurgies, la personne incriminée s'y prépare la veille en révisant la technique chirurgicale (« *la préparation, les connaissances* »).

Cependant, ces stratégies sont peu nombreuses et ne s'attaquent pas à des facteurs de stress prioritaires ou ne semblent pas porter leurs fruits.

Des pistes d'amélioration ont été suggérées au cours des entretiens par les personnes interrogées, dont voici quelques exemples :

- agrandir les locaux et mettre en place une quatrième salle de consultation (ce qui est déjà prévu dans les travaux) ;

- embaucher un auxiliaire vétérinaire supplémentaire ;

- faire plus d'activités hors clinique ;

- féliciter plus régulièrement le personnel (si personnel motivé ou bons retours des clients par exemple) mais également expliquer calmement quand quelque chose ne va pas ;

- former les auxiliaires vétérinaires pour arriver à un niveau de compétence égal de chacun.

Lors des entretiens, nous avons également demandé à l'un des associés quelles mesures de gestion du stress ont déjà été mises en place dans cette structure. Certaines sont maintenues encore aujourd'hui, d'autres ont été abandonnées. Nous les avons listées :

- réunions mensuelles regroupant toute l'équipe d'auxiliaires dans le but de parler des tensions présentes dans l'équipe, le midi, avec repas offert : abandonnées car jugées trop contraignantes par l'équipe et non rémunérées ;

- évènements de groupe (restaurant de Noël, randonnée à cheval...) une à deux fois par an : maintenus et appréciés par les salariés ;

- intervention d'un médiateur facilitant les échanges et les négociations entre les salariés et les patrons : maintenu et semble bien fonctionner ;

- meilleure cohésion entre les associés suite au départ de l'un d'entre eux il y a deux ans, avec lequel l'entente n'était pas bonne ;

- organisation d'entretiens annuels d'évaluation qui permettent aux salariés de s'exprimer sur l'année écoulée, les formations qu'ils souhaiteraient faire : réalisés chaque année ;

- communication des informations importantes par courrier électronique : maintenue, permet une bonne information de l'ensemble des salariés ;
- mise en place d'un cahier de communication permettant aux auxiliaires de se transmettre des messages quand ils ne travaillent pas en même temps : maintenu, permet une meilleure transmission des informations.

## **7) Synthèse de l'audit de stress**

Comme nous venons de le voir, les résultats du questionnaire dans la *structure 3* sont globalement assez semblables à ceux qu'on pourrait trouver dans d'autres structures vétérinaires, le stress perçu dans le cabinet étant d'intensité moyenne selon les résultats du PSS et les vétérinaires se trouvant en situation de travail actif (quatre sur cinq) ou de travail détendu (un sur cinq) alors que les auxiliaires vétérinaires se trouvent en situation de travail actif (six sur dix) ou de travail tendu (quatre sur dix) d'après le JCQ. Toujours d'après le JCQ, il règne un fort soutien social dans la structure, ce qui permet d'équilibrer. Les résultats du MBI ont montré que le risque de burnout est faible pour la majorité des travailleurs dans cette structure, avec cependant quelques valeurs alarmantes. Ce questionnaire n'a pas de valeur diagnostique, mais cela montre tout de même qu'un certain mal-être est présent dans la structure. Nous pouvons donc conclure que les résultats pour cette structure sont dans la moyenne des résultats observés dans d'autres structures vétérinaires en France, mais qu'il y règne manifestement un certain mal-être. Cela n'exclue pas la possibilité d'améliorations, le stress n'étant pas une fatalité et pouvant engendrer à moyen ou long terme des troubles de la santé, préjudiciables tant pour les personnes que pour l'entreprise.

Les entretiens réalisés auprès des travailleurs ont quant à eux fait émerger un certain nombre de facteurs de stress, certains étant cités par un grand nombre de personnes dans la structure, d'autres touchant seulement une personne. Toutes les personnes travaillant dans cette structure ont cité au moins un facteur de stress entrant dans l'axe des exigences du travail.

Les facteurs de stress semblant occasionner les niveaux de stress les plus élevés étaient les périodes de grande affluence (du fait de leur imprévisibilité), les urgences (stress important mais passager, affectant une seule personne), la gestion de l'entreprise et des salariés (touchant les

trois associés) et le manque de communication avec les clients (mais n'affectant qu'une seule personne).

Dans la *structure 3*, la plupart des salariés ont moins parlé pendant les entretiens que les trois associés. La plupart des facteurs de stress mis au jour sont des facteurs de stress individuels, il ne semble pas se dégager de tendance générale. Pourtant, les résultats des questionnaires suggèrent qu'il règne un certain mal-être dans la structure, avec quatre personnes en situation de travail tendu et l'obtention de quelques valeurs assez alarmantes au MBI. On peut alors se demander pourquoi il y a une incohérence entre les résultats aux questionnaires et les données des entretiens individuels.

## **8) Propositions de mesures de prévention et/ou de gestion du stress**

### **8.1) Phase de discussion avec les patrons**

Une entrevue a été organisée le 31 octobre 2017 afin de présenter les résultats obtenus et de réfléchir à des pistes de gestion du stress dans la structure. Cette entrevue a eu lieu uniquement avec les trois associés de la structure. Dans un premier temps, les résultats des questionnaires et la tendance globale donnée par les entretiens a été présentée à l'aide d'un Power Point. Cette présentation a suscité des interrogations et inquiétudes :

- Le fait que les résultats du MBI montrent qu'il y a deux personnes dans la structure présentant un risque élevé de burnout les a inquiétés, d'autant plus qu'ils ne savent pas vraiment de qui il pourrait s'agir. Dans la présentation, la différenciation entre vétérinaires et auxiliaires n'était pas faite, et les patrons ont demandé à savoir qui étaient ces deux personnes, ou *a minima* de connaître la différenciation vétérinaires – auxiliaires, afin de pouvoir essayer d'aider ces personnes (« *il serait intéressant de savoir qui c'est pour essayer de faire quelque chose* » « *je ne suis pas sûr que la personne le sache, si ça se trouve pour elle, elle ne l'est pas* »). Par souci de confidentialité, le nom de ces personnes n'a pas été communiqué. Il a cependant été indiqué qu'il s'agissait d'un vétérinaire et d'un auxiliaire vétérinaire. Les personnes en question ont été contactées par courrier électronique afin de leur exposer leurs résultats, mais elles n'ont pas souhaité que leurs noms soient divulgués.

- Le fait que des personnes aient cité des facteurs de stress entrant dans l'axe des conflits de valeur les a à la fois surpris et inquiétés. En effet, aucun exemple de facteur de stress cité n'a été donné dans la présentation pour cet axe, et les patrons ont donc pensé que les valeurs de la clinique pouvaient être en cause. Ils ont donc demandé à connaître les facteurs de stress cités, et ont été rassurés en apprenant que ces facteurs étaient plutôt en rapport avec une éthique personnelle, comme par exemple le fait de ne pas réussir à faire son travail correctement par manque de temps (ne pas réussir à s'occuper des clients qui le nécessitent aussi bien qu'il le faudrait).

- Lors de la présentation des résultats du JCQ, les associés auraient préféré qu'une distinction soit faite entre les résultats des vétérinaires et des auxiliaires sur le graphique. En effet, être en situation de travail tendu signifie qu'on a une marge de manœuvre réduite, ce qui serait plus gênant pour un vétérinaire que pour un auxiliaire vétérinaire selon eux. Ce serait contraire à la politique de leur structure, alors qu'un manque de marge de manœuvre est assez inhérent au statut d'auxiliaire vétérinaire. Dans le cas de la *structure 3*, seuls des auxiliaires vétérinaires étaient en situation de travail tendu, ce qui était « *plus rassurant* » pour eux.

Dans un second temps, une vidéoconférence a été réalisée avec Gil Wittke, afin de discuter des différentes pistes de gestion qui pouvaient être mises en place. Cette vidéoconférence a eu lieu en deux temps, le 31 octobre puis le 30 novembre 2017, car le temps alloué à la première entrevue n'a pas été suffisant.

Au cours des entretiens, nous avons vu que beaucoup de choses avaient été mises en place par les associés de la *structure 3* afin d'améliorer la communication au sein de la structure et maintenir une certaine motivation parmi les salariés. Cependant, quand les associés évoquent le facteur de stress « gestion de l'entreprise et des salariés », il semble qu'il leur est difficile de maintenir la motivation au sein de l'équipe. Nous avons donc discuté autour de ce thème afin d'y voir un peu plus clair.

Pour permettre une meilleure communication entre les salariés et les patrons de la structure, un médiateur a été engagé. Celui-ci constitue un intermédiaire neutre et il permet aux salariés de faire remonter certains problèmes auprès des patrons ou vice-versa. Son travail n'est évalué que subjectivement par les patrons, qui jugent qu'il fait du bon travail étant donné les résultats satisfaisants obtenus. Les associés estiment que si l'un d'eux reprenait ce rôle, il y aurait

plus de conflits d'intérêt et un refus serait moins bien reçu par les salariés. A la suggestion d'élire un délégué vétérinaire et un délégué auxiliaire vétérinaire qui seraient chargés des négociations entre les deux groupes, les patrons répondent qu'ils ont déjà essayé de mettre cela en place il y a quelques années. Un conflit était né entre l'auxiliaire qui avait été élue pour ce poste et les autres auxiliaires, qui l'accusaient d'avoir rejoint le « pôle patronal ». Ainsi, plus personne dans la structure ne veut reprendre ce rôle.

Un système de récompenses financières avait été mis en place, attribuées lorsque certains objectifs annuels définis au préalable étaient atteints, mais cela a été abandonné car l'impact observé était très court puisqu'elles ne stimulent que la motivation extrinsèque, alors que cela représentait un certain investissement pour les associés. Pour rappel, la motivation extrinsèque se définit comme le fait de faire quelque chose pour atteindre un certain résultat non lié à l'activité elle-même (Ryan & Deci, 2000).

Nous nous sommes alors demandé si un travail est fait autour de la motivation intrinsèque dans cette structure, car il s'agit d'une motivation plus ancrée et plus efficace que la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque se définit comme le fait de faire quelque chose pour ses satisfactions inhérentes (amusement, défi...) plutôt que pour certaines conséquences extérieures (pressions extérieures, récompenses...). Une personne peut être motivée intrinsèquement par une tâche et non par une autre, et tout le monde n'est pas motivé intrinsèquement par une tâche donnée. La motivation intrinsèque repose sur trois piliers : la compétence, l'autonomie et la reconnaissance (Ryan & Deci, 2000).

Les associés pensent effectivement travailler sur cet aspect de la motivation de trois manières :

- lors des entretiens annuels d'évaluation, puisqu'ils demandent à chaque salarié ce qui leur va dans la structure, quels seraient leurs axes d'amélioration, quelles formations ils aimeraient suivre... Les associés ne fixent cependant plus d'objectifs pour leurs salariés car ils avaient du mal à trouver des objectifs pour certains postes (pour l'auxiliaire spécialisé en chirurgie par exemple) et seuls les aspects négatifs (objectifs non atteints) étaient retenus par les salariés ;
- en donnant des postes de responsabilité à certains auxiliaires vétérinaires (malheureusement, ils ne peuvent pas tous en avoir selon eux) ;
- en essayant le plus possible de dire à leurs salariés quand ils sont contents de leur travail.

Les associés sont cependant d'accord pour dire qu'ils pourraient travailler plus sur la motivation intrinsèque. Ils se sont alors demandé si les postes des auxiliaires vétérinaires étaient réellement répartis selon leurs goûts, mais ils soulignent également le fait que ces derniers disent toujours lors des entretiens annuels d'évaluation que tout va bien. Nous avons insisté sur le fait que pour découvrir les besoins des salariés, il faut lors de ces entretiens parler au futur, et demander aux salariés comment ils s'imaginent dans la clinique plus tard. C'est en suggérant que le futur sera différent qu'on fait émerger les réels besoins.

Des réunions avec l'ensemble des auxiliaires vétérinaires étaient organisées certains midis afin de favoriser la cohésion de groupe, mais cela a été abandonné car c'était jugé trop contraignant par ces derniers. Ces réunions n'avaient cependant pas de but réellement défini. Il serait intéressant d'en organiser uniquement si elles ont un objectif.

Concernant la motivation extrinsèque, des évènements de groupe sont organisés chaque année (repas de Noël par exemple), et ils sont appréciés par les salariés, qui ont d'ailleurs demandé aux patrons d'en organiser un à nouveau cette année.

En résumé, de nombreuses choses ont été essayées dans cette structure et elles n'ont pas toutes eues les résultats escomptés. Il y a cependant quelques améliorations à apporter (travailler plus sur la motivation intrinsèque notamment). Le fait que ces efforts soient restés vains peut s'expliquer par le fait que, lorsque la plupart de ces mesures ont été mises en place, l'équipe dirigeante n'était pas unie. Ce n'est plus le cas depuis le départ de l'un des associés, il y a deux ans environ. Les patrons sont assez contents de la situation actuelle et pensent qu'il y a eu une véritable amélioration depuis son départ.

Comme nous l'avons vu, les salariés se sont peu exprimés lors des entretiens dans cette structure. Nous avons donc demandé aux associés s'ils avaient une explication à cela. Ils n'avaient cependant pas de réponse à nous donner, mais ont suggéré deux choses : soit les salariés n'ont pas osé s'exprimer pour une quelconque raison, soit ils se disent que la situation actuelle est confortable, ayant connu bien pire lorsque l'équipe dirigeante n'était pas soudée.

La *structure 3* étant en pleine transition, nous avons également cherché à savoir quels étaient les projets concernant les nouveaux locaux qui vont être construits. Pour les patrons, le but de cet agrandissement est d'avoir à la fois des locaux plus adaptés à l'activité actuelle de la

structure, d'ajouter une salle de consultation et d'améliorer l'espace et la qualité d'accueil des clients. Leur objectif est donc seulement de travailler dans de meilleures conditions. Nous leur avons donc demandé s'ils avaient réfléchi à ce que gagneraient les auxiliaires à être dans de nouveaux locaux, quels seraient les rôles de chacun ; ce qui ne semblait pas être le cas. Nous leur avons donc suggérés de développer des projets avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif (c'est-à-dire que les auxiliaires sont partie prenante à la mise en œuvre du projet, de sa conception à sa réalisation (Lamoureux, 2006)), afin de profiter de cette période de transition. Pour cela, des réunions devront être prévues, réunissant uniquement le ou les concernés, et des objectifs sur une durée donnée devront être fixés. Des bilans seront réalisés pour suivre l'avancée de chaque projet. Un court compte-rendu peut être rédigé afin de maintenir informés l'ensemble des salariés.

Dans cette structure, chaque personne a cité au moins un facteur entrant dans l'axe des exigences du travail. Nous avons donc demandé aux associés s'ils souhaitaient travailler sur cet aspect-là. Ils ont été d'accord pour dire qu'il serait intéressant d'employer un auxiliaire vétérinaire supplémentaire ainsi qu'une entreprise de ménage afin de diminuer la charge de travail. Ils sont conscients que les salariés souhaitent qu'un auxiliaire vétérinaire supplémentaire soit embauché, ce qui a d'ailleurs été évoqué plusieurs fois lors des entretiens. Cependant, cela ne pourra être possible qu'une fois les travaux terminés, car l'activité risque de baisser pendant la période de travaux et ils ne peuvent donc pas se permettre d'embaucher pour l'instant.

## **8.2) Bilan**

Pour résumer, cette phase de discussion a permis d'identifier des pistes de gestion de différents facteurs de stress. Certaines de ces pistes sont à considérer en priorité, afin de relancer la motivation des salariés :

- Relancer les événements de groupe pour favoriser l'identification à l'entreprise et la communication dans le groupe (meilleure connaissance des collègues en dehors du contexte du travail).
- Profiter du fait que la clinique va changer de locaux pour monter des projets avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif. Pour cela, il pourra être utile de programmer des réunions une

fois par mois ou tous les deux mois, sans forcément réunir tout le personnel et uniquement s'il y a un véritable projet derrière.

D'autres pistes ont été évoquées :

- Lors des entretiens annuels d'évaluation, une fois le bilan fait par le/la salarié(e) puis par le dirigeant de la période écoulée (six mois à un an), ancrer la discussion dans le contexte futur de la clinique, les projets en cours, les futurs développements, pour permettre à la personne de se projeter et faire éventuellement des propositions quant à l'évolution de ses missions.
- Mettre en œuvre un plan d'action pour favoriser la motivation extrinsèque, c'est-à-dire l'appropriation en agissant dans trois directions : l'autonomie, le développement des compétences et la reconnaissance.
- Continuer les actions en place jusqu'à présent (notamment le travail de médiation), qui semblent porter leurs fruits.
- A plus long terme, lorsqu'il y aura les nouveaux locaux, employer une nouvelle auxiliaire vétérinaire et une société pour le ménage afin d'alléger la surcharge de travail des auxiliaires, et ainsi diminuer le stress lié aux exigences du travail.

## **9) Suivi à 3 mois**

Une entrevue a été réalisée le 5 janvier 2018 avec les patrons de la *structure 3* afin de faire un bilan sur les mesures de gestion des facteurs de stress mises en place, ou non. Malheureusement, étant donné que la vidéoconférence a eu lieu en deux parties espacées d'un mois, la seconde s'est déroulée seulement un mois avant la présente entrevue, ce qui est peu. Les mesures n'ont donc pas encore été mises en place, d'autant plus que chacun a été en congé tour à tour et qu'ils ont dû s'occuper des préparatifs pour les travaux d'agrandissement de la structure. On peut cependant noter que :

- les évènements de groupe seront relancés, puisqu'ils ont déjà choisi une date et envoyé des courriers électroniques aux salariés pour un évènement courant janvier ;
- les entretiens annuels d'évaluations sont prévus dans les trois prochains mois ;
- aucun projet n'a été monté avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif, et aucun plan d'action pour favoriser la motivation intrinsèque n'a été instauré. Leur idée est de mettre cela en place une fois les travaux engagés, quand ils auront plus de temps pour s'en occuper. Or, le but

était justement de monter des projets avec les auxiliaires pour améliorer la transition vers la nouvelle clinique.

Il sera donc intéressant lors du bilan final, si effectivement rien n'a été mis en place, d'essayer de comprendre ce qui peut l'expliquer.

## **10) Suivi à 6 mois**

Le bilan final a été réalisé les 26 et 27 mars 2018, par le biais d'un entretien commun avec les patrons de la clinique, et d'entretiens individuels avec les salariés. Il a été noté une certaine inertie, puisque la situation n'a pas beaucoup évolué depuis la précédente entrevue :

- Comme prévu, un évènement de groupe a été organisé fin janvier, et ils ont eu de bons retours de la part des salariés.

- Les entretiens annuels d'évaluation seront faits en avril ou en mai : nous ne pourrons donc pas savoir si le conseil d'ancrer la discussion dans le contexte futur sera suivi.

- Concernant les projets avec les auxiliaires vétérinaires en mode participatif, les patrons ont discuté de quelques projets avec les auxiliaires concernés, sans faire de véritable réunion. Il n'y a donc rien de bien concret, et on note à nouveau la volonté de les mettre en place une fois la nouvelle structure opérationnelle. Les raisons évoquées pour cette inertie sont le « *manque de temps* » et le fait qu'ils ont « *d'autres problèmes à gérer* » en priorité (comme par exemple le remplacement de certains salariés et les futurs travaux).

- En ce qui concerne la mise en œuvre d'un plan d'action pour favoriser la motivation extrinsèque, rien n'a été fait, mis-à-part l'évènement de groupe et la réflexion sur les projets à mettre en place dans la future structure avec les auxiliaires. La raison donnée est la suivante : « *hormis l'aspect financier qui n'a pas marché chez nous, la responsabilisation via les projets qui sont pensés mais pas encore mis en place et les évènements de groupe, on ne voit pas ce qu'on peut faire de plus* ». De plus, les patrons semblent avoir une opinion très subjective concernant la motivation de leurs salariés, puisque l'un d'eux a ajouté la phrase suivante : « *Et puis globalement on n'a pas un gros problème de motivation, les filles elles sont motivées* ».

A la question « *Est-ce que vous trouvez que quelque chose a changé depuis mon intervention ?* », les patrons répondent qu'ils sont depuis plus attentifs au mal-être de certaines

personnes dans leur équipe, avec qui ils ont eu un entretien. Ils pensent qu'il y a eu une évolution positive puisque l'un déclare « *avec nous je la trouve moins stressée, elle vient plus facilement nous voir* », même si un doute persiste (« *ce que dit X c'est que c'est que de la façade* »). Cependant, mis à part cela, rien n'a vraiment changé dans la clinique, d'autant plus que l'un déclare « *je ne vois pas ce qu'on peut faire de mieux* ». Du côté des salariés, aucun gros changement n'a été remarqué (« *je ne constate pas de gros changement* » « *non, rien de particulier* » « *ils font semblant d'essayer de faire changer les choses, y a rien qui change* » « *au niveau de l'ambiance, non...* »). L'un des salariés pense, à tort ou à raison, que les patrons ont tendance à imputer les sources de stress à des facteurs individuels dans lesquels ils ne sont pas impliqués (« *Ils essaient plus de dire que c'est la personne qui est source du problème, plutôt que la globalité avec un mélange entre la personne et la situation* »).

Certains salariés trouvent que l'ambiance générale dans la clinique s'est dégradée ces derniers mois, notamment à cause d'une augmentation de la charge de travail, puisque l'une des auxiliaires vétérinaires a été arrêtée trois semaines sans être remplacée, et a repris en mi-temps thérapeutique (« *je sens que c'est plus tendu en ce moment* » « *c'est un peu la galère en ce moment et on est assez stressés* »). On retrouve un certain manque de motivation chez les salariés puisque l'une des auxiliaires déclare « *je pense qu'il y aura plus de motivation dans la nouvelle clinique* ». Ce manque de motivation serait dû en partie au manque d'espace pour travailler dans de bonnes conditions. A l'inverse, certains des salariés notent une amélioration, qui n'est pas forcément liée à l'intervention en elle-même, mais qui a eu lieu au cours des dernières années, certainement suite au départ de l'un des associés (« *D'une manière générale je trouve que l'ambiance est bonne, que ça se passe bien, vraiment. Par rapport à ce que j'ai pu connaître, c'est beaucoup mieux.* » « *Les véto ont l'air d'essayer de faire petit à petit de plus en plus de choses. C'est pas tout du jour au lendemain mais... je trouve qu'il y a quand même quelque chose de positif.* »).

En ce qui concerne l'intervention en elle-même, les retours sont globalement assez positifs. Les trois associés ont apprécié le fait d'avoir « *un état des lieux* » et ont trouvé l'intervention positive (« *J'ai trouvé ça très bien, plutôt positif dans la réflexion de groupe, j'ai trouvé ça bien aussi dans la connaissance de nos salariés.* »). La plupart des salariés ont trouvé l'intervention intéressante et pensent que c'est important de faire cela dans les structures

vétérinaires (« *Je trouve ça très intéressant, je pense que c'est quelque chose de bénéfique à faire.* » « *C'est important de s'y intéresser, c'est important de le faire.* » « *C'est hyper intéressant je trouve. Parce que c'est notre quotidien et on est quand même toute la journée sur notre lieu de travail, c'est important.* »). Une salariée a eu l'impression que l'intervention avait eu un impact négatif sur ses conditions de travail, sans savoir vraiment expliquer pour quelles raisons (« *Je me sens vachement stressée parce que j'ai l'impression qu'on épie tout ce que je fais, tout ce que je dis. [...] Et ça je le ressentais pas avant.* »), même si elle trouve que c'est bien de faire des audits de stress.

D'une part, les patrons ont fait remarquer que « *si elles (les salariées) avaient pu parler un peu plus, ça aurait peut-être été un peu plus enrichissant* ». D'autre part, un salarié a signalé que le fait qu'il y ait peu de salariés dans la structure pouvait permettre aux patrons de deviner assez facilement qui a dit quoi, malgré le respect de la confidentialité. Les salariés se sont donc peut-être peu exprimé à cause de cela (« *parler plus ou moins librement c'est compliqué quoi* »).

#### **IV) SYNTHÈSE**

Dans les trois structures vétérinaires qui ont participé à l'étude, l'audit de stress a été relativement facile à mettre en place. Les entretiens avec les vétérinaires et leurs auxiliaires n'ont pas trop empiété sur leur temps de travail, ou ont pu être mis en place pendant leur temps libre, avec leur accord. De plus, un vétérinaire a insisté sur le fait que cela ne les a « *pas trop perturbé dans le travail quotidien* ». Nous pouvons donc en conclure qu'il est possible de réaliser un audit de stress dans une structure vétérinaire, en suivant la trame des guides réalisés pour les grandes entreprises et en les adaptant aux structures vétérinaires.

Tous les vétérinaires et les auxiliaires vétérinaires interrogés ont trouvé l'étude intéressante. Cependant, bien que les mesures de gestion du stress proposées aient été validées par les patrons de chaque structure, peu de choses ont été mises en place. En effet, on note une certaine inertie. Cela peut être compréhensible car les horaires de travail sont prenants (réponse classique : « *je n'ai pas le temps* ») et que les patrons ont également à faire face à des imprévus qui accaparent leur temps (problèmes personnels, salariés en arrêt maladie, travaux...). Mais y a-t-il d'autres raisons pouvant expliquer cette inertie ?

Paradoxalement, on se rend compte que c'est dans les structures touchées par un haut niveau de stress qu'il est plus compliqué de mettre en place des mesures pour le prévenir. Nous avons en effet dans cette thèse l'exemple d'une vétérinaire qui se dit « *au bout du rouleau* », qui hésite à tout arrêter, et pour laquelle il est difficile de se projeter dans l'avenir et de réfléchir à mettre en place des mesures qui arrangeraient les choses à long terme. Pourtant, c'est bien dans ce genre de structure qu'il est le plus important d'agir sur les facteurs de stress.

## **TROISIEME CHAPITRE : DISCUSSION**

Cette étude de cas nous a permis de montrer qu'il est possible de réaliser un audit de stress dans des structures vétérinaires de différentes tailles, et ce sans trop de difficultés de mise en place. Cependant, nous avons relevé une certaine inertie dans l'application des mesures de gestion des facteurs de stress suggérées. C'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur ce qui aurait pu être amélioré dans la partie matériel et méthodes de cette étude. Nous nous focaliserons ensuite sur les résultats obtenus aux questionnaires et, enfin, nous essaierons d'expliquer les raisons de cette inertie.

### **I) MATERIEL ET METHODES**

Cette étude avait pour objectif de déterminer si les modèles d'audits de stress, au départ créés pour les grandes entreprises, étaient facilement adaptables aux petites entreprises que sont les structures vétérinaires. Malgré le soin apporté à son élaboration, un certain nombre de points peuvent être discutés.

#### **1) Echantillonnage**

Le nombre de structures étudiées est faible, puisqu'elles s'élèvent seulement au nombre de trois. Cependant, le but de cette thèse n'était pas de faire une étude statistique, mais une simple étude de cas. Par chance, les trois structures ayant accepté de participer à l'étude ne se

ressemblent pas en terme de nombre de travailleurs, ce qui a permis de voir différents cas de figure. Il aurait cependant été intéressant d'obtenir la participation de structures agissant dans un autre secteur d'activité, les trois recrutées travaillant essentiellement avec une clientèle canine.

## **2) Choix des questionnaires et méthode d'administration**

Le choix des questionnaires peut être discuté puisque ce ne sont pas les seuls questionnaires qui existent pour évaluer le niveau de stress ou les conséquences du stress en entreprise. Cependant, les trois questionnaires utilisés (PSS, JCQ et MBI) sont reconnus et utilisés internationalement, ce qui justifie pleinement leur utilisation.

Afin de pouvoir comparer nos résultats à ceux obtenus par Aurore Bertrand en 2014 auprès de vétérinaires et auxiliaires vétérinaires français (seule étude existante à ce jour sur les facteurs de stress des vétérinaires et de leurs auxiliaires en France), les mêmes questionnaires ont été utilisés, à savoir le PSS et le JCQ. Cependant, le questionnaire de Karasek (JCQ) s'adresse à l'origine à des salariés, certaines questions ne sont donc pas adaptées à des vétérinaires libéraux. Nous avons donc utilisé la version du questionnaire de Karasek dont certaines questions avaient été reformulées par Aurore Bertrand afin qu'elles soient plus adaptées aux vétérinaires. En effet, afin de pouvoir calculer des scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle, la réponse à la totalité des questions est rendue obligatoire. Aurore Bertrand avait donc remplacé des termes comme « supérieurs » par « employeurs ou associés » par exemple. Il demeure cependant un biais lors de l'administration du questionnaire en ce qui concerne les vétérinaires chefs d'entreprise n'ayant pas d'associés, puisque les questions commençant par « Mon employeur (ou mes associés)... » ne leur sont pas adaptées. Or ils ont dû répondre à ces questions (n° 29, 30, 33 et 34 ; annexe 1) pour que le questionnaire soit valable.

Le MBI a quant à lui été choisi pour nous permettre d'évaluer les conséquences d'un éventuel stress chronique, car elles sont relativement grave et il faut s'en préoccuper.

Dans cette étude, les trois questionnaires utilisés n'ont pas été utilisés à des fins statistiques, nous en avons fait une utilisation individuelle. Cependant, le PSS et le JCQ ont été créés à l'origine en vue d'étudier une population, et non pas une personne individuellement. Le MBI peut, quant à lui, être administré de façon individuelle. Nous pouvons alors nous

questionner sur la valeur de nos résultats. Comme nous le verrons par la suite, ils semblent cependant cohérents.

Les questionnaires ont été administrés en présence de l'étudiante afin que les répondants puissent poser des questions en cas d'incompréhension d'une partie du questionnaire. Ceci peut induire un biais, car la réponse donnée pourrait influencer la manière de répondre, bien que nous nous soyons efforcés de rester le plus neutre possible. Il aurait été possible de laisser les personnes seules dans la pièce le temps de l'administration du questionnaire, mais celui-ci aurait probablement été mal rempli par les répondants. En effet, certains d'entre eux n'avaient pas répondu à la totalité des questions, ou bien avaient fait des croix à cheval entre deux cases lorsqu'ils hésitaient entre deux réponses. La méthode d'administration choisie semble donc être la plus appropriée.

### **3) Entretiens qualitatifs**

#### **3.1) Pertinence des questions**

Nous pouvons nous demander si les questions posées étaient pertinentes et si elles ont réellement permis de faire émerger tous les facteurs de stress présents dans chaque structure. La durée des entretiens, toute structure confondue, a été très variable. En effet, l'entretien le plus long a duré 48 minutes et 57 secondes alors que le plus court a duré seulement 1 minute et 46 secondes, ce qui est extrêmement court. En moyenne, les entretiens ont duré 15 minutes et 53 secondes, alors que nous avons prévu environ 45 minutes d'entretien. Dès lors, nous pouvons nous demander si nous sommes allés assez loin dans la discussion.

Lors des entretiens, une phrase assez générale (« *Parlez-moi de ce qui vous stresse dans votre travail.* ») ainsi que des phrases de relance (annexe 4) permettaient de faire émerger les différents facteurs de stress, qui étaient ensuite approfondis un à un. Il est possible que certains facteurs de stress ne soient pas venus à l'esprit des répondants spontanément. Il aurait alors été intéressant de préparer une liste de questions ciblées sur chaque facteur de stress potentiel, en se basant sur les six axes de stress (exigences du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie et de marges de manœuvre, rapports sociaux et relations de travail, conflits de

valeur, insécurité socio-économique), comme par exemple : « *Dans quelles situations la pression temporelle devient-elle une source de stress pour vous ?* », « *Parlez-moi de ce qui vous stresse dans la relation client.* » ou « *Décrivez-moi des situations qui sont source de stress du fait du manque de liberté pour gérer, organiser ou exercer votre travail comme vous le souhaiteriez.* ». Cela aurait certainement permis de mettre à jour d'autres facteurs de stress, mais aurait sensiblement rallongé la durée des entretiens, ce qui aurait été problématique dans le temps imparti pour ceux ayant déjà duré plus de 30 minutes. De plus, il est possible que certains facteurs de stress auraient été surestimés avec cette méthode, les répondants les évoquant uniquement parce qu'on les leur cite.

Cette étude s'insérant dans un travail de thèse vétérinaire, le manque d'expérience de l'étudiante administrant les entretiens a pu ajouter un biais à l'étude : il est possible que les questions n'aient pas été posées de façon assez persuasive et que les répondants aient donc pris les réponses un peu à la légère. Il faudrait donc que ce soit un professionnel qui conduise les entretiens.

La manière de réaliser ces entretiens pourrait également être discutée. En effet, nous avons réalisé des entretiens individuels, alors qu'il est également possible de mettre en place des entretiens de groupe, qui permettent de réfléchir à plusieurs sur une même thématique. Cependant, le nombre de travailleurs étant limité dans chaque structure, nous avons choisi de faire des entretiens individuels afin que chacun puisse s'exprimer librement.

### **3.2) Confidentialité et liberté de parole**

Nous venons de voir que nous avons opté pour des entretiens individuels afin que chacun puisse s'exprimer librement, mais cela était-il réellement le cas ? En effet, nous pouvons penser que la courte durée de certains entretiens peut également s'expliquer par une liberté de parole limitée.

Les entretiens ont été réalisés au sein même des structures, dans une pièce fermée afin d'en garantir la confidentialité. Cependant, l'isolation sonore de ces pièces n'était pas toujours parfaite. Afin de garantir une véritable confidentialité, il aurait été préférable de réaliser les entretiens à l'extérieur des structures vétérinaires, mais cela posait des problèmes d'organisation

en pratique puisque les entretiens ont eu lieu pendant les horaires de travail ou pendant la pause-déjeuner des travailleurs.

Au sein de chaque structure, le nombre de travailleurs n'était pas très important (de deux à treize personnes). De ce fait, on peut penser que, même en prenant un maximum de précautions et en respectant la confidentialité des entretiens, les patrons de chaque structure peuvent être à même de deviner, au moins en partie, qui a évoqué tel ou tel facteur de stress, d'autant plus que certains sont assez spécifiques d'un poste donné. Cela pourrait donc expliquer que certains salariés aient peu parlé et aient évoqué très peu de facteurs de stress. De plus, la confidentialité des entretiens est soumise à un équilibre précaire. En effet, nous avons dû faire face à une forte pression de la part des patrons de la *structure 3* qui voulaient que nous révélions les noms des travailleurs ayant obtenu des résultats inquiétants au MBI, ce que nous n'avons bien évidemment pas fait.

#### **4) Présentation des résultats et choix des mesures de gestion du stress**

Concernant la présentation des résultats, nous avons réalisé un exposé le plus clair et complet possible, expliquant le but de chaque partie du questionnaire et présentant les résultats obtenus par les travailleurs, en comparant avec d'autres études le cas échéant. Certains points sont cependant à discuter.

En ce qui concerne les explications pour chaque partie du questionnaire, celles-ci ont été bien comprises par les patrons des structures. Cependant, certains des graphiques présentant les résultats leur ont semblé incomplets. En effet, les résultats du Maslach Burnout Inventory ont été présentés à l'aide de trois graphiques différents (histogrammes), avec un graphique pour chaque score (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel). Par exemple, pour l'épuisement émotionnel, un graphique montrait combien de personnes avaient obtenu un score correspondant à un faible/modéré/fort épuisement émotionnel (annexe 5). Ces graphiques ne permettaient pas de faire le lien entre les trois scores obtenus par une même personne : nous étions alors incapables de dire si une personne présentant un épuisement émotionnel modéré présentait également une dépersonnalisation modérée et un accomplissement personnel modéré par exemple. C'est pourquoi les résultats du MBI ont été présentés différemment dans cette thèse, à l'aide de graphiques en radars notamment.

Nous avons également choisi de présenter de façon très succincte les résultats des entretiens, en expliquant dans un premier temps que les facteurs de stress peuvent être répartis selon les six axes de risques psychosociaux, et en montrant ensuite à l'aide d'un graphique en secteurs (annexe 5) quels axes avaient été les plus évoqués par les travailleurs de la structure. Quelques exemples de facteurs de stress ont été cités, ce qui a permis de donner une idée de la tendance globale dans la structure. Cette partie a été plutôt bien comprise par les patrons des structures, mais elle a suscité des interrogations, notamment concernant l'axe des conflits de valeur dans la *structure 3*. Donner des exemples de facteurs de stress pour chaque axe cité aurait pu éviter cela.

Dans un second temps, nous avons réalisé des vidéoconférences entre un intervenant extérieur, Gil Wittke, et le(s) patron(s) de chaque structure, afin de cibler des mesures de gestion ou de prévention du stress adaptées à ces structures. Nous avons au préalable choisi un certain nombre de facteurs de stress sur lesquels il semblait utile d'agir en priorité. Là-encore, certains points peuvent être discutés.

Tout d'abord, les facteurs de stress jugés « prioritaires » ont été ciblés de manière subjective, en se basant notamment sur les réponses des travailleurs lors des entretiens mais également sur les impressions ressenties lors des entretiens. En effet, aucune technique objective n'a été décrite permettant de définir les facteurs de stress sur lesquels il faut agir en priorité. Dès lors, il est possible que certains facteurs aient été mal ciblés, ce qui pourrait expliquer l'inertie observée par la suite. Cependant, pour chaque mesure de prévention proposée, le besoin d'agir sur le facteur de stress correspondant a été validé auprès du/des patron(s) de la structure.

Ensuite, nous pouvons nous demander si le fait d'avoir fait des vidéoconférences et non des réunions en face à face a été suffisamment convaincant auprès des patrons. En effet, Gil Wittke était parfois amené à leur parler de manière assez directe pour essayer de faire ressortir des choses qui n'auraient pas été dites pendant les entretiens ou afin de tester leurs réactions, et nous pouvons imaginer que cela aurait été plus efficace en direct. Malheureusement, pour des raisons d'éloignement géographique, cela n'était pas possible à mettre en place.

Enfin, nous pouvons nous demander si le fait de réaliser cette étude à titre gracieux pour les structures n'a pas induit un biais. En effet, il est judicieux de se demander si les structures vétérinaires seraient prêtes à déboursier de l'argent pour bénéficier d'un audit de stress. Dans

notre cas, les structures ont bénéficié d'un « état des lieux » gratuitement, mais y avait-il une réelle motivation à faire changer les choses ? La démarche n'ayant pas été initiée à l'origine par les patrons des structures, cela pourrait également expliquer l'inertie observée.

### **5) Durée de l'étude et déroulement des bilans de fin d'étude**

L'étude ayant dû être réalisée dans un temps limité, nous n'avons pu faire un suivi que sur six mois environ, cette durée étant comptabilisée à partir des entretiens en début d'étude, et non à partir du moment où nous avons défini les mesures de gestion du stress à mettre en place (figure 25). Notre étude était donc relativement courte, notamment dans la *structure 3* où il a été nécessaire de réaliser deux entrevues à un mois d'intervalle afin d'établir une liste de mesures de gestion du stress. Il serait intéressant d'effectuer un suivi sur du plus long terme, avec un bilan de fin d'étude à un an voire plus (après la fin des travaux pour les *structures 2 et 3*).

Les bilans de fin d'étude (suivis à 6 mois) n'ont été réalisés que de manière qualitative, à l'aide de questions ouvertes, afin d'apprécier de manière subjective la mise en place ou la non application des mesures de gestion du stress, d'essayer de déterminer les causes de non application et enfin d'apprécier les changements perçus dans les structures et le ressenti des travailleurs vis-à-vis de cette étude. Il aurait été possible d'ajouter une appréciation quantitative à ce bilan en soumettant à nouveau tous les travailleurs de chaque structure au même questionnaire qu'au début de l'étude. Cependant, nous avons choisi de ne pas le faire car les *structures 2 et 3* étaient en passe d'évoluer prochainement, et une période de transition apporte généralement du stress supplémentaire, ce qui aurait biaisé nos résultats.

Nous pouvons donc nous demander si les questions posées lors du suivi à six mois étaient pertinentes, et si nous sommes allés suffisamment en profondeur dans la discussion. Lorsque nous essayions de déterminer les causes de non mise en œuvre d'une action, avons-nous suffisamment poussé le questionnement ?

## **II) COMPARAISON DES RESULTATS AU QUESTIONNAIRE AVEC DES ETUDES ANTERIEURES**

### **1) Le PSS**

Lors d'une étude menée auprès de 501 travailleurs du nord de la France en 2010 (Lesage et al., 2012), que nous avons considérés comme population de référence, la moyenne de stress perçu obtenue au PSS-10 était de 15,3. Les valeurs que nous avons obtenues chez les vétérinaires et auxiliaires vétérinaires interrogés étaient en moyenne plus élevées, ce qui indiquerait qu'ils perçoivent un stress plus important que la population générale. Cela est plausible, puisque c'est en accord avec les données bibliographiques citées dans la première partie.

Dans notre étude, toutes structures confondues, les vétérinaires ont obtenu au PSS des notes allant de 10 à 30 avec une moyenne de 18,75. Ces résultats semblent cohérents si on les compare aux résultats obtenus par 494 vétérinaires français en 2014 (Bertrand, 2014), à savoir des notes s'étalant de 1 à 36 avec une moyenne de 18,7. De plus, la note obtenue par chaque vétérinaire était également en accord avec le ressenti que nous avons eu au cours des entretiens, même si cela reste une appréciation subjective.

De même, les auxiliaires vétérinaires ont obtenu dans notre étude des notes allant de 10 à 26 au PSS, avec une moyenne de 16,66. Les notes obtenues sont donc comprises dans la fourchette de notes obtenues par 438 auxiliaires vétérinaires français en 2014 (Bertrand, 2014), puisque celles-ci s'étalaient de 1 à 35, avec une moyenne de 19,37. Nos résultats semblent donc cohérents, même si la moyenne est assez éloignée de celle obtenue dans la population d'auxiliaires vétérinaires en 2014. Notre échantillon étant très faible, cela n'est pas interprétable. Là-encore, les notes obtenues par chaque auxiliaire vétérinaire semblaient en accord avec l'appréciation subjective effectuée au cours des entretiens.

Nous pouvons donc dire que les résultats que nous avons obtenus au PSS semblent valides, puisque aucune valeur aberrante n'a été relevée.

## 2) Le JCQ

Si l'on considère les réponses au JCQ pour l'ensemble des trois structures, la majorité des vétérinaires se trouvent en situation de travail actif alors que la majorité de leurs auxiliaires se trouvent en situation de travail tendu ou « *job strain* ». En effet, sur les huit vétérinaires interrogés, deux sont en situation de travail détendu et six en situation de travail actif. En ce qui concerne les auxiliaires vétérinaires interrogés, un est en situation de travail détendu, deux en situation de travail actif et les six autres se trouvent en situation de travail tendu ou « *job strain* ». Les scores de soutien social de ces derniers montrent qu'ils ne sont cependant pas en situation d'« *iso strain* », même si l'un d'entre eux se trouve à la limite.

Ces résultats sont en accord avec les résultats qu'avait obtenu Aurore Bertrand puisqu'elle avait montré une tendance des vétérinaires à se trouver en situation de travail actif alors que leurs auxiliaires auraient plutôt tendance à se trouver en situation de travail tendu voire d'« *iso strain* » (Bertrand, 2014).

## 3) Le MBI

Etant donné que ce test peut être administré de manière individuelle et que nous n'en avons pas modifié les questions, il n'est pas nécessaire de comparer les résultats obtenus à d'autres études. De plus, aucune étude n'a soumis des vétérinaires ou des auxiliaires vétérinaires au Maslach Burnout Inventory précédemment.

Cependant, nous avons vu dans la première partie que selon diverses études, les vétérinaires sont touchés de manière assez importante par le phénomène de *burn out*. Cela n'a pas été étudié chez les auxiliaires vétérinaires, mais étant donné qu'ils travaillent conjointement, il n'est pas surprenant que nous ayons obtenu des valeurs assez alarmantes à la fois pour des vétérinaires et pour des auxiliaires.

## III) COMMENT INTERPRETER L'INERTIE OBSERVEE ?

Dans les trois structures étudiées, malgré l'apparente motivation des chefs d'entreprise, une certaine inertie était présente concernant la mise en place des mesures de gestion et de

prévention du stress proposées. Pourtant, chaque mesure a été validée par le(s) patron(s) de la structure concernée, et a donc été considérée comme entrant dans le champ des possibles. Nous allons maintenant nous pencher sur les causes possibles de cette inertie.

De manière générale, le décalage entre l'ampleur du problème et la mise en œuvre de démarches de gestion du stress efficaces dans une entreprise pourrait s'expliquer de trois manières différentes (Pezé, 2010) :

- les difficultés d'objectivation des questions de santé mentale au travail malgré l'obligation pour l'employeur de procéder à l'évaluation des risques professionnels de son organisation ;

- la faiblesse des incitations et des dispositions institutionnelles : il y a peu de contraintes ou d'incitations à l'action ;

- des éléments d'ordre cognitif : déni des questions de santé au travail ou mise à distance de ces problématiques.

Dans le cadre de notre étude, le niveau de stress et les facteurs de stress présents dans les trois structures ayant été objectivés et un audit de stress ayant été réalisé, nous ne pouvons pas expliquer l'inertie observée par les deux premiers points. Cependant, l'intervention d'éléments d'ordre cognitif est une piste qui mérite d'être approfondie.

Une étude réalisée en 2017 s'est intéressée au stress chez 1504 dirigeants d'entreprises (Fondation MMA Entrepreneurs du Futur, 2017), qui correspondaient à un échantillon représentatif des entreprises françaises de moins de 50 salariés. Dans cette étude, on note un décalage entre l'état de stress des chefs d'entreprises et leur perception de leur propre stress. En effet, 96% des personnes interrogées jugent leur état de santé bon voire très bon. Pourtant, 57% déclarent souffrir de mal de dos, 48% de souffrances articulaires, 27% de migraines et 49% déclarent avoir éprouvé de l'anxiété. Il y a donc une certaine contradiction quand on regarde ces chiffres. De plus, on retrouve des symptômes qui peuvent être secondaires au stress. Cependant, il n'y a pas un véritable déni de stress, puisqu'un entrepreneur sur quatre juge que son état de santé s'est détérioré sur les cinq dernières années et 58% identifient le stress comme en étant la cause. De plus, 33% signalent ressentir parfois le besoin d'être accompagnés dans la gestion du stress. On pourrait donc penser que l'inertie observée dans les structures vétérinaires étudiées est

due en partie à un décalage entre le véritable état de stress des patrons, et la perception qu'ils en ont qui serait sous-estimée et n'inciterait donc pas à mettre ces mesures en place. Cela est particulièrement vrai dans la *structure 3*, où les patrons se déclarent peu stressés alors que deux d'entre eux ont obtenu des notes relativement élevées de stress perçu (24) (figure 34) et que deux d'entre eux ont également obtenu quelques scores associés à un risque de *burn out* modéré voire élevé (figure 36).

Afin d'identifier la représentation du stress d'un groupe de dirigeants, une étude a été réalisée auprès de 14 dirigeants d'entreprise, en majorité des PME (Pezé, 2010). Ces dirigeants ont été interrogés à l'aide d'une question unique (« *Que pouvez-vous nous dire d'important au sujet du stress au travail ?* ») et d'un certain nombre de thèmes de relance. Il ressort de ces entretiens trois idées générales : le stress serait inévitable et nécessaire, positif ou négatif et les dirigeants se soucient du bien-être de leurs employés.

Les dirigeants d'entreprise se représenteraient donc le stress comme quelque chose d'inévitable et de nécessaire, il serait source d'implication, de productivité et de satisfaction personnelle. Dès lors, ce qu'implique cette représentation est une banalisation du stress. En effet, s'il est bénéfique, pourquoi l'empêcher ? Il faudrait l'accepter et apprendre à vivre avec... Le risque est alors que les chefs d'entreprise sous estiment l'ampleur du stress dans leur structure, car cela n'incite pas à développer une vigilance vis-à-vis du stress. Il y aurait alors un écart possible entre l'ampleur effective du stress vécu par les salariés et l'ampleur perçue par les dirigeants. On retrouve cette banalisation du stress dans la *structure 3*, puisque les patrons de cette structure disent qu'il est « *plus rassurant* » que ce soient des auxiliaires vétérinaires qui sont en situation de travail tendu plutôt que des vétérinaires. Les auxiliaires ont en effet plus tendance à se retrouver en situation de travail tendu, mais doit-on pour autant considérer cela comme normal et ne pas prendre en compte leur souffrance ? De plus, il semblerait qu'il y ait un écart dans cette structure entre le stress perçu par les salariés, objectivé par les questionnaires auxquels ils ont répondu, et la perception qu'en ont les patrons. Cela pourrait donc expliquer l'inertie observée dans la *structure 3*. Dans les *structures 1 et 2*, cette représentation du stress comme inévitable est aussi présente.

Les dirigeants se représenteraient également le stress comme quelque chose pouvant être positif ou négatif. D'une part, le stress est jugé négatif si le facteur de stress constitue un

événement non voulu et affectant l'entreprise ou les individus ou si les conséquences de ce facteur de stress paralysent l'action, amènent à se perdre dans les détails ou à développer des problèmes de santé. D'autre part, le stress est jugé positif s'il provoque un état qui pousse à se dépasser, à gagner en expérience et s'il est utile pour être performant ou si ses conséquences sont une grande satisfaction ou un dénouement heureux. Le risque de cette représentation est une sous-estimation du stress des salariés et de ses effets négatifs. En effet, les patrons pourraient projeter sur les employés la norme qu'ils s'imposent à eux-mêmes ou leurs propres capacités de résistance au stress. Or chacun a des capacités d'adaptation au stress très différentes. Cette notion de stress positif ou négatif est apparue à plusieurs reprises dans nos entretiens. Elle a été évoquée dans les trois structures, à la fois par des patrons et par des salariés. Cette représentation du stress serait donc bel et bien existante dans les structures vétérinaires, mais comme nous l'avons dit, chaque personne va percevoir différemment tel ou tel facteur de stress. Il y a donc un biais de perception pouvant conduire à une sous-estimation du stress perçu par les salariés.

Il apparaît également via cette étude que les dirigeants d'entreprise se soucieraient du bien-être de leurs employés. En effet, même si les dirigeants interrogés ne perçoivent pas l'utilité de mettre en place des actions spécifiques de lutte contre le stress car leurs employés seraient soumis à peu de stress négatif, ils ne sont pas insensibles à l'état de leurs collaborateurs et font d'ailleurs des actions concrètes pour préserver leur santé. Dans notre étude, les patrons des trois structures semblent également se soucier de l'état de stress de leurs salariés. Par exemple, dans la *structure 3*, les patrons ont été très inquiets d'apprendre que deux de leurs salariés étaient soumis à un risque de *burn out* élevé. De plus, ils ont mis en place un certain nombre de mesures visant à améliorer les relations au travail, la motivation des salariés et l'ambiance générale. Dans la *structure 2*, la patronne est consciente que ses problèmes personnels sont une grande source de stress pour elle et que le fait de laisser ses problèmes personnels influencer sur son activité professionnelle peut également être source de stress pour ses salariés. Elle a entamé des démarches pour se faire aider (hypnose, psychiatre...) et montre une véritable volonté d'améliorer l'ambiance générale de la structure. Il paraît donc important d'axer la discussion avec les dirigeants dans cette optique : étant donné qu'ils paraissent volontaires pour la mise en place d'actions permettant de développer un bon climat de travail, il faut s'appuyer sur cela pour les convaincre de mettre en place des mesures plus spécifiques de la gestion du stress.

On relève également un certain déni du lien entre le stress et le travail effectué. Par exemple, dans la *structure 2*, les problèmes personnels de la patronne ont été régulièrement évoqués comme source de stress et on note dans cette structure une tentation d'enfermer la question du stress dans une logique de gestion individuelle. De même, on retrouve cette tentation dans la *structure 3*, notamment en ce qui concerne les deux salariés étant à risque de *burn out*. L'un des patrons a d'ailleurs déclaré : « *Je pense que le problème global c'est peut-être pas le nôtre, je pense que c'est individu dépendant. Je ne vois pas ce qu'on peut faire de mieux.* ». On retrouve ce ressenti du côté des salariés, puisque l'un d'eux a signalé « *ils (les patrons) essaient plus de dire que c'est la personne qui est source du problème, plutôt que la globalité avec un mélange entre la personne et la situation* ». Pour ces personnes, il y a certainement un travail de gestion individuelle du stress à réaliser. Cependant, cela ne signifie pas qu'il faut s'arrêter à cette gestion individuelle, et ne pas prendre en compte et travailler sur une gestion du stress au travail plus collective.

Nous venons donc de voir qu'en plus des biais potentiels de l'étude elle-même (durée de l'étude, méthode de ciblage des facteurs de stress sur lesquels agir, audit de stress réalisé à titre gracieux), il existe un certain nombre de variables qui pourraient expliquer l'inertie observée dans les trois structures étudiées, plutôt d'ordre cognitif (représentations du stress, déni...).



## CONCLUSION

Le stress au travail peut avoir des effets néfastes sur la santé physique et mentale des travailleurs qui y sont soumis, mais également sur les entreprises avec une baisse de la productivité, une augmentation des problèmes organisationnels et donc une perte économique. De nombreuses études montrent que le stress est bien présent dans les entreprises, et le monde vétérinaire n'est malheureusement pas épargné. En effet, les vétérinaires et leurs auxiliaires sont particulièrement touchés par le stress professionnel, et leurs facteurs de stress sont nombreux.

Les employeurs, y compris les vétérinaires chefs d'entreprise, sont dans l'obligation de prendre des mesures contre le stress au travail. Cependant, tous les guides visant à aider les chefs d'entreprise à mettre en place des audits de stress et à prendre des mesures de gestion et de prévention du stress ont été créés pour les grandes entreprises.

Notre étude avait donc pour but d'évaluer l'adaptabilité de ces méthodes à l'échelle d'une structure vétérinaire. Pour cela, nous avons réalisé un audit de stress dans trois structures vétérinaires, en interrogeant tous les travailleurs de ces structures à l'aide d'un questionnaire élaboré à partir de tests reconnus et de questions ouvertes. Nous avons ensuite, après interprétation des questionnaires et des entretiens de chacun, proposé des idées de mesures de gestion et de prévention adaptées à chaque structure, et tenté d'évaluer la difficulté de mise en place de ces mesures.

Cette étude nous a permis de montrer qu'il est possible et relativement simple de réaliser un audit de stress dans une structure vétérinaire, et ce sans trop perturber le travail quotidien. Il a été relativement aisé de mettre à jour les différents facteurs de stress présents et d'avoir une vision globale du stress dans chaque structure. La trame des guides créés pour les grandes entreprises peut être suivie, car même si certaines choses ne sont pas adaptables aux structures vétérinaires, la marche à suivre est sensiblement la même.

Cependant, nous avons relevé une certaine inertie dans l'application des mesures de gestion des facteurs de stress proposées, pourtant validées par les patrons des trois structures. L'argument avancé pour expliquer cette inertie est en général le manque de temps. Nous avons cependant essayé d'y trouver d'autres explications. Même si cela pourrait être imputable en partie à des biais de l'étude (durée de l'étude, méthode de ciblage des facteurs de stress sur lesquels

agir, audit de stress réalisé à titre gracieux...), d'autres variables d'ordre cognitif pourraient l'expliquer, comme les représentations du stress par les patrons (stress inévitable et nécessaire, positif ou négatif) ou un certain déni.

Compte tenu de la prévalence du stress dans les structures vétérinaires en France et de ses conséquences néfastes, il semble nécessaire de mettre en place ce genre de plans de prévention et de gestion des sources de stress. De plus, cela serait un bon moyen d'augmenter la productivité des entreprises vétérinaires, en plus d'augmenter le bien-être des individus qui y travaillent, et cela peut constituer un argument supplémentaire pour convaincre les chefs d'entreprises vétérinaires d'initier des démarches de prévention du stress.

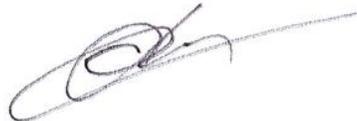
Afin de minimiser l'inertie, il semble important qu'un intervenant extérieur à l'entreprise prenne part à la démarche, pour réduire au mieux l'écart entre le stress perçu par les travailleurs et la représentation qu'en ont les patrons des structures vétérinaires.

**AGREMENT SCIENTIFIQUE**  
**En vue de l'obtention du permis d'imprimer de la thèse de doctorat vétérinaire**

Je soussigné, **Pierre SANS**, Enseignant-chercheur, de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, directeur de thèse, certifie avoir examiné la thèse de **Jordane ORLIAC** intitulée «**Etude de faisabilité d'un audit suivi d'un plan de prévention du stress en structure vétérinaire**» et que cette dernière peut être imprimée en vue de sa soutenance.



Fait à Toulouse, le 23 novembre 2018  
Professeur Pierre SANS  
Enseignant chercheur  
de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse



**Vu :**  
**Le Président du jury :**  
**Professeur Gérard CAMPISTRON**

**Il**  
M. Jordane ORLIAC  
a été admis(e) sur concours en : 2013  
a obtenu son diplôme d'études fondamentales vétérinaires le : 04/07/2017  
a validé son année d'approfondissement le : 06/09/2018  
n'a plus aucun stage, ni enseignement optionnel à valider.

Ecole nationale Vétérinaire- 23, chemin des capelles - 31076 Toulouse Cedex 3 - France


**Vu :** 27-11-2018  
**La Directrice de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse**  
**Isabelle CHMITELIN**

Pour la Directrice et par délégation,  
le Directeur Scientifique  
**François SCHELCHER**

**Vu et autorisation de l'impression :**  
**Président de l'Université**  
**Paul Sabatier**  
**Monsieur Jean-Pierre VINEL**  
Le Président de l'Université Paul Sabatier  
par délégation,  
La Vice-présidente de la CFVU

Régine ANDRE-OBRECHT



**Université de Toulouse**



## BIBLIOGRAPHIE

ARNAUDO, Bernard, LEONARD, Martine, SANDRET, Nicolas, CAVET, Marine, COUTROT, Thomas et RIVALIN, Raphaëlle, 2012. L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER. DARES Analyses [en ligne]. Mars 2012. N°23, p.1-9. [Consulté le 03/10/2017]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-023-2.pdf>.

APSAM, 2007. Santé psychologique au travail : une démarche structurée pour mieux gérer l'action. Focus sur la personne [en ligne]. Fiche technique 6, 1-6. [Consulté le 22/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/fs6.pdf>.

BERTRAND, Aurore, 2014. Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire. Thèse de doctorat vétérinaire. Créteil : Faculté de Médecine de Créteil.

BOURDET-LOUBERE, Sylvie, 2006. Etude des liens entre comportement suicidaire, motivations à vivre, anxiété et dépression dans un échantillon de 94 vétérinaires. Mémoire de psychologie. Toulouse : Université de Toulouse II – Mirail.

BRUCHON-SCHWEITZER, Marilou, 2001. Concepts, stress, coping : le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. Recherche en soins infirmiers. Décembre 2001. N° 67, 68-83.

BRUN, Jean-Pierre, 2003. Faire cesser le problème : la prévention du stress au travail [en ligne]. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations Université Laval. [Consulté le 26/02/2018]. La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions. ISBN 2-9807808-2-0. Disponible à l'adresse : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-3.pdf?v=2018-11-18>.

BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline et IVERS, Hans, 2007. Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail, Rapport R-514 [en ligne]. Montréal, Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [Consulté le 03/08/2018]. Etudes et recherches. ISBN 978-2-89631-164-4. Disponible à l'adresse : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-514.pdf?v=2018-11-18>.

BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline et ST-HILAIRE, France, 2009. Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail [en ligne]. Montréal, Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [Consulté le 08/08/2018]. ISBN 978-2-9810483-4-9. Disponible à l'adresse : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/RG-618.pdf>.

CARILLO, Claudine, 2011. La gestion du stress au travail. SOINS : La revue de référence infirmière. Tiré à part 2011, 1-20.

COHIDON Christine, RABET Gabrielle, MURCIA Marie, KHIREDDINE-MEDOUNI Imane et IMBERNON Ellen, 2016. Surveillance de la santé mentale au travail – Le programme Samotrace : Volet en entreprises, Régions Centre, Pays de la Loire et Poitou-Charentes, 2006-2008 [en ligne]. Saint-Maurice : Santé publique France. [Consulté le 12/12/2017]. ISBN 979-10-289-0295-7. Disponible à l'adresse : <http://invs.santepubliquefrance.fr/Publications-et-outils/Rapports-et-syntheses/Travail-et-sante/2017/Surveillance-de-la-sante-mentale-au-travail-Le-programme-Samotrace>.

COUTROT Thomas et MERMILLIOD Catherine, 2010. Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. DARES Analyses [en ligne]. Décembre 2010. N°81, p.1-5. [Consulté le 18/10/2017]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf>.

DELAUNOIS, Magali. Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise. Mémoire de diplôme d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail. Louvain : Université catholique de Louvain, faculté de médecine.

DERIOT, Gérard, 2010. Rapport d'information : fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail. Rapport d'information. 7 juillet 2010. N°642, 127p.

DIRECCTE PACA, 2011. Guide méthodologique pour la prévention des risques psychosociaux : dans le médico-social. La prévention en action : Pour la santé des salariés et des entreprises. Décembre 2011. N°21, 20p.

ERGAN, Mesut, BASKURT, Ferdi et BASKURT, Zeliha, 2017. The examination of work-related musculoskeletal discomforts and risk factors in veterinarians. Archives of Industrial Hygiene and Toxicology. Août 2017. N°68, p. 198-205.

FLEISZMAN, Nadine et MARCY, Mona, 2004. No stress : respirez, vous n'êtes plus stressé ! Paris : Dunod. ISBN 2-10-007990-5.

FONDATION MMA ENTREPRENEURS DU FUTUR, 2017. Entrepreneurs : le fléau du stress pèse sur leur santé et sur celle de leur entreprise : La prévention comme clé de leur performance. In : Fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du Futur [en ligne]. 13 avril 2017. [Consulté le 12/10/2018]. Disponible à l'adresse : <https://fondation-entrepreneurs.mma/FCKeditor/UserFiles/File/Presse/CP%20Forme%20des%20entrepreneursVD EF.pdf>.

FRITSCHI, L., MORRISON, D., SHIRANGI, A. et DAY, L., 2009. Psychological well-being of Australian veterinarians. Australian Veterinary Journal. 3 mars 2009. Vol. 87, n°3, p.76-81.

GRAZIANI, Pierluigi et SWENDSEN, Joel, 2005. Le stress : émotions et stratégies d'adaptation. Paris : Armand Colin. ISBN 2-200-34134-2.

GUEZ, Fabrice et DELHOMMEAU, Anne-Carole, 2010. Agir sur le stress au travail. Paris : Nathan LesEchos.fr. Collection : Entreprise (Paris. 2009) 6. ISBN 978-2-09-160685-9.

GUIGNON, N., NIEDHAMMER, L. et SANDRET, N., 2008. Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête SUMER 2003. Documents pour le Médecin du Travail [en ligne]. 3<sup>e</sup> trimestre 2008. N°115, p.389-398. [Consulté le 06/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20175>.

HANSEZ, I., SCHINS, F. et ROLLIN, F., 2008. Occupational stress, work-home interference and burnout among Belgian veterinary practitioners. Irish Veterinary Journal. Vol. 61, n°4, p.233-241.

HATCH, P-H., WINEFIELD, H-R., CHRISTIE, B-A. et LIEVAART, J-J., 2011. Workplace stress, mental health, and burnout of veterinarians in Australia. Australian Veterinary Journal. N°89, p.460-468.

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SECURITE, 2017. Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider [en ligne]. Edition INRS ED 6012. France : INRS. [Consulté le 20/08/2018]. ISBN 978-2-7389-2289-2. Disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206012>.

JONES-FAIRNIE, H., FERRONI, P., SILBURN, S. et LAWRENCE, D., 2008. Suicide in Australian veterinarians. Australian Veterinary Journal. Avril 2008. Vol. 86, n°4, p.114-116.

JOURDAN, Thierry, MARIN, A. et BEAUMONT-GRAFF, Edith, 2013. Mieux-être au travail. France : Vetos-Entraide. [Consulté le 07/10/2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.vetos-entraide.com/sites/default/files/mieux\\_etre\\_au\\_travail.pdf](https://www.vetos-entraide.com/sites/default/files/mieux_etre_au_travail.pdf).

LAMOUREUX, Philippe, 2006. L'approche participative dans un projet de santé. La santé de l'homme [en ligne]. Mars-avril 2006. N°382, p.12. [Consulté le 24/09/2018]. Disponible à l'adresse : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/382/01.htm>.

LANGEVIN, V., BOINI, S., FRANCOIS, M. et RIOU, A., 2012. Risques psychosociaux : outils d'évaluation : Maslach Burnout Inventory (MBI). Références en santé au travail. Septembre 2012. N°131, p.157-159.

LANGEVIN, V., BOINI, S., FRANCOIS, M. et RIOU, A., 2015. Risques psychosociaux : outils d'évaluation : Perceived Stress Scale (PSS), échelle de stress perçu. Références en santé au travail. Septembre 2015. N°143, p.101-104.

LANGEVIN, V., FRANCOIS, M., BOINI, S. et RIOU, A., 2011. Risques psychosociaux : outils d'évaluation : Job Content Questionnaire (JCQ), questionnaire dit de Karasek. Documents pour le Médecin du Travail. 1<sup>er</sup> trimestre 2011. N°125, p.105-110.

LARROQUE, Damien, 2015. Enquête : Santé et sécurité au travail dans les petites entreprises : quelle prévention ? In : Communiqué de presse [en ligne]. Paris : INRS. 13 mars 2015. 2p. [Consulté le 13/10/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/header/presse/cp-enquete-tpe.html>.

LEGERON, Patrick, 2015. Le stress au travail : un enjeu de santé. Nouvelle édition. Paris : Odile Jacob. ISBN 978-2-7381-3268-0.

LEGIFRANCE, 2018. Section 1 : document unique d'évaluation des risques. In : Accueil | Légifrance, le service public de la diffusion du droit [en ligne]. 7 novembre 2018. [Consulté le 08/01/2018]. Disponible à l'adresse : [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=DB41F01BD983E1AA36F8B18C4B53814F.tplgfr23s\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000023794014&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20181118](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=DB41F01BD983E1AA36F8B18C4B53814F.tplgfr23s_3?idSectionTA=LEGISCTA000023794014&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20181118).

LES EDITIONS DU POINT VETERINAIRE, 2017. Annuaire vétérinaire Roy 2017. 89<sup>ème</sup> édition. Paris : Le Point Vétérinaire.

LESAGE, François-Xavier, BERJOT, Sophie et DESCHAMPS, Frédéric, 2012. Psychometric properties of the French versions of the Perceived Stress Scale. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health. 14 mars 2012. Vol. 25, n°2, p.178-184.

MASLACH, Christina et LEITER, Michael P., 2011. Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel. Paris : Les Arènes. ISBN 978-2-35204-132-0.

MASSIN, Christophe et SAUVEGRAIN, Isabelle, 2006. Réussir sans se détruire : des solutions au stress au travail. Paris : Albin Michel. ISBN 2-226-16879-6.

MICHON, Philippe, 2007. Détresse morale des ASV : attention, risque de démission ! La Dépêche Vétérinaire. N°960, p.12-13.

MINISTERE DE L'EMPLOI, DE LA COHESION SOCIALE ET DU LOGEMENT, 2007. Article L4121-1 [en ligne]. Code du travail, codifié par l'Ordonnance 2007-329 2007-03-12. JORF. 13 mars 2007. [Consulté le 08/01/18]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528>.

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE, 2008. Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail. In : Journal Officiel [en ligne]. [consulté le 03/01/2018]. Disponible à l'adresse : [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO\\_20090002\\_0002\\_0020.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO_20090002_0002_0020.pdf).

NASSE, Philippe et LEGERON, Patrick, 2008. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Paris : Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

NETT, Randall J., WITTE, Tracy K., HOLZBAUER, Stacy M., ELCHOS, Brigid L., CAMPAGNOLO, Enzo R., MUSGRAVE, Karl J., CARTER, Kris K., KURKJIAN, Katie M., VANICEK, Kole, O'LEARY, Daniel R., PRIDE, Kerry R. et FUNK, Renee H., 2015. Notes from the field : Prevalence of risk factors for suicide among veterinarians – United States, 2014. Morbidity and Mortality Weekly Report. 13 février 2015. Vol. 64, n°5, p.131-132.

PENDRY, Patricia, 2006. Moral distress: recognizing it to retain nurses. Nursing Economic. Novembre 2006. Vol. 25, n°4, p.217-221.

PEZE, Stephan, 2010. Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? Novembre 2010.

QUINTARD, Bruno, 2001. Le concept de stress et ses méthodes d'évaluation. Recherche en soins infirmiers. Décembre 2001. N°67, p.46-67.

RYAN, Richard M. et DECI, Edward L., 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology. N°25, p.54-67.

SELYE, Hans, 1936. A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature. 4 juillet 1936. N°138, p.32.

SHIRANGI, A., FRITSCHI, L., HOLMAN, C. et MORRISON, D., 2013. Mental health in female veterinarians: effects of working hours and having children. Australian Veterinary Journal. Avril 2013. Vol. 91, n°4, p.123-130.

SKIPPER, Gregory E. et WILLIAMS, Jerome B., 2012. Failure to acknowledge high suicide risk among veterinarians. Journal of Veterinary Medical Education. Vol. 39, n°1, p.79-82.

SMITH, D-R., LEGGAT, P-A., SPEARE, R., et TOWNLEY-JONES, M., 2009. Examining the dimensions and correlates of workplace stress among Australian veterinarians. Journal of Occupational Medicine and Toxicology. Vol. 4, n°1, p.32.

SOCIETE DE MEDECINE DU TRAVAIL DE NORMANDIE, INSTITUT DE MEDECINE DU TRAVAIL DE BASSE-NORMANDIE ET INSTITUT DE MEDECINE DU TRAVAIL DE HAUTE-NORMANDIE, 1991. XXe journées nationales de médecine du travail : Rouen, 12-15 juin 1990. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. N°52, p.154-157.

THEBAUD-MONY, Annie et ROBATEL, Nathalie, 2009. Stress et risques psychosociaux au travail. Problèmes politiques et sociaux. N°965, 120p.

TRONTIN, C., LASSAGNE, M., BOINI, S. et RINAL, S., 2007. Le coût du stress professionnel en France en 2007. In : INRS, santé et sécurité au travail [en ligne]. [Consulté le 13/02/2017]. Disponible à l'adresse : [www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf).

UNIVERSITE LAVAL, 2016. Comment prévenir le stress : 3 niveaux de prévention. In : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration [en ligne]. 3 novembre 2016. [Consulté le 10/01/2018]. Disponible à l'adresse : <http://cgsst.com/prevenir-stress-3-niveaux-de-prevention/>.

## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX PARTICIPANTS DE L'ETUDE

### Questionnaire sur le stress au travail

Ce questionnaire a pour but d'évaluer le niveau de stress dans votre structure. Les réponses sont strictement confidentielles, seule une analyse « statistique » en sera faite.

Ce questionnaire comporte 58 questions au total, qui sont toutes obligatoires car nécessaires à l'exploitation des résultats. Répondez à chaque question séparément sans considérer les autres, le plus **spontanément** possible. Indiquez vos réponses par une croix (une seule réponse par question).

-----

- **1<sup>ère</sup> partie : Répondez spontanément aux questions qui vous sont proposées en mettant une croix « X » pour répondre par « jamais », « presque jamais », « parfois », « assez souvent » ou « souvent ».**

	Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Souvent
1) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été dérangé(e) par un évènement inattendu ?					
2) Au cours du dernier mois, combien de fois vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?					
3) Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) nerveux(se) ou stressé(e) ?					
4) Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) confiant(e) à prendre en main vos problèmes personnels ?					
5) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?					
6) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?					
7) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été capable de maîtriser votre énervement ?					
8) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que vous dominiez la situation ?					
9) Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les évènements échappaient à votre contrôle ?					
10) Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouviez pas les contrôler ?					

● 2<sup>ème</sup> partie : Répondez spontanément aux affirmations qui vous sont proposées en mettant une croix « X » pour indiquer si vous êtes « pas du tout d'accord », « pas d'accord », « d'accord » ou « tout à fait d'accord ».

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
11) Mon travail me demande de travailler très vite				
12) On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive				
13) Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail				
14) Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes				
15) Mon travail me demande de travailler intensément				
16) Mon travail demande de longues périodes de concentration intensive				
17) Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard				
18) Mon travail est très bousculé				
19) Je dois tenir compte du travail de collègues ou d'autres partenaires (laboratoires, clients...) ce qui ralentit souvent mon propre travail				
20) Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même				
21) Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail				
22) J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail				
23) Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives				
24) Mon travail demande un haut niveau de compétence				
25) Dans mon travail, j'ai des activités variées				
26) Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles				
27) Mon travail me demande d'être créatif				
28) J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles				

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
29) Mon employeur (ou mes associés) réussissent facilement à faire collaborer leurs employés				
30) Mon employeur (ou mes associés) m'aident à mener mes tâches à bien				
31) Les membres de l'équipe (vétérinaires et auxiliaires) avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents				
32) Les membres de l'équipe (vétérinaires et auxiliaires) avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien				
33) Mon employeur (ou mes associés) prêtent attention à ce que je dis				
34) Mon employeur (ou mes associés) se sentent concernés par le bien-être de leurs employés				
35) Les membres de l'équipe (vétérinaires et auxiliaires) avec qui je travaille sont amicaux				
36) Les membres de l'équipe (vétérinaires et auxiliaires) avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt				

● **3<sup>ème</sup> partie : Répondez spontanément aux affirmations qui vous sont proposées en mettant une croix « X » pour indiquer si cela n'arrive « jamais » ou arrive « quelques fois par an », « une fois par mois », « quelques fois par mois », « une fois par semaine », « quelques fois par semaine » ou « chaque jour ».**

	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
37) Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail							
38) Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail							
39) Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail							

	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
40) Je peux comprendre facilement ce que mes clients ressentent							
41) Je sens que je m'occupe de certains patients/clients de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets							
42) Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort							
43) Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients							
44) Je sens que je craque à cause de mon travail							
45) J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens							
46) Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail							
47) Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement							
48) Je me sens plein(e) d'énergie							
49) Je me sens frustré(e) par mon travail							

	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
50) Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail							
51) Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients							
52) Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop							
53) J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes clients							
54) Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes patients/clients							
55) J'ai accompli beaucoup de choses qui valent la peine dans ce travail							
56) Je me sens au bout du rouleau							
57) Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement							
58) J'ai l'impression que mes clients me rendent responsables de certains de leurs problèmes							

## ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE DE KARASEK ET LE CALCUL DES SCORES

Source : (Guignon et al., 2008)

### Le questionnaire de Karasek et le calcul des scores

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont ici décrits à partir d'un outil internationalement utilisé, le questionnaire de Karasek, du nom de son principal initiateur, un sociologue nord-américain [1].

Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail: la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Il comporte 26 questions: neuf pour la demande psychologique,

neuf pour la latitude décisionnelle, huit pour le soutien social. Les réponses proposées sont: «Pas du tout d'accord», «Pas d'accord», «D'accord», «Tout à fait d'accord», ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions. On calcule ensuite la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtée en deux ■■■

### Le questionnaire de Karasek et le calcul des scores (suite)

■■■

parties égales: la moitié des salariés se situe au dessus de ce score, et l'autre moitié au dessous. Le «job strain» est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé [1 à 5].

**L'axe «demande psychologique»** regroupe trois sous-axes:

QUANTITÉ - RAPIDITÉ

- Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite
- Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
- Q13 - Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail

COMPLEXITÉ - INTENSITÉ

- Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes
- Q11 - Mon travail me demande de travailler intensément
- Q15 - Mon travail demande de longues périodes de concentration intense

MORCELLEMENT - PREVISIBILITÉ

- Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard
- Q17 - Mon travail est très bousculé
- Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Le score de demande psychologique est donné par la formule:  
 $Q10+Q11+Q12+(5-Q13)+Q14+Q15+Q16+Q17+Q18$

**L'axe «latitude décisionnelle»** regroupe trois sous-axes:

LATITUDE OU MARGES DE MANŒUVRE

- Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même
- Q6 - Dans ma tâche j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail
- Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

UTILISATION ACTUELLE DES COMPÉTENCES

- Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence
- Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées

DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- Q3 - Mon travail me demande d'être créatif
- Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Le score de latitude décisionnelle est donné par la formule:  
 $4*Q4+4*(5-Q6)+4*(Q8)+2*(5-Q2)+2*(Q5)+2*(Q7)+2*(Q1)+2*(Q3)+2*(Q9)$

**L'axe «soutien social»** distingue le soutien professionnel ou émotionnel, en provenance des supérieurs ou des collègues:

LE SOUTIEN PROFESSIONNEL

- par les supérieurs:

- Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés
  - Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien
- par les collègues:
- Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
  - Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

LE SOUTIEN ÉMOTIONNEL

- par les supérieurs:

- Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis
- Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- par les collègues:

- Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
- Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Le score de soutien social est donné par la formule:  
 $Q19+Q20+Q21+Q22+Q23+Q24+Q25+Q26$

**«Job strain» et «isostrain»**

Le «job strain» ou «tension au travail» est la combinaison faible latitude/forte demande. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le salarié est dans le cadre «tendu», et donc considéré en situation de «job strain».

L'«isostrain» est la combinaison d'une situation de job strain et d'un faible soutien social, inférieur à 24.

Une étude a évalué les qualités psychométriques de cette version française du questionnaire et l'a validée d'un point de vue statistique [6]. L'enquête Sumer permet donc de disposer d'une base de données pertinentes sur les facteurs psychosociaux en France, permettant des comparaisons y compris au niveau international.

Une étude statistique transversale comme Sumer ne peut pas répondre à la question de savoir si des «difficultés psychologiques» altèreraient la perception de certains salariés sur leurs charges psychologiques et sur leurs marges de manœuvre au travail.

Par contre, des études longitudinales apportent des réponses à cette question. Si on entend par «difficultés psychologiques» des traits de personnalité, des études épidémiologiques ont montré qu'en prenant en compte des facteurs relatifs à la personnalité, les associations entre facteurs psychosociaux au travail et les indicateurs de santé étaient inchangés [7].

Des études prospectives ont montré les effets prédictifs des facteurs psychosociaux au travail sur le développement d'une symptomatologie anxio-dépressive chez des salariés qui y sont exposés [8].

## ANNEXE 3 : LE CALCUL DES SCORES POUR LE MASLACH BURNOUT INVENTORY

Source : (Maslach & Leiter, 2011)

Chaque réponse à une question correspond à un nombre de points :

- Jamais = 0 point
- Quelques fois par an = 1 point
- Une fois par mois = 2 points
- Quelques fois par mois = 3 points
- Une fois par semaine = 4 points
- Quelques fois par semaine = 5 points
- Chaque jour = 6 points

On additionne ensuite les points obtenus dans chacune des dimensions :

- Score d'Épuisement Emotionnel (SEE)

Additionner les points des questions 37-38-39-42-44-49-50-52-56

<b>Épuisement Emotionnel</b>	SEE < 17	18 < SEE < 29	SEE > 30
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

- Score de Dépersonnalisation (SD)

Additionner les points des questions 41-46-47-51-58

<b>Dépersonnalisation</b>	SD < 5	6 < SD < 11	SD > 12
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

- Score d'Accomplissement Personnel (SAP)

Additionner les points des questions 40-43-45-48-53-54-55-57

<b>Accomplissement Personnel</b>	SAP < 33	34 < SAP < 39	SAP > 40
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Une personne obtenant un SEE et un SD de degré élevé ainsi qu'un SAP de degré faible est soumise à un fort risque de burn out.

## ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE POUR L'AUDIT DE STRESS

- Présentation : 2 minutes

« Bonjour, je m'appelle Jordane Orliac et je suis étudiante en 5<sup>ème</sup> année à l'ENVT. Je réalise une thèse qui va permettre d'étudier la faisabilité de mise en place de mesures simples de prévention du stress dans les cabinets vétérinaires. Le but de cet entretien est de mettre en évidence les facteurs de stress présents dans votre structure (et notamment les plus importants) et comment les membres de la clinique les vivent afin de proposer quelques mesures de prévention adaptées à la clinique. Bien évidemment, le but n'est pas de régler tous les problèmes mis en évidence mais de progresser sur ces problèmes. Nous nous focaliseront seulement sur un petit nombre de facteurs présents.

Cet entretien va durer environ 1h à partir de quelques questions que je vais vous poser. Puis je vous proposerai de passer (*dans telle salle*) pour remplir un questionnaire d'évaluation des facteurs de stress dans la clinique.

Je tiens à préciser que cet entretien et l'exploitation du questionnaire sont strictement confidentiels. Je souhaite effectuer un enregistrement audio uniquement pour analyser avec fidélité les réponses par la suite et qui sera ensuite détruit une fois ma thèse terminée. Cela me permettrait d'être bien concentrée sur notre entretien. M'y autorisez-vous ? »

- Entretien : 45 minutes environ, semi-dirigé

On partira sur du général :

« *Parlez-moi de ce qui vous stresse dans votre travail.* »

Puis, pour chaque facteur de stress évoqué, dans l'ordre où ils apparaissent, on essaiera de comprendre :

1) comment ce facteur intervient concrètement

« *Vous avez parlé de ..., racontez-moi une situation concrète.* »

« *A propos de ..., pouvez-vous me donner un exemple ?* »

« *Vous avez évoqué ..., donnez-moi un exemple précis.* »

2) comment le sujet le vit

« *Comment vivez-vous cette situation ?* »

« *Comment le vivez-vous ?* »

3) comment le sujet le gère

« Expliquez-moi comment vous faites face à cette situation stressante au quotidien. »

« Quelle est votre méthode pour faire face à cette situation ? »

« Que faites-vous pour gérer cela ? »

4) ce qu'il faudrait faire pour que ça s'améliore

« Que proposeriez-vous pour que ça s'améliore ? »

« A votre avis, comment pourrait-on améliorer cela ? »

« Avez-vous des suggestions pour améliorer cette situation ? »

Phrases de relance :

« Pouvez-vous me parler d'autres choses qui vous stressent dans votre travail ? »

« Voyez-vous d'autres sources de stress et si oui lesquelles ? »

« D'accord, quoi d'autre ? »

« Vous pouvez m'en dire plus ? »

« Avez-vous d'autres exemples/idées ? »

« Lesquel(le)s ? »

● Questionnaire : 15 minutes

Un questionnaire comportant 58 questions au total, se présentant sous forme de QCM, sera à remplir à la fin de l'entretien. Ce questionnaire est anonyme mais un système de numéros me permettra de relier le questionnaire au répondant en cas de problème (pour retrouver la personne si une question n'a pas été remplie par exemple).

## ANNEXE 5 : EXEMPLE DE PRESENTATION POWER POINT UTILISEE POUR PRESENTER LES RESULTATS, ICI DANS LA STRUCTURE 2

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

Structure 2

### 1<sup>ère</sup> partie : Perceived Stress Scale (PSS)

- Permet d'évaluer le **stress perçu** (fréquence des situations de la vie/du travail perçues comme menaçantes, non prévisibles, incontrôlables, pénibles)
- Echelle allant jusqu'à 40
- Plus le score est élevé, plus les risques suivants augmentent :
  - Dégradation de la santé physique et mentale
  - Diminution du bien-être et de l'estime de soi
  - Insatisfaction au travail
  - Dépression

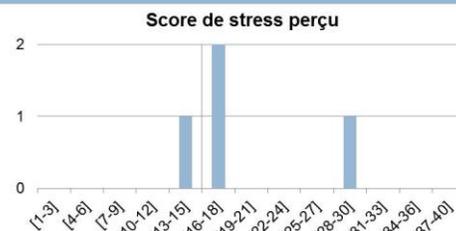
### 1<sup>ère</sup> partie : Perceived Stress Scale (PSS)

- Etude auprès de 501 travailleurs du Nord de la France :
  - Distribution en cloche
  - Moyenne de stress perçu : 15,3
- Etude dans les populations de vétérinaires et d'ASV françaises :



- Moyenne de stress perçu : 18,7 (vétérinaires) et 19,37 (ASV) soit environ 19

### Résultats du PSS



- Stress perçu au-dessus de la moyenne dans l'échantillon de référence pour 3 personnes sur 4
- Mais en-dessous de la moyenne des vétérinaires et ASV pour 3 personnes sur 4

### 2<sup>ème</sup> partie : Job Content Questionnaire (JCQ)

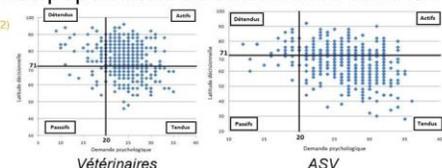
- Permet d'évaluer :
  - Demande psychologique (quantité/intensité de travail)
  - Latitude décisionnelle (marges de manœuvre, possibilité utiliser/développer compétences)
  - Soutien social sur le lieu de travail (aide des supérieurs/collègues)

		Demande psychologique	
		Faible	Élevée
Latitude décisionnelle	Élevée	Travail détendu	Travail dynamique (actif)
	Faible	Travail passif	Travail tendu ou surchargé : « job strain »

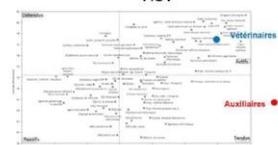
- « job strain » : risque le plus élevé d'avoir des répercussions négatives sur la santé (troubles cardio-vasculaires, psychiques et musculo-squelettiques)
- Risque aggravé si faible soutien social

### 2<sup>ème</sup> partie : Job Content Questionnaire (JCQ)

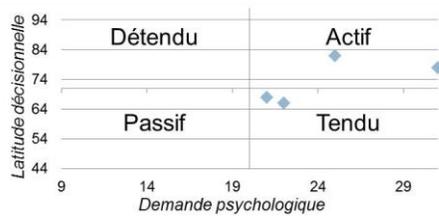
- Etude dans les populations de vétérinaires et d'ASV françaises :



- Vétérinaires : travail actif (13,6% avec faible soutien social)
- ASV : travail tendu (42,2% avec faible soutien social)

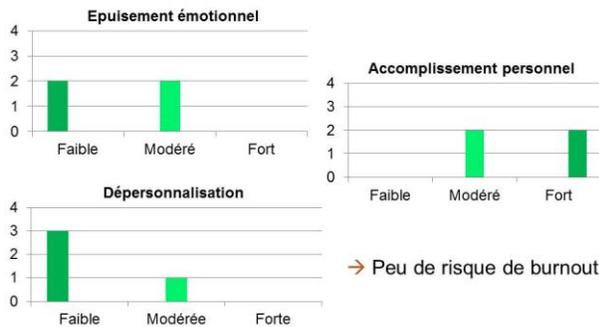


## Résultats du JCQ



- Résultats classiques (en lien avec la forte charge de travail des métiers de vétérinaire et ASV)
- Fort ressenti de manque d'autonomie (faible latitude décisionnelle d'où un travail « tendu »)
- Fort soutien social sur le lieu de travail qui équilibre

## Résultats du MBI



## 3<sup>ème</sup> partie : Maslach Burnout Inventory (MBI)

Questionnaire qui mesure les 3 dimensions principales de l'expérience d'un individu avec le travail :

- Épuisement (travail vécu comme difficile, fatigant...)
  - Dépersonnalisation (baisse de considération positive à l'égard des autres → discours cyniques, dépréciatifs, voire indifférence)
  - Accomplissement (épanouissement au travail)
- Risque de burnout si fort épuisement émotionnel + forte dépersonnalisation  
→ Risque aggravé si faible accomplissement personnel

## RÉSULTATS DES ENTRETIENS

## 6 axes de risques psycho-sociaux

- **Exigences du travail**  
Quantité de travail, pression temporelle au travail, complexité du travail, conciliation entre la vie personnelle et professionnelle
- **Exigences émotionnelles**  
Relation client, empathie / contact avec la souffrance, tension avec le public, devoir cacher ses émotions, peur au travail
- **Autonomie, marge de manœuvre**  
Liberté procédurale (façon de gérer-organiser-exercer son travail), utilisation et progression des compétences
- **Rapports sociaux**  
Soutien social, violence au travail, reconnaissance, management
- **Conflits de valeur**  
Problème éthique, qualités non reconnues
- **Insécurité socio-économique**  
Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière, aspect soutenable ou non du métier sur une carrière

## Résultats

### Axes de risques psycho-sociaux



**Cité par tout le monde**  
**Cité par 2-3 personnes**  
**Cité par 1 personne**  
**Non cité**

- **Exigences du travail** : fait d'avoir plusieurs choses à faire en même temps, difficulté de conciliation avec la vie personnelle...
- **Exigences émotionnelles** : gestion des clients difficiles, gestion des animaux difficiles...

## SOURCES

1. LESAGE François-Xavier, BERJOT Sophie, DESCHAMPS Frédéric, 2012. Psychometric properties of the french versions of the perceived stress scale. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health. Vol. 25, n°2, p. 178-184.
2. BERTRAND Aurore, 2014. Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire. Thèse de doctorat vétérinaire. Créteil : Faculté de médecine de Créteil.

## ANNEXE 6 : EXEMPLE DE BILAN ECRIT ENVOYE AUX STRUCTURES, ICI POUR LA STRUCTURE 2

### Bilan de la présentation des résultats et de la vidéoconférence dans la structure 2

Rappels : Cet audit a été réalisé afin de faire le point sur les facteurs de stress présents dans la structure et d'envisager des solutions pour les gérer. La méthodologie suivie comporte de 2 phases, une première phase d'entretiens et de questionnaires avec les membres de l'équipe avec restitution par vidéoconférence du bilan des propositions de gestion des facteurs de stress, puis une phase de mise en œuvre des propositions jugées les plus pertinentes avec bilan en janvier 2018 puis en mars.

Le questionnaire se composait de 3 parties :

- le **Perceived Stress Scale** a montré que le stress perçu dans le cabinet est d'intensité moyenne (figure 1) : 3 personnes sur 4 ont un stress perçu supérieur à la moyenne dans l'échantillon pris comme référence (501 travailleurs du nord de la France, moyenne de stress perçu = 15.3)<sup>1</sup> mais inférieur à la moyenne dans la population de vétérinaires et d'auxiliaires française (moyenne de stress perçu d'environ 19)<sup>2</sup>. Seule une personne a un stress perçu assez élevé, pour laquelle le risque de répercussions négatives (santé physique, bien-être...) est plus élevé.

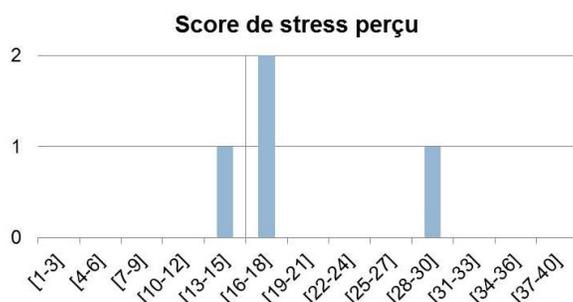


Figure 1 : Résultats du Perceived Stress Scale dans la structure 2

- le **Job Content Questionnaire** a donné des résultats assez classiques pour des vétérinaires et auxiliaires (figures 2, 3 et 4), avec 2 personnes en travail actif et 2 personnes en travail tendu (figure 5), ce qui est lié à la forte charge de travail et à un fort ressenti de manque d'autonomie (on retrouve le manque d'autonomie évoqué dans les entretiens par les auxiliaires). Les personnes en travail tendu sont les plus susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur la santé (troubles cardiovasculaires, psychiques et musculo-squelettique). Il y a en revanche un fort soutien social sur le lieu de travail, ce qui permet d'équilibrer.

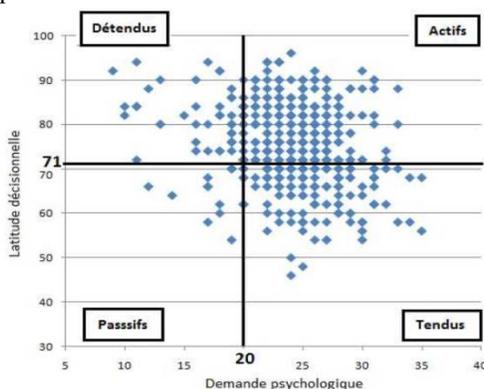


Figure 2 : Résultats du Job Content Questionnaire chez 494 vétérinaires français<sup>2</sup>

<sup>1</sup> LESAGE François-Xavier, BERJOT Sophie, DESCHAMPS Frédéric, 2012. Psychometric properties of the french versions of the perceived stress scale. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health. Vol. 25, n°2, p. 178-184.

<sup>2</sup> BERTRAND Aurore, 2014. Les facteurs de stress en cabinet vétérinaire. Thèse de doctorat vétérinaire. Créteil : Faculté de médecine de Créteil.

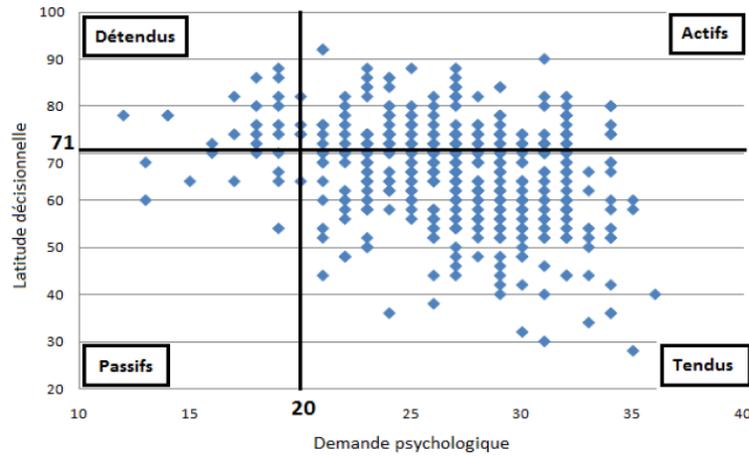


Figure 3 : Résultats du Job Content Questionnaire chez 438 auxiliaires vétérinaires français <sup>2</sup>

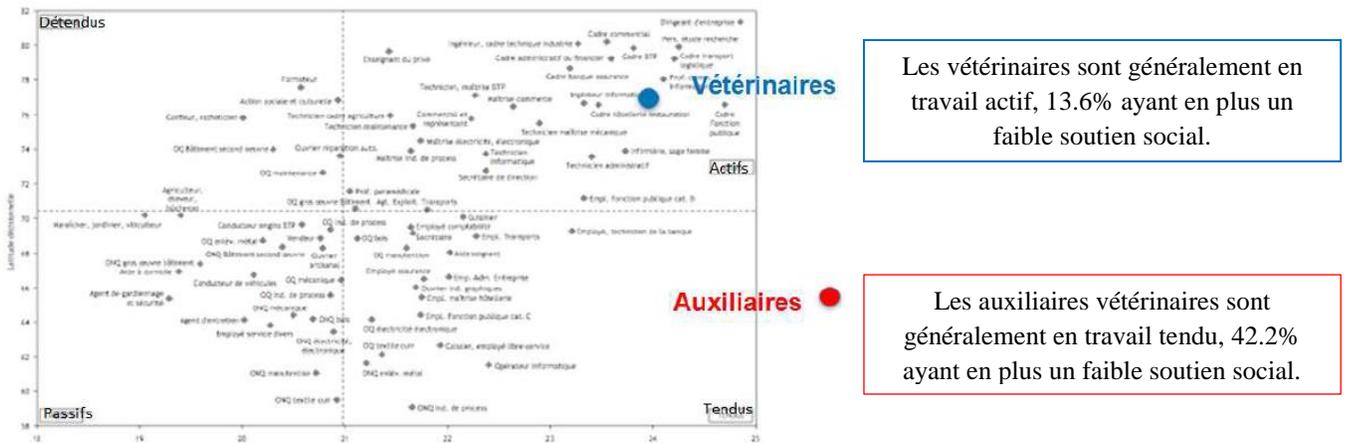


Figure 4 : Résultats du Job Content Questionnaire chez des vétérinaires et auxiliaires vétérinaires français <sup>2</sup>

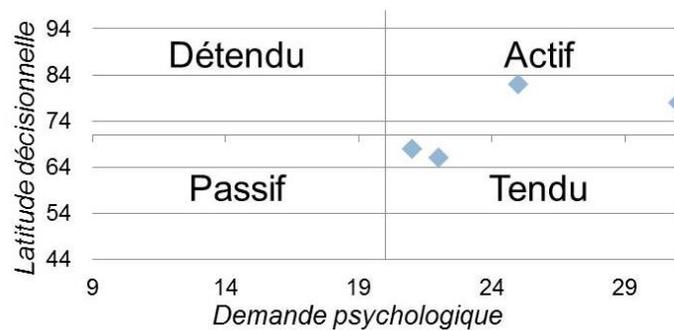


Figure 5 : Résultats du Job Content Questionnaire dans la structure 2

- le **Maslach Burnout Inventory** a montré qu'il y a peu de risque de burnout dans cette structure (figure 6) car le risque est élevé quand il y a un fort épuisement professionnel et une forte dépersonnalisation et aggravé s'il y a aussi un faible accomplissement personnel, ce qui n'est pas le cas ici.

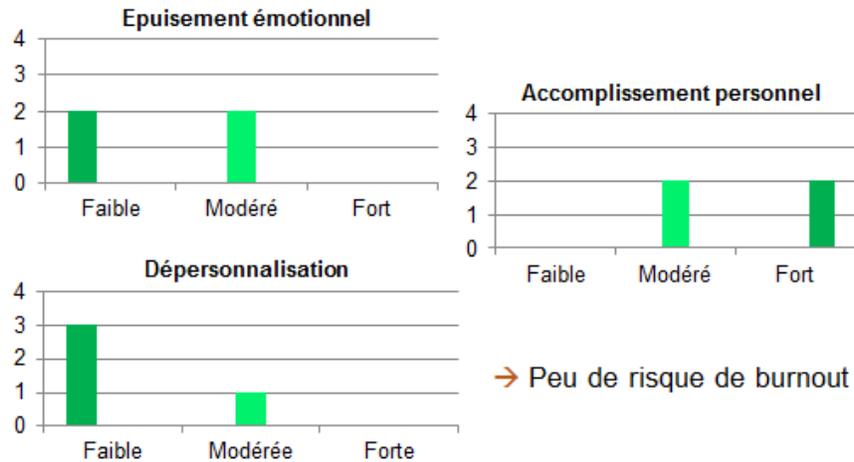


Figure 6 : Résultats du Maslach Burnout Inventory dans la *structure 2*

Les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe ont mis à jour différents facteurs de stress (figure 7), les plus cités faisant partie de l'axe des exigences du travail (quantité, intensité du travail) et de l'axe des exigences émotionnelles (relation client, peur au travail...). Des facteurs de stress tels que l'irrégularité de la masse de travail, une incertitude financière ou des difficultés de conciliation de la vie personnelle et professionnelle ont été relevés. Un prochain changement de locaux a été évoqué, pour améliorer à la fois les conditions de travail et envisager un éventuel développement. Un certain manque d'autonomie est aussi ressenti par les auxiliaires, qui aimeraient se voir confier plus de responsabilités.

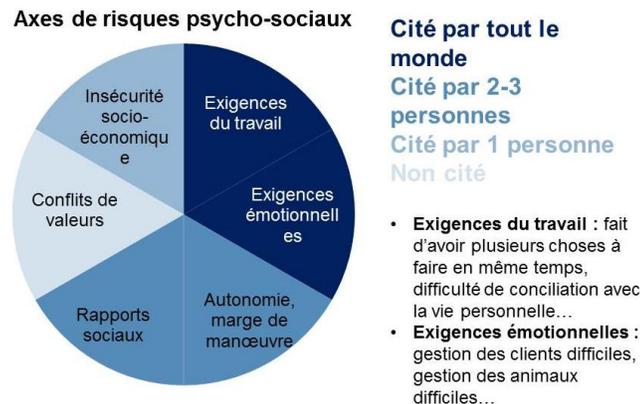


Figure 7 : Importance de chaque axe de risque psycho-social et exemples de facteurs de stress cités pour les plus fréquents, dans la *structure 2*

En conclusion, les résultats pour votre structure sont dans la moyenne des résultats observés dans d'autres structures vétérinaires en France. Ceci n'exclue pas la possibilité d'améliorations, le stress n'étant pas une fatalité et pouvant engendrer à moyen-long terme des troubles de la santé, préjudiciables tant pour les personnes que pour l'entreprise. Nous avons identifié, présenté et discuté avec vous des pistes de gestion des facteurs de stress, que nous avons regroupés dans la liste suivante :

Parmi les priorités abordées :

- Valider l'idée d'un **passage du statut libéral au statut société** : contacter XXXXXX (n° de téléphone), qui apportera les éléments nécessaires et pourra éventuellement accompagner si besoin.

- Identifier un partenaire potentiel (labo, centrale, petfooder) pour financer un petit **audit de potentiel de croissance du cabinet** et avoir des conseils de développement pour profiter au mieux du changement de locaux (par exemple développer la chirurgie des tissus mous).

Autres pistes :

- Permettre aux ASV lors d'une **réunion** (démarche participative) d'exprimer les actes qui leurs semblent pouvoir être délégués (au sens large du terme) en vue de négocier comment construire effectivement une nouvelle organisation qui permette aux ASV de gagner en responsabilités et aux vétérinaires de se focaliser sur les actes à plus grande marge.

- Mettre en place un **entretien annuel d'évaluation** : cet entretien permet de faire le bilan de l'année écoulée tant du point de vue du patron que du salarié, et de fixer des objectifs (atteignables) pour l'année à venir. Il permet aussi de créer un moment privilégié de communication permettant au salarié d'exprimer ses idées sur le fonctionnement de son poste et ses envies et besoins pour se développer et s'épanouir.

→ Voir les exemples de supports d'entretien annuel d'évaluation envoyés en pièce jointe, dont un tiré du site de l'ordre [veterinaire.fr](http://veterinaire.fr) (d'autres exemples existent certainement).

Les deux prochains RDV auront lieu la **semaine du 1<sup>er</sup> janvier** et la **semaine du 26 mars**. L'objectif de ces RDV est de faire le point sur ce qui a pu être mis en place, si ça a été simple ou non, et d'essayer de comprendre pourquoi certaines mesures n'ont pas pu être mises en place, s'il y en a.

## ANNEXE 7 : FICHE PRATIQUE : METHODES DE PREVENTION ET DE GESTION DU STRESS CHEZ LE CHAT

### Fiche pratique : Méthodes de prévention et de gestion du stress chez le chat

#### *Pourquoi mettre en place ces méthodes ?*

- 1) **Optimisation des soins prodigués**
  - Participe au bien-être général du chat
  - Clients moins anxieux face aux prochaines visites
  - Permet d'éviter l'apparition de la réponse au stress (augmentation de la précision des résultats des examens)
- 2) **Amélioration de la productivité de la clinique**
  - Evite de nombreuses sources d'agacement (pour le vétérinaire et le personnel soignant)
  - Journées de travail plus agréables
  - Procédures plus efficaces (examens cliniques, prises de sang...)
- 3) **Sécurisation de l'environnement de travail**

Diminution des risques d'agression et accidents (morsures, griffures...)

#### **Conseils à donner aux propriétaires**

Toujours transmettre ces informations aux clients qui vont/viennent d'adopter un chaton.

#### *Socialisation du chat*

- Mettre en contact le chaton avec de nombreuses personnes, manipuler l'animal, multiplier et diversifier les stimuli visuels, tactiles, auditifs, gustatifs et olfactifs au cours de la période de sensibilisation (qui se termine en général autour de l'âge où le chaton est adopté : 2<sup>ème</sup>-4<sup>ème</sup> semaine à 7<sup>ème</sup>-9<sup>ème</sup> semaine d'âge).
- Encourager les clients à s'informer auprès de l'éleveur ou du particulier de leurs pratiques concernant l'éducation.
- Conseiller de multiplier les rencontres et les stimuli variés dès l'adoption (même si la période la plus propice se termine, le système cognitif dispose encore d'une marge de développement importante).

#### *Familiariser le chat avec la clinique*

Il faut au minimum habituer le chat au transport jusqu'à la clinique. Familiariser le chat à la clinique et à la consultation vétérinaire permet d'éliminer de nombreux facteurs de stress. Le

chat s'habitue aux gestes et aux personnes l'ayant manipulé : augmenter la prévisibilité de la consultation permet d'atténuer le stress.

#### *Choix de la boîte de transport*

Convaincre le client de la nécessité d'une cage de transport (mesure de sécurité pour l'animal, le propriétaire, le personnel soignant et les autres animaux)

Préférer une cage de transport solide, bien sécurisée, facile à transporter, d'ouverture silencieuse et démontable. Eviter les boîtes trop grandes et qui ne s'ouvrent que par le haut.

#### *Habituer le chat à la cage de transport*

Le chat doit considérer sa cage comme un refuge. L'intérieur doit être confortable : linge dédié au couchage, éventuellement des jouets ou des objets familiers portant ses odeurs.

La cage doit être intégrée au foyer comme un meuble, ouverte afin que l'animal y ait accès en permanence. S'il refuse d'y entrer, il est indiqué de mettre la cage dans une pièce avec peu de meubles, pour que ce soit sa seule possibilité pour se cacher.

Des phéromones peuvent être vaporisées dans la cage et sur le linge avant de la lui présenter. Il

est aussi possible d'utiliser le renforcement positif : donner de la nourriture appétente comme récompense lorsque chat entre dans la boîte ou donner les repas quotidiens à l'intérieur. Lorsqu'un déplacement est prévu, encourager le chat à l'avance à entrer seul dans la boîte (nourriture, jeu) et le contraindre seulement en dernier recours.

#### *Le transport*

La boîte doit être stable et sécurisée : la poser au sol en s'assurant qu'elle ne bouge pas ou sur un siège attachée avec une ceinture de sécurité. Il est possible de poser une serviette sur la cage. Il est intéressant d'habituer le chat à la voiture dès le plus jeune âge (sur des trajets courts). Le renforcement positif peut être utilisé : placer de la nourriture appétente dans la boîte au moment du trajet.

#### *Habituer le chat aux gestes de l'examen clinique*

Le propriétaire peut effectuer les gestes suivants à la maison : attraper les membres comme pour couper les griffes, manipuler et palper les membres, regarder l'intérieur des conduits auditifs, ouvrir la gueule (associer éventuellement à une récompense en nourriture), manipuler l'abdomen...

Il est intéressant de prescrire dès le plus jeune âge plutôt des comprimés pour les traitements antiparasitaires : cela habitue l'animal et le propriétaire à l'administration d'un traitement par voie orale.

### **Méthodes de prévention dans la clinique en général**

#### *Contrôle des stimuli visuels*

Aménager des espaces séparés pour diminuer la présence des autres espèces (chiens).

Placer la cage du chat en hauteur et/ou poser une serviette sur la cage (cela élimine les stimuli

visuels et permet au chat de se sentir caché et en sécurité)

Les lumières trop éclatantes peuvent être une agression visuelle pour le chat : préférer des ampoules 60 watts et proscrire les blouses blanches.

Ne pas faire de mouvements brusques et éviter d'exposer le chat aux circulations d'animaux ou de personnes.

#### *Contrôle des stimuli auditifs*

Minimiser les conversations bruyantes, les bruits électroniques et les bruits d'autres animaux (séparation des chats et des chiens).

#### *Contrôle des stimuli olfactifs et gustatifs*

Dans la mesure du possible, séparer les chats des chiens. Après le passage d'un chien, les odeurs doivent être éliminées (ex : entre 2 consultations).

Eviter les odeurs désagréables pour le chat (sprays désodorisants, alcool). Il existe en revanche des odeurs ayant des vertus apaisantes (lavande, camomille) qui peuvent être mises à profit à l'aide d'huiles essentielles ou de lotion parfumée pour les mains.

Afin de disperser le stress du chat et de transformer son état émotionnel de peur en ressenti agréable, on peut utiliser de la nourriture appétente comme récompense. Elle peut aussi être utilisée pour détourner l'attention du chat lors d'injections, d'une contention inhabituelle, d'une coupe de griffes, de la prise de température, de l'examen otoscopique, de la mise en place d'une puce électronique, de cytoponctions, etc...

#### *Utilisation de phéromones de synthèse*

- Feliway® : Envoie un signal de sécurité au chat. Il peut être utilisé en diffusion d'ambiance dans les salles d'attente et de consultation, ainsi que dans les cages d'hospitalisation ou en vaporisation sur la table de consultation et dans les cages d'hospitalisation. Il peut aussi être

vaporisé dans la cage de transport par les propriétaires 10 à 30 minutes avant le départ, cela limite le stress du transport.

- Felifriend® : Envoie un message rassurant sur l'individu et permet de réduire le risque d'agressivité. Le soignant peut s'en appliquer sur les mains avant de manipuler le chat.

### *Comment appliquer ces règles à l'organisation de la salle d'attente ?*

Il est intéressant d'avoir une salle d'attente réservée pour les chats, éloignée de celle des chiens. Si ce n'est pas possible, on peut mettre en place au moins une **séparation visuelle** (il est possible d'aménager la salle d'attente avec des paravents en créant deux espaces différents).

Il faut éviter que les chats se voient entre eux : mettre les sièges en ligne plutôt que face à face.

Il est recommandé de mettre du mobilier permettant au client de poser son animal en hauteur. Il peut aussi être utile de mettre à disposition des clients des serviettes propres permettant de recouvrir la cage de transport.

Il faut éviter les sonneries de téléphone stridentes et on peut mettre une musique calme en fond sonore.

Il faut nettoyer régulièrement la salle d'attente. Attention s'il y a un chat « mascotte » dans la clinique : limiter son accès à la salle d'attente.

## **Méthodes de prévention s'appliquant pendant la consultation**

### *Préparer la salle de consultation*

Vérifier que tout le matériel nécessaire à la consultation est présent dans la salle (éviter les allers-retours). Éviter les meubles avec des espaces en-dessous ou des recoins dans lesquels un chat peut se faufiler.

Il faut nettoyer et désinfecter la table d'examen entre chaque consultation afin d'éliminer les odeurs et les phéromones.

### *Comportement à adopter vis-à-vis du chat*

« **Aller lentement pour faire vite** », c'est le mot d'ordre à respecter. Il faut effectuer un minimum de mouvements avec les mains et des gestes lents et assurés. Le mieux est d'aborder le chat à son niveau et non de haut, latéralement en évitant de croiser son regard et de le fixer. Il est recommandé de faciliter la première approche par le jeu ou la nourriture (surtout si le chat est stressé). Il faut éviter de le caresser sauf si le chat réclame (dans ce cas, privilégier la tête, la nuque et l'avant du corps).

Il faut donc rester calme, parler doucement, limiter ses gestes et l'expliquer au propriétaire afin qu'il fasse de même.

### *Faire sortir le chat de sa boîte*

Ouvrir la boîte de façon à ce qu'il puisse en sortir seul (le vétérinaire peut recueillir les commémoros et l'anamnèse pendant que le chat observe et s'adapte à la salle). S'il n'en sort pas tout seul et ne présente pas de signes de stress, on peut incliner légèrement et doucement la cage pour l'inciter à sortir. Sinon, on peut démonter le haut de la cage et la porte délicatement. Si la boîte ne se démonte pas, on peut introduire une serviette pour la poser délicatement sur le chat et l'attraper si possible en arrière des épaules. Si le chat montre une agressivité potentielle, il faut envisager une contention chimique.

### *Contention lors de l'examen clinique*

Le chat supporte mal la contrainte, il faut le contenir au minimum : minimiser les contacts et minimiser le nombre d'individus intervenant dans la contention. Du moment qu'il est tenu, le contact avec le chat doit être continu tout au long de l'examen (pour changer de position, garder une tension et déplacer les mains en glissant plutôt que tout relâcher pour se repositionner).

Si l'animal se débat après 3s de contrainte, le lâcher, le laisser se détendre et réessayer. Après 2 à 3 échecs, une contention chimique est à envisager.

### Méthodes de contention manuelle :

- Auscultation cardiaque et palpation abdominale : tenir l'animal contre soi, la tête orientée vers l'opposé. Si le chat est peu stressé, une main sous le poitrail suffit en général.
- Si le chat doit être déplacé et porté : glisser une main sous le poitrail (paume et index sous le sternum, pouce et majeur dans les creux axillaires), l'autre main soutenant les membres postérieurs (position semi-assise).
- La prise par la peau du coup est très controversée
- Méthode de contention non stressante : placer les pouces en arrière de la nuque, les index entourant le cou et se rejoignant au niveau du sternum, les bras positionnés le long du corps, le corps de l'opérateur étant en arrière de l'animal ce qui permet de prévenir les mouvements vers l'arrière.



- Examens complémentaires : faire en sorte de les réaliser avec l'animal en position physiologique.

### Accessoires pour l'aide à la contention

- **gants de contention** : ils protègent efficacement les mains mais empêchent une prise précise du chat et peuvent effrayer ou porter des odeurs désagréables pour le chat.
- **masque ou muselière pour chat** : permet de cacher les yeux (élimine les facteurs de stress d'origine visuelle) et limite le risque de morsure mais requiert au moins 2 personnes pour la mise en place sur un chat agressif.
- **serviettes** : différentes utilisations possibles :
  - \* Sur la tête et les membres antérieurs pour inhiber les mouvements vers l'avant (permet l'examen de l'arrière de l'animal, l'auscultation, la palpation abdominale et la prise de sang à la veine saphène médiale).

\* Enrouler le chat de façon à ce que seule la tête ressorte. Le linge doit être bien serré près du corps pour éviter tout mouvement et prévenir les griffures.

\* A adapter selon l'accès à la zone du corps souhaitée.

- **sac à chat** : sac dans lequel le chat peut être mis de façon à ne faire sortir que la tête ; des ouvertures latérales permettent l'accès aux membres ou à la queue (prise de sang, pose de cathéter) ; prévient les mouvements et sécurise les actes effectués.



- **habit « thundershirt »** : vêtement qui apaise le chat en exerçant une pression équilibrée autour de la poitrine et du torse.

- **boîte de transport** : elle peut être utilisée comme une aide à la contention, en glissant des serviettes entre le haut et le bas de cage (une aide soulevant le haut), permettant alors d'attraper le chat pour faire un examen clinique ou des injections.

- **clips permettant d'effectuer la clipnose** : à appliquer sur un chat calme et détendu, au niveau de la ligne du dos et de la peau de la nuque (pression régulière et plus forte qu'avec une prise manuelle) ; permet une contention sans les mains et potentiellement sans stress (controversé). Certains chats n'y répondent pas du tout (les chats qui n'aiment pas être attrapés par la peau du coup ou certains chats agressifs par exemple).

- **cages de contention** : elles sont conçues pour effectuer des injections en toute sécurité. A n'utiliser qu'en cas de nécessité pour contrôler un animal agressif car c'est très stressant.

- **filets et épauettes** : à n'utiliser qu'en cas d'urgence ou d'absolue nécessité, sur un chat intouchable ou s'étant échappé.

Source : MILLET Sandrine C. C., 2016. Prévention et gestion du stress chez le chat lors d'une consultation vétérinaire : étude bibliographique et enquête auprès de propriétaires de chats. Thèse de doctorat vétérinaire. Nantes : Faculté de médecine de Nantes.

## ANNEXE 8 : « DOCUMENT TYPE » SUR LA GESTION DU STRESS CHEZ LE CHAT, A DISTRIBUER AUX CLIENTS

Logo du cabinet
-----------------

Coordonnées, etc
------------------

### Que faire pour éviter au maximum que votre chat soit stressé en consultation ?

#### *La socialisation est importante !*

Informez-vous auprès de l'éleveur ou du particulier auprès duquel vous souhaitez adopter un chaton de ses pratiques concernant l'éducation. Il faut que le chaton soit habitué à voir de nombreuses personnes, soit manipulé et que ses stimuli soient variés.

Dès l'adoption, multipliez les rencontres et les stimuli variés, et manipulez le chaton. Même si la **période de sensibilisation** la plus propice se termine en général à l'adoption (2<sup>ème</sup>-4<sup>ème</sup> semaine à 7<sup>ème</sup>-9<sup>ème</sup> semaine d'âge), le système cognitif dispose encore d'une marge de développement importante.

#### *Familiarisez votre chat avec la clinique*

Habituez-le au minimum au transport jusqu'à la clinique. Votre chat s'habitue aux gestes et aux personnes l'ayant manipulé, le familiariser à la consultation vétérinaire permet d'atténuer le stress des consultations futures.

#### *Quelle boîte de transport choisir ?*

Une cage de transport est indispensable, autant pour votre sécurité et celle de votre animal que pour le personnel soignant et les autres animaux présents dans le cabinet vétérinaire.

L'idéal est de choisir une cage de transport solide, bien sécurisée et facile à transporter. Les cages démontables et dont l'ouverture est silencieuse sont à privilégier. Evitez les cages trop grandes ou qui ne s'ouvrent que par le haut !

#### *Comment habituer votre chat à sa cage de transport ?*

Afin que votre chat considère sa cage comme un refuge, faites en sorte que l'intérieur soit confortable : linge pour le couchage, jouets ou objets familiers portants son odeur...

Il est bien que la cage soit intégrée au foyer, ouverte, afin que votre chat y ait accès en permanence (idéalement dans une pièce avec peu de meubles pour que ce soit sa seule possibilité de cachette).

Vous pouvez vaporiser des phéromones (type Feliway®) dans la cage et sur le linge avant de la lui présenter. Vous pouvez aussi utiliser le renforcement positif : donnez de la nourriture appétente comme récompense lorsque votre chat entre dans la boîte ou donnez les repas quotidiens à l'intérieur de celle-ci.

Lorsqu'un déplacement est prévu, vous pouvez encourager votre chat à l'avance à entrer seul dans sa boîte (nourriture, jeu). Il ne faut le contraindre qu'en dernier recours. Vous pouvez vaporiser des phéromones (type Feliway®) dans la cage 10 à 30 minutes avant le départ afin de limiter le stress du transport.

#### *Le transport, une étape stressante*

Posez la cage au sol et assurez-vous qu'elle ne bouge pas ou posez la sur un siège, attachée avec une ceinture de sécurité. Vous pouvez mettre une serviette sur la cage et/ou utiliser le renforcement positif (nourriture appétente dans la cage pendant le trajet).

Vous pouvez habituer votre chat à la voiture dès le plus jeune âge (sur des trajets courts).

#### *Habituez votre chat à l'examen clinique*

Vous pouvez effectuer les gestes suivants à la maison : attrapez les membres comme pour couper les griffes, manipulez et palpez les membres, regardez l'intérieur des conduits auditifs, ouvrez la gueule (vous pouvez l'associer éventuellement à une récompense en nourriture), manipulez l'abdomen... Cela habituera votre chat à la consultation !



AUTEUR : ORLIAC Jordane

TITRE : ETUDE DE FAISABILITE D'UN AUDIT SUIVI D'UN PLAN DE PREVENTION DU STRESS EN STRUCTURE VETERINAIRE

RESUME :

De nombreuses études montrent que le stress est bien présent dans les entreprises, y compris les entreprises vétérinaires. Les vétérinaires et leurs auxiliaires sont particulièrement touchés et leurs facteurs de stress sont nombreux. Il peut y avoir des effets néfastes sur la santé physique et mentale des travailleurs et sur les entreprises (baisse de la productivité, augmentation des problèmes organisationnels, perte économique).

Cette étude montre qu'il est possible d'adapter les méthodes de prévention et de gestion du stress destinées aux grandes entreprises aux très petites entreprises que sont les structures vétérinaires. Une étude de cas a été réalisée dans trois d'entre elles : dans un premier temps, un audit de stress a été réalisé à l'aide d'entretiens individuels et d'un questionnaire ; puis, un plan de prévention a été mis en place. Si la mise en place du protocole d'audit n'a pas posé de problème majeur, on note une certaine inertie dans l'adoption des mesures de prévention du stress proposées.

MOTS CLEFS : stress, vétérinaire, auxiliaire vétérinaire, audit, prévention

TITLE: FEASIBILITY STUDY OF STRESS AUDIT AND PREVENTION PLAN IN VETERINARY STRUCTURES

ABSTRACT:

Many studies show that stress is very present in companies, including veterinary companies. Veterinarians and veterinary nurses are particularly affected, and their stress factors are numerous. There can be adverse effects on workers' physical and mental health and on companies (lower productivity, most organizational issues, economical loss).

This study shows that it is possible to adapt stress prevention and management methods designed for big enterprises to micro-enterprises as veterinary companies. A case study was realized in three veterinary structures: first, a stress audit was performed by means of individual interviews and a questionnaire, and then a prevention plan was established. If the establishment of the audit protocol was not problematic, we can note a certain inertia in adopting the proposed stress prevention measures.

KEYWORDS: stress, veterinarian, veterinary nurse, audit, prevention