

MOTIVATION, ESTIME DE SOI ET SENTIMENT DE JUSTICE

Ce document a pour but de repenser notre profession, de retourner aux sources, de donner du sens à nos actes, de produire de la fierté. Il a pour objectif de nous faire agir en insufflant de l'énergie avec des idées réalistes. Il permet aussi de regarder les professionnels comme des ressources humaines à valoriser et à potentialiser dans le secteur d'activité vétérinaire.

D'autre part ce document a pour but d'expliquer en profondeur que le travail recouvre des ressorts psychologiques, qu'il est indispensable de connaître pour respecter les professionnels mais aussi pour éviter de mettre en danger une profession par des actions, décisions, ordres inappropriés et des prescriptions de tâches irréalistes.

I. LE TRAVAIL VÉTÉRINAIRE ET SES MOTIVATIONS

I.1. Une profession libérale, scientifique et médicale

La profession de vétérinaire est souvent décrite tant par le grand public que par les professionnels eux-mêmes comme une vocation. De la biologie à la flore ou à la faune, de la chimie à la physique, de la psychologie à la sociologie, les intérêts scientifiques et intellectuels sont nombreux. Si nous n'avions pas été vétérinaires, nous serions médecins, ou dans des métiers proche du vivant, de la nature et de l'environnement, ou dans des laboratoires de recherche.

Vétérinaire fait partie des métiers de l'altruisme et s'inscrit dans une relation d'aide, qui correspond au besoin de se rendre utile mais aussi de soigner.

Il s'agit d'une Profession indépendante, correspondant à un esprit d'entreprise permettant une organisation à son image, et une autonomie corollaire de la responsabilité.

Les revenus sont honorables et si on travaille plus on gagne plus ; inversement si on veut plus de temps libre, on gagne moins.

C'est une profession qui recèle beaucoup de nouveautés et d'activités variées. Il est possible de se former, de croître, de se renouveler voire de se reconverter.

Le contact avec le public, ses pairs, ses employés permet un lien social important et les possibilités d'être reconnu, apprécié, estimé, récompensé sont en regard de nombreux secteurs d'activité encore possibles. Néanmoins des efforts sont nécessaires et il n'existe plus de rente de situation pour la profession vétérinaire tant en terme pécuniaire qu'en terme de notabilité.

I.2. Les valeurs de travail

I.2.1. Définition

Il s'agit d'une forme particulière de représentation de la réalité qui correspond au degré d'importance qu'une personne accorde à des modalités d'être ou d'agir, caractéristiques d'un domaine d'activité. Les valeurs de travail sont des aspirations générales qui orientent les conduites professionnelles. Il ne faut pas les confondre avec les valeurs du travail qui est la signification générale accordée au travail en terme de ressources et de contraintes.

I.2.2. Les cinq grandes valeurs de travail

I.2.2.1. La réalisation de soi

Celle-ci s'épanouit dans la créativité, la découverte, l'utilisation des ressources personnelles, l'expression de soi, la persévérance et la participation active.

I.2.2.2. Le risque

Il correspond à la recherche de défi à relever, à la confrontation avec des situations imprévues ou compétitives, au fait de faire preuve d'audace dans ses projets.

I.2.2.3. L'autonomie

Elle est définie par la possibilité d'établir ses propres règles, l'indépendance ou le fait d'être perçu comme différent des autres.

I.2.2.4. Le climat

Il est lié à l'attitude de compréhension des pairs, à la compétence perçue par la hiérarchie ou les usagers, au caractère agréable et bien organisé de l'environnement de travail.

I.2.2.5. Le statut social

Il est caractérisé par le fait d'être considéré, populaire ou reconnu, d'être influent, d'occuper un poste élevé.

I.2.3. Conséquences

Par rapport à un travail donné, l'individu va confronter ses valeurs avec la perception qu'il a de ce travail et établir un choix entre plusieurs types de travail. Pour un étudiant, il s'agit d'un imaginaire de travail.

Dans un travail donné la satisfaction va se mesurer grâce au degré de congruence entre les valeurs de travail de la personne, et ce qu'elle perçoit de sa situation au travail.

La recherche d'une meilleure évolution ou adaptation de la personne ne peut se faire sans sa participation à une confrontation entre ses aspirations, les contraintes objectives de l'environnement, et la perception qu'elle en a. En clair, il se produit un processus de négociation et de maturation interne qui doit aboutir à faire des choix par rapport à son travail. Dans un collectif ou une profession confraternelle, il s'agira de partage des valeurs, de consensus ou d'entente sur celles-ci, ou de nouvelles valeurs, en équilibrant espoir et principe de réalité.

I.3. Sens au travail

I.3.1. Les orientations de carrière

On distingue quatre types d'orientations de carrière dans les professions de relation d'aide :

I.3.1.1. L'activiste social

C'est le modèle du militant. Il espère transformer sa profession, est peu soucieux de son statut. Il cherche à amener un changement social et à améliorer la situation de ses clients. Le travail est dans ce cas plus un engagement qu'un emploi.

I.3.1.2. Le carriériste

Il cherche le succès conventionnel par le prestige, la sécurité financière, la reconnaissance sociale, la responsabilité. Soucieux de respectabilité et de valorisation personnelle, les efforts sont dirigés vers des objectifs de promotion sociale.

I.3.1.3. L'artisan

L'individu valorise le développement de ses compétences. Il désire acquérir des connaissances, exercer ses capacités, rester indépendant. Le travail est l'occasion d'exercer et de développer un savoir faire. Le contenu de l'activité professionnelle doit permettre de satisfaire les aspirations du professionnel.

I.3.1.4. L'autocentré ou l'égoïste

L'important est de satisfaire sa vie personnelle, hors travail. La sphère privée, familiale ou de loisirs est plus important qu'une profession qui n'est qu'un moyen de subvenir à ses besoins.

Ces quatre types peuvent nous toucher successivement dans le cadre de notre vie professionnelle, ou bien simultanément en diverses proportions.

I.3.2. Conséquences

Au niveau pratique, il convient de promouvoir au maximum le professionnel « artisan », de valoriser « l'activiste » et de relativiser au maximum les deux autres catégories dont on sait au niveau du stress professionnel ainsi que du burn out qu'elles ne protègent pas correctement les professions médicales (quelques solides études sociologiques et psychologiques existent pour étayer ces propos).

Chez les médecins on note chez les jeunes générations, mais aussi en cours de carrière désormais, une forte progression du type auto-centré ainsi qu'une forte diminution de l'activisme.

Ces données ont des conséquences sur l'implication des praticiens dans une profession que celle ci soit syndicale, ordinale ou associative !

Ce que chacun accorde comme sens au travail aboutit collectivement par consensus social, à la formation d'une identité professionnelle. Sans ce consensus, l'identité est éclatée, la solidarité aléatoire. Cette identité se construit au delà de la profession par l'image que la société nous donne, et qui crée la motivation des enfants ou adolescents qui voudraient devenir vétérinaire. Cela aboutit à une réflexion sur le message que les instances mais aussi tous les vétérinaires veulent donner au grand public. Cela aboutit aussi à une réflexion sur l'éventualité de la rédaction d'une lettre de motivation à l'entrée du cursus vétérinaire accompagné d'un entretien individuel dont la note serait à faible coefficient. Cela aboutit aussi à ce que chaque vétérinaire réfléchisse régulièrement à la manière dont il pense sa profession et son cheminement personnel.

I.4. Vétérinaire : une vocation ?

L'objectif de ce paragraphe est de parvenir à une congruence maximale entre les désirs et rêves d'enfants ou d'adolescents, et la réalité du quotidien d'un praticien. En effet trop de rêves peuvent créer en se frottant à la réalité une légitime déception, puis une baisse de motivation, voire une envie de reconversion très précoce.

Aujourd'hui, le fait d'avoir rêvé de sauver des animaux, d'être un Daktari, de s'occuper de la faune sauvage, des dauphins, ne serait plus une qualité mais au contraire un handicap définitif.

Souvent est stigmatisé l'enseignement vétérinaire (qui doit s'occuper de tout avec des moyens limités), de ne pas avoir permis à ces élèves de concilier l'idéal et la réalité, de ne pas faire d'eux à la fois des êtres humains remarquables et des chefs d'entreprise particulièrement agressifs.

En vérité cet enseignement vétérinaire gagnerait beaucoup à ce qu'enfin, les besoins de la société, l'élève, l'enseignant puis le professionnel soient placés au cœur des réformes. Ainsi progressivement pour l'élève, la réalité se révélerait à lui sans que ses idéaux de base ne soient trahis. C'est une richesse que d'avoir un idéal et c'en est une autre que de savoir l'adapter à sa vie professionnelle. Il est nécessaire d'apprendre à faire des concessions sans compromissions. C'est un objectif compliqué dans les écoles vétérinaires qui ont besoin de financements externes, et donc permettent l'entrée des laboratoires pour des raisons ou des causes qui ne sont pas toujours justes et adéquates.

Ensuite, il s'agit pour la profession toute entière d'accueillir avec bienveillance les jeunes pousses, pour leur permettre d'embrasser au plus vite l'identité vétérinaire.

Enfin, il est important d'entretenir la passion et de se renouveler dans son exercice quelque soit son âge. Néanmoins il conviendra de se protéger en ne confondant pas vocation et sacerdoce.

L'épanouissement professionnel se traduira par le sentiment « d'être à sa place » et nécessitera de petits ajustements progressifs tout au long de la trajectoire professionnelle.

I.5. Identité vétérinaire

Il s'agit d'affirmer ou de réaffirmer que nous sortons toutes et tous d'écoles vétérinaires, que nous y sommes rentrés avec des idéaux peut être des illusions qui sont honorables, que nous savons faire des miracles avec peu de choses, que nous possédons l'habitude de prendre des décisions en situation d'incertitude, que nous sommes travailleurs, que nous sommes conscient de nos devoirs, Cette identité s'appuie sur un socle de valeurs et un sentiment d'appartenance à un collectif.

I.5.1. Une profession

L'exercice de la médecine vétérinaire repose sur un diplôme, sur une thèse en France, et pour l'activité libérale sur un droit à un exercice régulé et réglementé par un code de déontologie. Une profession est définie comme une activité professionnelle qui utilise un savoir abstrait, long à acquérir, pour résoudre des problèmes concrets de la société. La qualité du service rendu exige un contrôle scientifique de la formation et un contrôle éthique de la pratique. Pour se porter garant de la production des professionnels et de la valeur de leurs prestations, l'état délègue à un collectif de pairs la régulation des comportements et attitudes professionnelles : il s'agit de l'ordre des vétérinaires. Nous échappons aux strictes lois du marché et bénéficions d'un monopole ; en échange nous sommes au service du bien commun et animés par des valeurs universalistes. Notre statut juridique est un des constituants de notre identité : il n'est plus suffisant dans un monde flexible et tendant à la précarité généralisée car notre monopole est entamé de toute part. Droits et devoirs professionnels ne sont plus en équilibre.

I.5.2. Compétence et conscience de la valeur de son travail

Il est nécessaire que le vétérinaire soit convaincu de la noblesse de son travail en terme de santé publique, en terme de soutien social aux propriétaires d'animaux, en terme de protection animale et de santé pour le bien être animal, ou en terme de lien social et de citoyenneté. S'il n'y a pas de son métier, il en est qui sont au cœur de l'humanité. Il faut insister fortement sur la grande utilité du vétérinaire pour donner à ses yeux un sens à son travail. Nous sommes une profession d'aide, une profession au service de la société. La compétence acquise mériterait d'être présentée comme une chance plutôt que comme une contrainte supplémentaire. En fait la formation traverse une crise dans nos sociétés occidentales, car de nombreux diplômés ne trouvent pas de travail, ou exercent un travail qui n'a rien à voir avec leur formation initiale par nécessité vitale. Et tout un chacun se pose des questions sur la pertinence de la formation initiale et continue. Dans les pays en voie de développement ou pour les jeunes filles ou femmes, l'éducation est une chance ainsi qu'une émancipation. L'acquisition de la compétence doit correspondre à une vraie demande, et la logique

voudrait que l'enseignement et la formation soient centrés autour du marché de notre secteur d'activité. S'il y a un futur pour des métiers de l'écologie, pour une économie durable du secteur de la biologie du vivant, alors formons nous en ce sens, les connaissances, les aptitudes et les valeurs affiliées à ces domaines sont les mêmes. La compétence est un des moteurs de l'estime de soi, encore faut il qu'elle soit utilisée et utilisable en pratique quotidienne.

1.5.3. La relation d'aide

Vétérinaire est une profession reposant sur la relation d'aide à l'instar des professions de santé des secouristes ou des pompiers. Cette relation est ressentie comme telle par le grand public, ce qui induit une très bonne image, mais aussi des contraintes et des décalages entre les demandes de ce grand public parfois consumériste et la réalité de nos possibilités physiques et psychiques.

Pour que cette relation d'aide ne soit pas malade (syndrome de l'épuisement professionnel ou burn-out), nous devons canaliser cette aide, la valoriser à l'intérieur de notre profession, et remercier les acteurs qui chaque jour aident les usagers de soins vétérinaires. Comme les urgentistes nous devrions communiquer avec le grand public sur les abus que nous vivons régulièrement, afin éviter toute démotivation à vivre pleinement cette relation d'aide. Cette dernière est aussi au cœur du métier d'auxiliaire vétérinaire, et la profession vétérinaire doit intégrer son personnel dans ses projets et ses objectifs.

1.5.4. Confraternité et solidarité

Si la confraternité est inscrite dans le code de déontologie, fait partie de l'histoire et qu'elle revêt parfois une réalité parfois un imaginaire, la solidarité est pour l'instant le fait d'individus ou d'évènements fédérateurs plutôt rares. La pérennité de la confraternité passe par une meilleure solidarité et une prise en considération des autres vétérinaires: La saine émulation, la nécessaire concurrence pour progresser, pour proposer de meilleurs services, pour proposer de nouvelles compétences, dans un marché stagnant crée des frictions logiques. Sans solidarité, l'individualisme tant décrié ne cessera de progresser et la confraternité deviendra une valeur désuète dans un monde de pur marché économique qui n'a rien à voir avec l'identité vétérinaire.

1.5.5. Intégrité et indépendance

En étant indépendant, nous évitons les conflits d'intérêt, nous proposons à nos clients en priorité ce qui est utile pour eux, et c'est ainsi que la population nous fait confiance et considère les vétérinaires. Plus que jamais la profession devrait se rendre indépendante au niveau de la formation initiale et continue vis à vis des laboratoires. Le principe de réalité nous oblige à transiger avec eux car l'état ne permet pas aux écoles vétérinaires de correctement fonctionner, et la formation continue est coûteuse : il faut garder nos distances et contrôler nos rapports avec eux avec de solides chartes.

1.5.6. L'humilité et la culture du doute

Notre exercice quotidien nous impose une grande humilité scientifique et nous devons souvent prendre des décisions en situation d'incertitude, avec des moyens techniques ou financiers limités. Dans le même temps, l'art vétérinaire est empreint d'humanisme nécessaire à la qualité des relations avec les usagers. Ces indispensables qualités professionnelles sont compliquées à entretenir car le doute scientifique peut être interprété comme de l'incompétence par les clients aboutissant ainsi à une perte de confiance. Notre pédagogie, notre sérieux et notre indépendance sont là pour endiguer toute perte de confiance potentielle et vis à vis du grand public nous savons que les grandes crises sanitaires ont consacré la perte des « experts ». C'est par l'humilité et non par l'arrogance du savoir que nous gardons la popularité auprès de nos concitoyens.

1.5.7. Une identité ouverte sur la société

Une identité doit reposer sur des motivations communes à un groupe donné, sur une interdépendance (nous avons besoin des qualités et des compétences de chacun) sur des prises de décision collectives qui reposent sur le consensus certes, mais en acceptant des controverses productives menant à des concertations puis à des décisions : notre profession ne doit pas s'enfermer sur elle-même et par ses valeurs de qualité doit rester ouverte sur la société. Une identité professionnelle est une manière de se situer dans le champ social. Nos valeurs sont des valeurs d'avenir qui induisent de la confiance durable.

En conclusion, une identité collective professionnelle n'est pas figée : elle doit évoluer, se diffuser et s'ajuster par touches successives. Que voulons nous vivre ensemble demain ?

II. LA RECONNAISSANCE

II.1. Par qui ?

Ses clients

Ses pairs, ses associés, ses amis syndicaux, associatifs (de formation continue ou non), ordinaires

L'état

Les collectivités locales, les partenaires

Sa famille

II.2. Comment ?

II.2.1. La reconnaissance sociale

Le vétérinaire était très souvent un notable, un responsable politique local. Il reste un point d'appui fort dans le monde rural. Il reste aussi un lien social de proximité pour les personnes démunies, les personnes âgées et les personnes seules qui possèdent des animaux. Il continue à participer à de nombreuses associations locales. Néanmoins il faut bien avouer que toutes les professions ont subi une dévalorisation, que le respect même pour des professions comme pompier ou infirmière a largement disparu, et que même si certaines professions comme la nôtre sont très populaires, la réalité est que le quotidien du contact avec le public est difficile.

Le rééquilibrage logique et nécessaire entre le thérapeute et l'utilisateur et qui doit continuer à être promu dans le monde hospitalier, ou dans le contexte du spécialiste dont l'agenda est surchargé, tire aujourd'hui pour un grand nombre de vétérinaires ou de médecins généralistes vers un rapport de force de plus en plus important, où le professionnel peut se retrouver perdant. Les professionnels, s'ils conservent le savoir scientifique et la maîtrise technique, sont aujourd'hui soumis à des demandes contradictoires, des injonctions ou des ordres inappropriés, des chantages affectifs ou financiers, et des incivilités plus nombreuses. Le consentement éclairé et diverses procédures ne suffisent pas. Une minorité de notre clientèle altère toute la reconnaissance sociale qu'une majorité nous accorde encore.

II.2.2. La reconnaissance affective

Au-delà de la transaction médicale et financière, ce qui lie durablement vétérinaires et clients, ce sont les petits dons ou contre-dons. Auparavant il s'agissait de cadeaux, de produits alimentaires ou bien de fleurs. A la date d'aujourd'hui il faut se contenter de remerciements, de lettres, de

nouvelles ou bien tout simplement de civilités qui détonnent par rapport au quotidien. Ce type d'échange est en train de disparaître car notre client devient un consommateur utilitariste. Il peut être intéressant de savoir ce qui peut être proposé par les vétérinaires, pour restaurer et favoriser un lien sincère qui introduit de la fidélité et de « l'économie durable », sans que cela pèse sur l'économie de l'entreprise vétérinaire.

II.2.3. La reconnaissance financière

Les revendications « salariales » sont plus fréquentes quand les autres types de reconnaissance s'estompent. Pour les médecins c'est arrivé début 2003 au travers des gardes et de la revalorisation de la consultation. Pour nous cela survient maintenant car l'état se désengage tout en le niant, notre clientèle devient plus consumériste, nos familles nous demandent d'être plus présent au niveau privé et ont aussi des besoins matériels, nos amis nous réclament les WE. Dans le même temps, la représentation du vétérinaire qui gagne bien sa vie court toujours, et cela a des répercussions sur nos aspirations à un certain niveau de vie !

II.2.4. Connaître les vétérinaires

Une meilleure reconnaissance des vétérinaires passe par leur connaissance plus profonde : ce qu'ils vivent, leurs stress, leurs moteurs et motivations, leurs joies, leurs déceptions, leurs difficultés et aussi une plus grande connaissance du secteur d'activité, du marché. Il n'existe pas de raison objective de cacher les difficultés de certains vétérinaires au grand public, aux autorités de tutelle et aux vétérinaires entre eux SI : on propose de l'espoir, des pistes, de la considération et qu'on ne verse pas dans un misérabilisme immobile.

III. LE SENTIMENT DE JUSTICE

III.1. Naissance du sentiment d'injustice

Les vétérinaires ont le sentiment d'avoir fait de longues et dures études, d'avoir sacrifié un peu de leur jeunesse pour y arriver, d'avoir lourdement investi, de s'être continuellement formé, de sacrifier leur vie de famille, de prendre parfois des risques pour eux mêmes tels que les chevaux ou bovins difficiles, les clients conflictuels, le kilométrage sur la route, et de ne pas obtenir suffisamment de contreparties.

Dans les échanges sociaux, il est nécessaire qu'un équilibre s'installe dans les relations avec les clients, les collègues, les partenaires professionnels. Chaque interaction est un échange de récompenses psychologiques (reconnaissance, statut), de punitions (insultes, arrêt de la relation), de biens matériels (argent) qui participe au sentiment de justice qui est une des composantes du bien-être.

III.2. L'équité

III.2.1. *L'équité distributive*

Parce que le sentiment d'injustice progresse au travers d'un décalage entre l'idée que l'on se faisait de la profession et sa réalité, d'un décalage entre les efforts produits et les faibles récompenses, d'un décalage entre les revenus de professions pas plus compétentes, pas plus travailleuses et les nôtres, les réactions sont vives au sein de la profession.

Le vétérinaire comme tout professionnel se pose les deux questions suivantes :

« reçois je des récompenses en fonction de mes contributions ? »

« reçois je autant que les autres dans des circonstances similaires de travail ? »

S'il ressent un déséquilibre, on parle d'inéquité distributive. Pour rétablir l'équité, le vétérinaire peut diminuer ses investissements en travaillant moins, en passant moins de temps auprès des clients, en faisant moins d'efforts pour trouver les meilleures solutions. Néanmoins ces stratégies ont pour conséquence un cynisme qui participe au phénomène de l'épuisement professionnel.

Dans le cadre d'une relation d'aide qui fait partie de notre identité professionnelle, les interactions avec les clients sont à priori déséquilibrées puisque l'un donne et l'autre reçoit. En fait les professionnels de l'aide attendent en retour de la reconnaissance, de la coopération, de la satisfaction au travers de la réussite d'un traitement, un allègement de la souffrance ou des désagréments. Coûts et gains ne sont pas obligatoirement de même nature.

Il est évident que le manque de reconnaissance, les comportements agressifs, les incivilités, la non observance des prescriptions aboutissent à un sentiment de déséquilibre, épuisant progressivement les ressources émotionnelles du professionnel. Les études concernant l'épuisement professionnel montre chez les médecins que le sentiment d'inéquité est plus délétère que la charge de travail.

Le sentiment d'inéquité est fort aussi lorsque les vétérinaires libéraux se comparent aux pharmaciens ou aux groupements qui sans compétences supérieures, avec des contraintes inférieures, avec une rigueur législative moindre concernant le médicament vétérinaire, gagnent mieux leur vie.

Le sentiment d'injustice est fort également concernant les droits sociaux des vétérinaires en terme de couverture maladie, de chômage, de risques professionnels. Il convient de relativiser avec pédagogie les différences réelles avec le statut de salarié du privé ou du public.

Les vétérinaires ressentent également de l'injustice à effectuer la continuité de soins quand des médecins ou dentistes libéraux, quand des dispensaires et des groupements sont introuvables la nuit, les dimanches et jours fériés.

III.2.2. L'équité procédurale

Les travailleurs sont sensibles aux procédures, c'est à dire à la manière dont les décisions concernant contributions et récompenses de chacun sont prises. Une procédure est juste quand elle permet à chacun d'exprimer ses opinions, et de participer aux actions et décisions finales que prennent les autorités. La justice procédurale se compose de déterminants structureux et sociaux. Les déterminants structureux nous renvoient à nos rapports avec les institutions : peut on influencer les décisions et peut on obtenir des informations sur la façon dont les décisions sont prises ? Les déterminants sociaux nous renvoient aux relations interpersonnelles : est on traité avec dignité, et est on régulièrement et suffisamment informé des procédures ?

La participation aux prises de décision augmente le bien-être au travail, augmente les comportements citoyens, le degré de confiance dans les institutions.

Cette équité procédurale pour un vétérinaire se manifeste principalement :

Dans ses relations avec ses employés le vétérinaire doit permettre une bonne implication dans l'organisation de sa structure, et dans les prises de décisions.

Dans les relations avec les instances ou institutions le vétérinaire doit se sentir impliqué dans les procédures qui concernent lui même, l'avenir de sa structure et l'avenir de sa profession.

Dans les relations avec les usagers l'utilisateur doit être impliqué dans les prises de décision qui le concernent, lui, son animal, son cheptel, son environnement, ou sa sécurité sanitaire.

III.3. Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses

Ce modèle s'inscrit dans les relations avec l'organisation. Pour ce qui concerne notre secteur d'activité, cette organisation s'appelle La Vétérinaire.

Dans ce modèle, les besoins essentiels tels que l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle trouvent satisfactions, grâce à la structure sociale qui permet de développer son sentiment d'appartenance, la réalisation de performances, et l'obtention de renforcements positifs. Pour que le travailleur bénéficie de ces renforcements, il doit produire des efforts.

La transmission des récompenses se réalise par l'argent, l'estime (respect, soutien, justice) et les opportunités de carrière (sécurité du travail, sécurité au travail, adéquation entre qualification et profil du poste, perspective de promotion). Si les attentes ne sont pas satisfaites, le stress professionnel augmente.

Il existe deux catégories d'efforts : les efforts extrinsèques et intrinsèques.

Les efforts extrinsèques : Ils englobent les contraintes de temps, les interruptions, les responsabilités, la charge de travail, les contraintes physiques, l'augmentation de la demande.

Les efforts intrinsèques : Ils sont liés aux caractéristiques psychologiques de l'individu et correspondent au besoin d'approbation, à la compétitivité latente, à une impatience ou irritabilité importante, et à une difficulté à s'éloigner du travail. Ce sont des individus qui ont un fort besoin de contrôle et qui vont mobiliser beaucoup d'énergie même dans des circonstances où les possibilités de gain sont faibles. Ce qui est une qualité dans les professions de service et surtout de soins, peut induire à la longue un sentiment de déséquilibre important puis un stress chronique.

Beaucoup de travailleurs continuent à accepter durablement le déséquilibre en raison de la menace du chômage, de la précarité, parfois parce qu'ils pensent obtenir bientôt une promotion, ou parce que certains font face aux exigences et adoptent une stratégie de sur engagement permettant d'augmenter les récompenses.

Chez les vétérinaires, il existe de nombreux points communs avec les infirmières, les pédiatres, les urgentistes, et nombreux sont les professionnels qui ont l'habitude de faire face et qui compensent sur un autre niveau de récompense qui est celui de s'engager et d'exercer avec conscience et probité son activité (les efforts servent à conserver l'estime de soi par l'image que l'on a de soi-même).

Dans le même temps, les marges de sécurité disparaissent et il est devenu compliqué de se reconverter pour en finir avec le déséquilibre ressenti dans l'exercice de la profession vétérinaire. Pour cela il faudrait d'une part faire face aux coûts existants dans l'année suivant l'arrêt d'une activité, et d'autre part posséder de quoi parvenir à la création d'une nouvelle société ou d'une nouvelle entreprise, ou bien subvenir à tous les besoins familiaux et financiers en attente d'un nouvel emploi.

Enfin, de nombreux vétérinaires salariés sont victimes encore d'offres d'emploi accompagnés d'une possibilité d'association qui jamais ne survient, créant une énorme et légitime frustration : ce type de proposition d'emploi devrait être proscrit des petites annonces.

IV. ESTIME DE SOI

IV.1. Définition et préambules

IV.1.1. *Les trois piliers de l'estime de soi*

Tout d'abord, avoir une basse ou une haute estime de soi n'est ni une qualité ni un défaut, et n'est pas plus un gage de qualité humaine. L'estime de soi recouvre la confiance en soi, la satisfaction de soi, être sûr de soi, l'amour de soi, l'amour-propre, la connaissance de soi, l'affirmation de soi, l'acceptation de soi, la croyance en soi, la haute idée de soi et la fierté de soi. On peut regrouper ces différentes facettes en trois piliers principaux :

□ L'amour de soi :

S'estimer implique de s'évaluer, et s'aimer soi nécessite que cela soit de manière inconditionnelle. S'aimer soi permet de surmonter les échecs et les déceptions, de digérer les souffrances, d'accepter les critiques et de lever progressivement les doutes ou obstacles. L'amour de soi permet plus facilement des relations épanouissantes avec les autres.

□ La vision de soi :

C'est l'évaluation que l'on fait de ses qualités et de ses défauts, c'est la conviction que l'on a de son potentiel, c'est le regard que nous portons sur nous-même.

□ La confiance en soi :

Elle s'applique surtout à nos actes, et permet de penser que nous réagissons correctement dans des situations importantes. Elle permet de ne pas trop redouter l'inconnu ou l'adversité. Cette confiance en soi est indispensable pour affronter des changements, agir et persévérer pour atteindre ses objectifs.

IV.1.2. *Les nourritures de l'estime de soi*

Il s'agit du sentiment d'être aimé auquel on ajoute le sentiment d'être compétent. Le sentiment d'être aimé s'exprime par le fait d'être apprécié, reconnu, sympathique, populaire, désiré. Le sentiment d'être compétent s'exprime au travers de la performance, de l'habileté, des connaissances, de la réussite, du talent.

IV.1.3. *Augmenter et stabiliser son estime de soi*

L'objectif est d'atteindre une estime de soi moyenne et stable, et non pas l'estime de soi la plus haute possible : il ne faut pas que la confiance se transforme en arrogance, que l'humilité et la culture du doute scientifique (qui font partie de notre identité professionnelle et qui sont des vertus cardinales d'une bonne pratique médicale) disparaissent, et que la persévérance mute en obstination.

□ Changer son rapport à soi-même :

Se connaître : Nécessite de connaître ce que nous pensons de nous, ce que les autres pensent de nous, de creuser ce que nous ne connaissons pas de nous, ce que nous aimons ou n'aimons pas, ce que nous savons de nos qualités et défauts, de nos échecs et réussites. Il convient de réduire au maximum les parts cachés en nous et les révéler à soi et aux autres.

S'accepter : Une fois que l'on connaît ses défauts et ses limites, il est judicieux de les assumer ou de changer, de lever honte (remord de ce que l'on est) et culpabilités (remord de ce que l'on fait).

Etre honnête envers soi : Afin de préserver notre estime de soi nous utilisons souvent des subterfuges comme le déni, le mensonge. Pourtant ces stratégies sont d'une efficacité très limitée et l'acceptation de nos émotions permet dans un second temps de mieux les aborder pour élaborer des attitudes, des paroles et des comportements plus adéquats.

□ Changer son rapport à l'action :

Agir : Les actes sont nécessaires à l'entretien de l'estime de soi. Ruminer, ressasser, râler et ne rien faire, fait le lit d'une basse estime de soi. Notre action quotidienne y compris sur des tâches peu intéressantes produit une bonne estime de soi si elles sont nécessaires (le ménage, le rangement, les paperasseries). Il n'est pas nécessaire d'effectuer de grandes tâches, il suffit d'être dans l'action. D'autre part, pour ne pas agir dans le vide, fixons nous des objectifs possibles à atteindre. Toute décision de changement doit se concrétiser dans les actes.

Faire taire le critique intérieur : Le critique intérieur est toutes les pensées négatives que nous nous adressons à nous-même, et pour l'encadrer, il est important d'en prendre conscience puis de le confronter à la réalité ainsi que d'envisager son utilité.

Accepter l'idée de l'échec : Pour changer on prend le risque d'échouer, et donc avant d'agir on apprivoise l'idée de l'échec. Tout le monde a échoué dans son existence et l'on peut aussi apprendre de ses échecs.

□ Changer son rapport aux autres :

S'affirmer : c'est la capacité à exprimer ce qu'on pense, ce qu'on veut, ce qu'on ressent tout en respectant les expressions des autres. Cette affirmation de soi permet de se donner des droits face aux autres et ainsi d'augmenter sa gamme de réactions en société en choisissant de s'exprimer... ou pas !

Être empathique : C'est la capacité d'écouter et de ressentir le point de vue des autres, de chercher à le comprendre et à le respecter même quand on est en désaccord. Une bonne empathie est un puissant moteur d'estime de soi si l'on se permet aussi d'exposer ses propres points de vue.

S'appuyer sur le réseau social : Le soutien social est constitué de l'ensemble des relations que nous entretenons avec les personnes de notre entourage et de l'aide que nous en retirons. Ce soutien est constitué de quatre domaines, le soutien d'estime, le soutien affectif, le soutien matériel, le soutien informatif.

IV.2. Estime de soi au sein de la profession

L'estime de soi individuelle et collective sont liées. L'estime de soi c'est le regard sur soi-même, sur la profession que nous exerçons, et qui repose aussi sur le regard des pairs ou des partenaires.

Si une profession est estimée, reconnue, récompensée, alors chaque professionnel peut en profiter.

Si chaque professionnel a une estime de soi correcte (ni trop faible, ni trop forte ce qui aboutirait à de l'arrogance), alors il donne une bonne image de la profession, en devient un ambassadeur du quotidien. Il sait se valoriser et donc sait faire preuve de faire savoir et de savoir être. Il est plus apte à se lancer dans de nouvelles niches, à posséder un esprit d'entreprise sans céder à l'aventure : bref il sait prendre des risques calculés.

L'estime de soi est en interaction avec tous les domaines abordés précédemment concernant les valeurs, l'identité, le sentiment de justice, la reconnaissance et les motivations.

Globalement c'est en donnant du sens à son exercice professionnel, et en s'efforçant chaque jour d'être sincère et authentique dans ses actions, que l'estime de soi est durablement consolidée.

IV.2.1. Améliorer l'estime de soi individuelle

Si l'estime de soi provient de la petite enfance, son niveau peut être modifié par l'environnement et les circonstances de vie. Il n'est jamais trop tard pour se ré-estimer et entretenir son estime de soi.

IV.2.1.1. Définir et redéfinir estime de soi et confiance en soi.

Il est décisif de faire à période régulières : un point sur soi-même, une remémoration de ses débuts professionnels, un bilan de sa trajectoire personnelle et professionnelle avec ses obstacles et ses réussites, en s'efforçant d'en ressortir tous les points positifs, en renforçant son socle de sécurité intérieure, en augmentant son degré de conscience par rapport à soi-même, aux autres et au monde qui nous entoure, et en questionnant son identité.

IV.2.1.2. S'estimer pour se développer et avoir confiance

Notre utilité individuelle ne fait aucun doute et plus nous serons convaincus d'exercer notre métier avec de belles valeurs, avec de nobles motivations, avec des buts et des projets sains, plus nous aurons confiance dans notre importance.

L'estime de soi renforcée permet un meilleur équilibre avec la clientèle : le sentiment de gratitude de la part de nos clients sera d'autant plus important que nous aurons su les écouter, ne pas les juger, et que nous aurons fait preuve de générosité et de gentillesse dans le cadre de nos relations. Parce que la confiance en nous progressera, nous serons plus apte à établir avec eux une relation de confiance mutuelle.

La ré-estimation de soi peut se faire par le biais de formations, par une meilleure gestion de son entreprise ou de son emploi du temps, par des investissements réussis, par des cas cliniques mieux maîtrisés, par l'acquisition de gestes techniques de plus en plus nombreux et par un travail mieux récompensé. Il s'agit de cercles vertueux.

Inversement il est formateur d'accepter l'échec, de le relativiser ou même de le potentialiser en tentant de comprendre ce qui a pu intervenir, pour en limiter une survenue future et améliorer les procédures au sein de la structure de travail.

L'estime de soi dans le contexte de l'exercice professionnel correspond à l'autoévaluation de ses compétences et de sa valeur personnelle dans le travail, et non pas à des autocritiques génératrices de paralysies et de complexes. Cette estime de soi va s'exprimer au travers de la confiance en soi pour effectuer des gestes techniques, pour se lancer dans une chirurgie plus lourde, de l'affirmation de soi pour proposer ces techniques et valoriser ses compétences, et par l'estime de soi pour se faire justement rétribuer des prestations effectuées. Cette estime de soi a toute son importance pour savoir dire non aux multi sollicitations plus ou moins coûteuses ou chronophages, qui n'ont parfois rien à voir avec l'exercice professionnel.

Le but d'une bonne estime de soi est d'augmenter le sentiment d'efficacité personnelle.

IV.2.2. Améliorer l'estime de soi collective

L'estime de soi collective c'est d'abord et avant tout le respect et un regard positif entre vétérinaires, ainsi que la prise de conscience que chaque manière d'exercer comporte ses difficultés, ses avantages et inconvénients. Il convient d'apprendre à bien nous apprécier les uns les autres.

IV.2.2.1. Développer l'estime de soi des autres

Elle commence par une confraternité plus authentique et dénuée d'a priori. Elle continue par des actions collectives, des concertations pour prendre en considération les points de vue des uns ou des autres. S'il est indispensable de nous comparer, s'il est naturel qu'une émulation soit présente, il n'est pas nécessaire de sombrer dans une compétition contreproductive pour nos usagers et nous-mêmes. Nous devons chercher à nous améliorer en nous comparant et en évaluant les meilleures attitudes, comportements et pratiques professionnels pour les appliquer ensuite, ceci sans envie ni jalousie. Juger les autres et les abaisser fictivement n'augmente pas l'estime de soi et l'estime portée aux autres. Il convient au contraire de louer réussites, compétences, qualités, volonté et courage, charge de travail, engagements associatifs, ordinaires ou syndicaux, chez les consoeurs et confrères. Il convient aussi et surtout de ne pas minimiser la difficulté que représente l'exercice vétérinaire et l'incroyable diversité de compétences requises pour accomplir quotidiennement les missions qui nous incombent. Il peut être donné quelques exemples de satisfactions collectives :

Le faible nombre de plaintes et de réclamations dans les CRO est un indice de satisfaction fiable de la qualité de service rendu à nos usagers.

Le formidable sens du devoir des vétérinaires pour assurer la continuité des soins.

Les parts de marché des vétérinaires en augmentation sur le secteur du pet food.

L'acceptation raisonnée d'une réforme des retraites en comparaison avec de nombreux autres secteurs qui soit n'ont rien fait, soit a abouti à d'énormes frictions.

La solidarité des canins avec leurs confrères ruraux lors de la grève du mandat sanitaire en 2004.

Dans le même temps, il n'est pas nécessaire de cacher nos carences. Il faut les considérer comme des secteurs à améliorer collectivement et qui ont un sens dans les caps fixés par la profession : la maîtrise de l'Anglais, l'implantation locale politique et économique des vétérinaires, le sens du travail d'équipe sont des exemples où nous devons chercher à progresser.

IV.2.2.2. Créer un climat de confiance dans les relations professionnelles.

Il s'agit principalement de permettre l'action à tous les vétérinaires : la concertation, l'agir ensemble, la considération de leurs réflexions pour améliorer l'efficacité personnelle perçue individuelle et collective.

Les leaders doivent être en mesure de communiquer leur lecture de l'avenir de la profession, dire la réalité, faire confiance dans les capacités et les compétences des professionnels et dire qu'elles permettront d'atteindre les caps fixés en commun.

Les leaders de la profession doivent se comporter comme des entraîneurs d'équipe, doivent motiver leurs ressources humaines, les encourager le plus souvent, donner l'impression que l'équipe vétérinaire est une équipe gagnante mais qui n'oublie pas celles et ceux qui s'essouffent en fin de peloton.

Les leaders doivent promouvoir la démocratie participative et favoriser l'expression locale ou transversale des bonnes volontés.

Il convient d'établir un état des lieux objectif des qualités de la profession : générosité, disponibilité, compétence, éclectisme, culture, capacités collectives d'adaptation.

Les cinq principales composantes du développement de l'estime de soi collective passe par : le sentiment de sécurité, la présence d'une identité, le sentiment d'appartenance, la détermination et la compétence, thèmes qui ont été parcourus précédemment.

IV.3. Les complexes

En général, on pointe du doigt les pertes de la profession, les incuries aboutissant à l'exercice illégal, la baisse de l'activité dans tel ou tel secteur, puis on stigmatise le vétérinaire de base, coupable idéal. Cette tendance tourne parfois à l'auto-flagellation qui malheureusement ne présente pas de vertus curatives ou palliatives. Ces complexes entretiennent, bien entendu, une basse estime de soi individuelle et collective.

IV.3.1. *La formation initiale*

De nombreux étudiants et jeunes vétérinaires ont le sentiment en sortant de l'école de ne rien savoir faire et d'être totalement désarmés face aux premiers postes et aux premières tâches à assumer dans l'exercice professionnel. Il n'est pas demandé de tout savoir ou de tout faire et les consoeurs ou confrères plus expérimentés ont pour devoir pédagogique et confraternel de relativiser les premières étapes techniques et scientifiques de la trajectoire professionnelle. En revanche, il est nécessaire de porter l'attention sur la différence entre la théorie et la pratique quotidienne, et la part humaine importante inhérente à tout métier en contact avec un public.

Le danger du complexe de la formation initiale est que les étudiants sont de plus en plus tentés de poursuivre leur formation non pas pour correspondre à un profil de poste, ou bien pour s'adapter aux besoins du marché, mais pour reculer l'entrée dans la vie active et pour se rassurer eux-mêmes.

IV.3.2. *La formation continue*

Il est désormais systématique de lire dans les revues post universitaires des cas cliniques accompagnés de nombreux examens complémentaires hors de portée géographique pour le vétérinaire et pécuniaire pour le client. Il est normal de promouvoir la technologie, les avancées de la science, et pour le spécialiste de partager sa passion. Il est néanmoins utile de pondérer les articles et de préciser que ces cas cliniques sortent de l'ordinaire afin d'éviter de penser que la majorité de l'exercice vétérinaire nécessite un plateau technique et une compétence majeure alors que ces cas seront généralement référés par le praticien généraliste. Il est aussi sage d'éviter que la technologie et la compétence (utiles pour une niche de clientèle et pour tirer la profession par le haut) deviennent un support à des rapports de force économiques, ou à des luttes de pouvoirs.

Il serait sain que le terme de « faute professionnelle » soit utilisé plus parcimonieusement au cours des conférences ou dans les publications, avec de solides études statistiques recoupées et irréfutables au niveau méthodologique.

La formation continue a pour fonction de transmettre un savoir de divers niveaux, adaptée aux professionnels. Elle est aussi là pour mettre ou remettre à niveau, pour motiver à progresser, mais elle n'est pas là pour donner des injonctions intenable sur le terrain qui correspondent à des niches économiques supérieures de la clientèle.

Cette injonction de performance aboutit à des investissements non-rentables voire aberrants qui aboutissent à une fragilité économique accrue de certaines structures. Qui plus est, il faut souvent accompagner son investissement d'une formation: Il convient d'entretenir investissements et formations au travers de leur utilisation en clientèle, et si le fichier clientèle de la structure est insuffisant même si une offre nouvelle a été créée, rentabilité et estime de soi ne seront pas au rendez-vous.

IV.3.3. *La réussite sociale et pécuniaire*

Les complexes touchent aussi le secteur de la réussite financière. C'est un effort de chacun que de ne pas se considérer supérieur ou inférieur en fonction de l'argent gagné, de la taille de sa structure ou de l'importance de sa clientèle. La confraternité s'applique aussi dans ce cas-là, et chaque vétérinaire doit posséder des valeurs humanistes suffisantes pour éviter toute arrogance ou toute mésestime de soi. On ne fait pas vétérinaire pour devenir un golden vet carriériste. On peut en

revanche ne pas faire de complexe à réussir quand on a une grande compétence, du talent ou que l'on travaille énormément. Nous exerçons un métier difficile et l'argent ne doit plus être tabou.

IV.3.4. La peur du changement

Le vétérinaire est parfois présenté comme un « animal » incapable d'affronter la nouveauté, paralysé par les enjeux, peu apte à s'adapter au monde moderne même si on lui mâche les démarches, et surtout résistant à tout changement. Le changement décrit correspond souvent à des initiatives locales, louables, à prendre en exemple, et puis parfois l'initiative en question demande que le système entier juridique, fiscal ou professionnel s'adapte autour du projet présenté.

S'il est évident que les humains ont plus ou moins peur de la nouveauté, sont plus ou moins résistants aux changements, encore faut-il en connaître les causes profondes ou cachées, les causes structurelles, conjoncturelles ou psychologiques. Les vétérinaires ont tous pris des risques en créant ou en reprenant une entreprise et vivent l'incertitude technique, scientifique, personnelle en termes de santé, et financière chaque jour. Plutôt que de créer du complexe de la peur du changement, plus judicieux est de motiver le professionnel en lui prouvant l'intérêt général à se lancer dans une activité nouvelle ou dans de nouveaux investissements, matériels, humains ou personnels.

IV.3.5. Le vétérinaire est un individualiste

Il n'y a pas de honte à l'individualisme. En effet suivant Encyclopédia universalis :

« L'individualisme, en instituant deux espace publics dont il aura à penser la relation - un espace où les individus contractent pour faire advenir le souverain qui garantit la sécurité de chacun et de tous ; un espace où les individus sont maîtres de leurs intérêts privés et organisent librement leurs échanges et leurs égoïsmes -, fait reposer ces deux espaces sur le principe : « un individu vaut un individu ». Cette égalité est comprise comme égalité symbolique et non comme égalité réelle. Tous sont égaux parce que tous également libres et non parce que tous semblables. »

En réalité cette phrase est péjorative quand elle est prononcée et signifie que de la même manière, « l'égoïste » est « quelqu'un qui ne pense pas à MOI », « l'individualiste » est « quelqu'un qui ne veut pas faire comme MOI je voudrais qu'il fasse ».

C'est à chacun à accomplir des petits pas sans attendre que d'autres fassent le premier pas. Si collectivement personne ne fait un premier pas parce qu'il attend que quelqu'un d'autre le fasse, on se retrouve dans la même position que lors d'un incendie de cinéma où une personne dirait « que chacun reste à sa place en attendant que tout le monde sorte chacun son tour ! » de peur d'un effet panique où tout le monde s'écraserait pour sortir.

Il s'agit donc de définir des procédures collectives où se secrètent de la confiance, nécessaire à ce que chacun fasse des pas les uns vers les autres. Sans la présence d'une instance, d'une association qui se met en position d'organisation, il est inutile d'attendre que tombent du ciel des projets collectifs, où que par générations spontanées les vétérinaires isolés brisent la glace entre eux et construisent une stratégie commune.

De plus il convient à chacun d'être attentif à ce que cette phrase souvent proférée, ne soit pas le prétexte idéal et anticipé pour ne rien faire personnellement aussi.

Les lieux de formation ou de réunions professionnelles sont des lieux, où peuvent germer des initiatives par prise de conscience que, la consœur ou le confrère n'est pas l'ennemi imaginé et présente une communauté de points de vue et de valeurs importantes.

IV.3.6. Notre profession ne sait pas se remettre en cause

Cette critique très classique est aisément repoussée car existe-t'il aujourd'hui des professions ou métiers qui ne sont pas soumis à la précarité, à la flexibilité, à la remise en cause des acquis ? Existe-t'il des niches et paradis de travail à qui l'avenir est radieux ? Les grandes corporations

résistent encore (mais pour combien de temps ?) et il réside ici où là des rentes de situation qui ne doivent rien à la remise en cause de leurs manières de travailler mais qui sont le fruit de tractations politiques ou économiques et doivent tout à la paix sociale, ou aux négociations en position de force avec l'état.

IV.3.7. Le vétérinaire est-il un chef d'entreprise ?

Les uns regrettent que les vétérinaires ne se comportent pas comme des chefs d'entreprise ; les autres ont peur de perdre leur identité à le devenir et surtout se rendent compte que la charge de travail inhérente aux tâches administratives, juridiques, fiscales et normatives ne cesse d'augmenter. De nombreux métiers et professions en dehors des entrepreneurs souffrent de cette situation et quand un chercheur perd du temps pour obtenir du matériel de bureau au lieu de poursuivre son programme de recherche ou une infirmière regrette de cocher des croix dans le cadre d'évaluations plutôt que d'accorder son temps aux malades, ils sont en butte à des troubles identitaires. Quand un entrepreneur passe plus de temps avec ses partenaires bancaires, avec les normes et avec les problèmes de personnel, il préférerait se consacrer à la production et à la distribution de ses produits.

C'est à la profession à démontrer qu'être un chef d'entreprise est un exercice de responsabilité et que l'identité d'une entreprise de petite ou moyenne taille n'est pas celle d'une multinationale sans cœur ni âme. Être un chef d'entreprise n'est ni une qualité ni une insulte ! Chacun doit considérer que des valeurs humanistes sont présentes quand il s'agit de s'occuper de son personnel au travers du code du travail, d'une convention collective ou d'un document d'évaluation des risques. Chacun doit considérer que la responsabilité est présente quand la société demande des normes et que nous sommes contraints de les respecter. Chacun doit considérer ses capacités d'adaptation quand notre clientèle a des besoins. Il convient en fait d'ajuster progressivement les contraintes de notre société sécuritaire et qui tend à la procédure écrite, en l'intégrant dans l'identité vétérinaire le plus tôt possible dans la trajectoire étudiante puis professionnelle. La maîtrise de la gestion de son entreprise est une garantie de pérennité qui est noble quand nous créons de l'emploi en temps de chômage, quand nous créons de la sécurité pour nos familles et ces mêmes employés, quand nous parvenons à investir pour permettre une meilleure offre de soins et de prévention. Il est néanmoins sage de limiter désormais ces contraintes normatives sous peine d'aliénation progressive de toutes les ressources humaines d'un secteur d'activité. En effet plus la latitude décisionnelle et l'autonomie dans un exercice se restreignent par le biais de procédures lourdes, plus le plaisir au travail disparaît.

*Document rédigé par Thierry Jourdan, Président
honoraire de Vétos-Entraide.*

BIBLIOGRAPHIE

1. Identités : l'individu, le groupe, la société Collectif Editions Sciences Humaines
2. Travailler pour être heureux : le bonheur et le travail en France sous la direction de Christian Baudelot et Michel Gollac Editions Fayard
3. Imparfaites, libres et heureux : pratiques de l'estime de soi Christophe André Editions Odile Jacob
4. L'estime de soi Christophe André, François Lelord Edition Odile Jacob
5. Ressources Humaines : les apports de la psychologie du travail
 - ↳ *Tome 1 : Management des personnes*
 - ↳ *Tome 2 : Management des organisations*
6. Sous la direction de Claude Lévy-Leboyer, Claude Louche, Jean-Pierre Rolland
7. Editions d'organisation
8. Epuisement professionnel et burn-out : concepts, modèles, interventions Didier Truchot Editions Dunod