

# TABLE DES MATIERES

TABLE DES ABREVIATIONS .....	7
INTRODUCTION.....	11
PREMIERE PARTIE .....	15
I. Bilan de la situation : Quels sont les besoins en termes d'enseignement des sciences de gestion? Qu'est-ce qui se fait aujourd'hui ? .....	17
A. Le besoin d'une formation en management en France.....	17
1. Echelle administrative française : contraintes de référentiels. ....	17
a) Référentiel de diplôme français .....	17
b) Rapport Vallat.....	18
2. Echelle administrative Européenne : .....	19
a) Les directives européennes qui régissent l'enseignement vétérinaire.....	19
b) A3EV .....	19
c) FVE et les recommandations : Evolution de l'enseignement en perspective .....	20
(1) Les recommandations, aller jusqu'à une recommandation européenne .....	21
(2) Vers une accréditation européenne .....	23
d) OIE .....	24
3. Synthèse .....	25
4. Evolution de la profession.....	27
a) Evolution sociodémographique.....	27
(1) Origine citadine .....	27
(2) Féminisation .....	28
(3) Vétérinaires étrangers .....	32
(4) Evolution démographique au niveau Européen et français .....	33
(5) Profil du vétérinaire du XXIe siècle .....	39
b) Souhait des étudiants et de leurs motivations à faire ce métier .....	40
c) Quel type d'exercice les étudiants envisagent-ils ?.....	44
d) Evolution de l'exercice professionnel.....	45
(1) Vers quoi les étudiants s'orientent-ils ?.....	45
(2) Evolution par cohorte à long terme le long d'une carrière. ....	47

e) Evolution réglementaire .....	49
(1) Chronologie de la réglementation.....	49
(2) Directives Services .....	52
5. Synthèse .....	57
B. Les réponses apportées aujourd’hui en France.....	58
1. Les ENV de Lyon (VetAgro Sup), Toulouse (ENVT), et Nantes (Oniris) .....	58
a) Lyon .....	58
b) Toulouse :.....	59
c) Nantes.....	64
2. Alfort .....	65
a) L’enseignement des sciences de gestion, de 1985 à aujourd’hui.....	65
b) Aujourd’hui .....	67
(1) Vue synthétique du total des cours .....	68
(2) Détails et explications du choix des interlocuteurs et du programme .....	76
C. Echelle européenne et Etats-Unis .....	78
1. Ce qui se fait en UE.....	78
a) Exemple du RVC en Grande-Bretagne .....	78
b) Les Pays-Bas : Université d’Utrecht.....	80
2. AVMA et ce qui se fait Etats-Unis.....	81
a) Exigences de l'accréditation AVMA .....	81
b) Certains DVM & MBA combinés .....	81
II. Mise en évidence des écarts et analyse des lacunes .....	82
A. Ecarts avec les besoins décrits mis en évidence .....	82
B. B/ Ecarts avec ce qui se fait à l’étranger .....	84
1. Tableau synthétique des différences.....	84
2. Détail des points que l’on pourrait améliorer pour être à la hauteur des meilleurs... <td>86</td>	86
III. Recherche de solutions : démonstration pour arriver à la notion de chaire d’entreprise ...	88
A. Analyses des solutions du point de vue des objectifs.....	88
1. Gestion stratégique des enseignements. ....	88
2. L’enseignement doit-il se faire dans les ENV ? .....	88
B. Dans le cadre des contraintes de l’ENVA .....	90
1. Ce qui est faisable .....	90
a) L’enseignement peut être fait en interne .....	90
b) L’enseignement peut être externalisé.....	91

c) Enseignement groupé versus dispersé.....	92
2. Contraintes des ENV françaises .....	93
a) Statut des enseignants-chercheurs.....	93
(1) Le décret de 1992 .....	93
(2) Les récentes modifications .....	93
b) Financières .....	94
c) Difficultés de communication entre les ministères .....	94
d) Peu de communication entre les 4 ENV .....	94
C. Qu'est-ce qu'une chaire d'Entreprise ? .....	95
1. Définition d'une chaire d'entreprise .....	95
2. Quelques exemples de chaires d'entreprises destinées à enseigner les SG.....	96
3. Intérêts et inconvénients des chaires d'entreprises .....	97
D. Analyse fonctionnelle de la solution d'une chaire d'entreprise .....	97
<b>DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>100</b>
I. Partie étude : la chaire .....	102
A. Mise en place de la Chaire « Alfort Entreprendre » - La Structure.....	102
1. L'équipe impliquée .....	102
2. Chronologie du projet.....	102
3. Conclusions et recommandations de l'équipe de Dauphine.....	105
a) Structure de la chaire.....	105
b) Partenaires à contacter .....	106
4. Contacts avec les partenaires.....	108
5. Structure finale et détaillée.....	108
a) Démarche de recrutement et décisions prises (BELLANCOURT, 2013) .....	108
b) Leader de chaires .....	108
c) Budget .....	109
d) Organigramme final et organisation .....	109
B. Mise en place de la Chaire « Alfort Entreprendre » - Organisation de l'enseignement et articulation dans cursus .....	111
1. Recommandations de Dauphine .....	111
2. Contraintes de cursus et d'emploi du temps à l'ENVA .....	114
3. Articulation à l'intérieur de l'école avec les autres enseignements .....	115
II. Les évolutions d'enseignement à prévoir, quels besoins ressentent praticiens et étudiants ? .....	117

A. Alfort : quels sont les besoins objectifs de la cible : les vétérinaires praticiens ?.....	117
a. Enquête auprès des praticiens.....	117
b. Enquête auprès des étudiants.....	123
1. Evaluation de l'enseignement à gérer une structure vétérinaire .....	123
2. Evaluation de l'enseignement à créer une structure vétérinaire.....	126
II. La partie recherche .....	131
DISCUSSION GENERALE .....	134
CONCLUSION .....	138
TABLES DES FIGURES.....	142
TABLES DES TABLEAUX.....	144
BIBLIOGRAPHIE .....	146





# TABLE DES ABREVIATIONS

- AEEEV** : Association Européenne des Etablissements d'Enseignement Vétérinaire (EAEVE)
- AERES** : Agence de l'Evaluation de la recherche et de l'Enseignement supérieur
- AFVAC** : Association française des vétérinaires pour animaux de compagnie
- ALD** : Aide longue durée
- AVMA** : *American Veterinary Medical Association*
- CEEQ** : Centre d'expertise européen de l'emploi et de la qualification
- CNECA** : Commission nationale des enseignants-chercheurs du ministère de l'agriculture.
- CVE** : Club vétérinaires et Entreprises
- DEPEC** : Département d'Elevage et de Pathologie des Equidiés et des Carnivores
- DEVE** : Directeur des études et de la vie étudiante
- DPASP** : Département des productions animales et de santé publique
- DS** : Direction Scientifique
- DSBP** : Département des Sciences Biologiques et Pharmaceutiques
- DVM** : Doctorat de médecine vétérinaire
- EASVO** : *European Association of State Veterinary Officers*
- ECTS** : *European course credit transfer system*
- EVERI** : *European vets in Education, research and Industry*
- ENPC** : Ecole nationale des Ponts et Chaussés
- ENVA** : Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
- ENVL** : Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon (aujourd'hui VetAgro Sup)
- ENVN** : Ecole Nationale vétérinaire de Nantes (aujourd'hui Oniris)
- ENVT** : Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
- ESSEC** : École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
- FI** : Formation initiale
- FVE** : Fédérations des vétérinaires européens (*Federation of veterinarians of Europe*).
- GERM** : Groupement d'étude et de recherche en management de l'AFVAC
- IAE** : Institut d'Administration des Entreprises
- LME** : Loi de modernisation de l'économie
- LRU** : Libertés et Responsabilités des Universités
- MAAPRAT** : Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de

**l’Aménagement du Territoire**

**MBA** : Masters of Business Administration

**NAC** : Nouveau animaux de compagnie

**OIE** : (Office international des épizooties) Organisation mondiale de la Santé animale

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**PRES** : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

**SA** : Société anonyme

**SARL** : Société anonyme à responsabilités limitées

**SCP** : Société civile en participation.

**SDF** : Société de fait

**SEL** : Sociétés d'exercice libéral

**SELARL** : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée

**SELAFA** : Société d'exercice libéral à forme anonyme

**SELCA** : Société d'exercice libéral en commandite par action

**SELAS** : Société d'exercice libéral par actions simplifiées

**SEP** : Société de participation

**SG** : Sciences de gestion

**SPFPL** : Sociétés de participation financières des professions libérales

**TD** : Travaux dirigés

**TP** : Travaux pratiques

**UE** : Union Européenne ou Unité d'enseignement

**UEVH** : Union of European Veterinary Hygienists

**UEVP** : Union of European Veterinary practitioners

**UP** : Unité pédagogique

**UPEC** : Université Paris-Est Créteil

*Rapport-gratuit.com*  
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES





# INTRODUCTION

Le métier de vétérinaire a toujours évolué et continue son évolution. C'est tout d'abord le type de pratique qui a changé, la pratique rurale majoritaire autrefois ayant été remplacée par une pratique mixte ou citadine. Cette transformation résulte de l'évolution des conditions d'exercice professionnel et de celle des attentes des propriétaires : les exploitations agricoles se sont fortement professionnalisées, tandis que les propriétaires d'animaux domestiques ont considérablement développé leur besoin de médicalisation de leur animal.

Parallèlement, la démographie de la population vétérinaire a accompagné cette évolution, comme l'origine citadine accrue des étudiants (EAUVE, 2011) et la féminisation de promotions (entre 75 et 80% de filles parmi les étudiants vétérinaires des ENV françaises).

Le résultat de ces changements est que le vétérinaire poly-clinicien, spécialiste multi-espèces, disponible en permanence, de jour comme de nuit, a été progressivement remplacé par des praticiens dont le domaine de compétence est plus ciblé. Ces nouveaux praticiens travaillent en petits groupes ce qui leur permet d'offrir une gamme de compétences solides et diversifiées sur une large plage de temps, afin de mieux répondre aux attentes des propriétaires, tout en demeurant compatible avec les attentes de qualité de vie des vétérinaires.

En effet, la taille des structures vétérinaire évolue, les structures libérales de petite taille cèdent la place progressivement à des structures plus grandes qui sont de véritables entreprises. Elles doivent être mieux adaptées à ce monde changeant, rentabiliser les investissements de locaux, assurer une meilleure couverture des besoins et une plus grande disponibilité (continuité de soin, formation continue...). Pour ce faire, les cabinets vétérinaires doivent s'organiser de manière différente ; ils ont besoin de collaborateurs (vétérinaires, ASV, etc. ) ; le salariat se développe, soit comme un ajustement pour le recrutement des vétérinaires, soit comme seule possibilité de recrutement pour les ASV ; enfin, des cliniques vétérinaires s'organisent même en réseau leur permettant de partager leurs ressources pour un service plus efficace et de mieux s'adapter aux conditions économiques toujours plus concurrentielles.

De ce fait, les statuts des vétérinaires sont également divers : salarié, collaborateur libéral ou associé dans un cabinet, les choix sont multiples.

Par conséquent, la compétence des vétérinaires praticiens a dû évoluer, car ils doivent aussi être capables de gérer du personnel (ASV, personnel de ménage, etc.), de satisfaire les attentes des clients, tout en assurant la rentabilité de ce qui est devenu une véritable entreprise. Les associés doivent par ailleurs s'assurer de la santé financière de la clinique, assumer la gestion des stocks et des flux de produits, savoir gérer les investissements en matériel, procéder au recrutement du personnel et parfois aux licenciements.

Dans les pays anglo-saxons, de très nombreuses cliniques font appel à un « *practice manager* » (PM) qui a la responsabilité d'apporter une réponse professionnelle à ces différents besoins managériaux. Malgré cela, une formation managériale reste nécessaire aux vétérinaires pour savoir déléguer au PM, pouvoir suivre son activité et la diriger conformément aux attentes des décideurs que sont les associés.

La dernière modification des conditions d'exercice en date est la mise en application de la directive Européenne « Services » (2011), qui ne fait que renforcer le sens de cette évolution.

Dans ce contexte tout à fait nouveau, il est désormais pertinent de se questionner sur le rôle qu'ont à jouer les écoles vétérinaires dans l'anticipation de ces changements, et en particulier l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort (ENVA). Pour répondre à ce questionnement au travers de notre travail de thèse, nous étudierons ainsi non seulement l'évolution de la profession vétérinaire, mais aussi les moyens dont dispose l'ENVA pour préparer au mieux les vétérinaires de demain à leur rôle de futur chef d'entreprise.

Dans un premier temps, nous étudierons les besoins de la profession vétérinaire en compétences managériales, tout en les mettant en perspective avec les évolutions récentes et à venir de la profession, sur les plans réglementaire et sociodémographique.

Puis, dans une seconde partie, nous confirmerons ces besoins à l'aide de deux études réalisées chez des vétérinaires praticiens et chez les étudiants de 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> année de l'ENVA. Nous étudierons également les solutions apportées par l'ENVA pour répondre aux besoins mis en évidence, et nous suivrons ainsi la mise en place de la chaire d'entreprise « Alfort Entreprendre ».





## **PREMIERE PARTIE**

**CONSTAT DE L'EXISTANT (FRANCE ET  
ETRANGER), PAR RAPPORT AUX BESOINS  
OBJECTIFS.**



# I. Bilan de la situation : Quels sont les besoins en termes d'enseignement des sciences de gestion? Qu'est-ce qui se fait aujourd'hui ?

Dans ce premier paragraphe, nous établirons un bilan de la situation des besoins de l'enseignement en sciences de gestion dans le monde vétérinaire. Les sciences de gestion regroupent le marketing, la finance, la gestion de projet et logistique, les ressources humaines, le droit et l'entrepreneuriat.

## A. Le besoin d'une formation en management en France

En France, la formation vétérinaire est régie par différents référentiels, le référentiel de diplôme français et le référentiel de diplôme européen. Par ailleurs, différents rapports ministériels donnent des avis et les tendances de l'évolution de la formation vétérinaire.

### 1. Echelle administrative française : contraintes de référentiels.

#### a) Référentiel de diplôme français

Le référentiel de diplôme français (Ministère de l'agriculture et de la pêche, 2008) décrit à la fois les besoins en économie agricole et agroalimentaire dans l'Union Européenne ainsi qu'en droit, législation et jurisprudence vétérinaire. Il cite notamment :

« *ECONOMIE AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE DANS L'UNION EUROPEENNE*

#### *Savoir*

- Expliquer les mécanismes de la consommation des produits agricoles et agro-alimentaires et leurs facteurs de variations
- Décrire les fonctions et les circuits de la distribution dans le secteur agro-alimentaire et de la restauration hors foyers
- Décrire et expliquer les principes généraux, les mécanismes et instruments de la Politique Agricole Commune et leurs conséquences sur la politique agricole française
- Expliquer les composantes de la formation de la marge brute d'activité et du coût de production pour les principales filières de produits d'origine animale

#### *Savoir-faire*

- Réaliser une analyse fonctionnelle des principales filières de produits d'origine animale
- Analyser les principaux documents de gestion technique et technico-économique d'un élevage »

## *« DROIT, LEGISLATION ET JURISPRUDENCE VETERINAIRE*

### *Objectifs généraux*

*A l'issue de cet enseignement, l'étudiant doit avoir des notions générales de droit, de législation et de jurisprudence et il doit pouvoir s'insérer dans le monde du travail et agir avec discernement dans le respect des règles du droit commun et de celles qui régissent la profession vétérinaire dans ses différents domaines d'activité ».*

Ce référentiel se concentre ainsi sur l'économie agricole et impose aux établissements d'enseignement vétérinaire français d'enseigner les bases de la comptabilité en introduisant les notions de « *marge brute d'activité et du coût de production* ». Le référentiel de diplôme français impose également des notions de droit, de législation et de jurisprudence dans le cursus vétérinaire. On trouve ainsi bien que succincte une introduction à l'insertion professionnelle des étudiants.

### b) Rapport Vallat

Le 3 février 2009, Michel BARNIER, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche a confié à Bernard Vallat, Directeur Général de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), la tâche de formuler des propositions pour appliquer concrètement les recommandations faites par Charles Guéné, Sénateur de Haute-Marne dans son rapport au Premier Ministre et au Ministre de l'agriculture et de la pêche en 2008 (GUENE., 2008).

Le rapport Vallat (VALLAT, 2008) souligne que « *les contraintes du marché et les aspirations sont de moins en moins favorables à l'entrepreneuriat individuel. Les vétérinaires sont donc amenés à faire évoluer leur entreprise et à acquérir des compétences managériales jusqu'alors peu développées dans l'enseignement initial et qui s'avèrent désormais incontournables, tant pour mettre en place et gérer des cliniques, voire des hôpitaux vétérinaires, que pour mieux travailler en réseau ou dans des entreprises multinationales*

Ainsi, dans son rapport, Bernard Vallat dépasse les simples exigences décrites dans le référentiel de diplôme et insiste sur le fait que le métier de vétérinaire évolue considérablement. Les praticiens sont désormais soumis à l'obligation professionnelle de maîtriser diverses capacités managériales. En effet, les associés doivent assumer la gestion des stocks et des flux de produits, penser aux investissements en matériel, au recrutement du personnel et parfois aux licenciements, assurer l'équilibre financier de la clinique et le profit. Former les étudiants vétérinaires à ces compétences managériales semble ainsi un véritable enjeu pour l'enseignement vétérinaire français.

## 2. Echelle administrative Européenne :

- a) Les directives européennes qui régissent l'enseignement vétérinaire

Au niveau européen, les bases du cursus vétérinaire sont données par la Directive 78/1027, qui établit les connaissances minimales qu'un étudiant vétérinaire doit acquérir. Cette Directive date de 1978 et est encore la Directive officielle en application. (FVE, 2011)

Cette directive ne précise aucun enseignement obligatoire en sciences de gestion pour le curriculum vétérinaire.

Mais, la Directive 2005/36/EC, qui définit les critères de reconnaissance des qualifications professionnelles entre les Etats Membres de l'Union européenne, précise que les étudiants vétérinaires doivent acquérir des connaissances adéquates en droit et administration, de manière à préparer au mieux leur entrée dans le monde du travail : comme elle n'explique pas les connaissances nécessaires à ce but, on peut en déduire que c'est à chaque état membre de concevoir le programme adapté.

- b) A3EV

L'Association Européenne des Etablissements d'Enseignement Vétérinaire (A3EV), créée en 1988 à l'Ecole vétérinaire d'Alfort par le professeur Bernard Toma, à l'époque directeur de l'ENVA, regroupe des directeurs des différents établissements d'enseignement vétérinaire européens dans le but d'évaluer, de promouvoir et d'approfondir la qualité et les standards d'enseignement vétérinaire au sein des états membres de l'Union Européenne (UE).

L'A3EV a deux objectifs principaux (EAEVE, 2011) :

- *harmoniser les standards de cursus développés par la Directive 2005/36/EC (FVE, 2011) et leur mise en place au sein des états membres de l'UE*
- *renforcer la communication entre les établissements membres de manière à améliorer et harmoniser l'enseignement vétérinaire. L'A3EV est ainsi en charge de la gestion du Système européen d'évaluation du cursus vétérinaire.*

L'A3EV évalue les établissements d'enseignement vétérinaire européens selon des critères qui définissent des recommandations et les critères de « l'accréditation A3EV » et souhaite devenir le référentiel d'accréditation officiel pour les établissements d'enseignement vétérinaire européens.

D'après les recommandations de l'A3EV (EAEVE, 2011), l'enseignement vétérinaire devrait comprendre aussi des connaissances professionnelles en management, rédaction de rapports, préparation à la recherche d'emploi et à la planification d'une carrière.

De plus, l'A3EV définit depuis Mai 2009 les compétences minimales que les diplômés des écoles vétérinaires européennes doivent maîtriser. Parmi ces « day 1 skills » (EAEVE, 2011), on trouve :

- *La capacité à communiquer de manière efficace avec les clients et le grand public, le monde vétérinaire et les autorités responsables. La capacité à écouter et à répondre avec empathie, en utilisant un langage approprié aux interlocuteurs.*



- Connaître les responsabilités éthiques du vétérinaire en relation avec l'animal et le client, ainsi qu'en relation avec leur impact sur l'environnement et la société dans son ensemble.
- Avoir connaissance de climats économiques et émotionnels dans lesquels les vétérinaires exercent, et réagir de manière appropriée à ces pressions.

Il s'agit ici de compétences en communication.

- Travailler de manière efficace au sein d'une équipe multidisciplinaire.

Il s'agit ici de développer le travail d'équipe dans l'enseignement vétérinaire.

- Avoir des connaissances de bases de l'organisation et du management d'une clinique vétérinaire, dont :
  - o La connaissance de ses propres responsabilités sociales et de santé ainsi que de celles de l'employeur.
  - o La connaissance de la législation relative à sa sécurité ainsi que celles des clients et des employés de la structure vétérinaire.
  - o Connaître les méthodes de calcul des prix ainsi que l'importance d'un système d'archive des cas.
  - o La capacité à utiliser la technologie pour communiquer, partager, recevoir, manipuler et analyser l'information.
  - o L'importance de s'adapter aux standards professionnels et au règlement de la structure dans laquelle il exerce.

Les bases du management au sens large doivent ainsi être enseignées, dont la gestion et la comptabilité.

- Comprendre l'obligation de poursuivre un enseignement post universitaire tout au long de sa vie professionnelle.
- Agir de manière professionnelle en accord avec les professionnels vétérinaires et les responsabilités légales, ainsi que comprendre et appliquer les codes d'éthiques appropriés.

Les jeunes diplômés doivent aussi prendre connaissance de leurs obligations déontologiques professionnelles.

Gert Niebauer (NIEBAUER, 2012), directeur exécutif de l'A3EV précise par ailleurs que le « *management clinique n'est pas encore suffisamment spécifié dans DAY 1 skills car les standards sont le miroir de tous les curricula vétérinaires actuels* ».

L'A3EV développe aussi une vision sur le futur, en essayant en effet d'être en avance, ensemble avec la FVE et les groupes de réflexion, et en prêtant de plus en plus d'attention aux évolutions de la profession vétérinaire, notamment avec la féminisation de la profession et l'importance de savoir gérer son entreprise vétérinaire.

### c) FVE et les recommandations : Evolution de l'enseignement en perspective

La FVE (FVE, 2011) (« *Federation of Veterinarian of Europe* » soit la Fédération des Vétérinaires d'Europe) rassemble les organisations vétérinaires de trente huit pays européens. La FVE représente aussi quatre sections :

- Les praticiens, via l'organisation UEVP (*Union of European Veterinary practitioners*),
- L'Hygiène vétérinaire via l'UEVH (*Union of European Veterinary Hygienists*),
- Le service public via l'EASVO (*European Association of State Veterinary Officers*),
- Les vétérinaires de l'enseignement, la recherche et l'industrie via l'EVERI. (*European vets in Education, research and Industry*).

(1) Les recommandations, aller jusqu'à une recommandation européenne

La FVE publie régulièrement des recommandations sur l'enseignement vétérinaire et participe activement à l'élaboration de recommandations de l'A3EV.

**→ Recommandations jointes avec l'AVMA**

De manière jointe avec l'AVMA (*American Veterinary Medical Association*), la FVE (AVMA, FVE, 2012) recommande que les étudiants vétérinaires obtiennent avant la fin de leurs études :

- *Une connaissance adéquate des lois, réglementations et de l'administration en relation avec les sciences médicales vétérinaires.*
- *Une capacité à communiquer de manière efficace avec les clients, confrères et personnel*
- *Une capacité à travailler au sein des diverses disciplines qui composent la médecine vétérinaire, en appliquant les codes et l'éthique professionnelle adaptée.*
- *Une connaissance de l'importance de la formation continue.*

Les deux organisations recommandent ainsi de développer une connaissance du droit et la communication ainsi que le travail d'équipe au sein du cursus vétérinaire.

**→ Recommandations de la FVE pour modifier le cursus vétérinaire, vers un curriculum européen.**

Les standards d'enseignement vétérinaire européens n'ont pas été changés depuis 1978. D'après la FVE, il est maintenant temps de revoir la Directive 78/1027 et de moderniser l'enseignement vétérinaire. Les diplômés des écoles vétérinaires européennes doivent aujourd'hui faire face à un contenu scientifique croissant et de plus en plus précis. Les volumes du contenu scientifique des curricula augmentent considérablement alors qu'au même moment, les attentes des clients sur la qualité et le niveau du service fourni par les vétérinaires explosent. D'après la FVE, il semble donc nécessaire de définir un niveau de polyvalence acceptable sur les compétences vétérinaires basiques et de définir un curriculum européen permettant de former des jeunes vétérinaires à ce niveau.

Ces connaissances vétérinaires de base proposées par la FVE sont reproduites dans la figure 1.

## *Figure 1 : Cursus minimal européen recommandé par la FVE*

### **Theoretically-based veterinary knowledge**

Young graduates should demonstrate an understanding of:

- a. the sciences on which the activities of the veterinary profession in all aspects are based.
- b. Research methods and the contribution of basic and applied research to all aspects of veterinary science.
- c. the structure and functions of healthy animals, and veterinary relevant aspects of their husbandry.
- d. Legislation relating to the welfare (including transport) of domestic and laboratory animals and notifiable diseases.
- e. Veterinary public health from stable to table including food microbiology, food technology, zoonoses, risk analysis, HACCP etc.
- f. the aetiology, pathogenesis, clinical signs, diagnosis, treatment, prevention and control of the common diseases and disorders that occur in the common domestic species in the European Union.
- g. Animal production.

### **Practically-based veterinary knowledge**

Young graduates should have acquired the practical knowledge to be able to:

- a. Obtain an accurate and relevant history of the individual animal or animal group, and its/their environment and perform a complete clinical examination.
- b. Attend all species in an emergency and perform basic first aid.
- c. Collect, preserve and transport clinical samples, perform standard laboratory techniques, and interpret the results, as well as those generated by other laboratories.
- d. Use radiographic, ultrasonic, and other technical equipment, which can be used as a diagnostic aid, safely and in accordance with current regulations to obtain results.
- e. Know the procedures to follow after suspecting and/or diagnosing notifiable and zoonotic diseases.
- f. Know the principles and have had practical experience of surgical and medical treatment of diseases in single animals and advise on, and administer, appropriate treatment.
- g. Analyse animal health and production records; understand the importance of animal health economics in the context of acceptable animal welfare. Advise on, and carry out, preventative and prophylactic programmes appropriate to the species and commensurate with accepted animal health, welfare and public health standards.
- h. Perform a basic gross post mortem examination, record details and know how to sample tissues, store and transport them.
- i. Perform ante mortem and post mortem inspection of animals destined for the food chain and be able to recognise conditions including zoonoses affecting the quality and safety of products of animal origin.
- j. Perform risk analysis (risk assessment, risk management and risk communication).
- k. Perform laboratory analysis of food for human consumption.
- l. Perform advisory services in food production (HACCP) to prevent food borne diseases.
- m. Understand the legislative principles of laboratory animal husbandry and know the aetiology, pathogenesis, clinical signs, diagnosis, treatment, prevention and control of the common diseases and disorders that occur in the laboratory animal species used in modern science.
- n. Understand basic research tasks and know the principles of writing scientific papers and reports based on studies performed during the last two years of the curriculum.

### **General veterinary knowledge**

Young graduates should have acquired a general knowledge to be able to:

- a. Communicate effectively, by the spoken and written word, to the public, professional colleagues and responsible authorities. In particular be able to produce case reports in a form satisfactory to colleagues and understandable by the public.
- b. Work as a member of a team in the delivery of services to clients and authorities.
- c. Be aware of the role of veterinary surgeons in the European as well as a national community particularly in relation to ethical principles.
- d. Have an elementary knowledge of the organisation and management of a veterinary practice, veterinary laboratories, public health inspection unit including meat inspection, research facilities or other fields of veterinary employment. This should include:
  - awareness of the responsibilities in relation to current employment and health and safety legislation, lay staff and public liability
  - knowledge of the principles of certification
  - awareness of the need to understand calculation of fees, drawing up of accounts, and systems for record keeping and book-keeping, including computer records and case reports
  - awareness of professional standards and policies
  - knowledge of correct prescription, dispensing, safe storage and safe disposal of medicines and waste
  - awareness of sources of data on licensed medicines, chemicals etc.
- e. Understand the benefit, need, and professional obligation, for a programme of CPD throughout their professional life and future career development including where and how it can be achieved.
- f. Demonstrate their capability to conduct themselves in a professional manner with regard to the veterinary surgeon's professional and legal responsibilities and understand the ethical codes as set out in the national Guide to Professional Conduct in the country of present work.
- g. Demonstrate awareness of when, and from where, to seek professional advice and assistance.
- h. Understand the basic principles of veterinary legislation within the EU.
- i. Understand the basic principles of applying for funding from scientific programmes within the EU.

On remarque ainsi que la communication, le travail en équipe, l'éthique, le management d'une structure vétérinaire, les ressources humaines, la formation continue, la santé publique

et le droit sont des notions qui devraient être étudiées par tous les étudiants vétérinaires d'Europe.

La FVE recommande ainsi une uniformisation des cursus vétérinaires européens de manière à assurer un niveau minimum pour tous les vétérinaires européens, à mettre en place une accréditation européenne et à renforcer la confiance en la reconnaissance des diplômes étrangers. Les sciences de gestion et notamment le droit, le management, la communication et les ressources humaines sont des matières que la FVE recommande d'aborder absolument dans tous les curricula européens.

## (2) Vers une accréditation européenne

### → Pourquoi une accréditation ?

Comme développé en (1), il est recommandé de moderniser et d'imposer un minimum pour les curricula vétérinaires européens. La FVE recommande même d'aller plus loin et de développer des mécanismes de contrôle pour assurer la qualité de l'enseignement vétérinaire et la qualité des services fournis par la profession et garder les standards les plus hauts possibles.

Il existe aujourd'hui une évaluation réalisée par l'A3EV qui a fortement contribué à améliorer la qualité de l'enseignement vétérinaire depuis sa création, cependant ce système est basé sur le volontariat et il n'existe pas de moyen de vérifier que les recommandations faites par l'A3EV sont prises en compte.

Le système d'évaluation de l'A3EV a été mis en place pour identifier les points forts et les points faibles de chaque établissement. Un système d'accréditation pourrait se baser sur l'A3EV mais aurait un objectif différent : assurer le public sur la qualité de l'enseignement vétérinaire. Ce système d'accréditation devra être une assurance qualité, réservée aux établissements qui remplissent un ensemble de standards considérés comme essentiels à un bon enseignement vétérinaire.

Par ailleurs, le manque de système d'accréditation européen pénalise les établissements de qualité qui vont chercher des accréditations hors UE, telles que les accréditations américaines et australiennes.

Les Etats-Unis ont en effet mis en place un système d'accréditation depuis 1949, appelé « AVMA accreditation ». Les étudiants diplômés des écoles non accréditées doivent passer un examen, similaire à celui imposé aux diplômés étrangers pour avoir le droit de pratiquer aux USA.

### → Risques si l'on n'arrive pas à une accréditation ?

D'après la FVE, du fait de la reconnaissance mutuelle des diplômes au sein des Etats Membres de l'UE et de la libre circulation des personnes, si un Etat Membre décide de refuser la reconnaissance d'un diplôme vétérinaire étranger européen, il enfreindra la loi européenne et risquera d'être condamné pour discrimination. La FVE explique que le niveau de l'enseignement vétérinaire n'est cependant pas uniforme au sein des Etats membres de l'Union Européenne, ce qui pourrait fragiliser la reconnaissance des diplômes. En effet, si les établissements vétérinaires européens ne sont pas capables de former des jeunes diplômés à des niveaux équivalents, on peut craindre que les entités administratives vétérinaires nationales deviennent réfractaires à accueillir des vétérinaires issus d'écoles considérées inférieures. Cela pourrait affecter les praticiens dans un premier temps, mais également avoir

de grandes conséquences sur la libre circulation des marchandises d'origine animale au sein de l'Union Européenne. La libre circulation des animaux et denrées d'origine animale repose sur la confiance mutuelle envers les services vétérinaires des différents Etats Membres. Un curriculum allégé en santé publique dans un pays pourrait avoir des conséquences sur la santé publique et la sécurité alimentaire des aliments. Par conséquent, les partis impliqués dans les échanges de marchandises pourraient mettre en question certaines certifications établies par les vétérinaires de certains Etats Membres.

d) OIE

L'OIE (OIE, 2012) met en avant l'importance d'une formation de haut niveau, tant initiale que continue, en médecine vétérinaire. L'OIE s'inquiète des disparités de qualité de l'enseignement vétérinaire dans le monde et plus particulièrement de son caractère inadéquat dans la majorité des États. L'Organisation a ainsi élaboré des recommandations, respectueuses des particularités nationales et régionales, pertinentes et pouvant être appliquées dans tous les pays et toutes les régions.

Ces recommandations énoncent les compétences minimales requises chez les jeunes diplômés en médecine vétérinaire pour qu'ils soient correctement préparés à travailler pour les Services vétérinaires nationaux (dans leurs composantes publique et privée).

Parmi ces recommandations, on trouve au sein des « compétences spécifiques » :

→ **La communication**, et plus spécifiquement :

« – *de communiquer des informations techniques compréhensibles par le grand public ;*  
– *de communiquer avec ses interlocuteurs du secteur de la santé publique pour échanger des informations scientifiques et techniques ainsi que des expériences pratiques.* »

→ **La législation vétérinaire et l'éthique**, comprenant :

« – *des connaissances générales sur la législation vétérinaire nationale et sur les règles et réglementations spécifiques régissant la profession vétérinaire à l'échelle locale, provinciale, nationale et régionale ;*  
– *de trouver des informations fiables et actualisées sur la législation vétérinaire et sur les règles et réglementations régissant la profession vétérinaire dans son État, sa province, sa région et/ou son pays ;*  
– *de comprendre et d'appliquer, dans l'exercice quotidien de sa profession, les normes d'excellence déontologique de la médecine vétérinaire ;*  
– *de servir d'exemple à la société pour les considérations éthiques sous-jacentes à l'utilisation des animaux et aux soins qui leur sont prodigués.* »

Par ailleurs, au sein des compétences avancées, l'OIE décrit l'administration et la gestion comme « des compétences minimales » que tous les jeunes diplômés vétérinaires devraient maîtriser :

→ L'administration est définie comme une « *démarche universelle d'organisation efficace de moyens humains et de ressources destinée à diriger des activités vers des buts et des objectifs communs.* ».

→ La gestion « *recouvre la planification, l'organisation, le recrutement du personnel, la direction ou la conduite des activités et le contrôle d'une structure ou d'efforts déployés pour atteindre un objectif.* »

Les minima recommandés par l'OIE sont plus précisément une connaissance des :

« – *bonnes pratiques en matière d'administration et de gestion* ;

- *importance des capacités de communication interpersonnelle, sans oublier la connaissance de soi et des autres ;*
- *importance d'une communication efficace (information du public et campagnes de sensibilisation) ;*
- *localisation d'informations actualisées et fiables si des connaissances approfondies sont nécessaires ou souhaitées ;*
- *nécessité de maîtriser au moins une des langues officielles de l'OIE. »*

### 3. Synthèse

Les deux référentiels et, plus particulièrement, le référentiel européen présentent des lacunes importantes quant aux sciences de gestion. Ainsi, les minima imposés sont faibles comme le résume le tableau 1.

*Tableau 1 : Récapitulatif du Référentiel de diplôme français et de la Directive 781027*

	Référentiel diplôme français	Directive 78/1027
<b>Marketing &amp; communication</b>		
<b>Finance</b>	Marge brute d'activité et du coût de production	
<b>Gestion de projet</b>		
<b>Ressources Humaines</b>		
<b>Droit</b>	Droit, législation, jurisprudence	
<b>Entrepreneuriat</b>		

*Tableau 2 : Recommandations des rapports de l'A3EV, de la FVE, de l'OIE et du rapport Vallat sur l'enseignement des sciences de gestion dans le cursus vétérinaire*

	A3EV	FVE	OIE	Rapport Vallat
<b>Marketing &amp; communication</b>	Communiquer avec le grand public et les professionnels	Communiquer avec le grand public et les professionnels	Communiquer avec le grand public et les professionnels	
<b>Finance</b>				Gestion d'une clinique
<b>Gestion de projet</b>		Management d'une structure vétérinaire Gestion des cas	Planification, organisation, la direction ou la conduite des activités et le contrôle d'une structure ou d'efforts déployés pour atteindre un objectif	Compétences managériales
<b>Ressources Humaines</b>	Travail en équipe	- Travailler en équipe - Gestion de carrière et formation continue	Recrutement du personnel	Travailler en réseau
<b>Droit</b>	Ethique vétérinaire	Les lois, législation, réglementations l'administration et l'éthique vétérinaires.	Législation et éthique vétérinaires	
<b>Entrepreneuriat</b>				Compétences managériales

Le rapport Vallat, l'A3EV, la FVE et l'OIE recommandent de développer les compétences de marketing et de communication dans l'enseignement vétérinaire ainsi que les ressources humaines. La gestion de projet est également recommandée par la FVE, l'OIE et le rapport Vallat, tout comme la maîtrise du droit est recommandée par les instances européennes et internationales (A3EV, FVE et OIE). Le rapport Vallat complète ses recommandations par les « compétences managériales » et la gestion. (Tableau 2).

Au vu des différentes recommandations du rapport Vallat, de l'A3EV, de la FVE et de l'OIE, associées aux référentiels de diplômes, il semble important d'inclure les sciences de gestion dans le curriculum vétérinaire.

Associé à ces référentiels et recommandations, il est souhaitable de prendre en considération l'évolution de la profession vétérinaire.

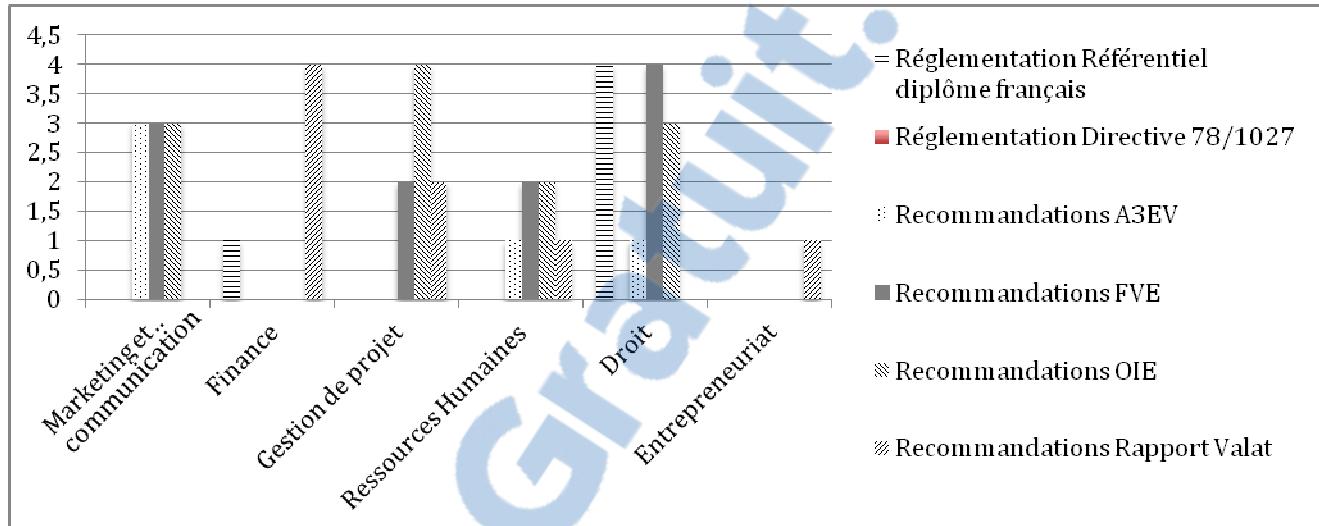
Si l'on instaure une notation sur 5 :

- 0 : Aucune recommandation
- 1 : recommandations faibles et incomplètes

- 2 : recommandations faibles
- 3 : Recommandations existantes
- 4 : Recommandations importantes
- 5 : Recommandation totale

On peut ainsi comparer les différents rapports et réglementations comme le montre la figure 2 ci-dessous.

*Figure 2 : Comparaison de l'importance des recommandations par matière*



#### 4. Evolution de la profession

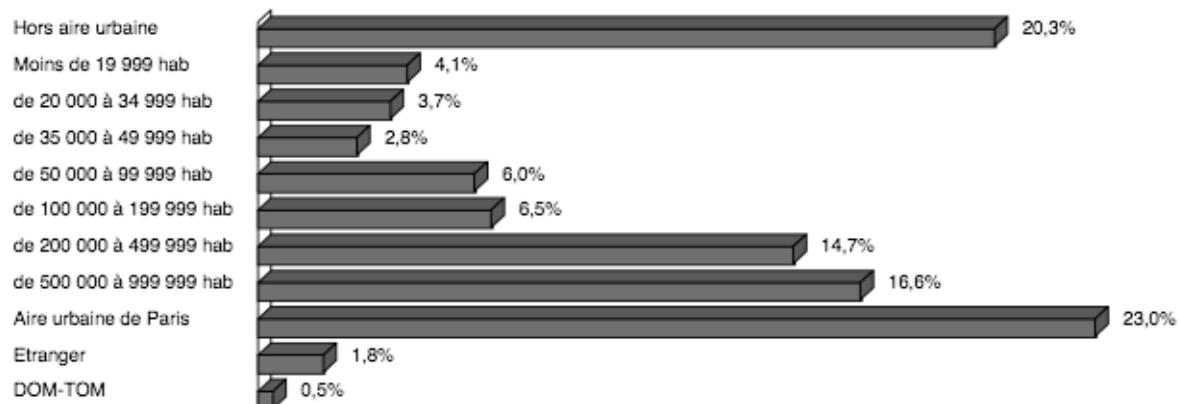
##### a) Evolution sociodémographique

###### (1) Origine citadine

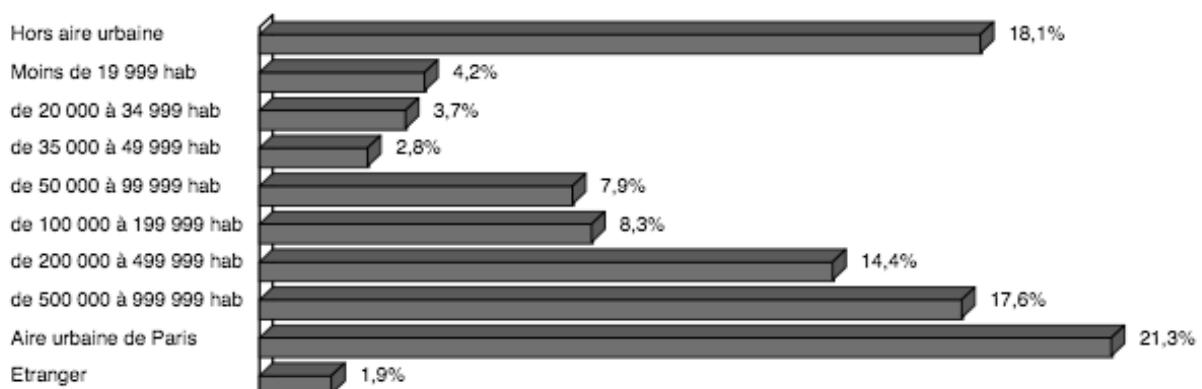
Pour l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, d'après le rapport de l'Agence de l'Evaluation de la recherche et de l'Enseignement supérieur (AERES 2009), « La population de l'école est d'origine très majoritairement citadine (80 % en formation initiale (FI)) ».

Alexandra Langford (LANGFORD, 2010) a réalisé une étude sociologique sur la population des étudiants entrés dans les ENV françaises en 2005. Elle montre que 67% des étudiants ont passé leur enfance ou adolescence dans une ville de plus de 50 000 habitants, soit en milieu urbain, comme le montrent les figures 3 et 4.

*Figure 3 : Taille de la commune dans laquelle les étudiants entrés dans les ENV françaises en 2005 ont passé la majorité de leur enfance (LANGFORD, 2010)*



*Figure 4 : Taille de la commune dans laquelle les étudiants entrés dans les ENV françaises en 2005 ont passé la majorité de leur adolescence (LANGFORD, 2010)*



## (2) Féminisation

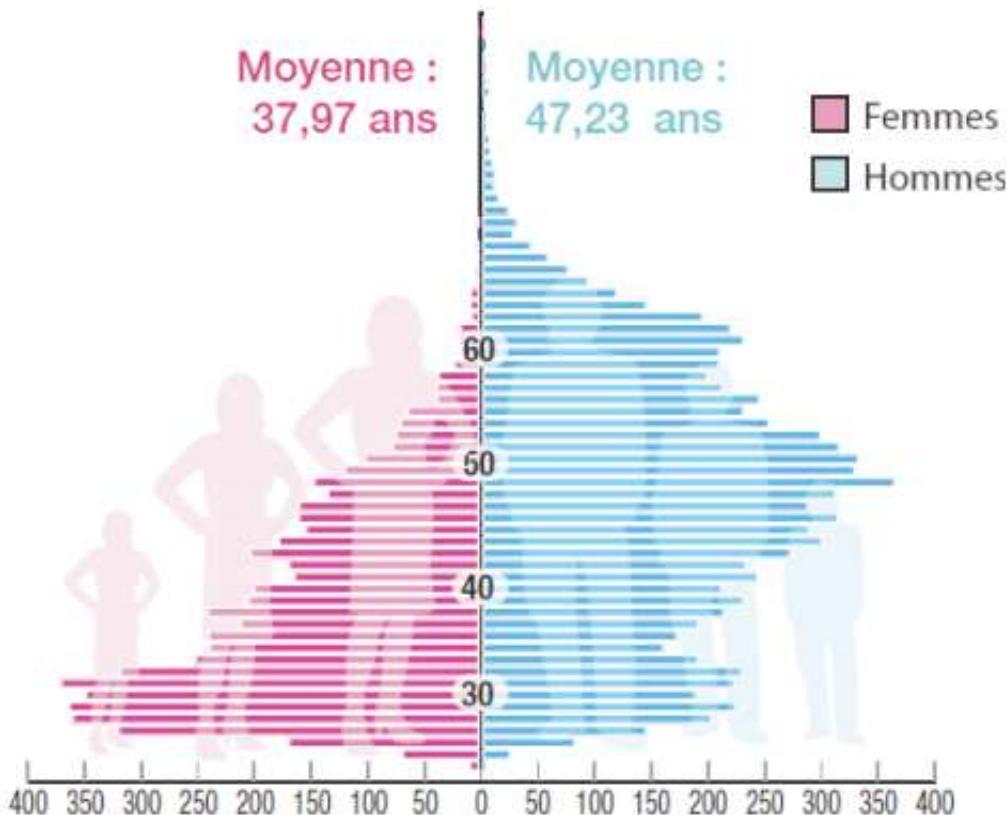
D'après le rapport de l'AERES (AERES, 2009), la population de l'école vétérinaire d'Alfort est fortement féminine (respectivement 80 et 62 % en formation initiale (FI) et formation continue (FC)).

B. Duhautois (DUHAUTOIS, 2009) explique que bien que l'âge moyen des vétérinaires en 2008 en France était de 42 ans, celui des femmes était de 6 ans plus jeune. Le sexe féminin représentait ainsi 5 583 vétérinaires en France, la féminisation étant plus marquée dans certaines régions comme en Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes.

En 2010, d'après Valentine Paulet (PAULET, 2011), la moyenne d'âge des inscrits à l'Ordre est de 43 ans : 38 ans pour les femmes et 47 ans pour les hommes comme le montre la figure 5.

Figure 5 : Pyramide nationale des âges des vétérinaires praticiens en France en 2010

(ORDRE NATIONALE DES VETERINAIRES, 2010)



Quel impact la féminisation de la profession vétérinaire peut-elle avoir sur le statut social du vétérinaire et sur l'exercice de la profession ?

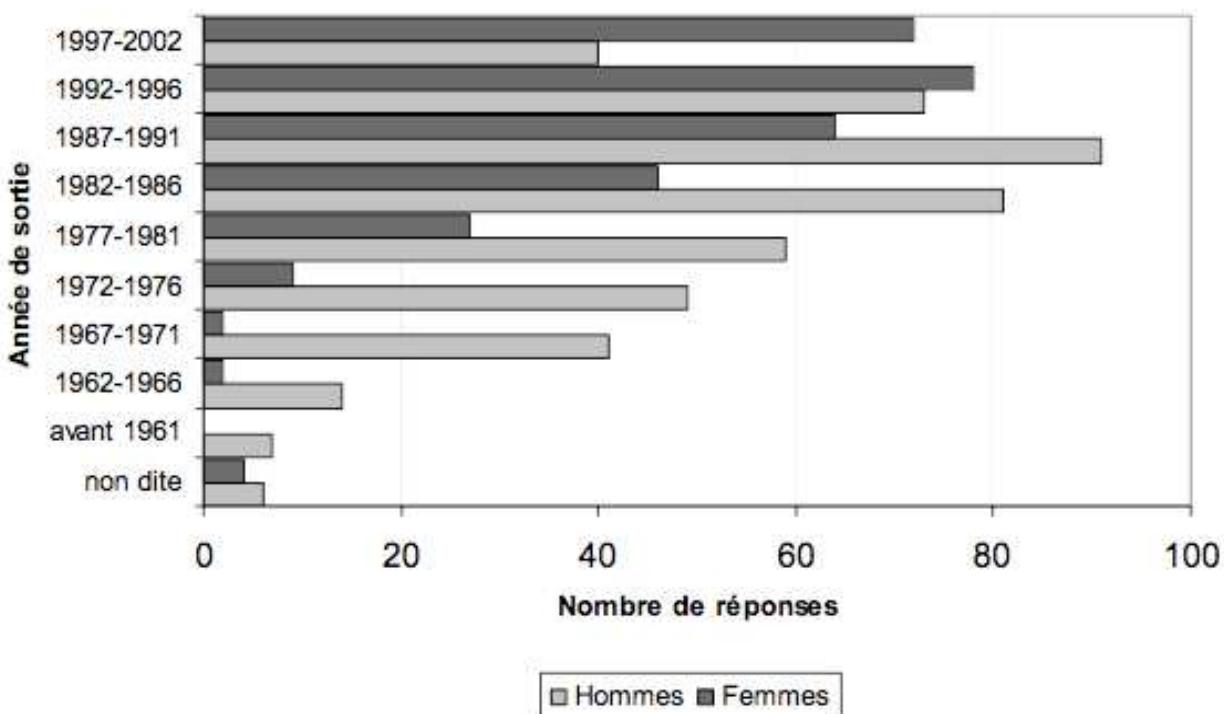
Hélène Charles (CHARLES, 2004) a étudié cette question en 2004 en analysant les choix d'orientations, de conditions de travail et les ambitions entre hommes et femmes sur 765 vétérinaires en France.

#### → Âge

Tout d'abord, elle met en évidence que les vétérinaires femmes sont en proportion plus jeunes que les vétérinaires hommes. En effet, la répartition des sexes selon l'année de sortie se caractérise selon la figure 6 .

Figure 6 : Répartition homme et femme des vétérinaires selon l'année de sortie

(CHARLES, 2004)



Ainsi, d'après Hélène Charles, « la plupart des femmes sont de jeunes vétérinaires : 50 % d'entre elles sont sorties depuis moins de 10 ans et 86 % depuis moins de 20 ans ». (CHARLES, 2004)

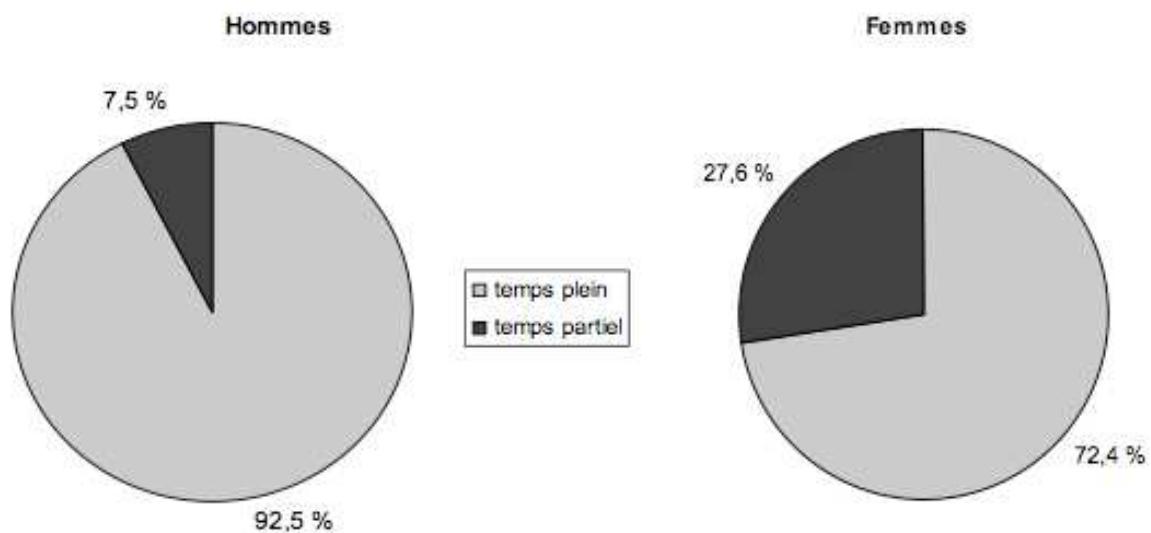
#### → Orientation professionnelle

De plus, Marie Charles montre dans sa thèse que proportionnellement, les femmes choisissent moins que les hommes de pratiquer la médecine vétérinaire et semblent plus attirées par le secteur du public que les hommes.

#### → Répartition du temps de travail

Parmi les 765 vétérinaires interrogés, 27,6 % des femmes travaillent à temps partiel contre 7,5% des hommes comme indiqué dans la figure 7.

Figure 7 : Répartition du temps de travail, comparaison homme – femme. (CHARLES, 2004)



De plus, « *les femmes qui travaillent à temps plein effectuent en moyenne 3,6 heures de moins que les hommes qui travaillent à temps plein. Le nombre moyen d'heures pour le temps partiel est semblable pour les hommes et les femmes.* ».

Hélène Charles a complété son étude en analysant les raisons du choix des vétérinaires pour un temps plein ou un temps partiel. Il ressort de son étude que la raison principale pour qu'une femme choisisse un temps partiel est « *s'occuper des enfants* », alors que la première raison évoquée par les hommes est « *se dégager du temps libre* » puis « *préparer la retraite* ». De plus, ces résultats seraient à mettre en perspective en fonction de l'âge des vétérinaires, de manière à regarder si la différence entre la répartition temps partiel / temps plein des praticiens se retrouve autant parmi les jeunes vétérinaires que parmi ceux qui sont sortis de l'école depuis plus longtemps. Hélène Charles n'étudie pas cette question dans sa thèse.

#### → Changements d'orientation

Il n'y a pas de différence significative entre la proportion d'hommes et la proportion de femmes ayant choisi de se réorienter au cours de leur carrière.

#### → Lieu d'exercice professionnel

Marie Charles montre que l'origine citadine ou rurale du vétérinaire des étudiants impacte le futur lieu d'exercice, alors que le sexe n'a pas d'impact démontré.

En conclusion, cette étude permet d'envisager une modification de l'exercice professionnel due à la féminisation de la profession en France. On peut retenir trois grandes idées de l'étude de Marie Charles en lien avec la féminisation de la profession, tous secteurs confondus :

- une diminution globale du temps de travail pour concilier vie familiale et vie professionnelle.

- au sein de la pratique, une augmentation du salariat.

Les autres domaines (retraites, changements au cours de la carrière, etc.) ne semblent pas être affectés par la féminisation du métier.

En Europe, la féminisation de la profession est également constatée. L'analyse de la FVE (FVE, 2011) conforte l'étude réalisée en France sur différents points :

*La jeune génération aura probablement tendance à réduire son temps de travail, cette réduction pouvant être plus marquée chez les femmes que chez les hommes.*

«

*a féminisation de la profession aura probablement des impacts sur l'organisation de la pratique de la médecine vétérinaire et potentiellement sur les retraites au niveau Européen ».*

L

Les femmes ont une préférence pour le travail en groupe, notamment en mettant en relation des experts dans différents domaines.

Il semble qu'au niveau européen, contrairement à la France, les femmes soient plus attirées par la pratique canine en grandes villes que par la pratique rurale.

Les femmes semblent par ailleurs moins impliquées dans le management des cliniques et s'associent plus rarement.

### (3) Vétérinaires étrangers

D'après B. Duhautois (DUHAUTOIS, 2009), en 2008, 24% des vétérinaires praticiens en France étaient de formation étrangère. De plus, la faculté de Liège, en Belgique, est la première école fournisseur de vétérinaires exerçant en France, depuis 2005.

(4) Evolution démographique au niveau Européen et français

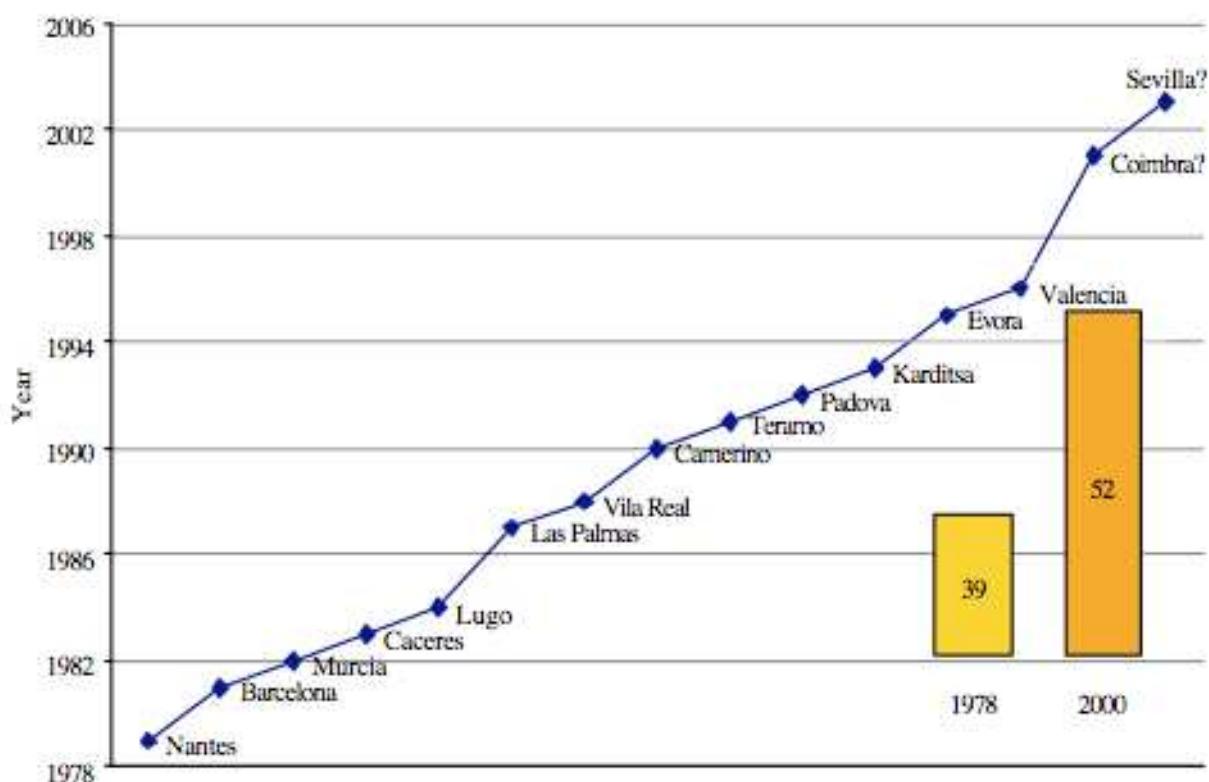
- *Evolution de la démographie des établissements d'enseignement vétérinaire*

Il y a cinquante deux (52) établissements d'enseignement vétérinaire en Union Européenne (UE) et quarante mille (40 000) étudiants vétérinaires engagés dans le cursus vétérinaire de 5 ans d'après la FVE, en 2011. (FVE, 2011).

Plus de la moitié des étudiants vétérinaires sont concentrés dans deux pays, l'Italie et l'Espagne, ce qui reflète le déséquilibre de la répartition des établissements d'enseignement vétérinaire en UE. L'Italie comprend en effet 13 établissements et l'Espagne 10.

La figure 8 représente l'évolution du nombre et la création de nouveaux établissements d'enseignement vétérinaire en UE

*Figure 8 : Evolution du nombre d'établissements d'enseignement vétérinaire en UE (1978 – 2006), (FVE, 2011)*

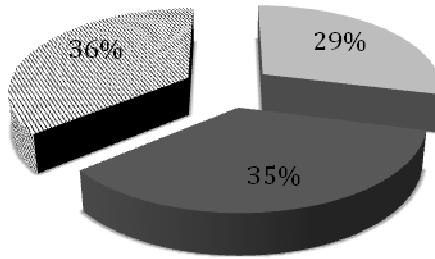


○ *Disparités de niveau entre les établissements vétérinaires en Union Européenne*

D'après la FVE (FVE, 2011), l'augmentation du nombre d'établissements vétérinaires n'a, dans beaucoup de cas, pas été accompagnée par l'affectation de ressources financières, d'enseignement et d'équipement nécessaires pour atteindre les minima requis par la Directive Européenne 78/1027, comme le montre la figure 9.

*Figure 9 : Résultats de l'évaluation réalisée par l'A3EV (FVE, 2011)*

- Ecole remplissant les conditions de la directive 78/1027 au moment de la visite
- Rapport d'évaluation non disponible ou école pas encore évaluée
- ▨ Ecole ne remplissant pas les conditions de la directive 78/1027 au moment de la visite



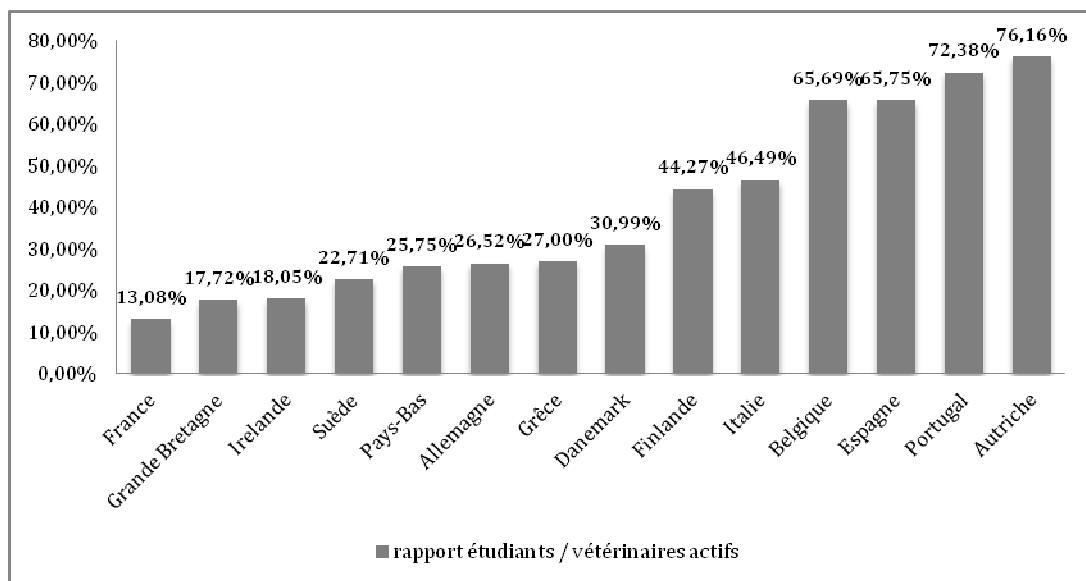
36% des écoles vétérinaires évaluées par les visites décrites par la FVE (FVE, 2011) proposent un enseignement qui n'atteint même pas les minima imposés par la Directive de 1978.

Les minima de cette directive étant par ailleurs obsolètes, certains établissements européens ont pris des mesures et amélioré la qualité de leur enseignement alors que d'autres se sont contentés de suivre cette directive. Par conséquence, les disparités de niveaux entre les écoles vétérinaires européennes s'accroissent depuis plusieurs années.

- *Cette démographie, proportionnellement, ne correspond pas à la taille des pays européens.*

Un autre phénomène inquiète la FVE (FVE, 2011) : certain pays ont une population d'étudiants vétérinaires qui ne reflète pas leur population générale ou leur population vétérinaire, comme le montre la figure 10.

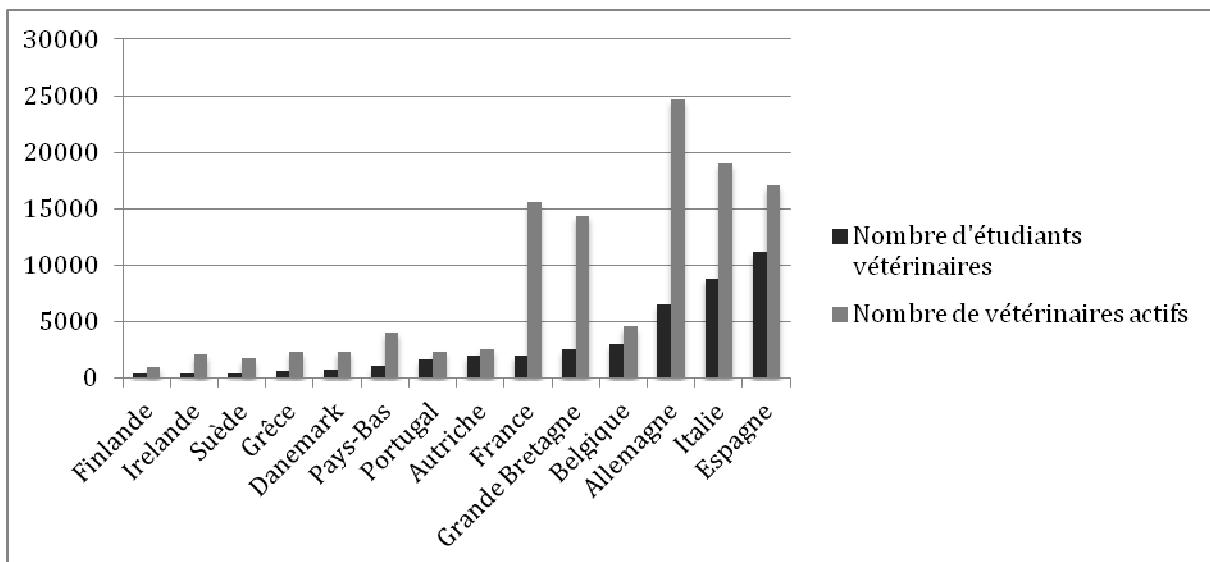
*Figure 10 : Nombre d'étudiants vétérinaires pour cent (100) vétérinaires diplômés par pays*



Ceci résulte souvent d'une politique d'ouverture à l'enseignement supérieur. En effet, la Belgique, l'Autriche, le Portugal, l'Espagne, l'Italie ou encore l'Allemagne sont des pays confrontés à un nombre élevé d'étudiants qui se tournent vers les études vétérinaires, ceci aboutissant à une surproduction de vétérinaires diplômés et donc à une augmentation du chômage au sein de la profession vétérinaire et à une émigration professionnelle vers des marchés moins saturés.

La figure 11 permet de comparer le nombre de vétérinaires par pays et le nombre d'étudiants vétérinaire.

*Figure 11 : Nombre d'étudiants vétérinaires et de vétérinaires actifs par pays (FVE, 2011)*



On remarque ainsi que certains pays comme l'Espagne, le Portugal et l'Autriche ont actuellement un rapport étudiants sur vétérinaire actif très élevé, respectivement 66%, 72% et 76%. Ces constations sont inquiétantes pour l'évolution du marché de l'emploi des vétérinaires en Europe ; une surproduction de jeunes diplômés dans un pays pouvant conduire à une croissance du taux de chômage en Europe.

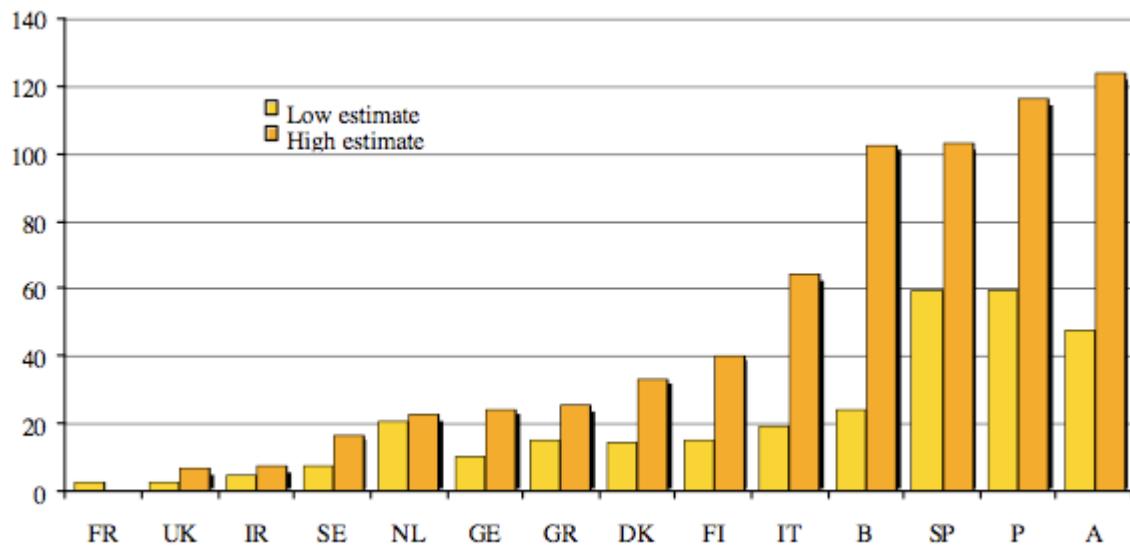
La régulation du nombre de vétérinaires par pays devrait ainsi également s'envisager à l'échelle européenne, de manière à préserver le marché de l'emploi vétérinaire et des standards d'enseignement de qualité.

- *Démographie des vétérinaires diplômés en Europe*

Le nombre de vétérinaires actifs dans l'Europe des 15 est de 115 000, ce chiffre comprend les vétérinaires praticiens, ceux employés dans le privé ou dans le public ainsi que les vétérinaires ayant suivi d'autres voies.

Si l'on prend en considération le taux de retraite des vétérinaires (pour un temps de travail de 35 ans environ par vétérinaire) et le nombre de jeunes vétérinaires entrant sur le marché de l'emploi chaque année, on peut estimer la taille de la profession vétérinaire dans 12 ans. Ce calcul a été fait en 1998, les résultats sont présentés dans la figure 12.

*Figure 12 : Estimation de la croissance de la profession vétérinaire pour 2010, réalisée en 1998, en milliers. (FVE, 2011)*



*Légende :*

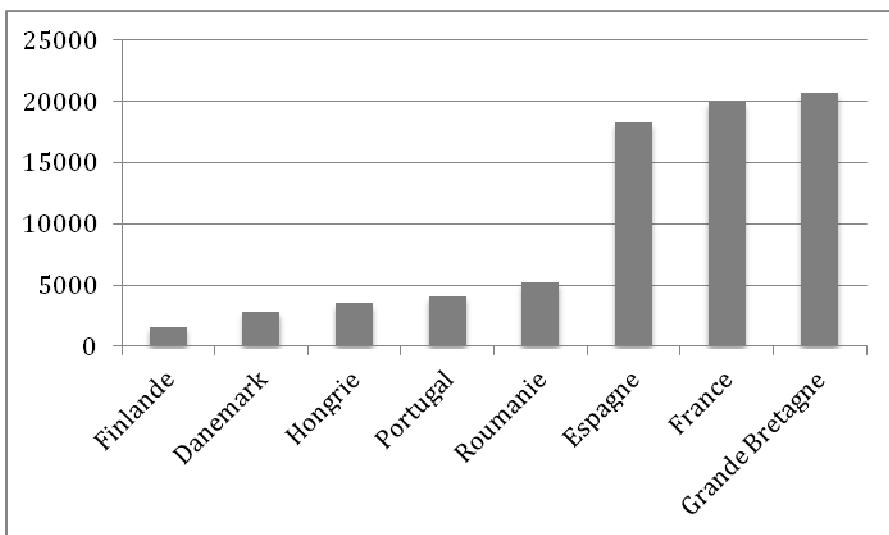
FR : France  
 UK : Grande Bretagne  
 IR : Irlande  
 SE : Suède  
 NL : Pays-Bas  
 GE : Grèce  
 DK : Danemark

FI : Finlande  
 IT : Italie  
 B : Belgique  
 SP : Espagne  
 P : Portugal  
 A : Autriche

Ainsi, en 1998, on craignait que dans certains pays comme l'Autriche, le Portugal et l'Espagne la population double, alors qu'en France, Grande Bretagne et Irlande, elle promettait, selon les estimations, d'être stable. A l'échelle de l'UE, la croissance attendue était en moyenne de 20 à 44%

Aujourd'hui, on estime la population vétérinaire de certains pays comme le montre la figure 13.

*Figure 13 : Population vétérinaire en Europe aujourd’hui (d’après les données du centre d’expertise européen de l’emploi et de la qualification, CEEEQ, 2013)*



- *Evolution démographique des vétérinaires en France*

B Duhautois explique que d’ici 2018, la population de vétérinaires en France devrait augmenter de 3250 vétérinaires en moyenne. En effet :

- 3700 vétérinaires seront partis à la retraite entre 2008 et 2018
- 5 000 diplômés des ENV françaises sont attendus sur cette période
- 1850 diplômés étrangers, dont 1200 belges sont prévus à l’installation en France.

(5) Profil du vétérinaire du XXI<sup>e</sup> siècle

La FVE (FVE, 2011) trace un portrait du vétérinaire du 21<sup>e</sup> siècle. Ce vétérinaire devra maîtriser les domaines émergeant de la médecine vétérinaire comme le bien-être animal, l’éthologie, les NACs (Nouveaux Animaux de Compagnie). Le vétérinaire du 21<sup>e</sup> siècle sera aussi très impliqué dans la santé publique humaine, « de la fourche à la fourchette » et la FVE recommande que ce domaine soit particulièrement enseigné dans le cursus vétérinaire.

Le vétérinaire du 21<sup>e</sup> siècle ne devra cependant pas être uniquement compétent dans les matières scientifiques, il devra accentuer sa maîtrise de la psychologie et de la sociologie pour répondre au mieux aux demandes de la clientèle. Les employeurs, eux-mêmes, demandent de plus en plus aux vétérinaires de faire preuve de compétences en communication, management de projet et en travail en groupe. La demande de la société change ainsi, et les caractéristiques de la profession n’auront d’autres choix que de suivre cette évolution. Il semble donc primordial que les écoles vétérinaires européennes, et françaises en particulier, préparent les jeunes vétérinaires à ces évolutions de la profession, en leur permettant d’acquérir notamment des compétences en communication et marketing, gestion de projet et gestion.

Bruno Duhautois confirme cette idée et explique que le vétérinaire du 21<sup>e</sup> siècle sera également un vétérinaire plus spécialisé. Des « pôles de spécialisation » se développent de plus en plus, aussi bien dans les structures d’exercices uniques que dans les réseaux. (Duhautois, 2009)

b) Souhait des étudiants et de leurs motivations à faire ce métier

Alexandra Langford (LANGFORD, 2010) a réalisé une étude sur la population des étudiants entrant en ENV française en 2005.

→ **Quels mots pour évoquer le métier de vétérinaire ?**

Les mots venant à l'esprit des étudiants de première année lorsqu'on évoque le terme «vétérinaire» sont le reflet de l'image qu'ils ont de la profession vétérinaire ; ils sont présentés dans le tableau 3 (LANGFORD, 2010).

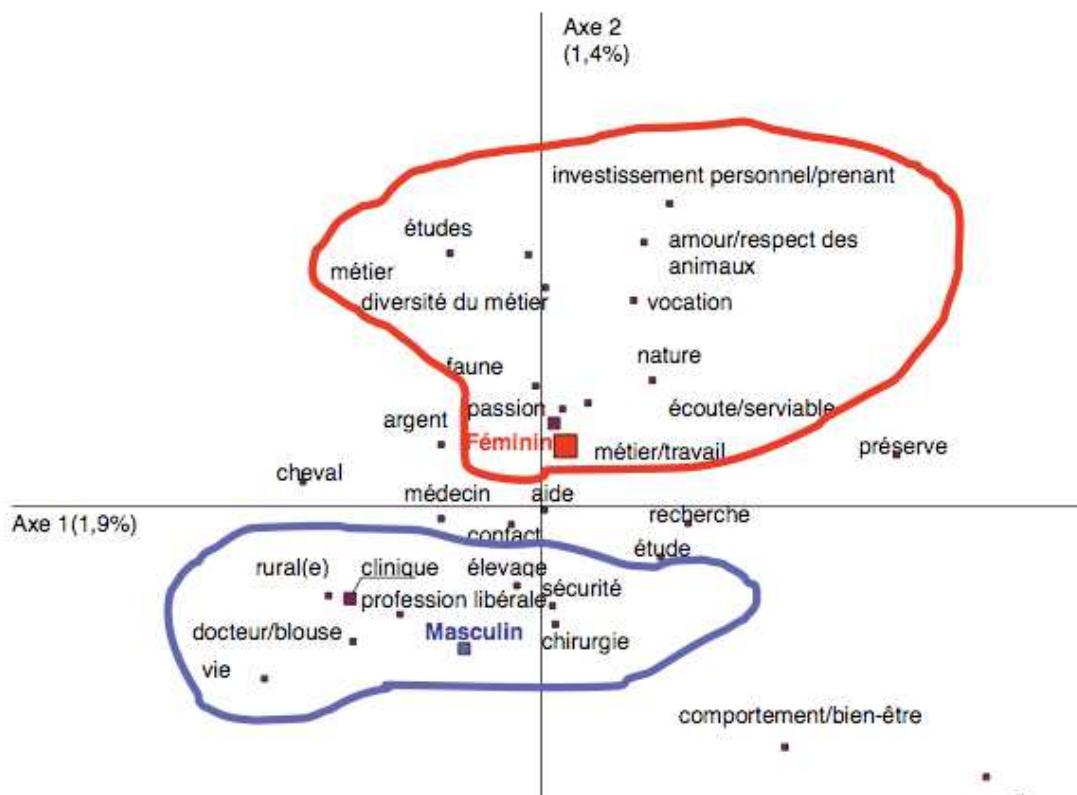
Tableau 3 : Mots les plus évoqués par les étudiants de première année des ENV françaises, après regroupements (LANGFORD, 2010).

Mots (après regroupements)	Nombre de citations	% Hommes le citant	% Femmes le citant
<b>Soigner</b>	<b>93</b>	<b>60,6</b>	<b>59,5</b>
<b>Animal</b>	<b>77</b>	<b>60,6</b>	<b>61,9</b>
Médecine	49	33,3	54,5
<b>Ecoute / Serviable</b>	<b>53</b>	<b>24,2</b>	<b>33,3</b>
Clientèle	42	42,4	28,6
Clinique	41	42,4	28,6
Recherche/Scientifique	38	12,1	17,9
<b>Investissement personnel / Prenant</b>	<b>33</b>	<b>21,2</b>	<b>9,5</b>
Passion	32	21,2	29,8
Préserver / Prévenir	28	15,2	11,9
Rural(e)	27	12,1	10,7
Métier	19	12,1	15,5
Ordre/Congrégation	16	9,1	4,8

On remarque ainsi que « animal » et « soigner » sont les mots les plus employés par les premières années des ENV françaises, juste avant « médecine » et « écoute ». (LANGFORD, 2010). On retrouve ici l'image véhiculée par Epicure, et comme le cite Alexandra Langford. « *C'est le « médecin » qui « soigne » les « animaux », qui est « disponible, serviable et à l'écoute » de ses « clients », mais qui reste un « scientifique », « investi » d'une mission de « préservation et de prévention» «très prenante», mais dont le «métier» est avant tout sa «passion». »* »

Il y a par ailleurs une corrélation entre le sexe et l'emploi des mots, comme le montre l'analyse factorielle réalisée dans cette étude et présentée à la figure 14 :

*Figure 14 : Analyse factorielle des mots utilisés par les étudiants des ENV pour décrire le terme « vétérinaire » (LANGFORD, 2010)*



Certains mots sont plus souvent cités par les jeunes filles, tels que «*amour*», «*vocation*», «*investissement*», «*écoute*», alors que les garçons utilisent plutôt «*docteur/blouse*», «*profession libérale*», «*rural*», «*chirurgie*», «*clinique*». Cette différence de termes traduit une vision totalement différente de la profession entre garçons et filles.

Cette étude est cependant à prendre avec du recul, la variance étant de 3,3%.

#### → Le plus souvent une réelle vocation

La profession vétérinaire, décrite le plus souvent par les termes « animal » et « soigner » résulte le plus fréquemment d'une vocation chez les jeunes étudiants.

En effet, 70% des étudiants interrogés dans l'étude de Alexandra Langford évoquent la vocation comme première raison du choix du métier de vétérinaire, comme montré dans le tableau 4.

*Tableau 4 : Facteurs évoqués pour le choix du métier de vétérinaire (LANGFORD, 2010)*

<b>Propositions</b>	<b>1<sup>er</sup> choix (%)</b>	<b>2<sup>ème</sup> choix (%)</b>	<b>Non cité</b>	<b>Total</b>
Vocation	<b>150 (69,1)</b>	19 (8,8)	48	217
Attrait pour les sciences du vivant	28 (12,9)	<b>68 (31,3)</b>	121	217
Expérience antérieure	27 (12,4)	<b>91 (41,9)</b>	99	217
Influence familiale	5 (2,3)	12 (5,5)	200	217
Autre	5 (2,3)	22 (10,1)	190	217
Ce n'était pas mon 1 <sup>er</sup> choix	2 (0,9)	0 (0)	215	217
<b>Total</b>	<b>217 (100)</b>	<b>212 (100)</b>		

L'amour des animaux, souvent de longue date, est la raison la plus souvent évoquée pour cette passion. Certains étudiants ont aussi révélé leur vocation lors d'un premier contact avec l'activité libérale.

#### → Un choix de métier précoce

Le choix d'exercer la médecine vétérinaire semble se prendre très précocement, comme le montre cette même étude.

Le premier choix semble se faire avant 8 ans pour la moitié des étudiants interrogés, et avant 16 ans pour la grande majorité des étudiants, comme le montre le tableau 5.

*Tableau 5 : Age du premier souhait d'être vétérinaire (LANGFORD, 2010).*

<b>Tranches d'âge (ans)</b>	<b>Nombre de citations</b>	<b>Fréquence cumulée (%)</b>
<b>Moins de 4 ans</b>	<b>5</b>	<b>3,0</b>
<b>De 4 à 8</b>	<b>74</b>	<b>46,7</b>
<b>De 8 à 12</b>	<b>58</b>	<b>81,1</b>
<b>De 12 à 16</b>	<b>27</b>	<b>97,0</b>
<b>Plus de 16 ans</b>	<b>2</b>	<b>98,2</b>
<b>Ne sait pas</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

## → Une image idéalisée

Les étudiants vétérinaires français semblent avoir une image idéalisée du vétérinaire. Ils le décrivent comme « *un homme d'action, qui prodigue des soins à ses patients et dialogue avec leurs propriétaires. Le relationnel tient une place primordiale, tout bon vétérinaire se devait d'aimer les animaux, mais aussi d'avoir de bons rapports avec sa clientèle.* », d'après Alexandra Langford.

Les étudiants semblent cependant conscients des différents débouchés qui peuvent leur être accessibles à la sortie de l'école vétérinaire. L'image du vétérinaire rural est aussi très présente, et les étudiants semblent avoir une vision réaliste de la pratique rurale. Ils sont conscients des enjeux de la médecine globale par opposition à la médecine individuelle dans ce milieu.

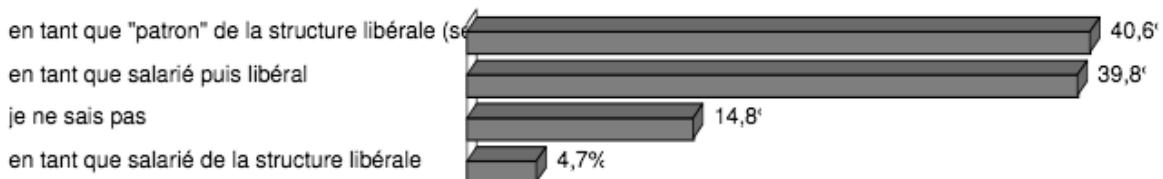
Les étudiants sont aussi conscients de l'importance que prennent les spécialisations et paraissent ainsi, bien qu'idéalisant la pratique de la médecine vétérinaire, au courant des grands enjeux de l'évolution de la profession.

Il est aisément de comprendre qu'il est très difficile pour l'étudiant vétérinaire, animé de cette passion de « soigner » les « animaux » depuis qu'il est tout jeune, d'y associer des contraintes économiques et de rentabilité, de gestion du personnel et financière. Le passionné ne trouve pas forcément facilement les mots pour communiquer avec le propriétaire. Il semble ainsi d'autant plus important que les ENV françaises incluent dans leur cursus les sciences de gestion, de manière à permettre aux étudiants, futurs libéraux, de rentabiliser l'exercice de leur vocation.

### c) Quel type d'exercice les étudiants envisagent-ils ?

Dans l'étude d'Alexandra Langford, il a été établi que la majorité des étudiants interrogés en deuxième année souhaitent exercer comme associé dans une structure libérale, directement à la sortie de l'école (40,6%) ou après une première expérience comme salarié (39,8%) soit plus de 80 % des étudiants vétérinaires français interrogés comme le montre la figure 15.

*Figure 15 : Type d'exercice envisagé par les étudiants vétérinaires interrogés en deuxième année. (LANGFORD, 2010)*



Cette étude n'a pas pris en compte l'éventuelle évolution des souhaits des étudiants au cours de leur cursus, on ne peut donc pas exclure que les souhaits des étudiants aient évolué à la fin de leur cursus. Cependant, la figure 15 montre que les étudiants souhaitent, en deuxième année d'études vétérinaires, s'orienter principalement vers une carrière libérale et il semble fondamental de les préparer aux fonctions managériales qu'ils seront amenés à exercer. Les sciences de gestion ont d'autant plus leur place dans le cursus vétérinaire français.

d) Evolution de l'exercice professionnel

(1) Vers quoi les étudiants s'orientent-ils ?

→ Un exercice de plus en plus canin ?

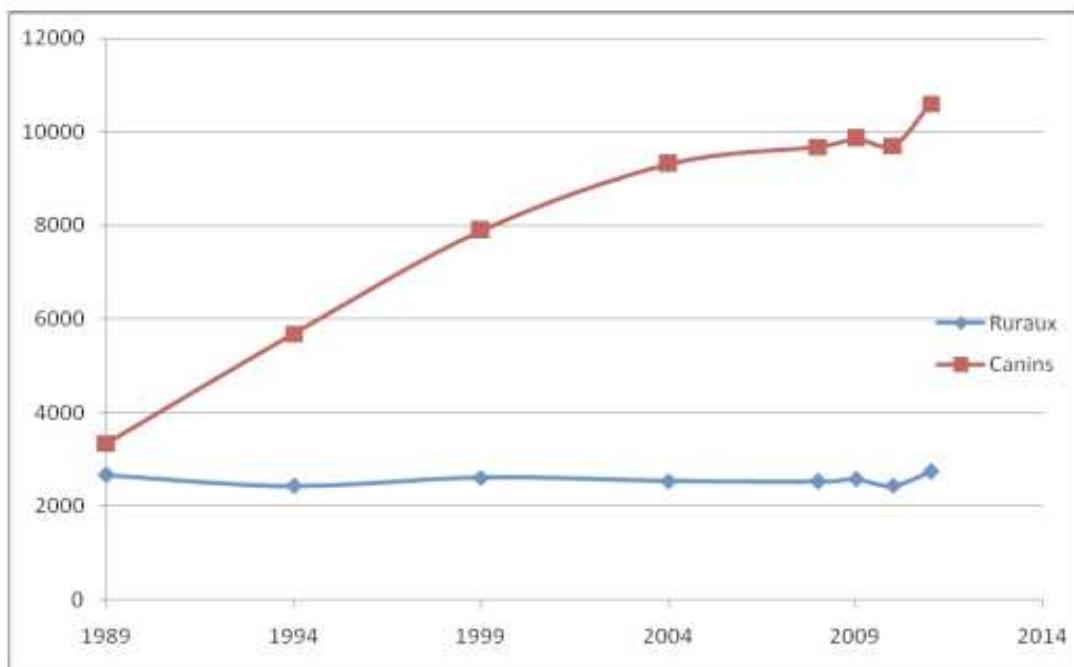
D'après l'annuaire Roy (ROY, 2011), en 2011, 2 738 vétérinaires exerçaient une activité rurale ou mixte à dominance rurale et 10 599 vétérinaires exerçaient en « canine ». Le nombre de vétérinaires exerçant dans les domaines ruraux et canins ont respectivement augmenté de 12% et 9,1% par rapport à l'année 2010.

Par ailleurs, l'évolution du nombre de praticiens dans ces domaines depuis 1989 est marquante comme le montre la figure 16.

Ainsi, en deux décennies le nombre de praticiens exerçant en activité canine a été multiplié par presque 3 alors que le nombre de ceux exerçant en rurale est resté stable. Proportionnellement, l'activité rurale a ainsi diminué sur deux décennies. Cette constatation est à mettre en perspective avec la modification de l'exercice rural et notamment la restructuration de cette activité, l'apparition de grandes fermes au détriment des multiples petites exploitations.

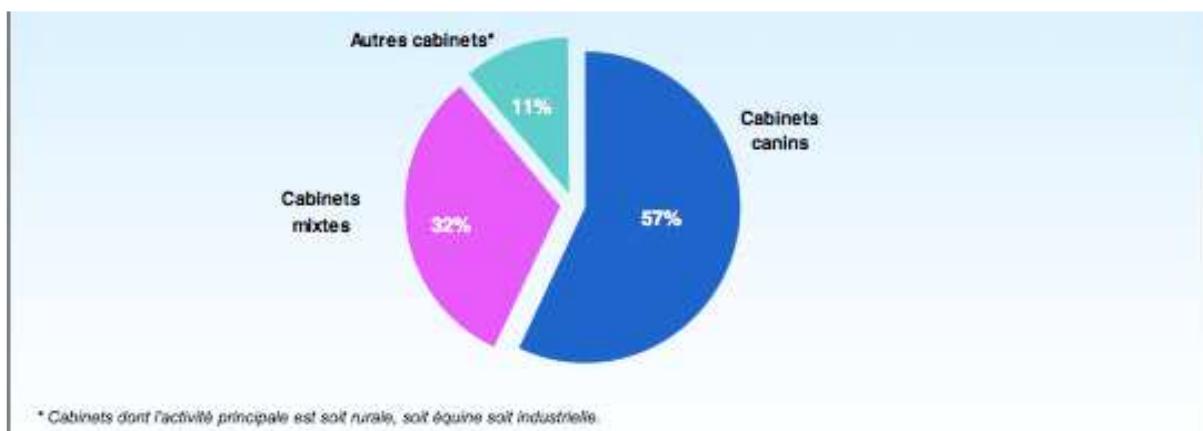
Figure 16 : Evolution du nombre de praticiens canins et ruraux (purs ou mixtes) depuis 1989

(PAULET, 2011)



Par ailleurs, l'activité en termes de chiffre d'affaire est plus grande en canine qu'en rurale, comme le montre cette étude de 2008 réalisée par l'Institut de Formation et de conjoncture professionnelle (IFCP, 2008), à la figure 17.

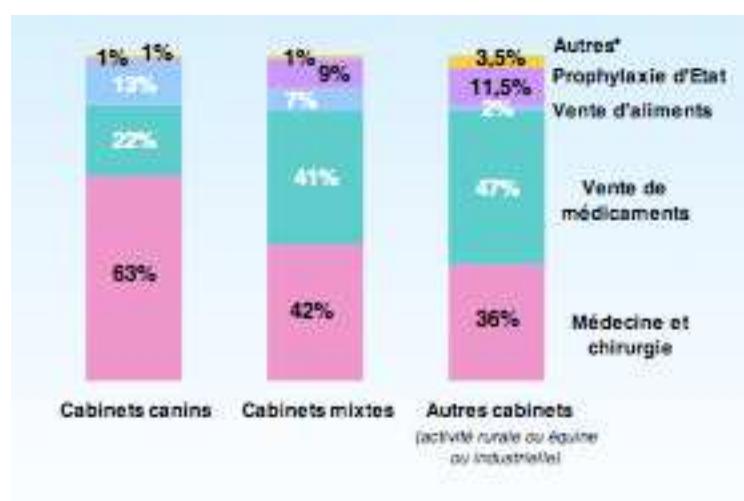
Figure 17 : Répartition du chiffre d'affaire de la profession vétérinaire (IFCP, 2008).



Les cabinets dont l'activité principale est l'activité canine réalisent 57 % du chiffre d'affaire total alors qu'ils représentent 62 % du nombre de cabinets ; par contre, les cabinets dont l'activité principale est soit rurale, soit équine, soit l'élevage industriel pèsent pour 11 % en termes de chiffre d'affaire contre 9 % en termes de nombre de cabinets.

On remarque de plus que la vente de médicaments compte pour 41% à 47% du chiffre d'affaire des structures mixtes ou rurales (figure 18), ce qui pourrait remettre en question la pérennité du modèle économique si la prescription-délivrance venait à être retirée aux vétérinaires.

Figure 18 : Détail de la répartition du chiffre d'affaire au sein des structures vétérinaires (IFCP, 2008)

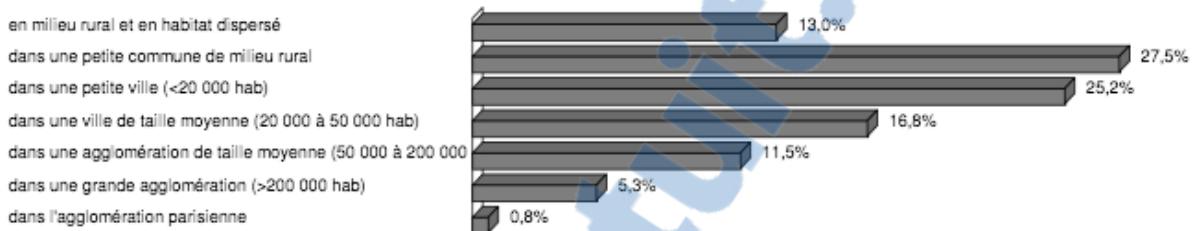


#### → Qu'est-ce qui influence le lieu d'exercice ?

Les étudiants semblent majoritairement attirés par les petites communes (27,5 % des réponses à l'étude d'Alexandra Langford), les petites et moyennes villes (respectivement 25,2 et 16,8 %) et les habitats dispersés en milieu rural comme le montre la figure 19. Cette étude

comporte cependant un biais : la collection des données s'est concentrée sur les étudiants de deuxième année sans prendre en compte l'évolution potentielle des souhaits des étudiants au cours de leur cursus. Pour éviter cela, il aurait fallu réitérer l'étude auprès des mêmes étudiants lors de leur sortie de l'ENV et comparer les résultats.

*Figure 19 : Lieux d'exercice envisagés par les étudiants de deuxième année des ENV  
(LANGFORD, 2010).*



Il semblerait donc que les jeunes étudiants vétérinaires envisagent concrètement de s'installer en milieu rural.

Alexandra Langford a montré dans son étude que l'origine géographique des étudiants influe sur le choix de lieu d'exercice des futurs praticiens et que les étudiantes comme les étudiants envisagent de s'installer en campagne, majoritairement lorsqu'ils y ont grandi.

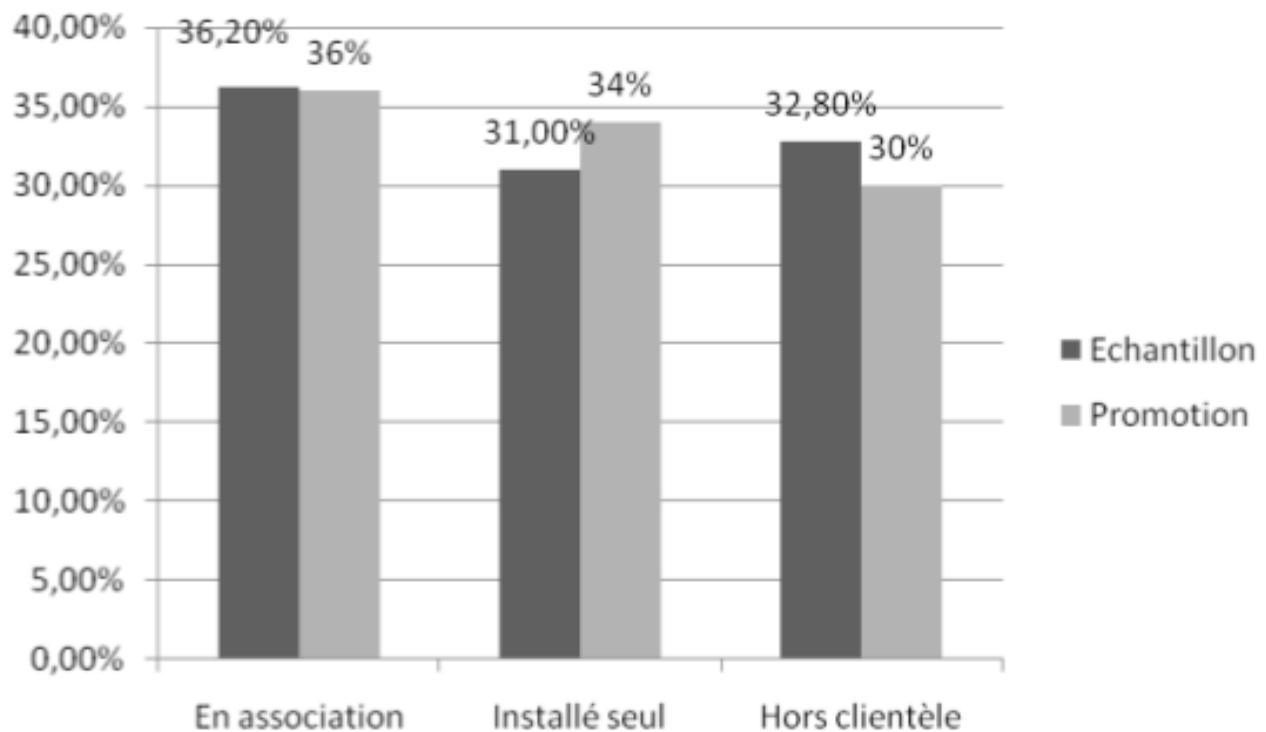
## (2) Evolution par cohorte à long terme le long d'une carrière.

On vient ainsi de voir que les étudiants vétérinaires ont plein de projets, professionnels et d'installation, notamment d'association dans des structures d'exercice libéral. Comment évoluent les carrières des jeunes diplômés ? Julien Leboulanger (LEBOULANGER, 2008) a réalisé une étude sur l'évolution de toute une promotion, 18 ans après sa sortie de l'école.

Julien Leboulanger a exclu de son étude les vétérinaires exerçant comme assistant et les vétérinaires n'exerçant plus la médecine car ils sont respectivement peu faciles à trouver ou notés dans le Roy comme « n'exerçant pas ou assistants itinérants ».

Ainsi, parmi les praticiens ayant répondu au questionnaire de Julien Leboulanger, soit 61 vétérinaires (et un taux de réponse de 47%), 18 ans après la sortie de l'école, la répartition du type d'activité professionnelle est représentée dans la figure 20.

Figure 20 : Répartition des praticiens de la promotion Alfort 1990, 18 ans près leur sortie de l'école (LEBOULANGER, 2008). (n=100) et de l'échantillon (n=58.) (p =0,87)



Ce graphique compare l'échantillon utilisé pour l'étude aux données de l'annuaire ROY, pour la promotion Alfort 1990. La différence n'étant pas significative, l'auteur en conclu que son échantillon est représentatif de la population (promotion de 129 vétérinaires diplômés). Ce graphique nous permet aussi de remarquer que la plupart des vétérinaires s'associeront ou monteront leur structure vétérinaire. On peut ainsi penser qu'une maîtrise des sciences de gestion et des méthodes entrepreneuriales est un facteur de réussite pour les futurs libéraux.

Laurent Jessenne (JESSENNE, 2012), président du Club des Vétérinaires en Entreprise (CVE) dénonce un manque d'études « *il n'y a pas de suivi global d'une promotion à A à Z, en croisant les informations du ROY, de l'Ordre des vétérinaires on sait qu'environ :*

- 70 % des vétérinaires pratiquent (vétérinaires praticiens libéraux et salariés)
- 12 % sont dans le public
- Un peu plus de 10 % sont dans le privé et la tendance est à la hausse
- 5 à 10 % sont perdus de vue.

*A la sortie de l'école, environ 75 % des étudiants vont pratiquer et certains s'orienteront ensuite, en particulier vers le privé.*

Il semble ainsi très important d'enseigner les sciences de gestion, non seulement pour les futurs praticiens dont beaucoup deviendront libéraux et entrepreneurs, mais aussi pour les vétérinaires qui s'orienteront vers la recherche ou l'industrie privé (pharmaceutique, agro-alimentaire ou autre).

## e) Evolution réglementaire

La réglementation relative aux sociétés vétérinaires, que ce soit les sociétés de participation financière des professions libérale (SPFPL) ou les Sociétés d'exercice libéral (SEL), a énormément évolué depuis 1990, et plus particulièrement depuis la mise en application de la Directive 2006/123/CE ou Directive Service en Janvier 2010. Dans un même temps, l'exercice de la profession a évolué comme l'explique Florence Lajou (LAJOU, 2012). Les structures d'exercice vétérinaire ont augmenté de taille, elles se regroupent même et la nouvelle stratégie des libéraux, désormais réels chefs d'entreprises, doit prendre en compte l'évolution réglementaire.

### (1) Chronologie de la réglementation

La profession vétérinaire est une profession libérale réglementée, elle est ainsi soumise à une adaptation du droit des sociétés, qui a connu plusieurs étapes comme le rappelle Florence Lajou dans Vétitude n°9 daté de Mai et Juin 2012.

Ainsi :

- en 1990, la loi du 31/12/1990 relative à l'exercice en sociétés des professions réglementées permet la création des SELARL (Société d'exercice libéral à responsabilité limitée), SELAFA (Société d'exercice libéral à forme anonyme), SELCA (Société d'exercice libéral en commandite par action) et SELAS (Société d'exercice libéral par actions simplifiées). Les vétérinaires peuvent désormais exercer sous forme de sociétés.

Les règles sont que :

→ Plus de la moitié du capital social et des droits de votes doivent être détenus par des vétérinaires en exercice (quelques dérogations sont possibles pour d'anciens associés pendant une durée de 10 ans et les ayants droits des associés pendant une durée de 5 ans). (Article 5)

→ Les capitaux extérieurs peuvent être interdits s'ils risquent de mettre en péril l'exercice de la profession vétérinaire.

- En 2001, la loi du 11/12/2001 autorise la création de sociétés de participation financières des professions libérales (SPFPL) ou « holding » par la loi Murcef. Ainsi :

→ Une SPFPL peut détenir jusqu'à 49% d'une SEL

→ Il est possible de créer des SPFPL dont l'objet exclusif est l'obtention de parts d'une SEL et dont la majorité du capital et des droits de votes sont détenus par des professionnels en exercice.

Cependant, le décret précisant l'application pour les vétérinaires n'est pas paru à ce jour.

Une SPFPL a principalement un intérêt financier, elle permet en effet de rembourser un emprunt à moindre frais (diminution du coût fiscal) et de déduire les intérêts.

- En 2003, le décret 2003-768 du 1<sup>er</sup> Août 2003 précise la loi du 31/12/1990. Des personnes physiques ou morales autres que celles mentionnées à l'article 5 ne peuvent détenir plus d'un quart du capital d'une SEL. Par ailleurs, deux types de personnes ne peuvent détenir du capital des SEL vétérinaires :

→ Les personnes, physiques ou morales qui n'exercent pas la profession de vétérinaire mais fournissent des services, produits ou matériels utilisés à l'occasion d'actes vétérinaires

→ Les personnes, physiques ou morales, exerçant à titre professionnel une activité d'élevage ou de transformation des produits animaux.



- En 2008, la loi de modernisation de l'économie (LME) du 28/8/2008 permet à une SPFPL de détenir la majorité du capital d'une SEL à condition que la SPFPL soit entièrement détenue par des professionnels en exercice.
- En 2011, la loi de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées du 28/3/2011 autorise l'inter professionnalité et permet désormais au SPFPL de développer des activités annexes. La loi de 1990 décrite ci-avant est ainsi modifiée, les professionnels en exercice doivent maintenant avoir la majorité des droits de votes de la SPFPL mais pas nécessairement la majorité du capital. De même, le décret du Conseil d'Etat précisant les conditions d'applications pour les vétérinaires n'est toujours pas paru à ce jour.
- Le 28/03/2012, le Conseil d'Etat a annoncé que les SPFPL sont utilisables en l'état pour l'ensemble des professions de santé, même en l'absence de décret d'application. Cependant le Conseil d'Etat a demandé au gouvernement d'examiner le cas de la profession vétérinaire dans un délai de 6 mois, de manière à aboutir à un potentiel décret d'application.

Pour résumer, aujourd'hui, la réglementation impose que les vétérinaires en exercice dans les SEL aient la majorité des votes. Par ailleurs, l'article 5.1 de la loi Murcef est applicable en l'état, du moins jusqu'à l'apparition d'un éventuel décret. La majorité du capital d'une SEL peut ainsi être détenue par une autre SEL ou une SPFPL, à condition que des vétérinaires en exercice soient majoritaires en droit de vote dans ces structures.

Les vétérinaires peuvent décider de créer des entreprises pour trois types d'associations :

- **L'association de moyens** : elle permet de garder son indépendance tout en mettant en commun les moyens d'exploitations tels que les locaux et le matériel. Il y a ainsi partage des dépenses mais pas des recettes.
- **L'association d'exercice** qui permet de mettre la clientèle et les moyens en commun ; recettes et dépenses sont alors partagées.
- **L'association Financières** ou « Holding » qui correspond à un partage du capital comme décrit ci-dessus.

Le tableau 6 synthétise les différentes possibilités de création de sociétés ouvertes au vétérinaire.

La maîtrise du droit des sociétés, de la finance et de la gestion est fondamentale pour qu'un vétérinaire, entrepreneur, puisse optimiser l'exercice de la profession vétérinaire.

Tableau 6 : Entreprises vétérinaires possibles pour une association de moyen (DUHAUTOIS, 2009),

Association de moyens	Options	Définition	Avantages / Inconvénients
Indivision	Convention d'Exercice à frais communs	L'indivision est le concours de plusieurs droits de même nature sur un même bien sans qu'il n'y ait division matérielle des parts.	Risque de blocage de l'outil de travail dès lors que l'un des associés demande le partage du matériel. → <b>Recommandation</b> : Signature d'une convention d'indivision.
	Société de moyens de fait		
Société Civile de moyens (SCM)		Les prestations de service et les moyens de fonctionnement sont mis en communs. Les vétérinaires Associés participent aux dépenses communes selon des clés de répartition convenues Les SCM n'exercent pas la profession et en conséquence n'encaissent pas les honoraires. Il n'y a pas de partage des honoraires.	<b>Avantages:</b> - Optimisation de certains moyens nécessaires à l'exercice - Indépendance fiscale et comptable de chaque membre <b>Inconvénients:</b> - N'exerce pas la profession, et donc ne répond pas à la problématique du travail en groupe - Inconvénients financiers lors de la constitution (taxation immédiate des plus values, pas d'apport de clientèle possible).
Sociétés commerciales ou de capitaux	SARL (Société à Responsabilité limitée)	Présente des caractéristiques d'une société de personnes (2 à 100 personnes),	<b>Avantages:</b> Mode de gestion simple <b>Inconvénients</b> Les parts détenues dans le capital ne sont pas librement cessibles sans accord de tout ou partie des associés.
	SA (Société Anonyme)		Protection partielle des actionnaires en cas de faillite Composée d'au moins 7 actionnaires et 37 000 euros de capital minimum.
	SAS (Société par action simplifiée, à grande liberté d'action)	SA assortie d'un pacte d'actionnaire	
	SCA (Société en commandite par action)	Structure juridique originale pour laquelle on distingue deux types d'associés :  - <i>les commanditaires (actionnaires, et ne sont responsables des dettes qu'à concurrence de leur participation au capital).</i> - <i>Les commandités (nommés par les commanditaires, responsables de leurs dettes et biens propres).</i>	

Le tableau 7 décrit les différents types d'associations d'exercice possibles.

*Tableau 7 : Association d'exercice. (DUHAUTOIS, 2009), (LAJOU, 2012), (BALLEY, 2009).*

Association d'exercice	Définition	Avantages	Inconvénients
Société de fait (SDF)	Contrat d'exercice entre des praticiens qui mettent en commun leurs clientèles et compétences. Ce contrat détaille le règlement de l'association.	Plus grande simplicité d'exercice par rapport à la SCP. Plus grande souplesse liée à la possibilité d'évolution du contrat	- <i>Problème du sort des biens indivis</i> - <i>Responsabilité illimitée</i>
Société en Participation (SEP)	S'apparente à la « joint-venture » anglo-saxonne ou coentreprise.		Plus stricte et plus dangereuse que la SDF : les associés peuvent être dans une situation d'indivision.
Société Civile en Participation (SCP)			Responsabilité illimitée, infinie et solidaire.
Sociétés d'exercice libéral (SEL) : SELARL, SELAFA, SELCA ou SELAS	Concevable que pour les praticiens décidés à intégrer leur cabinet au sein d'une structure unique.	Souplesse financière et possibilité maîtrise des revenus.  Participation extérieure possible  Avantages patrimoniaux (transfert du patrimoine professionnel vers le patrimoine personnel).	Fonctionnement juridique contraignant.

## (2) Directives Services

Les Directives Services, ou Directive 2006/123/CE sont des directives européennes, applicables en France depuis Janvier 2011, qui ont pour objectif de mettre en place un réel marché intérieur des services au sein de l'UE. Pour cela, la Directive Service élimine des obstacles juridiques et administratifs au développement des activités de service et use de trois moyens :

- Elle facilite la liberté d'établissement des prestataires de service ;
- Elle facilite la libre circulation des services ;
- Elle garantit un niveau de qualité des services.

Toutes les professions de service sont concernées par ces directives, les professions réglementées comprises et donc les vétérinaires.

Ces Directives vont considérablement modifier l'exercice de la profession vétérinaire et il semble important de les prendre en compte.

### → Les grands objectifs de la Directive Service

Bruno Duhautois résume les quatre grands objectifs de la Directive Service :

«

- *Faciliter la liberté d'établissement et la liberté de prestation de services au sein de l'UE ;*
- *Renforcer les droits des consommateurs de ces services ;*
- *Garantir un niveau de qualité élevé des services ;*
- *Simplifier les procédures administratives, notamment grâce à la mise en place de guichets uniques, au développement de procédures en ligne et à l'établissement d'une véritable coopération administrative entre les Etats membres. »*

Au sens de cette directive, une activité de service correspond à « *toute activité économique non salariée, exercée normalement contre rémunération* ». Le champ d'application de cette directive est ainsi très large. Bien qu'il existe quelques exceptions, comme les professions de santé qui ne sont pas soumises à cette directive, les vétérinaires sont bien concernés par la directive.

Le fait qu'il s'agisse d'une Directive, et non d'un règlement européen impose que chaque pays transpose cette nouvelle réglementation dans son droit national. L'échéance était fixée au 28 Décembre 2009.

La directive est motivée par deux enjeux majeurs :

- *Le premier est économique*

Les services constituent en effet 70% du PIB européen et 68% de l'emploi, ils sont donc une force économique de taille. Ils ne représentent cependant que 20% des échanges au sein de l'UE. Il y a donc un potentiel économique important et favoriser les services pourrait constituer un levier pour relancer la croissance en Europe.

En France les services sont aussi un secteur clé de l'économie, notamment les PME qui représentent 60 % des services en France. La qualité de la transposition de la Directive Service correspond donc à un enjeu majeur pour l'économie française.

- *Le second est la réforme et modernisation de l'Etat.*

La directive est aussi une opportunité pour la France de simplifier ses procédures administratives et s'adapter à la législation européenne

#### → **Le cas particulier des professions réglementées et notamment des vétérinaires** (Duhautois, 2009).

Les professions réglementées sont concernées par les listes d'exigences. Il existe une liste des exigences interdites ou « black list » qui devront être supprimées, et une liste des exigences à justifier ou « grey list » qui devront être argumentées.

Quels étaient les points de contradictions entre la réglementation vétérinaire française et la Directive européenne ?

- ❖ **Voici les différents points qui ont été soulevés lors de la transposition de la Directive Service en matière de liberté d'établissements.**

#### **Au sein de la « black list » on retrouve :**

- *Interdictions fondées directement ou indirectement sur la nationalité :*
  - *Résidence ou lieu d'établissement principal pour une entreprise ;*
  - *Exigences discriminatoires à l'accès des biens ou équipements nécessaires ;*
  - *Exigences restreignant la capacité juridique des entreprises à rester en justice.*
- *Limitation de l'établissement des prestataires à un seul état.*
  - *Interdiction d'être inscrit auprès d'Ordres de plusieurs Etats.*
- *Limitation du droit des prestataires entre un établissement :*
  - *A titre principal ou secondaire ;*
  - *Suppression des traitements plus favorables à certains types d'établissements qu'à d'autres.*

- *Conditions de réciprocité entre Etats, incompatibles avec le principe d'égalité de traitement entre tous les opérateurs communautaires.*
- *Tests économiques :*
  - o *Preuves d'un besoin économique ;*
  - o *Protection d'une certaine catégorie d'acteurs économiques.*
- *Intervention d'opérateurs concurrents dans les décisions individuelles des autorités compétentes.*
- *Obligation de constituer des garanties financières ou de contracter des assurances dans l'Etat considéré.*
- *Obligation d'avoir été préalablement inscrit dans les registres de l'Etat ou d'avoir exercé dans le même état membre.*

### **Au sein de la « grey list » on trouve, notamment pour l'exercice vétérinaire :**

- *Limitation territoriale ou quantitative (les justifications ne devant pas être économiques) :*
  - o *Le numerus clausus ;*
  - o *La limite de réinstallation des 25 km.*
- *Obligation de formes juridiques particulières :*
  - o *La possibilité de SARL et SA ?*
- *Détention du capital d'une société : hauteur de la participation, qualité des actionnaires :*
  - o *La possibilité de capitaux extérieurs ?*
- *Réserver certains services à des prestataires particuliers :*
  - o *La protection 2005/36 du diplôme vétérinaire ?*
- *Interdiction de plus d'un établissement dans un Etat :*
  - o *La possibilité de chaines et multi sites ?*
- *Imposer un nombre maximum et minimum de salariés :*
  - o *La limitation à deux ALD vétérinaires associés ?*
- *Tarifs minimaux ou maximaux :*
  - o *La possibilité de « low cost ».*
- *Obligation d'autres services conjoints :*
  - o *La suppression de la continuité des soins.*

❖ Voici les différents points qui ont été soulevés en termes de liberté et de qualité de prestation

### **Au sein de la « grey list », les activités discriminatoires ou montrées du doigt sont :**

- *La formalité de déclaration d'installation professionnelle :*
  - o *Exigence de nationalité pour le prestataire ou son personnel ;*
  - o *Application d'un test économique ;*
  - o *Exigence d'avoir été préalablement inscrit pendant une période donnée dans les registres de leur territoire.*
- *La justification de certaines limitations d'exercice :*
  - o *Interdiction des domiciles professionnels annexes ;*
  - o *Interdiction d'installation dans les établissements commerciaux ou des locaux d'organismes ;*
  - o *Limitation du nombre de vétérinaires salariés ou collaborateurs.*
- *La justification de certaines exigences liées au type d'exercice :*
  - o *Délimitation des formes juridiques pour l'exercice en commun (SCP ou SEL) ;*
  - o *Obligation de l'inscription à l'Ordre des Société ;*
  - o *Possibilité d'activités commerciales ou multi-activités ?*
- *La justification de l'interdiction de la publicité.*
- *La limitation de la délégation d'actes médicaux.*

### **→ Ce qui a changé**

Le journal officiel a publié un décret le 8 Juillet 2010 (Décret 2010-780) relatif à la transposition de la Directive service en France.

L'Ordre des vétérinaires en a publié une analyse sur son site internet. Les grands points qui vont modifier l'exercice vétérinaire sont :

- *Un vétérinaire peut désormais exercer dans plusieurs sociétés d'exercice vétérinaire et/ou à titre individuel.*
- *Un vétérinaire ou un groupe de vétérinaire peuvent avoir plusieurs lieux d'exercice professionnel (cabinets, cliniques, CHV, etc.) sans limitation réglementaire.*
- *Un domicile professionnel comporte un vétérinaire « administrateur » ce qui introduit la notion de « vétérinaire administrateur », auparavant inexistante en France.*

Le vétérinaire administrateur est un vétérinaire, salarié ou associé, qui exerce principalement dans le lieu d'exercice et veille au respect du code rural et de déontologie au sein de cet établissement d'exercice vétérinaire.

- *Le nombre de vétérinaires salariés et collaborateurs n'est plus limité.*
- *Un établissement d'exercice vétérinaire est ouvert au moins 35 heures par semaine.*
- *Un vétérinaire peut refuser de prendre une charge une urgence sous différentes conditions : s'il ne dispose pas des compétences nécessaires pour cette espèce animale ou manque de moyens techniques et s'il n'a pas d'assurance de responsabilité civile professionnelle adaptée. Il doit cependant indiquer un confrère compétent et disponible.*
- *La continuité et la permanence des soins peuvent être arrangées entre différentes structures d'exercice vétérinaire, si déposées au CRO (Conseil régional de l'Ordre).*

Au vu des adaptations de la réglementation relative à l'exercice vétérinaire, un nouveau code de déontologie a été rédigé.

#### **- Réseaux de cliniques**

Bruno Duhautois a réalisé une analyse SWOT de la profession vétérinaire en 2009, dont les principales conclusions sont résumées au tableau 8.

Tableau 8 : Analyse SWOT des réseaux de cliniques (DUHAUTOIS, 2009).

Forces	<p><b>La liberté :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>De son organisation</i></li> <li>- <i>Dans le choix de son personnel et de ses associés :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <i>Changement de mentalité des salariés ;</i></li> <li>→ <i>Difficulté à trouver un associé et croissance du salariat ;</i></li> <li>→ <i>Petites structures peu attrayantes.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Le maillage du territoire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Proximité appréciée par la clientèle.</i></li> </ul> <p><b>La reconnaissance du « véto de famille » :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail en solo permet un service personnalisé (mais contraintes de clientèle trop personnalisée).</li> </ul>
Faiblesse	<p><b>Isolement professionnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>En gestion, management : manque de stratégie rationalisée ;</i></li> <li>- <i>Sur le plan médical : obligation de continuité des soins ... ;</i></li> <li>- <i>Difficulté à suivre un plan de formation continue ;</i></li> <li>- <i>Raréfaction de la quantité et qualité de loisirs et congés.</i></li> </ul> <p><b>Difficulté à rentabiliser le matériel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En raison de trop petites structures à fréquentation insuffisante.</li> </ul> <p><b>Une offre de service mal structurée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Faible synergie généraliste / spécialiste ;</i></li> <li>- <i>Confusion dans le public ;</i></li> <li>- <i>Entreprises petites et isolées qui ne stimulent pas l'offre et freinent le développement économique.</i></li> </ul> <p><b>Réponse pas toujours adaptée à la demande de la clientèle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux consultations spécialisées, qualité du plateau technique, disponibilité 24h/24, service rapide et sans attente, salles d'attente séparées, structures à personnels nombreux.</li> </ul> <p><b>Personnel difficile à recruter, turn-over plus élevé que la moyenne :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaires et responsabilisations pas toujours motivants.</li> </ul>
Menaces	<p><b>Une concurrence externe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les « para-vétérinaires » : comportementalistes, ostéopathes ... ;</i></li> <li>- <i>Activité commerciale sans logique et sans arme.</i></li> </ul> <p><b>Une concurrence interne à la profession :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Concurrence entre « confrères » ;</i></li> <li>- <i>Prix psychologiques, positionnement « au moins cher ».</i></li> </ul> <p><b>Une sérieuse baisse du revenu disponible :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>la rentabilité moyenne la plus faible des professions libérales ;</i></li> <li>- <i>Un revenu disponible qui a chuté de 17% en 7 ans.</i></li> </ul>
Opportunités	<p><b>Le développement de la spécialisation</b></p> <p><b>Se regrouper, à l'analogie des vétérinaires mixtes</b></p> <p><b>Constituer des réseaux, donc le service de garde est une première ébauche</b></p>

L'analyse SWOT et le constat de Bruno Duhautois mettent en avant les avantages des réseaux pour la profession vétérinaire, notamment dans le contexte mouvant de celle-ci.

Marie-Lou Garcia-Condé (GARCIA-CONDE, 2009) s'associe à cette idée, elle précise que « *Les réseaux vétérinaires en France vont aider au développement économique de la profession vétérinaire, ouvrir de nouvelles opportunités et répondre au nouveau panorama de la profession.* »

Ils sont par ailleurs déjà développés dans de nombreux pays, anglo-saxons notamment, et les hypothèses ci-après sont basées sur l'étude des réseaux dans ces pays. Les réseaux devraient ainsi offrir de nouvelles opportunités :

- *Permettre une médecine moderne par la mutualisation des ressources humaines, plateaux techniques, achats, compétences, etc.... Ceci va faciliter les :*
  - o *Réponses aux nouvelles attentes des clients : les clients d'aujourd'hui sont beaucoup plus exigeants. « Ils veulent d'abord être informés, disposer de leur libre arbitre, être conseillés, que l'on prenne le temps de les écouter, mais aussi consulter des spécialistes, bénéficier de structures modernes et équipées où ils seront bien accueillis et ceci souvent 24h/24h ».*
  - o *Réponses aux attentes des jeunes praticiens : « ils veulent une structure moderne, travailler en équipe, être accompagnés, voire être aidés dans leur installation. Ils aspirent aussi à une bonne qualité de vie, à exercer leur profession avec plaisir, sans s'encombrer de tâches plus ingrates qu'ils ne veulent ou ne savent pas effectuer ».*
- *Optimiser la clientèle et augmenter la rentabilité ;*
- *Sortir de la solitude.*

Les craintes que l'ont pourrait avoir sont :

- *L'émergence de chaînes « low cost » ; cependant ce modèle économique n'existe pas hors de nos frontières, il est donc peu probable qu'il se développe en France ;*
- *La création de chaînes par des investisseurs puissants, comme des fonds d'investissements. Or l'ouverture des capitaux détenus en majorité par des non vétérinaires ne semble pas être à l'ordre du jour. La perte d'indépendance des praticiens qui pratiqueraient dans de telles structures est une crainte cependant marquée. Lorsque l'on regarde les pays dans lesquels les réseaux se sont développés, peu de structures vétérinaires suivent ce modèle économique (ex : seulement 20% des structures aux USA alors que les réseaux existent depuis plus de 30 ans). Par ailleurs, les vétérinaires qui y pratiquent ont choisi ce mode de fonctionnement et de s'engager dans un tel réseau.*

## 5. Synthèse

Il a ainsi été démontré que la profession vétérinaire est en pleine révolution.

La profession qui était masculine se féminise de plus en plus. La profession qui était libérale voit le salariat se développer et la taille des structures augmenter. A la réglementation nationale s'ajoutent les Directives Européennes qui modifient jusqu'au code de déontologie.

Le nombre de vétérinaires européens augmente et la France va devoir rénover sa profession vétérinaire pour maintenir un exercice professionnel de qualité.

Qui est le vétérinaire de demain ?

Le vétérinaire de demain est une femme, qui a grandi dans une agglomération, elle est spécialiste et souhaite travailler au sein d'une grosse structure disposant d'un plateau technique à la pointe de la technologie ; elle souhaite profiter de 5 semaines de vacances par an et de ses week-end libres.

Qui est le client du vétérinaire de demain ?

Ce client souhaite avoir à disposition des vétérinaires spécialistes, disponibles et à son écoute. La clinique doit être accueillante, disposant d'un plateau technique récent et ouverte 24h/24h. Il souhaite aussi que les prix des actes ne soient pas trop élevés et ne pas attendre trop longtemps avant d'être pris en charge.

Pour répondre à cette évolution, le vétérinaire doit non seulement être un médecin confirmé et de plus en plus spécialisé, mais un manager, un entrepreneur, un gestionnaire, un chef de projet et un juriste averti. Pour préparer les jeunes vétérinaires et étudiants à cette évolution de la profession, une adaptation du cursus vétérinaire français est nécessaire.

Comment est organisé aujourd'hui l'enseignement des sciences de gestion en France ?

## B. Les réponses apportées aujourd'hui en France

Quels sont aujourd'hui les enseignements en sciences de gestion dans les ENV françaises ?

### 1. Les ENV de Lyon (VetAgro Sup), Toulouse (ENVT), et Nantes (Oniris)

#### a) Lyon

L'enseignement des sciences de gestion à Lyon est segmenté en deux parties (RAVIGNEAU, 2012), (BENAMOU-SMITH, 2012).

Agnès Benamou-Smith, membre du comité de pilotage « entrepreneurat et chaire d'entreprise » de VetAgro Sup (anciennement école nationale vétérinaire de Lyon), professeur ayant monté le module « gestion des activités clientèle » et membre du GERM (Groupement d'étude et de recherche en management de l'AFVAC), détaille en effet :

❖ *L'enseignement à destination des futurs praticiens, chefs d'entreprises et gestionnaires de cliniques*

L'enseignement est progressif sur les 5 années de formation vétérinaire.

→ En première année, tous les étudiants de VetAgro Sup reçoivent :

- 7 heures de cours sur l'éthique vétérinaire.
- 2,5 heures de TP de « cohésion de groupe ».

→ En deuxième année :

- 25 heures de cours de législation vétérinaire.
- 15 heures de cours d'économie rurale et de droit rural, ce qui compte pour 1,4 crédit.

→ En troisième année :

- 2,5 heures de TP de « cohésion de groupe ».
- 2 heures de TD de cas cliniques d'éthique vétérinaire.
- 2 heures de TD de marketing et communication.

→ En quatrième (4A) et cinquième année (5A), l'enseignement est constitué de deux semaines, une en 4A et une en 5A, comptant 30 heures de cours chacune pendant lesquelles les thèmes du droit et de l'éthique sont abordés, ainsi que la comptabilité, le marketing et la communication et les ressources humaines. L'enseignement est progressif sur les deux années, en quatrième année il correspond à un éveil, et celui de cinquième année à un prolongement. Cette division en quatrième et cinquième année est récente (2011) et a permis de renforcer l'enseignement en comptabilité, marketing et RH. Par ailleurs, les contacts avec les institutions et l'Ordre sont plus développés.

Le programme détaillé de ces deux semaines est présenté dans le tableau 9.

Tableau 9 : Programme d'enseignement en sciences de gestion des A4 et A5 de VetAgro Sup (VET AGRO SUP, 2012)

JOUR	4A matin	4A après-midi	5A matin	5A après-midi
L. 10/09	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE
M. 11/09	Denise Remy : <b>ETHIQUE-1</b>	Stéphane Dunoguez <b>COMPTABILITE</b> <b>APPLIQUEE-1</b>	Francis Durand : <b>COMPTABILITE</b> <b>APPLIQUEE-2</b>	Jean-Paul Berruyer : <b>EXPERTISES &amp; LITIGES</b>
Mer 12 /09	Arnaud Deleu & Christophe Hugnet : <b>MEDICAMENT</b> <b>VETERINAIRE-1</b>	François Courouble : <b>PROTECTION &amp; PREVOYANCE-1</b>	François Courouble & Eric Cabirou : <b>PROTECTION &amp; PREVOYANCE-2</b>	Jacqueline Bastien : <b>MEDICAMENT</b> <b>VETERINAIRE-2</b>
J . 13/09	Pierre Buisson & Jean-Marc Petiot : <b>LE CRO, LE SNVEL + INSTITUTIONS</b>	Pierre Buisson & Jean-Marc Petiot: <b>LES INTERLOCUTEURS DU VETERINAIRE EN FRANCE ET EUROPE</b>	Denise Remy : <b>ETHIQUE-2</b>	Dona Sauvage : l'Ordre & le CSOV : <b>ROLES ET RELATIONS AVEC LE VETERINAIRE</b>
V. 14/09	Laurent Perrin : <b>MODES D'EXERCICE EN CLIENTELE LIBERALE-1</b>	Edith Beaumont : <b>LES PROBLEMATIQUES AUTOUR DE L'EUTHANASIE</b>	Fabrice Clerfeuille : <b>OUTILS DE MARKETING ET IMAGE DU VETERINAIRE</b>	Fabrice Clerfeuille : <b>IDEM</b>
S. 15/09	Fabrice Clerfeuille : <b>TYPOLOGIE DU CLIENT, COMMUNICATION</b>	Fabrice Clerfeuille : <b>IDEM</b>	Pierre Bonnemaison : <b>MODES D'EXERCICE EN CLIENTELE LIBERALE-2</b>	LIBRE

De plus, lors de l'enseignement clinique entre la troisième et la cinquième année, les étudiants passent environ 5 % de leur temps à aborder la communication au client et 5 % de leur temps à se familiariser avec les banques de données. Cet enseignement pratique correspond à 115 heures pour chaque élément environ.

Le but de cet enseignement est aussi de cibler la compréhension de l'entreprise et d'orienter les stages libres des étudiants (en clientèle et en exploitation laitière) sur les aspects entrepreneuriaux.

- ***L'enseignement des étudiants attirés par l'entreprise et l'entrepreneuriat hors clientèle.***

Les étudiants ont accès à 4 à 7 heures de conférences spécialisées sur l'entrepreneuriat au sein des « journées parcours professionnels ».

De plus, les étudiants de troisième année reçoivent 2 heures de conférences sur l'initiation à l'entrepreneuriat et doivent effectuer 20 heures de stage en entreprise (laboratoire, industrie).

b) Toulouse :

L'école vétérinaire de Toulouse propose deux types d'enseignements en sciences de gestion, un premier destiné aux étudiants vétérinaires et un second destiné aux vétérinaires en exercice qui souhaitent perfectionner leur art du management d'une clinique.

#### ❖ *Economie et gestion du cabinet vétérinaire en A4*

Le programme de « connaissances professionnelles » de l'ENVT est couvert par deux modules étudiés en quatrième année : Droit vétérinaire et déontologie ainsi qu'économie et gestion.

##### ○ *Droit vétérinaire et déontologie*

Ce module compte pour 3,5 ECTS (European Credits Transfer System) et correspond à 41 heures d'enseignement (33 heures de cours magistraux et 8 heures de travaux dirigés (TD)) par étudiant d'après le site internet de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT) (TRUNKA, 2012).

#### → Les objectifs d'apprentissage

Les objectifs de cet enseignement sont décrits ainsi : « *A l'issue de cet enseignement, l'étudiant doit avoir des notions générales de droit, de législation et de jurisprudence. Il doit pouvoir s'insérer dans le monde du travail et agir avec discernement dans le respect des règles du droit commun et de celles qui régissent la profession vétérinaire dans ses différents domaines d'activité*

Ces objectifs remplissent non seulement les exigences décrites par les référentiels de diplôme, mais aussi celles données par organismes internationaux tels que l'A3EV, la FVE et l'OIE.

#### → Les grandes lignes du programme

Les grandes lignes du programme de « Droit vétérinaire et déontologie » enseigné à l'ENVT sont :

- *Des Notions générales de droit*
- *La législation et les réglementations professionnelles*
- *La responsabilité du vétérinaire*
- *La législation de la vente*
- *La réglementation en matière de bien-être et de protection animale*
- *Une description de l'Ordre des vétérinaires et du code de déontologie*
- *La législation sanitaire*

##### ○ *Economie et gestion*

Ce module compte également pour 3,5 ECTS et comprend 52 heures d'enseignement par étudiant dont 30 heures de cours magistraux, 16 heures de TD et 8 heures de travail personnel encadré.

#### → Les objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage sont décrits ainsi :

“*A l'issue de ce module, l'étudiant devra :*

- *connaître les caractéristiques juridiques, économiques et administratives d'une entreprise ;*
- *être capable de définir un marché, de présenter les techniques de son analyse et les étapes du raisonnement marketing ;*
- *connaître les bases de la formation du prix d'un bien ou d'un service et identifier ses facteurs de variation ;*
- *connaître les bases du diagnostic stratégique et de la formulation des choix d'une entreprise ;*
- *connaître les bases de la comptabilité d'une entreprise permettant d'interpréter sommairement un compte de résultat et un bilan ;*

- *connaître les particularités de l'entreprise vétérinaire pour l'ensemble des éléments cités ci-dessus, notamment les bases comptables, les formes d'exercice juridique, la gestion des ressources humaines et la communication.*
- *être capable de réaliser, sur des cas concrets simples, une estimation d'impact économique d'un trouble de la santé ou d'un défaut de qualité, en séparant les pertes et les coûts de maîtrise ;*
- *être capable de réaliser une évaluation chiffrée permettant d'apporter des arguments économiques au raisonnement d'une décision en santé animale, pour un animal pour une exploitation.”*

Ces objectifs s'incluent également dans ceux formulés par l'A3EV, la FVE, et l'OIE et répondent aux exigences des référentiels de diplômes.

Ces objectifs vont également plus loin en incluant la notion d'entrepreneuriat (les deux premiers objectifs notamment).

Le management d'une clinique, notion large soulevée par le rapport Vallat n'est cependant pas complètement intégrée.

#### → Les grandes lignes du programme sont

- Eco gestion,
- Introduction à l'économie d'entreprise,
- Formes juridiques d'exercice libéral,
- Taxes et amortissement,
- Comptabilité et fiscalité de l'exercice libéral,
- Marketing, économie,
- Décision de santé animale,
- La fonction de la distribution (notion de marge arrière),
- Elément de stratégie d'entreprise,
- Panorama des carrières,
- Les assurances.

Ainsi, les étudiants toulousains reçoivent 95 heures d'enseignement lié aux sciences de gestion. Le programme enseigné à l'ENVT est par ailleurs conforme avec la réglementation en vigueur et est en phase avec les recommandations exprimées par l'A3EV, la FVE et l'OIE. Une notion pourrait être ajoutée à ce programme déjà bien complet : le management

#### *- Le Diplôme d'Ecole en Management Vétérinaire (TRUNKA, 2012 & SANS, 2012)*

L'ENVT propose également un diplôme en management vétérinaire à destination des vétérinaires libéraux. Ce diplôme est obtenu après quatre modules de formation et représente un investissement de 6 000 euros pour un vétérinaire praticien.

#### → Objectifs pédagogiques généraux

Les objectifs sont décrits ainsi : « *Appréhender les théories, les méthodes et les outils du management dans le cadre des professionnels libéraux soumis à un code de déontologie.*

*Accompagner au travers d'une formation académique diplômante le vétérinaire libéral dans le développement de ses activités en le formant à la gestion des ressources humaines, au marketing et à la gestion financière.*

*Suivre le participant dans la mise en application de ces acquis lors de la réalisation d'un projet personnel au sein de son entreprise libérale. »*

Cette formation est ainsi complémentaire de celle dispensée lors du tronc commun du diplôme de vétérinaire. Le management est ici profondément abordé, ainsi que les outils nécessaires au chef d'entreprise tels que les ressources humaines (RH), le marketing et la gestion.

## → Organisation de l'enseignement

Le programme est formé de quatre modules et compte pour 45 ECTS au total. Les trois premiers modules sont des modules théoriques d'une semaine et soumis à un examen écrit. Le dernier module est la réalisation d'un projet entrepreneurial ou de réalisation personnelle de 3 à 6 mois suivi par des professeurs. La réussite de ce module est soumise à la rédaction d'un mémoire puis à une soutenance notée.

Les modules 1 à 3 ont un coefficient 1 et le module 4 à un coefficient 2. Un candidat doit obtenir 60 points sur 100, aucune note inférieure à 8/20 et au moins 12/20 au module 4 pour obtenir le DEMV.

De manière à faciliter la formation des vétérinaires libéraux, les vétérinaires peuvent suivre les modules à la carte ou décider de les suivre tous d'un coup.

Le programme précis de chaque module est présenté dans les tableaux 10 à 12.

*Tableau 10 : Exemple de programme du module 1 du DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012)*

	[J1]	[J2]	[J3]	[J4]	[J5]
<b>9h00-10h30</b>	<b>Présentations</b> Recueil des attentes Quiz d'entrée Détail programme (Pierre Sans, Dominique Béchu)	<b>Développement personnel</b> Gestion du stress (Frédy Perez, European Training Management)	<b>Processus motivationnel</b> Structuration du travail et optimisation des performances (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>Travailler avec les autres</b> Management & managers L'individu dans le groupe, dans l'équipe (Jean-François Stein, 100% Véto)	<b>Gestion du temps</b> (Dominique Béchu, ENVT)
<b>10h30-11h00</b>					
<b>11h00-12h30</b>	<b>Développement personnel</b> Connaissance de soi Affirmation de soi Attitudes (Frédy Perez, European Training Management)	<b>TP -Gestion du stress</b> (Frédy Perez, European Training Management)	<b>Processus motivationnel</b> Structuration du travail et optimisation des performances (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>Travailler avec les autres</b> Travailler en équipe Les étapes, les outils Déterminer des objectifs (Jean-François Stein, 100% Véto)	<b>Gestion du temps</b> (Dominique Béchu, ENVT)
<b>14h00-15h30</b>	<b>Assertivité</b> (Frédy Perez, European Training Management)	<b>La motivation</b> Bases théoriques de (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>TD Etude de cas</b> <b>Gestion des conflits</b> Analyse et résolution Les séparations (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>L'entretien d'évaluation:</b> un outil au service du management (Jean-François Stein, 100% Véto)	<b>Quiz Examen de fin de module</b>
<b>15h30-16h00</b>					
<b>16h00-17h30</b>	<b>TP - Prise de parole</b> Analyse du non verbal (Frédy Perez, European Training Management)	<b>Encadrer et motiver</b> Modifier les comportements Générer de la motivation (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>TD Etude de cas</b> <b>Négociation</b> Stratégies de négociation (René Paul Hervé, L'Atelier du Management)	<b>Délégation &amp; communication au sein de l'équipe</b> (Jean-François Stein, 100% Véto)	<b>Séance "Cas d'entreprise"</b> Réalisation personnelle et développement entrepreneurial
<b>Soirée Emotion</b>					

Ce module d'une semaine est concentré sur la partie ressources humaines.

Tableau 11 : Exemple du programme du module 2 du DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012)

	[J1]	[J2]	[J3]	[J4]	[J5]
<b>9h00-10h30</b>	Présentations Recueil des attentes Définitions : - Marketing - Satisfaction - Fidélité/Fidéisation (Pierre Sans, Philippe Baralon)	Les services et les produits d'une clinique vétérinaire Gestion de l'offre, création de nouveaux services (Philippe Baralon)	Principes architecturaux et de merchandising vétérinaires Zoning de la clinique et optimisation des espaces (Gaudérique Paris)	Communication client Typologie Techniques et outils (Gil Wittke, G1 Coaching)	Démarche qualité (Pierre Sans)
<b>10h30-11h00</b>					
<b>11h00-12h30</b>	Les marchés du vétérinaire Analyse macroéconomique des marchés (Philippe Baralon, Phylum)	Principales clés de l'économie de la médecine vétérinaire Comparatif France - Etranger Facteurs clés de succès (Philippe Baralon)	TP - Etude de cas architecturaux et de merchandising (Gaudérique Paris)	Théorie des techniques de vente et d'achat Besoins, argumentation, traitement des objections (Gil Wittke, G1 Coaching)	Tableau de bord marketing Les KPI et l'analyse des écarts (Pierre Sans)
<b>14h00-15h30</b>	Les attentes des clients Définition, recueils, pondération, évolutions. Paradigmes. Eléments de comportement client. (Philippe Baralon, Phylum)	Fidélité et fidéisation client Définitions, mesure, techniques et outils. Exemples français et étrangers (Philippe Baralon)	Le merchandising visuel et le design de la clinique (Gaudérique Paris)	TP - Jeux de rôles Argumentation, traitement des objections, concuire une vente (Gil Wittke, G1 Coaching)	Quiz examen de fin de module
<b>15h30-16h00</b>					
<b>16h00-17h30</b>	TP - Démarche marketing Analyse stratégique, segmentation, ciblage, positionnement, planification stratégique (Philippe Baralon, Phylum)	Le prix Prix de vente, coût et marge. Déterminations du prix de vente d'un produit/service (Philippe Baralon)	Communication matérielle Théorie et outils Rédiger un mailing Le consentement éclairé (Dominique Béchu)	TP - Jeux de rôles Argumentation, traitement des objections, conclure une vente (Gil Wittke, G1 Coaching)	Séance "Cas d'entreprise" Réalisation personnelle et développement entrepreneurial
<b>Soirée Emotion</b>		Visite du site Merial			

La deuxième semaine de la formation porte sur le marketing et la communication aux clients.

Tableau 12 : Exemple du programme du module 3 du DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012)

	[J1]	[J2]	[J3]	[J4]	[J5]
<b>9h00-10h30</b>	Présentations Recueil des attentes Pré-requis "Utiliser Excel"	Analyse économique et financière d'une activité vétérinaire (Luc Hazotte, GERM-AFVAC)	La décision d'investissements Point mort, ROI et payback (Pierre Sans, ENV)	Gestion du besoin en fonds de roulement et de trésorerie (Philippe Baralon, Phylum)	Stratégies patrimoniales Le local, la clientèle, les placements à long terme (Dominique Favre, Interfimo)
<b>10h30-11h00</b>					
<b>11h00-12h30</b>	Analyse critique des données de gestion d'une clinique vétérinaire (Philippe Baralon, Phylum)	Bases de comptabilité analytique et de contrôle de gestion (Luc Hazotte, GERM-AFVAC)	Rédiger un prévisionnel vendeur (Pierre Sans, ENV)	TP - Gestion du besoin en fonds de roulement et de trésorerie (Philippe Baralon, Phylum)	Stratégies financières du chef d'entreprise libérale Régimes matrimoniaux, prévoyance, retraite (Dominique Favre, Interfimo)
<b>14h00-15h30</b>	Construire un système d'information de gestion fiable (Philippe Baralon, Phylum)	TP - Calcul de prix de revient (Luc Hazotte, GERM-AFVAC)	Les formes d'exercice et d'associations aujourd'hui et demain (Bruno Duhautois)	Outils d'analyse stratégique d'une activité vétérinaire (Philippe Baralon, Phylum)	Quiz examen de fin de module
<b>15h30-16h00</b>					
<b>16h00-17h30</b>	TP - De la 2035 au SIG (Philippe Baralon, Phylum)	TP - Créer et utiliser un budget avec analyse des écarts (Luc Hazotte, GERM-AFVAC)	Regroupement de structures et réseaux (Bruno Duhautois)	TP - Evaluer & Savoir valoriser une part de clientèle Critères et méthodes d'évaluation (Philippe Baralon, Phylum)	Séance "Cas d'entreprise" Réalisation personnelle et développement entrepreneurial
<b>Soirée Emotion</b>					

La troisième semaine se concentre sur la comptabilité et la finance.

c) Nantes

A Nantes, l'école d'Oniris propose un enseignement de « gestion d'entreprise et législation» en troisième année, qui comprend 21 heures de cours magistraux et 26 heures de TD par étudiant.

Les objectifs d'apprentissage sont :

- « d'appréhender le cadre et les enjeux juridiques, économiques, financiers et administratifs de l'entreprise au sein de laquelle il exercera son métier, quel que soit son positionnement hiérarchique et statutaire ;
- d'être en mesure, pour ce qui est du domaine des compétences de gestion d'un cabinet vétérinaire et dans le cadre de ses relations professionnelles à venir, de fixer des objectifs à ses fournisseurs, prestataires de services ou ses collaborateurs et de juger de la pertinence des solutions proposées ou des réponses apportées ;
- de dialoguer avec ses clients et de les conseiller, notamment dans le cas de certains conflits où les animaux sont impliqués, comme une vente litigieuse par exemple ;
- d'acquérir une parfaite connaissance des notions de responsabilité juridique, dans le contexte actuel où l'évolution générale des mentalités et la technicité grandissante des conditions d'exercice multiplient les risques de recours juridiques ;
- de maîtriser l'organisation des structures professionnelles, en particulier ordinal, afin d'acquérir les repères quant à ses futures réalités d'exercice. »

L'enseignement est divisé en deux sous parties :

❖ *Législation vétérinaire*

Cette partie est composée de 11 heures de cours magistraux et de 4 heures de TD combinés avec la partie gestion.

Le programme de cet enseignement est ainsi réparti en cinq chapitres :

- “la responsabilité professionnelle,
- les ventes,
- structures d'exercice professionnel,
- expertise,
- législation diverse concernant les animaux.”

❖ *Gestion des entreprises*

Cette partie comprend 10 heures de cours magistraux et 22 heures de TD.

Les thèmes abordés sont :

- “l'entreprise : définitions, fonctions et classement,
- l'analyse comptable et financière,
- la mercatique ou marketing,
- la gestion des ressources humaines,
- la stratégie,
- les applications aux cas des cabinets vétérinaires.”

Les objectifs d'apprentissage et le programme sont non seulement orientés sur la législation et la déontologie mais aussi sur la gestion des entreprises. Les sujets couverts sont larges et complémentaires. Ainsi, Nantes va au delà de la simple réponse aux obligations réglementaires des référentiels de diplôme et inclut déjà les différentes recommandations (OIE, Rapport Vallat, FVE et A3EV).

Le cursus actuel de Nantes présente cependant quelques lacunes au vu des recommandations émises par l'A3EV, la FVE, le rapport Vallat ou encore l'OIE. Il manque en effet une formation à la communication, aux ressources humaines ou encore au travail d'équipe.

On remarque ainsi qu'il y a une grande disparité dans l'enseignement des sciences de gestion au sein des ENV Françaises, Toulouse Lyon et Nantes ... Qu'en est-il à Alfort ?

## 2. Alfort

### a) L'enseignement des sciences de gestion, de 1985 à aujourd'hui.

En croisant les livrets de l'étudiant depuis 1985 et le souvenirs des différents intervenants (ROSENBERG, TOMA, BENET, 2012) : Dr Dan Rosenberg, Pr Bernard Toma et Pr Jean-Jacques Bénet, on peut mettre en évidence la chronologie de l'enseignement des sciences de gestion à l'ENVA.

L'enseignement de zootechnie, créé par le professeur Courreau, a très rapidement développé un enseignement portant sur la gestion d'un cabinet vétérinaire avec l'intervention de comptables spécialisés en cabinets vétérinaires. Cet enseignement était destiné à toute la promotion et ne comportait qu'un nombre limité d'heures. Cet enseignement a ensuite été pris en main par Isabelle Leroy puis la responsabilité fut alternée entre les différents enseignants de zootechnie.

En 1985, le cursus vétérinaire était composé d'un an de classes préparatoires et de 4 ans en ENV. Le tableau 13 retrace l'évolution de cet enseignement, de 1985 à aujourd'hui.

Tableau 13 : L'enseignement en sciences de gestion à l'ENVA de 1985 à aujourd'hui.

<b>Années scolaires</b>	<b>Cours proposés</b>	<b>Enseignant en charge / heures de cours</b>
<b>1985-1986</b>	Zootechnie - Economie rurale Législation professionnelle	Pr Courreau EC Médecine
<b>1986-1989</b>	Zootechnie - Economie rurale Législation professionnelle <i>Optionnel « gestion », dont le programme était une initiation à la vie d'entreprise.</i>	EC Zootechnie EC Médecine Pr Mouton
<b>1989-1991</b>	Zootechnie - Economie rurale Législation professionnelle	EC Zootechnie EC Médecine
<b>1992-1994</b>	Zootechnie - Economie rurale Législation professionnelle <i>Optionnel « gestion, marketing et communication »</i>	EC Zootechnie EC Médecine Pr Bénet
<b>Passage à un cursus : 1 an de prépa, 5 ans d'ENV</b>		
<b>1994 - 1995</b>	Zootechnie - Economie rurale Législation professionnelle <i>Optionnel « hygiène alimentaire, épidémiologie et gestion d'entreprise »</i>	EC Zootechnie EC Médecine Pr Bénet, F Bolnot
<b>1995 - 1997</b>	- Zootechnie - Economie rurale - Législation professionnelle - <i>Optionnel « Connaissance et gestion d'entreprise, communication, sécurité des denrées alimentaires, études et enquêtes »</i>	EC Zootechnie EC Médecine Pr Bénet, F Bolnot
<b>1997 - 1998</b>	- Zootechnie - Economie rurale - Notions générales de gestion des entreprises, application au cabinet vétérinaire en 1ere année - Législation professionnelle - <i>Optionnel « Connaissance et gestion d'entreprise, communication, sécurité des denrées alimentaires, études et enquêtes »</i>	EC Zootechnie EC Zootechnie EC Médecine Pr Bénet 19h de cours, 11h de TD
<b>1998-1999</b>	- Zootechnie - Economie rurale - Notions générales de gestion des entreprises, application au cabinet vétérinaire en 1ere année - Législation professionnelle - <i>Optionnel « Connaissance et gestion d'entreprise, communication, sécurité des denrées alimentaires, études et enquêtes » (1999 : fin de l'optionnel)</i>	EC Zootechnie EC Zootechnie EC médecine Pr Bénet 19h de cours, 11h de TD

<b>1999 – 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zootechnie - Economie rurale</li> <li>- 1ere année : Panorama des débouchés de la profession vétérinaire</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> <li>- <i>Dominante « SPV et entreprise »</i></li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet. 4 séances de 2 heures Pr Cotard, 6h CM <i>Pr Bénet et F Bolnot</i>
<b>2000-2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zootechnie - Economie rurale</li> <li>- 1<sup>e</sup> année : Panorama des debouches professionnels</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> <li>- <i>Dominante « SPV et entreprise »</i></li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet, 12h Pr Cotard, 6h CM <i>Pr Bénet et F Bolnot</i>
<b>Création d'un UE « gestion »</b>		
<b>2001-2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zootechnie - Economie rurale</li> <li>- 1<sup>e</sup> année : Panorama des débouchés professionnels</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> <li>- 4<sup>e</sup> année : Gestion d'un cabinet vétérinaire (Intervenants : Y. Pouanne, F. Clerfeuille, M. et Mme Roussel)</li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet, 12h EC Médecine 6h CM Dr Rosenberg, 22h
<b>Passage à 2 ans de prépa et 4 ans d'ENV</b>		
<b>2004-2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zootechnie - Economie rurale</li> <li>- 1<sup>e</sup> année : Panorama des débouchés professionnels</li> <li>- 4<sup>e</sup> année : Gestion d'un cabinet vétérinaire</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet, 12h Dr Rosenberg, 22h EC Médecine
<b>Passage à 2 ans de prépa et 5 ans d'école</b>		
<b>2005-2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zootechnie - Economie rurale</li> <li>- 1<sup>e</sup> année : Panorama des débouchés</li> <li>- 4<sup>e</sup> année : Gestion d'un cabinet vétérinaire</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> <li>- <i>Optionnel : Débouchés professionnels vétérinaires et insertion professionnelle</i></li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet, 12h Dr Rosenberg, 22h EC Médecine Pr Bénet, 24 h
<b>2007-2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1ere année : Economie rurale</li> <li>- 3<sup>e</sup> année : Intégration professionnelle</li> <li>- 4e année : Législation professionnelle- vente des animaux</li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet et Dr Rosenberg (21h CM) EC Médecine
<b>2009-2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1ere année : Economie rurale</li> <li>- 3<sup>e</sup> année : Connaissances professionnelles : législation, jurisprudence</li> <li>- 4<sup>e</sup> année : Connaissances professionnelles (gestion, marketing, éthique)</li> </ul>	EC Zootechnie Pr Bénet (22,5 h CM) Pr Bénet (24h CM et 14 h TD)

### b) Aujourd’hui

En 2009, le rapport AERES (AERES, 2009) a étudié les trois objectifs de formation de l'Ecole et cite

pour l'exercice du métier de vétérinaire : « *La formation proposée en école est massivement tournée vers les matières fondamentales, la clinique, la production animale et l'hygiène des aliments. Les matières professionnelles telles que la gestion d'un cabinet vétérinaire et la législation ne représentent que 1 % du programme des trois premières années. L'éthique professionnelle, l'établissement des certificats vétérinaires sont cités, mais sont dispersés dans d'autres enseignements (comme d'ailleurs l'économie) et ne peuvent être évalués en heures. Enfin, l'enseignement des langues étrangères (anglais uniquement) est notoirement insuffisant pour une école qui fait de l'ouverture européenne et internationale une de ses trois ambitions majeures.* »

Suite à ce rapport, l'ENVA a adapté son enseignement des connaissances professionnelles. Nous allons étudier le contenu du programme en 2012.

### (1) Vue synthétique du total des cours

L'enseignement des connaissances professionnelles est divisé en deux parties aujourd'hui à Alfort.

#### ❖ *L'enseignement de « connaissances professionnelles » inclus dans la formation initiale.*

Il est composé de :

- **Droit, Législation et Jurisprudence vétérinaire.**

Cela comprend 22 heures d'enseignement en troisième année et correspond à 1,5 crédit ECTS.

Les objectifs d'apprentissage de ce module sont :

«

- Connaissance générale du droit

→ Citer les divisions du droit objectif : droit interne français public et privé ; le droit international; le droit communautaire

→ Identifier les sources directes du droit objectif

→ Décrire la jurisprudence : Ordres de juridiction, l'interprétation judiciaire du droit

→ Citer les sources du droit subjectif, différencier les titulaires et la valeur économique des droits subjectifs

→ Décrire la preuve des droits subjectifs : la charge de la preuve ; les moyens de preuve ; l'admissibilité des différents modes de preuve

→ Différencier le droit de l'alimentation au regard du Code rural, du Code de la consommation et du Code civil

- Conditions d'exercice de la médecine vétérinaire

→ Enumérer les conditions d'accès à l'exercice de la médecine et de la chirurgie des animaux et l'usurpation de titre et les prérogatives associées au droit d'exercice

→ Décrire l'organisation de l'Ordre des vétérinaires, ses attributions et le Code de déontologie vétérinaire

→ Identifier les formes juridiques de l'exercice professionnel, l'organisation de l'exercice professionnel

→ Identifier les obligations et responsabilités médicales civiles et pénales

- Droit appliqué aux animaux

→ Citer l'expression du droit relatif aux animaux au regard des Codes civil, pénal, rural et de l'environnement

→ Décrire les dispositions législatives et réglementaires relatives aux animaux dangereux et susceptibles d'être dangereux

→ Expliquer la représentation du droit relatif aux animaux par les personnes de droit privé et par les personnes de droit public, citer les interprétations judiciaires du droit relatif aux animaux et associer les adaptations du droit relatif aux animaux à leur nature et à leurs rôles dans la société

- Droit de la vente des animaux

→ Décrire les différentes voies de recours ouvertes aux parties lors de contestations relatives à la vente des animaux, dont les vices rédhibitoires »

Les cours sont dispensés par différents conférenciers.

Un exemple de programme de cours est présenté ci-dessous.

*Tableau 14 : Programme de cours en connaissance professionnelles de troisième année à Alfort*

<b>Connaissances professionnelles - 1 (A3)</b> <b>Droit, législation et jurisprudences vétérinaires.</b>					
Date mise à jour	17/04/12	Intervenant	Thème	Durée	Type
Date	heure				
vendredi 23 mars 2012	14h	Y. Legeay (ENVN) Dona Sauvage (DV, Vice-Présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des vétérinaires)	Notions de droit. Responsabilité du vétérinaire	3 4	CM CM
lundi 30 avril 2012	14h	Christine Debove (DV, Conseil régional de l'Ordre vétérinaire)	Conseil de l'ordre des vétérinaires, conditions d'exercice de la médecine vétérinaire, code de déontologie	4	CM
lundi 7 mai 2012	15h	Christine Debove (DV, Conseil régional de l'Ordre vétérinaire) Lorelei Jacob (Mutuelle Ampli)	Droit de la vente	3	CM
vendredi 11 mai 2012	14h		Cadre juridique de l'activité libérale vétérinaire	4	CM
mercredi 9 mai 2012	16h	AF Droit Relatif aux animaux : actualités	Droit français relatif à la Protection Animale + Actualités (non vu en A1)	2	CM

Ainsi, les étudiants de troisième année acquièrent les connaissances en Droit imposées par les référentiels de diplôme et les recommandations des organismes internationaux.

#### - *Management relationnel et commercial d'une clinique vétérinaire*

Cet enseignement, qui compte pour 1 ECTS est constitué de deux semaines à temps presque complet en quatrième année et compte 24 heures de cours magistraux et 12 heures de TD, le reste du temps étant consacré à un autre enseignement (Evaluation du comportement des chiens dits dangereux).

Les objectifs d'apprentissage de cet enseignement remplissent les exigences des référentiels de diplôme. Les étudiants apprennent en effet à «

- ~  se confronter aux particularités bioéthiques inhérentes aux fonctions généralement assumées par les vétérinaires ;
- ~  travailler en équipes ou en groupes ;
- ~  se présenter à divers interlocuteurs, y compris dans un cadre d'entretien d'embauche
- communiquer avec divers interlocuteurs ;
- ~  aborder les situations de mort d'un animal. »

L'étudiant « travaille en équipe ». Ceci sous-entend :

- ~  organiser et suivre le travail de collaborateurs ;
- ~  organiser le travail en équipe et savoir déléguer ;
- organiser et animer des réunions ;
- ~  détecter et gérer les conflits ;
- ~  prendre des décisions.

2. Il dispose de connaissances philosophiques de base lui permettant d'être confronté aux particularités bioéthiques inhérentes aux fonctions généralement assumées par les vétérinaires, à savoir tout particulièrement :

- ~  *ambivalence de prérogatives : pouvoir de vie et pouvoir de mort ;*
- ~  *multiplicité des objectifs : santé publique, secteur agroalimentaire, santé animale individuelle ;*
- *diversité des rapports à l'animal : objet de soin, élément de production, modèle d'expérimentation.*

*3. Il sait aborder les situations autour de la mort ; ceci sous-entend de :*

- ~  *proposer avec pertinence et réaliser une euthanasie ;*
- ~  *former et préparer le personnel ;*
- ~  *accompagner les différents types de propriétaires ;*
- *annoncer la mort d'un animal et préparer le propriétaire au travail de deuil. »*

Le programme intègre également d'autres objectifs d'apprentissage qui dépassent les exigences des référentiels de diplômes comme la « gestion d'un cabinet vétérinaire : marketing et relation client ». Cela montre une ouverture certaine vers les recommandations faites par l'OIE, la FVE, le rapport Vallat et l'A3EV mais l'enseignement n'est pas encore suffisamment complet pour y répondre entièrement.

Les programmes des deux semaines de formations sont les suivant. L'annotation MCV correspond à l'enseignement « Management d'une clinique vétérinaire ». Il est associé à « l'Evaluation comportementale des chiens dangereux », notée ECCD.

*Tableau 15 : Première semaine du programme d'enseignement du management d'une clinique vétérinaire en quatrième année à l'ENVA.*

Jour	heure	Thème	Intitulé	Intervenant
Lundi 23/01/12 m	9h-12h15	MCV1	Notions de comptabilité libérale adaptée au cabinet vétérinaire : <i>Evaluation d'une clinique en vue d'une association</i>	T Habran
Lundi 23 AM	14h-17h15	MCV2	Notions de comptabilité libérale adaptée au cabinet vétérinaire : <i>Evaluation d'une clinique en vue d'une association, gestion de l'équipe (suite et fin)</i>	T Habran
		MCV3	Notions de marketing adapté au cabinet vétérinaire : <i>Quelle stratégie pour que le cabinet gagne de l'argent et n'en perde pas ?</i>	T Habran
	17h30		"Présentations professionnelles"	
Mardi 24 M	8h-12h15	MCV4	Notions de marketing adapté au cabinet vétérinaire : <i>Quelle stratégie pour que le cabinet gagne de l'argent et n'en perde pas ? (suite)</i>	T Habran
Mardi 24 AM	14h-16h	MCV5	Notions de marketing adapté au cabinet vétérinaire : <i>Quelle stratégie pour que le cabinet gagne de l'argent et n'en perde pas ? (fin)</i>	T Habran
	16h15-17h45	MCV6	Approche de l'éthique : <i>La souffrance, la mort de l'animal ; la prise en compte des émotions du client</i>	S Coupry
	18h		Présentations de dominantes	
Mercredi 25 M	8h-11 h 15	MCV7	Recrutement : CV, Lettre de motivation, entretien de recrutement	G Witke
	11 h 30	ECCD1	Diagnose des catégories	JF Courreau
mercredi 25 am	14h 17h15	MCV8	Conséquences financières et sociales du choix du mode juridique d'exercice	L. Jacob, M. Bodier
	17 h 30		"Présentations professionnelles"	

Tableau 16 : Deuxième semaine d'enseignement du module Vocation Manager  
en quatrième année à l'ENVA

Salles				TD MCV							
jour	Heure	Présentation dominante A5	Travail personnel	Mc TH	LB DB	Mc TH	LB DB	Mc TH	1A GW	TD7 CDb	Br
30/01/2011	8 à 10										E
	10 à 12			A	B				C	D	
	14 à 16			E	A				B	C	
	16 à 18			D	E				A	B	
	18h 15	"Présentations professionnelles" : vétérinaires mixtes et management - "Ergone" : L. Bienvenu (27) ; P.M. Cadot (76)									
31/01/2011	8 à 10			C	D				E	A	
	10 à 12			B	C				D		
	14 à 16		C			A	B				
	16 à 18		BC			E	A				
	18h 15	Présentations de dominantes									
01/02/2011	8 à 10		AB			D	E				
	10 à 12		AE			C	D				
	14 à 16		DE			B	C				
	16 à 18		CD					AB			
	18h 15	"Présentations professionnelles" : carrière ISPV - O. Faugère (Dr ENSV) ; L Gouello (Chef de corps des ISPV)									
02/02/2011	8 à 10		AB						CE		
	10 à 12		ABE						D		
	14 à 16										
	16h30	Présentations de dominantes marketing, management (Université, Grandes E)									
Vendredi	9 à 12		Promotion	Management relationnel : synthèse Bourgelat 2B (Gil Witke)							
03/02/2011	12h15-12:45			Evaluation de satisfaction : discussion générale B2B							
	à partir de 14 h			Contrôles de connaissances							

TD MCV N°	Thème	Intervenant	Code
1	Evaluation économique de la clinique	Thierry Habran	TH
2	Marketing outils de communication	Thierry Habran	TH
3	La décision d'investissement	Thierry Habran	TH
4	Management relationnel 1	Dominique Bechu	DB
5	Management relationnel 2	Dominique Bechu	DB
6	Simulation entretiens recrutement	Gil Witke	GW
7	Responsabilité civile professionnelle	Christine Debève	CDb
Conférence	Synthèse sur management relationnel	Gil Witke	GW

❖ *L'unité optionnelle vocation manager qui a pour vocation d'ouvrir les perspectives des étudiants et de les initier au domaine de l'entreprise.*

Cet enseignement est optionnel et s'adresse non seulement aux étudiants qui souhaitent créer leur structure vétérinaire, mais aussi à ceux qui se dirigent vers les métiers de l'entreprise ou qui souhaitent découvrir ces métiers. Cet optionnel, qui correspond à 1,5 crédit ECTS, comprend 26 heures de cours

magistraux et 8 heures de travail tutoré. L'effectif des étudiants étant réduit, l'enseignement est particulièrement interactif.

Deux types d'étudiants sont cernés par cet enseignement libre (UEL) :

→ Les étudiants souhaitant s'inscrire au double diplôme ENVA-ESSEC, l'UEL Vocation Manager est en effet obligatoire pour eux.

→ Les étudiants souhaitant ouvrir leurs perspectives de carrière.

L'enseignement est divisé en quatre axes:

- ***1<sup>er</sup> axe : Connaissance du monde professionnel***

Cet axe est composé de travail tutoré par groupe d'au moins deux étudiants sur un thème, choisi entre :

- *Industrie pharmaceutique*
- *Alimentation animale*
- *Industrie agro-alimentaire*
- *ISPV et organisation internationales*

Les étudiants ont ainsi accès à des entretiens avec des professionnels du secteur, de manière à appréhender au mieux le marché du travail et préparer leur projet professionnel.

- ***2<sup>e</sup> axe : Développement personnel***

Cet axe a pour but principal de développer les capacités de travail en groupe des étudiants. Il est composé de cinq thèmes (ENVA, 2012) :

« ***THEME 1 - La maîtrise des outils de base de la communication interpersonnelle***

→ Introduction aux théories actuelles de communication (A.T. et P.N.L.). Les techniques de questionnement. L'écoute active. La reformulation.

→ Autodiagnostic sur la posture d'entrée dans la relation.

→ La consultation

→ L'argumentation et la discussion

***THEME 2 : Travail en groupe et constitution d'une équipe***

Présentation des méthodologies de travail en groupe :

→ La préparation, le lancement et le suivi d'un groupe de travail efficace

→ Les différentes positions au sein d'un groupe

→ Aspects relationnels du travail en groupe

→ La prise de décision en groupe

→ Application pratique, avec enregistrement vidéo : jeu de travail en groupe + relecture vidéo

***THEME 3 : Le travail en groupe et la conduite de projet***

→ La planification d'un projet

→ Animer une réunion de groupe projet (et extension aux autres types de réunions)

→Animateur / supérieur hiérarchique / participant.

→ *Idéalement, ces trois thèmes devraient être abordés de façon à contribuer au travail tutoré.*

***THEME 4 : La gestion des conflits***

→ Autodiagnostic sur les modes de gestion de conflit

→ Les différentes voies pour sortir du conflit

→ La posture assertive pour résoudre le conflit et négocier.

***THEME 5 : La négociation et gestion des clients***

→ Acheter et vendre la relation clientèle

→ La négociation : - phase de consultation ; phase de confrontation ; phase de conciliation

- ***3<sup>e</sup> axe : outils de prospection professionnels***

L'axe 3 est composé de trois thèmes qui suivent ceux de l'axe 2 :

« ***THEME 6 : Réflexion sur le projet professionnel personnalisé***

→ Motivation et changement : qu'est-ce qui nous motive ? Les résistances au changement ; décider le changement

→ Mise en place des outils de réflexion individuelle sur le projet professionnel

→ Le bilan personnel et professionnel : savoir – savoir-faire – savoir-être

→ Aide à la définition d'un projet professionnel

#### ***THEME 7 : Techniques de recherche d'emploi***

→ Le C.V. – la lettre

→ L'entretien individuel

→ Les questions posées

→ Premières simulations d'entretien : entraînement et debriefing

#### ***THEME 8 : Simulations d'entretiens de recrutement***

→ 20 minutes par étudiant avec relecture vidéo »

#### **- 4<sup>e</sup> axe : Aide personnalisée aux projets personnels**

Il s'agit d'un suivi personnalisé des stages de l'étudiant, plus spécifiquement :

##### **« Pour tous les étudiants**

Pour tous les étudiants inscrits à l'UEL « Vocation manager », la construction du projet personnel s'appuie sur les enseignements et sur 3 entretiens individuels :

→ Un premier en automne (45 mn) ;

→ Un deuxième avant le stage (30 mn) ;

→ Un troisième au retour du stage (45 mn).

Ces entretiens se déroulent sur rendez-vous planifiés de gré à gré entre les étudiants et l'intervenant.

##### **Pour les étudiants visant le double diplôme ENVA-ESSEC**

Tout étudiant participant au programme de préparation à l'inscription au double diplôme ENVA-ESSEC bénéficie d'un double suivi :

→ par un tuteur de l'ENVA, qui accompagnera les étapes de construction du dossier d'inscription qui s'étaleront sur deux ans (A2, A3 et A4) ;

→ par un parrain, professionnel représentatif de l'insertion d'un vétérinaire dans le monde de l'entreprise, qui aidera l'étudiant dans la réflexion sur les choix stratégiques qui jalonnent la construction de son projet professionnel. »

Le tableau 17 présente le programme de Vocation Manager.

**Tableau 17** Programme d'enseignement de Vocation Manager

Date	Thèmes	Objectifs	Contenu et durée	Pédagogie
24/11/11	Bases de communication	Connaître les principes des modèles actuels de la communication (PNL, AT, approche systémique) Apprendre les compétences de la communication non persuasive Découvrir sa posture d'entrée dans la relation Pratiquer les compétences de communication dans des cas concrets	4 heures	Apports théoriques : - Présentation des modèles actuels de la communication - Présentation du modèle des jeux psychologiques Mise en pratique dans des exercices : écoute, questionnement, observation Autoévaluation de la posture d'entrée de la relation
01/12/11	Réflexions sur le projet professionnel (1)  La gestion des conflits et posture de négociateur  L'organisation de l'entreprise.	Commencer à construire son projet professionnel Comprendre les tenants et les aboutissants des conflits et les modes de gestion des conflits Comprendre et utiliser la position assertive en gestion de conflit et en négociation Connaître sa posture dans le conflit Expérimenter la gestion de conflit Connaître les grands types d'organisation dans les entreprises actuelles et leur fonctionnement	4 heures - 1h30 : le projet professionnel - 1h30 : gestion de conflit - 1 heure : organisation des entreprises	Projet professionnel (1) : - Remise du document de bilan personnel et accompagnement - Mise en œuvre d'un questionnaire de feed-back 360 Gestion de conflit : apports théoriques et étude de cas. Organisation de l'entreprise : apports théoriques et préparation des critères d'observation en stage
15/12/11	Travailler en groupe	Comprendre la dynamique de groupe. Découvrir les rôles dans un groupe Connaître sa posture relationnelle dans le groupe Savoir animer une réunion Comprendre et mettre en œuvre une prise de décision en groupe	4 heures	Apports théoriques : - Le groupe, sa dynamique et les rôles dans le groupe - Analyser les relations dans un groupe, sociogramme - La prise de décision en groupe - Les types sociaux - La réunion projet et son animation Construction d'un projet en groupe. Exercice filmé puis débriefing sur une décision en

				groupe puis sur une animation de réunion projet à partir d'une trame prédefinie Restitution individuelle du feed-back 360 sur la partie types sociaux
26/01/12 et semaine	Projet professionnel (2)  Gestion des clients Négociation  Paramètres à observer en stage  Entretiens individuels (1)	Comprendre la problématique du changement et des conséquences des décisions (cas concret sur le projet professionnel) Connaître les principes de la négociation et les phases d'une négociation et mettre en pratique Connaître les principes de la vente : étude des besoins, réponse aux objections, conclusion Comprendre et gérer les clients difficiles Pratiquer l'achat et la vente	5 heures : - 4 heures de cours le 26/01 (négociation, relation clients) - 1 h d'entretien avec chacun autour des restitutions de l'axe 1 et du cours du 26/01	Projet professionnel (2) : - Résistance au changement - Bilan des documents d'accompagnement et préparation des entretiens - Désignation du parrain professionnel (axe 4) Entretiens : - Aide à l'orientation et aux choix du projet professionnel - Restitution du feed-back 360 pour la partie « qualités ». Stage : questionnaire d'enquête sur les qualités du manager, critères d'évaluation de l'organisation Négociation et gestion des clients : apports théoriques et mise en pratique filmée (avec débriefing) sous forme de jeux de rôles
01/03/12	Techniques de recherche d'emploi	Savoir construire un CV adapté aux contextes Savoir écrire une lettre de motivation adaptée au contexte Connaître les principes de l'entretien individuel de recrutement Se préparer aux entretiens de recrutement	4 heures	Apports théoriques : - Les principes du recrutement et présentation du marché de l'emploi pour les vétérinaires (entreprises) - Les offres d'emploi (origine cabinet vétérinaire ou entreprise) - Analyser une annonce pour préparer sa candidature - La candidature spontanée - Les différents types de CV - Construire sa lettre de motivation selon que l'on répond à une annonce, envoie une candidature spontanée, etc. - Le processus de recrutement (tests, entretiens, etc...) - L'entretien de recrutement et l'utilisation de la position assertive Mise en pratique : finaliser son CV et l'adapter, écrire des lettres de motivation,

				Etudes de cas selon les types d'annonce
08/03/12	Simulations d'entretien d'embauche	Savoir se positionner dans l'entretien Développer son intelligence émotionnelle Effectuer un bilan de l'UE	4 heures - 3h30 : entretiens - 30 min : bilan du l'UE	Entretiens filmés sur la base d'annonces réalistes ou réelles (20 minutes par étudiant) et debriefing Les mises en situation comporteront des entretiens avec l'animateur comme recruteur puis les étudiants
22/03/12	Entretiens individuels (2)	Préparer le plan d'action sur le projet professionnel	1 heure par étudiant	Accompagnement sur le projet professionnel et mis en place du plan d'action

## (2) Détails et explications du choix des interlocuteurs et du programme

Les intervenants pour l'enseignement des connaissances professionnelles à Alfort ont été choisis pour leur connaissance du monde vétérinaire et leur expertise en sciences de gestion (BENET, 2012). Plus précisément :

- **Marketing et Management** : Yanick Poubanne était la référence au niveau du Conseil de l'Ordre des vétérinaires et il avait donc naturellement été sollicité pour enseigner à l'ENVA. Suite au drame de sa disparition, Thierry Habran, son associé, a repris la tache.
- **Législation** : Des personnes du CRO (Conseil régional de l'Ordre) ou CSO (Conseil supérieur de l'Ordre) interviennent.
- Mutuelle Ampli, suite à des accords avec l'ENVA a réalisé des interventions **sur les assurances**, L. Jacob enseigne ainsi sur le juridique en relation avec les exonérations professionnelles, les conditions contractuelles, les modalités d'associations et les conséquences sur la vie personnelle. Marie Bodier, Dr vétérinaire y est systématiquement associée, pour le rendre plus pratique, par le témoignage personnel qu'elle apporte à la présentation de L Jacob. Elle était en gestion qualité sécurité des aliments, elle a créé sa clientèle en faisant sa propre étude de marché.
- **Communication** : Dominique Béchu, co-organisatrice de l'enseignement de Toulouse était volontaire pour proposer et organiser des TD à Alfort.
- **Ressources humaines** : Gil Witke, vétérinaire, intervient depuis 2012. Jean-Jacques Bénet a rencontré Gil Witke lors d'un événement du CVE (Club Vétérinaires et Entreprise) ; il a saisi l'opportunité de lui proposer d'enseigner à Alfort, compte tenu de sa connaissance du monde vétérinaire et de son expertise sur les aspects du recrutement et lettre de motivation. C'était en effet une demande des étudiants que d'avoir un intervenant spécialisé dans le monde vétérinaire.
- **Enseignement théorique sur la responsabilité professionnelle**. Christine Debove, déjà intervenante à Alfort a accepté de faire le TD en A4 et en A3. Elle est particulièrement impliquée dans les commissions régionale ou nationale pour les questions de responsabilités.
- S. Coupry-Viallefond était en 1999 la secrétaire de médecine. Docteur en Psychologie, elle a accepté de venir soutenir les étudiants d'Alfort suite à un drame. Elle enseigne sur la **relation à la mort et gestion de l'euthanasie**.

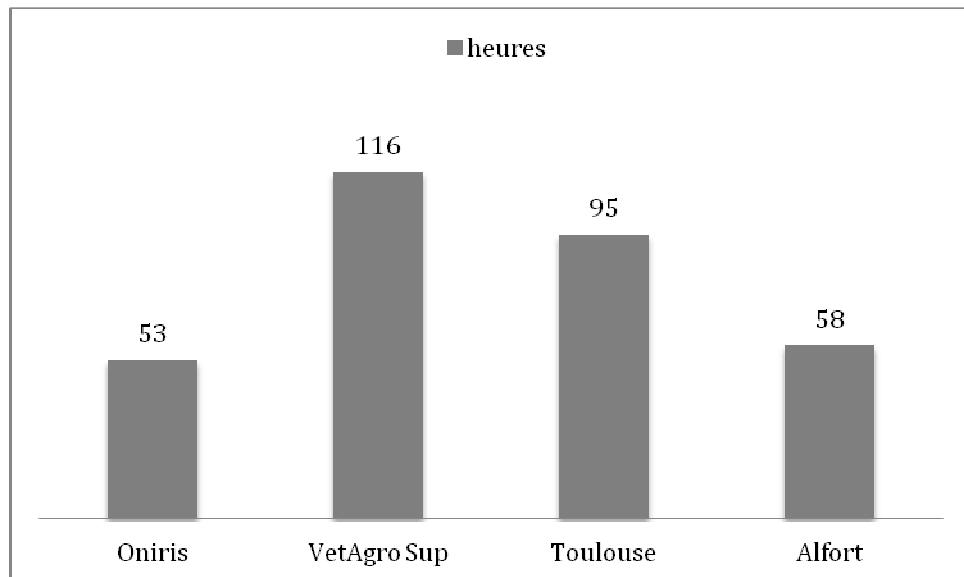
Le tableau 18 rassemble l'enseignement des sciences de gestion au sein des quatre écoles vétérinaires.

*Tableau 18 : Résumé de l'enseignement en sciences de gestion dans les quatre écoles vétérinaires en 2012.*

Matières		Nantes (Oniris)			Lyon (Vet Agro Sup)						
Année d'étude	Cours magistraux	TD / TP	Année d'étude	Cours magistraux	TD / TP	Année d'étude	Cours magistraux	TD / TP			
A3			A1 à A5		2	Etudiant s'orientant "hors clientèle"					
	10	22		30							
	17	6		30	5						
				47	2						
							4 à 7h				
<b>Total horaire</b>		53	27	26	116	107	9	20h stage en entreprise			
Matières		Toulouse FI			Alfort						
Année d'étude	Cours magistraux	TD / TP	FI			Vocation manager					
A4			A3 & A4		Année d'étude	Cours magistraux	TD / TP	Année d'étude	Cours magistraux		
	30	24				6	2	Unité optionnelle	6.5		
						10.5	2				
	33	8				3	2		1		
						23.5	4		18.5		
						3	2				
<b>Total horaire</b>		95	63	32	58	46	12	26			

La figure 21 permet de comparer les taux horaires d'enseignement entre les quatre ENV.

Figure 21 : Formation horaire en sciences de gestion dans les quatre ENV (Livrrets de l'étudiant de l'ENVA, ENVT, VetAgro Sup et Oniris), 2012)



## C. Echelle européenne et Etats-Unis

Au niveau international, d'autres écoles vétérinaires enseignent de plus en plus les sciences de gestion. Nous prendrons le cas de l'Union Européenne et des Etats-Unis.

### 1. Ce qui se fait en UE

Au sein de l'UE, nous avons fait le choix d'étudier les curricula anglais, en prenant l'exemple du Royal Veterinary College de Londres (RVC), et Néerlandais (Ecole d'Utrecht). Ces choix n'ont pas été faits au hasard, ces deux établissements ont en effet reçu l'accréditation américaine et sont considérés comme des établissements dont l'enseignement est très avancé.

#### a) Exemple du RVC en Grande-Bretagne

L'enseignement des sciences de gestion au Royal Veterinary College se fait sur deux axes (CHANDLER, 2012):

##### - *Des cours obligatoires*

Tout au long de leur curriculum de 5 ans, les étudiants du RVC reçoivent un enseignement en :

- Droit (législation et connaissances ordinaires) ;
- Communication ;
- Bases de la comptabilité financière (pendant les 5 ans d'études, principalement répartis entre les 3<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années).

- Ressources humaines ;
- Développement personnel et professionnel.

Cet enseignement est renforcé sur leurs années cliniques (3<sup>e</sup> à 5<sup>e</sup>) et s'accompagne de deux semaines de développement professionnel de manière à les préparer à la recherche d'un premier emploi.

Les tableaux 19 et 20 présentent un exemple d'emploi du temps des sessions de cinquième année.

*Tableau 19 : Semaine d'enseignement de connaissances professionnelles au RVC (RVC, 2012).*

Date	Start	End	Location	Mod.	Notes	Lecturer
23/04/12	08:00	18:00	HH CSC	EXAM	OSCEs - Final Year	Lecturer(s) Not Needed
	10:00	12:00	HH NLT	LECT	CV writing workshop	Short, N
24/04/12	08:00	18:00	HH CSC	EXAM	OSCEs - Final Year	Lecturer(s) Not Needed
25/04/12	08:00	18:00	HH CSC	EXAM	OSCEs - Final Year	Lecturer(s) Not Needed
	10:00	12:00	HH NLT	LECT	CV writing workshop	Short, N
26/04/12	08:00	18:00	HH CSC	EXAM	OSCEs - Final Year	Lecturer(s) Not Needed
	13:00	17:00	HH NLT	SEM	Feedback session on interviews	Dale, V
27/04/12	08:00	18:00	HH CSC	EXAM	OSCEs - Final Year	Lecturer(s) Not Required For This Session
	13:00	17:00	HH NLT	SEM	Feedback session on interviews	Dale, V

*Tableau 20 : Semaine d'enseignement des connaissances professionnelles des Vinquièmes années au RVC (RVC, 2012)*

Mon 28/05/12		14.00-14.45	15.00-15.30	15.45-16.30	16.45-17.30
		RVC 4 Life <b>Nick Short</b>	Life Long Learning & Professional Development <b>Pete Mantis</b>	Employment Legislation <b>Peter Brown</b>	2011 RVC Graduates <b>Josephine Child</b> <b>Nicola Berryman</b>
Tues 29/05/12	13.15-14.00	14.00-14.45	15.00-16.00	16.00-17.00	17.00-19.00
	Approach to EMQs Optional Dan Chan	BVA Talk <b>Rachael Kilroy</b>	RCVS Talk <b>Jerry Davies</b> <b>Gordon Hockey</b>	VDS Talk <b>Mike Jones</b> <b>Tim Phillips</b>	Pizza Evening

**- 1 semaine optionnelle :**

Le but de cette semaine est de préparer les futurs praticiens à leur métier de chef d'entreprise (RVC, 2012).

Un exemple de programme est présenté au tableau 21.

*Tableau 21 : Programme de la semaine optionnelle de sciences de gestion du RVC (RVC, 2012)*

	Mon 30 April MRSR	Tues 1 May MRSR	Wed 2 May MRSR	Thurs 3 May MRSR	Fri 4 May MRSR
0900-0945	No session	Philip Lowndes Vet Biz Thinking 1	Philip Lowndes Vet Biz Thinking 2	Philip Lowndes Vet Biz Thinking 3	Philip Lowndes Vet Biz Thinking 4
1000-1200	Philip Lowndes Introduction to week	Tom Berry Making the transition into practice	Amy Rook Client Loyalty	Philip Lowndes Selling - respecting your clients needs	Melissa Upjohn Money, money, money . . . . (was Gordan Gecko right, is greed good?)
1200-1300	Lunch	Lunch	No session	Lunch	Lunch
1300-1345	Philip Lowndes Case Study 1 Pet Care veterinary services	Philip Lowndes Case Study 2 Pet Care Services	No session	Philip Lowndes Branding - presentation and consistency	Philip Lowndes Veterinary Business Consultancy
1400-1600	Peter Southerden New Grad Ltd	Graham Milligan Business Growth in a tough climate	No session	Caroline Johnson Veterinary business communications	Philip Lowndes Learning Review

Les sujets abordés sont ainsi :

- **Le marketing** avec la fidélisation client, la vente et la communication ;
- **La finance** avec la gestion financières et la croissance d'une entreprise ;
- **La gestion de projet et l'entrepreneuriat** avec des sessions « brainstorming » sur l'entreprise vétérinaire et le consulting vétérinaire.

b) Les Pays-Bas : Université d'Utrecht

L'enseignement à l'université d'Utrecht est divisé entre le « Bachelor » qui dure trois ans suivi du « Master » qui dure deux ans. Le cursus comprend des cours obligatoires et des plages libres pour des cours optionnels (VAN ROOIJEN , 2012).

❖ *Pendant les années de « Bachelor », les étudiants reçoivent :*

- **Un enseignement obligatoire en sciences de gestion** qui se concentre sur le management. Il est enseigné en troisième année.
  - **Un enseignement optionnel :**
- Le cursus comprend deux sessions optionnelles au sein desquelles un enseignement d'économie est proposé pour une durée de dix semaines. Cet enseignement d'économie introduit les notions de bases en économie et la gestion d'une clinique vétérinaire.

→ De plus, pendant leurs années de « Bachelor », les étudiants peuvent s’inscrire pour un projet optionnel de simulation d’une clinique vétérinaire. Les étudiants créent et gèrent ainsi leur clinique, de manière tutorée.

❖ *Pendant leurs années de « Master », les étudiants reçoivent aussi un enseignement en sciences de gestion.*

- ***Un enseignement obligatoire*** qui dure douze semaines (deux sessions de six semaines), appelé « sa clinique vétérinaire ». Les étudiants apprennent à créer et gérer leur propre clinique vétérinaire
- ***Un enseignement optionnel*** qui dure entre quinze et vingt-sept semaines, appelé « board & policy », qui comprend des cours d’économie et une approche « entreprise » de l’enseignement clinique et les aspects réglementaires.

## 2. AVMA et ce qui se fait Etats-Unis

### a) Exigences de l'accréditation AVMA

Pour obtenir accréditation de l’”American Veterinary Medical Association”, il y a un certain nombre de prérequis à remplir, notamment sur l’enseignement des sciences de gestion. Ils exigent en effet (AVMA, 2012) :

- *Que les étudiants apprennent à communiquer avec les clients et leurs confrères ;*
- *Connaissance de l’éthique professionnelle, des services publics, de la finance et du management, des opportunités de carrière et des autres informations sur la profession ;*
- *Attitude adéquate pour le bien-être des animaux dans le contexte sociétal changeant.*

Ainsi, toutes les écoles ayant l’accréditation AVMA, aussi bien les écoles américaines qu’européennes comme le RVC ou Utrecht, remplissent au moins ces critères.

### b) Certains DVM & MBA combinés

Certaines écoles américaines vont encore plus loin et permettent à leurs étudiants de combiner leurs études vétérinaires avec un « Master in Business Administration » ou MBA. C’est le cas de l’Université du Colorado aux Etats-Unis (CSU, 2012).

Ainsi, les étudiants suivent les cours du MBA en temps plein le soir lors de la première année d’études, puis à mi-temps en deuxième et troisième années de manière combinée avec les études vétérinaires. Le MBA doit être obtenu à la fin de cette troisième année d’études. La quatrième et la cinquième années sont complètement dédiées aux études vétérinaires.

Nous avons étudié les exigences réglementaires, ainsi que les recommandations de différentes organisations internationales telles que l’OIE, la FVE, l’A3EV ou encore le rapport Vallat, à propos de l’enseignement des sciences de gestion en école vétérinaire. Cet enseignement dans les quatre ENV françaises, en Angleterre avec l’exemple du RVC, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis a également été analysé. L’enseignement à l’ENVA est-il suffisant ?

## II. Mise en évidence des écarts et analyse des lacunes

### A. Ecarts avec les besoins décrits mis en évidence

Le tableau 22 permet de comparer les enseignements obligatoires proposés dans les quatre ENV avec les exigences réglementaires et les recommandations détaillées en I. Il détaille également l'enseignement du DEMV de Toulouse et l'unité optionnelle « Vocation Manager » de l'ENVA.

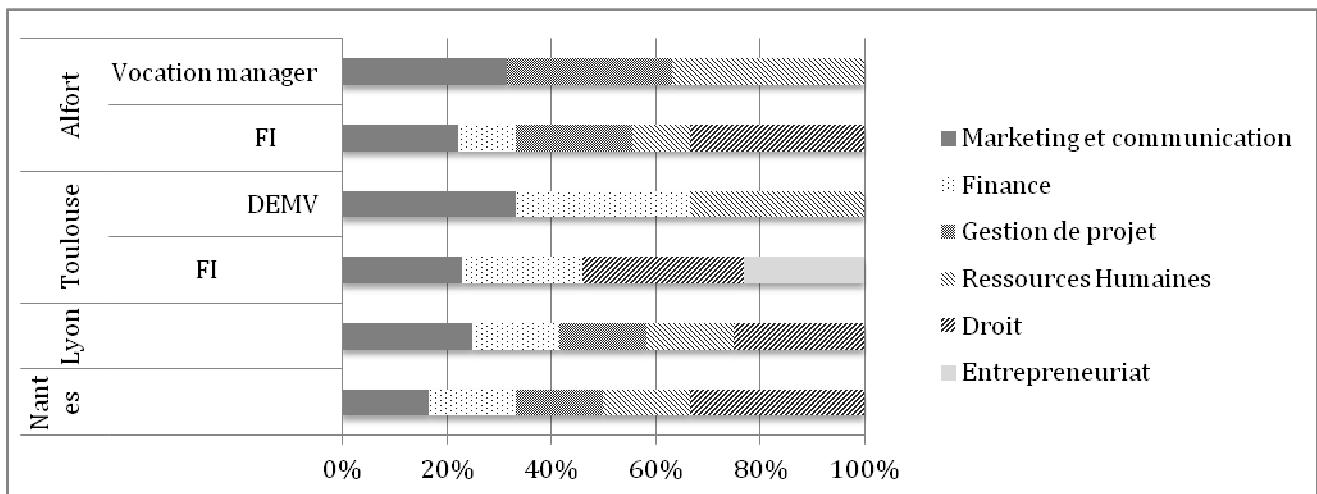
*Tableau 22 : Comparaison entre les différentes écoles vétérinaires françaises et les enseignements obligatoires et préconisées par l'OIE, la FVE, l'A3EV et le rapport Vallat en sciences de gestion, en 2012.*

Matière	Matières	Nantes	Lyon	FI	Toulouse DEMV	Alfort FI Vocation manager
Marketing	Communication avec les propriétaires (A3EV, FVE, OIE)		OUI		OUI	OUI OUI
	Elément supplémentaires	Etude de marché, positionnement	Typologie clientèle, marketing		Merchandising Vente Marketing Fidélisation client Prix	Négociation Gestion client
Finance	Gestion d'une clinique (OIE)	OUI	OUI	OUI	OUI	
	Notion de marge brute (réf diplôme)	OUI	OUI	OUI		OUI
	Eléments supplémentaires				Economie	
Gestion de projet	Management (FVE, Vallat)	OUI				
	Planification, organisation (OIE)				OUI	OUI
RH	Travail d'équipe (A3EV, FVE, Vallat)		OUI		OUI	OUI OUI
	Recrutement (OIE)				OUI	
	Eléments	Droit du travail	Protection prévoyance		Entretien d'évaluation	Gestion conflits

	supplémentaires				Encadrer et Motiver		
Droit	Ethique (A3EV, FVE, Vallat, réf diplôme)	OUI	OUI	OUI		OUI	
	Législation (FVE, OIE, réf diplôme)	OUI	OUI	OUI		OUI	
Entrepreneuriat	Management	OUI					
	Eléments supplémentaires	Stratégie	Modes d'exercice de clientèle, Initiation à l'entrepreneuriat	Caractéristiques juridiques et économiques, analyse de marché, stratégie	Asservité Analyse de marché Réseaux Evaluation clientèle		Projet personnel

En appliquant la notation décrite ci-dessus, on arrive à précisément comparer les écoles entre elles. (Figure 22).

*Figure 22 : Comparaison de la formation en « sciences de gestion » entre les quatre écoles vétérinaires françaises, en 2012.*



Les quatre ENV françaises respectent le référentiel de diplôme en termes d'enseignement des sciences de gestion et certaines, comme Toulouse, Nantes et Alfort vont même plus loin. Cependant aucune n'a un enseignement suffisamment développé pour répondre aux recommandations faites par l'A3EV, la FVE ou encore l'OIE.

L'école de Lyon va au delà des simples exigences réglementaires et accentue notamment son enseignement en marketing et en gestion (par la comptabilité). Le travail d'équipe et surtout l'entrepreneuriat sont des matières profondément abordées. Le management et le recrutement sont deux éléments qui pourraient être ajoutés au cursus de Lyon, de manière à répondre parfaitement, non seulement aux exigences réglementaires, mais aussi aux recommandations des l'OIE, de la FVE et du rapport Vallat.

#### → Nantes

L'école de Nantes répond non seulement aux exigences réglementaires des référentiels de diplôme mais elle aborde aussi le management, le droit du travail et la stratégie d'entreprise. De plus, la formation de Nantes est organisée de manière à aborder l'entreprise dans son ensemble : “définitions, la comptabilité et la finance, la mercatique, les ressources humaines, la stratégie et les applications aux cas des cabinets vétérinaires”.

#### → Toulouse

Le cursus de base de Toulouse inclut les bases de la gestion d'un cabinet et des notions d'entrepreneuriat qui ne sont pas imposées par la réglementation.

Si un vétérinaire complète sa formation par le DEMV, il aura reçu une formation quasi-complète en sciences de gestion, seul le « management » pourrait être renforcé. Toulouse, grâce au DEMV se positionne ainsi comme l'ENV française apportant le plus de réponses aux problématiques de l'enseignement des sciences de gestion en ENV en formation continue.

#### → Alfort

La formation initiale d'Alfort répond aux exigences réglementaires et favorise le travail d'équipe. Elle va donc un peu plus loin que Nantes mais gagnerait à inclure plus de sciences de gestion dans son cursus, notamment dans le contexte mouvant de la profession et compte tenu des recommandations de l'OIE, de la FVE et de l'A3EV.

L'optionnel « vocation manager » d'Alfort complète particulièrement bien la formation de base, aussi bien pour un étudiant souhaitant s'orienter vers l'entreprise que pour un futur vétérinaire entrepreneur. La gestion de projet, les ressources humaines et le marketing sont ainsi développés. Cependant, seulement une dizaine d'étudiants ont profité de cette formation depuis 2010.

Certaines matières ne sont cependant pas abordées, telles que le management et la gestion financière d'une clinique vétérinaire.

L'enseignement de base d'Alfort est ainsi insuffisant. Une fois complété par l'optionnel « vocation manager », il répond mieux aux exigences de la profession vétérinaire mais gagnerait à être complété par des cours de management et de gestion.

## B. B/ Ecarts avec ce qui se fait à l'étranger

### 1. Tableau synthétique des différences

*Tableau 23 : Comparaison entre l'enseignement des SG à Alfort, dans le monde et avec les exigences réglementaires et les recommandations, en 2012.*

Matière	Matières	RVC (GB)	Utrecht (Pays-Bas)	USA (écoles accréditées AVMA)	Alfort
Marketing	Communication avec les clients (A3EV, FVE, OIE)	OUI	OUI	OUI	OUI
	Elément supplémentaires				Négociation Gestion client
Finance	Gestion d'une clinique (OIE)	OUI	OUI	OUI	
	Notion de marge brute (réf diplôme)	OUI	OUI	OUI	OUI
	Eléments supplémentaires				
Gestion de projet	Management (FVE, Vallat)	OUI	OUI	OUI	
	Planification, organisation (OIE)				OUI
RH	Travail d'équipe (A3EV, FVE, Vallat)	OUI	OUI	OUI	OUI
	Recrutement (OIE)	OUI	OUI		OUI
	Eléments supplémentaires				Gestion conflits
Droit	Ethique (A3EV, FVE, Vallat, réf diplôme)	OUI	OUI	OUI	OUI
	Législation (FVE, OIE, réf diplôme)	OUI	OUI	OUI	OUI
Entrepreneuriat	Management (FVE, Rapport Vallat)	OUI	OUI	OUI	
	Eléments supplémentaires	Développement professionnel et personnel	Création d'une clinique	Opportunités de carrière	Projet personnel

## 2. Détail des points que l'on pourrait améliorer pour être à la hauteur des meilleurs

On remarque que l'enseignement en sciences de gestion est plus développé dans les écoles détenant l'accréditation américaine, même les européennes comme le RVC et Utrecht. Elles remplissent non seulement les exigences des référentiels de diplômes français et européens, mais aussi la plupart des recommandations de la FVE et de l'A3EV. Plus particulièrement, la gestion et le management, les deux points faibles de l'enseignement d'Alfort sont bien développés dans ces universités.

Il a ainsi été mis en évidence que l'enseignement des sciences de gestion à Alfort répondait aux exigences des référentiels de diplômes actuels mais pourrait être amélioré. Par comparaison à l'enseignement à l'international et aux recommandations faites par des organismes comme l'OIE, la FVE, l'A3EV et le rapport Vallat, il faudrait renforcer le cursus d'Alfort, en finance et notamment en gestion, en gestion de projet et entrepreneuriat par le management et en ressources humaines par du recrutement.

Comment pourrions-nous compléter cet enseignement à l'ENVA ?

Rapport Gratuit.Com

### III. Recherche de solutions : démonstration pour arriver à la notion de chaire d'entreprise

#### A. Analyses des solutions du point de vue des objectifs

##### 1. Gestion stratégique des enseignements.

L'objectif est de renforcer l'enseignement des sciences de gestion à l'ENVA, de manière à non seulement répondre aux exigences réglementaires, mais aussi à anticiper les futures réglementations et suivre les recommandations faites par le FVE, l'OIE et l'A3EV.

Il existe différents niveaux d'enseignements :

→ **L'information** qui correspond à des conférences et un enseignement fait par des entreprises. Cette information est optionnelle et permet d'aborder les bases.

→ **La sensibilisation**, c'est ce qui est fait aujourd'hui à Alfort. On fait toucher du doigt que c'est important aux étudiants, de manière obligatoire mais non poussée. Cela permet juste de démontrer aux étudiant que c'est indispensable pour leur future carrière.

→ **La formation professionnalisante**, qui permet de garantir aux étudiants qu'à la fin de l'enseignement ils seront capables de mettre en application ce qu'ils ont appris ; en l'occurrence, ils seront capables de gérer une clinique.

C'est bien un enseignement professionnalisant qui est l'objectif.

##### 2. L'enseignement doit-il se faire dans les ENV ?

Plusieurs possibilités sont envisageables pour enseigner les sciences de gestion aux vétérinaires :

L'enseignement peut en effet être réalisé hors des écoles vétérinaires, ou au sein de ces dernières. Si le choix d'un tel enseignement au sein des ENV est fait, qui doit en bénéficier ? Ceux qui le choisissent, et donc un petit pourcentage des étudiants, ou tout le monde ?

**La première question à laquelle il faut répondre est : l'enseignement doit-il se faire au sein des écoles vétérinaires ou hors école vétérinaire ?**

Deux idées s'affrontent donc :

- *Soit on considère qu'il s'agit de besoins professionnels qui ne concernent pas la formation initiale médicale mais l'insertion professionnelle, dans ces conditions la formation serait plutôt à faire supporter par l'effort individuel ou par un appui syndical ou partenarial.*

- Soit on considère que le devenir et la réussite professionnelle des étudiants est du ressort de l'enseignement en ENV et donc ces éléments doivent être inclus dans le programme d'enseignement.

Autrement dit, l'enseignement des SG doit-il être donné dans les ENV (et donc à des étudiants) ou à des professionnels, dans le cadre de leurs insertion professionnelle ? Les ENV devraient-elles se concentrer sur l'enseignement des matières médicales ou préparer les jeunes vétérinaires au monde professionnel dans son ensemble ?

Nous sommes ici face à un réel débat de société. Les vétérinaires jouent deux rôles, un rôle individualiste de clinicien en relation avec un client privé, et l'on pourrait comprendre que dans le contexte de crise financière des ENV il serait tentant de limiter les coûts de formation à l'essentiel, à savoir la formation en disciplines médicales. Mais les vétérinaires jouent également un rôle au service de la communauté nationale en participant à l'activité économique et avec leurs compétences en santé publique, sur les zoonoses, en HIDAOA, en épidémiologie, en santé publique, en protection animale, sur la relation Homme-animal, l'animal dans la société, etc. Pour exercer leurs compétences en santé publique, les vétérinaires doivent aussi pouvoir gagner leur vie, savoir gérer du personnel, savoir déléguer, le tout dans des conditions leur permettant de s'épanouir professionnellement et sur le plan familial. Il semble donc d'intérêt public de supporter l'enseignement des sciences de gestion en ENV.

N'oublions pas que les recommandations de l'A3EV contiennent une base de formation en sciences de gestion, que A3EV nous l'impose ; choisissons nous de faire les choses a minima ou décidons-nous d'aller plus loin dans cet enseignement et d'accompagner les futurs chefs d'entreprise ?

#### → Quelles positions ont été prises par les établissements d'enseignement vétérinaire à l'étranger ?

A l'étranger, et dans les pays anglo-saxons notamment, le parti a été pris d'enseigner ces SG de plus en plus aux étudiants vétérinaires comme nous l'avons développé au II.

#### → La formation en France, aujourd'hui

Le rapport de l'AERES a également évalué le niveau d'enseignement de l'ENVA par rapport à ces enjeux ; il a étudié les trois objectifs de formation de l'école et cite pour l'exercice du métier de vétérinaire : « *La formation proposée en école est massivement tournée vers les matières fondamentales, la clinique, la production animale et l'hygiène des aliments. Les matières professionnelles telles que la gestion d'un cabinet vétérinaire et la législation ne représentent que 1 % du programme des trois premières années. L'éthique professionnelle, l'établissement des certificats vétérinaires sont cités, mais sont dispersés dans d'autres enseignements (comme d'ailleurs l'économie) et ne peuvent être évalués en heures* »

Développer un enseignement des sciences de gestions adapté à la profession vétérinaire semble ainsi être un enjeu majeur de l'enseignement vétérinaire français et européen en lien avec les besoins des professionnels.

Les Ecole nationales vétérinaires (ENV) ont aussi développé un enseignement des sciences de gestion comme détaillé au II. A Alfort notamment, en réponse à l'évaluation de l'AERES, un enseignement de connaissances professionnelles (CP) a été développé. Cet enseignement comprend 2 axes :

- Juridique, réglementaire, exercice professionnel en 3<sup>e</sup> année,

- *Initiation au management d'une clinique vétérinaire avec la conduite du personnel, comptabilité / investissement, assurances et emploi en 4<sup>e</sup> année.*

Ainsi, la comparaison avec les écoles vétérinaires étrangères, les recommandations européennes et les voies prises par les ENV françaises vont dans le sens d'un enseignement des sciences de gestion par les écoles vétérinaires.

## B. Dans le cadre des contraintes de l'ENVA

Maintenant que nous avons vu qu'il est opportun que cet enseignement soit complété au sein des ENV, la deuxième question qu'il faut se poser concerne la gestion de cet enseignement : doit-elle être faite en interne ou en externe ?

Par ailleurs, si les étudiants suivant la formation initiale et l'unité optionnelle « vocation manager » ont une formation plus complète en sciences de gestion, ce n'est pas le cas de la majorité des étudiants qui ne suivent que la formation initiale ; une autre question est ainsi soulevée : comment assurer une formation complète en science de gestion pour l'ensemble des étudiants d'une promotion ?

### 1. Ce qui est faisable

#### a) L'enseignement peut être fait en interne

Réaliser un enseignement en interne signifie que cet enseignement doit être intégré dans le cursus actuel et qu'il doit être dispensé par des professeurs de l'ENVA ou par des intervenants extérieurs (contractuels par exemple), allouant leurs compétences à l'ENVA pour l'enseignement. Les ressources de conception, d'organisation et de pilotage appartenant bien dans ce cas de l'ENVA. Il peut donc s'agir d'une **Unité pédagogique (UP) supplémentaire** qui serait attribuée à l'un des départements déjà existants :

- *Le DEPEC qui s'occupe des animaux de compagnie et de la médecine sportive*
- *Le DPASP qui est en charge de la santé publique et des animaux de rente*
- *Le DSPB qui est le département des sciences biologiques et pharmaceutiques.*

L'enseignement des sciences de gestion étant transversal entre ces différentes disciplines et s'adressant aussi bien aux étudiants futurs praticiens qu'aux étudiants souhaitant s'orienter vers la recherche ou l'entreprise, cette solution ne semble pas la plus appropriée.

#### ❖ *Un département supplémentaire pourrait être créé*

Cela remettrait cependant en question la stratégie de l'ENVA basée sur trois axes comme définis plus haut. Par ailleurs, un département sciences de gestion seul, totalement séparé des autres enseignement a-t-il sa place dans une école vétérinaire. Tout l'intérêt d'intégrer un enseignement de gestion en ENV est de l'intégrer au mieux à l'exercice vétérinaire, et non de le cliver ou de le stigmatiser.

Il est en effet à craindre qu'un département supplémentaire attise les tensions déjà existantes entre les départements de l'école vétérinaire et ne serait pas propice à l'intégration de ce nouvel enseignement dans le cursus.

Un enseignement totalement interne à l'ENVA implique également que le financement soit trouvé dans les ressources financières de l'ENVA. Or, depuis des années les rapports financiers de l'ENVA sont « alarmants », comme les a décrits le président du conseil d'administration par intérim, Jacques Brulhet. Le budget de 2011 (Rapport financier ENVA, 2011) étant déficitaire de 1,5 millions d'euros par exemple, l'ENVA ne peut se permettre d'investir seule dans ce nouvel enseignement.

Il faut donc envisager que cet enseignement des sciences de gestion, crucial comme nous l'avons mis en évidence, soit en partie externalisé.

b) L'enseignement peut être externalisé

L'enseignement externalisé, au moins en partie, signifie que certains intervenants mais aussi financements viennent de l'extérieur de l'école. Il s'agit donc ici d'une externalisation de ressources (compétence et financement) ; il y a trois options :

→ ***Des conférences, obligatoires ou non, dispensées par des intervenants volontaires***

C'est la solution actuelle, les conférences sont obligatoires pour les étudiants de A3 et A4. Les conférences pourraient aussi être réparties dans différentes unités d'enseignement. L'intérêt de cette forme est le coût faible de l'enseignement. Par ailleurs, bien qu'il soit possible de définir un contenu minimal de l'enseignement avec le conférencier l'ENVA perd la main sur le management et l'organisation de l'enseignement ainsi que sur le contrôle précis du contenu, tributaire des conférenciers et des éventuels financements extérieurs, non garantis d'une année sur l'autre. De plus, les disponibilités des intervenants sont parfois limitées et il est difficile d'exclure une partie « publicité » lors de la conférence. Ceci pose donc la question de l'impartialité de l'enseignement alors dispensé.

Il est en effet fondamental que cet enseignement s'inscrive dans une continuité, logique, et que le programme soit suivi et réponde non seulement aux exigences réglementaires et aux différentes recommandations développées dans le I, mais aussi aux attentes des professionnels.

→ ***On peut ainsi envisager une Unité d'enseignement libre, comme c'est le cas pour « Vocation manager ».***

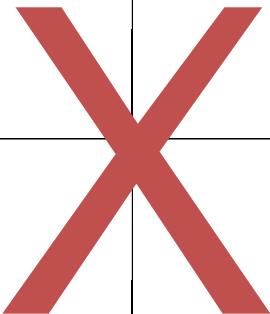
L'intérêt est que l'enseignement est alors construit comme une réelle unité d'enseignement, mais seuls les étudiants volontaires y ont accès. Or les sciences de gestion doivent être maîtrisées par tous les étudiants, comme il l'a été démontré plus tôt.

Il ne nous reste plus qu'à envisager une option combinant :

- *Un faible coût, et donc des capitaux extérieurs plus assurés d'une année sur l'autre ;*
- *Une structure permettant de construire un programme sur plusieurs années, et de choisir des conférenciers adaptés ;*
- *Une structure intégrée à l'ENVA et qui puisse être transversale entre les différents départements d'enseignement.*

Le tableau 24 résume cette réflexion

*Tableau 24 : Synthèse des options de formes d'enseignements des SG*

		Obligatoire		Unité optionnelle	
		Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
<b>Conférences</b>		Peu onéreux	Publicité non exclue		
			Pérennité non assurée		
<b>Unité Pédagogique</b>		Gestion globale de l'enseignement facilitée	Assez onéreux		
		Pérennité plus assurée			

**Option idéale, mais il faut trouver un moyen de financer cette UE**

**Eliminé car tous les étudiants doivent recevoir l'enseignement**

→ Ces qualité peuvent être combinée dans ce qui s'appelle **une chaire d'entreprise**.

Une **chaire d'entreprise** est une chaire d'université ou d'école qui est financée par un acteur privé (entreprise, mécène, fondation) et qui en porte généralement le nom. Ce système d'origine anglo-saxonne se développe également en France. Initialement repris par les grandes écoles, il tend à se généraliser dans les universités. Ces chaires constituent souvent un apport supplémentaire non négligeable pour les budgets des universités.

L'université de Barcelone, par exemple, a construit une chaire pour la santé publique, comme décrit dans la Dépêche Vétérinaire d'Avril à Mai 2012 (DEPECHE VETERINAIRE, 2012).

Cette option, jamais réalisée dans une ENV française (jusqu'en 2012), pourrait être intéressante pour Alfort.

### c) Enseignement groupé versus dispersé

L'enseignement en sciences de gestion, peu importe le type de structure envisagée, pourra soit être dispersé soit groupé.

En effet, le tableau 25 détaille les quatre possibilités

*Tableau 25 : Différentes possibilités d'enseignement*

	<b>Enseignement groupé sur l'année</b>	<b>Enseignement de type « une heure parci, une heure par-là »</b>
<b>Enseignement concentré sur une année</b>	Option 1	Option 2
<b>Enseignement réparti sur toute la scolarité</b>	Option 3	Option 4

Ainsi, soit il s'agit d'un module isolé visible, avec une identité, soit comme pour les autres matières, des heures dispersées dans l'année. Par ailleurs, il faut aussi choisir entre un enseignement focalisé sur une année ou progressif sur les 5 ans.

## 2. Contraintes des ENV françaises

### a) Statut des enseignants-chercheurs

#### (1) Le décret de 1992

Le décret de 1992 (Décret n°92-171) définit le statut des enseignants chercheurs des établissements d'enseignement agricole en France, et explique que leur progression de carrière est principalement basée sur les activités de recherche de ces derniers.

Ce statut impose en effet que la progression de carrière soit évaluée en très grande majorité sur l'activité recherche et les publications scientifiques dans des revues internationales. Pour devenir maître de conférence (MC), pour passer professeur (PR), pour progresser dans les grades de MC et de PR, il y a des commissions (commission nationale des enseignants-chercheurs du ministère de l'agriculture (CNECA)) qui évaluent les dossiers sur l'activité recherche des postulants.

L'implication dans l'organisation de nouveaux enseignements, quels qu'ils soient, n'est pas valorisée, au contraire, elle est pénalisante :

- Du point de vue de l'avancement de carrière
- Du point de vue du volume de travail imposé : le directeur peut décider de doubler le temps de travail, la référence statutaire de 128 h CM (cours magistraux) ou équivalent pouvant être portée à 256 h, si le directeur de l'établissement estime que l'enseignant ne fait aucune recherche. (Décret 92-171)

#### (2) Les récentes modifications

Les décrets du 26 août 2009 (2009-1029 ; 1030 ; 1031) modifient celui de 1992.

La recherche est encore à l'honneur, mais l'ensemble des activités est désormais pris en compte.

Ces trois décrets permettent :

- D'actualiser le fonctionnement de la Commission nationale des enseignants-chercheurs qui évalue ces enseignants en rendant l'évaluation plus transparente, et en évitant les conflits d'intérêt.
- De redéfinir le corps des enseignants-chercheurs, leur statut, leurs missions, les travaux, la répartition du temps de travail entre la recherche et l'enseignement, les rapports d'activités, le détachement, l'organisation des concours de MC et de PR (jurys, candidats...) ;
- D'informer sur le classement par échelon et donc sur la rémunération.

b) Financières

Les difficultés financières ont été un peu abordées. Compte tenu de la situation critique des finances de l'ENVA, il semble fondamental de trouver une option d'autofinancement si l'on souhaite intégrer un enseignement supplémentaire.

c) Difficultés de communication entre les ministères

Comme le mentionne le rapport Vallat, il y a peu de communication entre les ministères, notamment entre le MAAPRAT (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire), et le MESR (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche). L'ENVA, bien qu'établissement d'enseignement supérieur, dépend du MAAPRAT.

Dans le but d'intégrer un enseignement complémentaire à l'ENVA, un soutien des deux ministères, aussi bien politique que financier est un enjeu majeur.

d) Peu de communication entre les 4 ENV

De même, le rapport Vallat met en évidence le manque de communication entre les quatre ENV françaises (recommandation numéro 16). Il précise notamment que : « *La mission recommande de renforcer de façon prioritaire le groupe EVF qui structure le réseau des quatre ENV en le dotant des locaux et du personnel permanent qui soit à même d'assurer le fonctionnement du comité de coordination et du conseil d'orientation, d'animer les relations entre les écoles et d'effectuer les études et enquêtes nécessaires aux prises de décision du comité de coordination et de la DGER. Elle recommande également la mutualisation de certaines activités, notamment dans le domaine des cliniques des animaux destinés à la consommation.* »

Une mutualisation des efforts pourrait certainement faciliter la mise en place d'un nouvel enseignement. A défaut, une mutualisation des intervenants, rares dans le monde vétérinaire semble nécessaire.

En ce sens, M. Martinot, directeur de VetAgro Sup, s'est vu confier fin 2012 une mission par le ministère de l'agriculture, visant à créer un institut vétérinaire mutualisant les quatre ENV. Ce projet est actuellement à l'étude.

Aux difficultés politiques, s'ajoutent des contraintes dues au statut des enseignants chercheurs. Les contraintes d'enseignement et financières sont telles que la solution la plus viable est une solution permettant l'autofinancement et une liberté de choix des intervenants, un contrôle du programme enseigné et une intégration transversale dans l'enseignement vétérinaire. La seule solution répondant à tous ces critères est la création d'une chaire d'entreprise.

## C. Qu'est-ce qu'une chaire d'Entreprise ?

### 1. Définition d'une chaire d'entreprise

Une chaire d'entreprise est un partenariat entre un établissement d'enseignement supérieur (grande école, université) et une ou des entreprises, permettant de construire un projet commun et ambitieux. Les chaires d'entreprises ont pour vocation de développer une expertise d'enseignement et de recherche, qui bénéficie à l'établissement d'enseignement et aux entreprises impliquées.

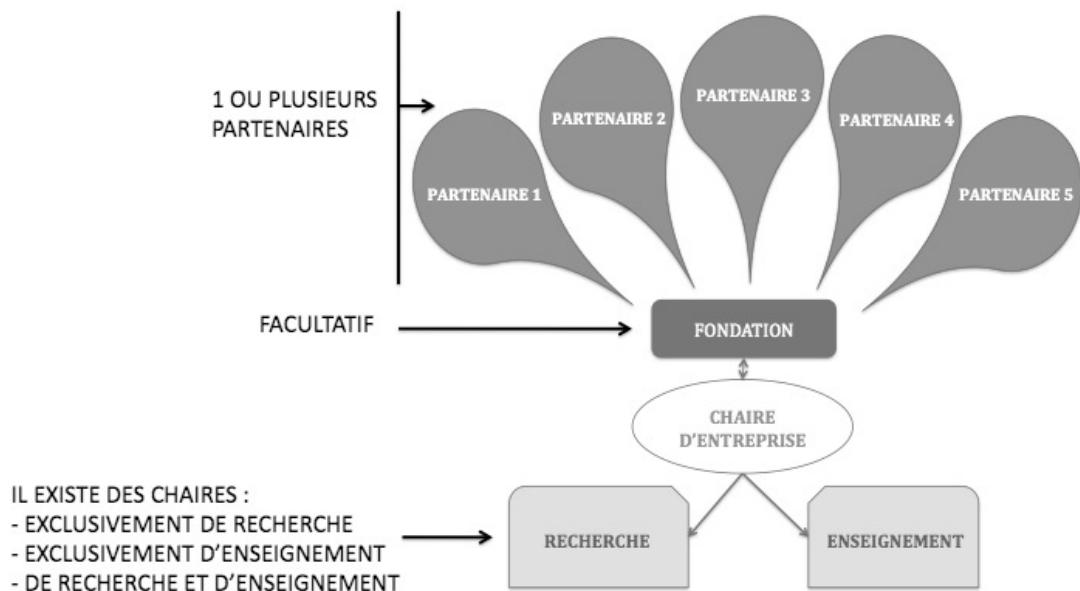
Pour monter une chaire d'entreprise, plusieurs minima sont requis, tels que :

- Un thème, qui doit être déterminé en accord entre les parties ;
- La nomination d'un « leader » de chaire, qui est non seulement le porteur du projet mais aussi le futur intermédiaire entre l'établissement et les entreprises ;
- Une ou plusieurs entreprises qui investiront des ressources, financières et humaines dans le projet.

Il existe plusieurs types de montage de chaire d'entreprise, comme le montre la figure 23.

*Figure 23 : Différentes options de montage de chaire d'entreprise*

(LENTZ *et al.*, 2011-2013)



Les différences notables entre les différents montages sont :

- *Le nombre d'entreprises impliquées*

Le nombre de partenaires touche directement le financement. Olivier Fourcadet, vétérinaire et enseignant en école de commerce (ESSEC), ayant lui-même monté une chaire d'entreprise, explique en effet que « l'exclusivité se paie ». Certaines entreprises choisissent en effet d'être partenaire exclusif d'une chaire, de manière à bénéficier entièrement des retombées de la chaire, notamment en terme de progrès de recherche et de notoriété. Il faut alors que cette entreprise soit capable de soutenir seule financièrement le projet.

A *contrario*, lorsqu'un projet est trop onéreux, il est fréquent de trouver des chaires multipartenaires.

- *Le passage ou non par une fondation*

Cet élément est optionnel mais constitue principalement un avantage pour les chaires. En effet, une fondation apporte de la crédibilité, de la transparence, une structure juridique et comptable à la chaire. Elle permet aussi de simplifier et fluidifier la gestion quotidienne de la chaire (LENTZ *et al.*, 2011-2013).

Il existe par ailleurs différents types de fondations auxquelles une chaire peut se rattacher.

- *La présence d'un pôle recherche, enseignement ou des deux*

Une chaire d'entreprise peut avoir une vocation de recherche uniquement, ou bien une double vocation : recherche et enseignement.

## 2. Quelques exemples de chaires d'entreprises destinées à enseigner les SG

Lorsqu'on s'intéresse aux grandes écoles de commerce ou d'ingénieur, on remarque que beaucoup d'entre elles ont monté des Chaires d'entreprise, notamment pour enseigner un sujet spécifique au sein des sciences de gestion.

En effet, ces chaires, résultant d'un contrat entre des partenaires spécialisés dans un domaine et les écoles, permettent d'accroître la connaissance et l'enseignement dans certains domaines.

D'après les Echos du 11 Mai 2010 (Les Echos, 2012), HEC et l'Ecole des mines comptent une quinzaine de chaires chacune et l'Ecole Polytechnique 22. Depuis la loi LRU (Libertés et Responsabilités des Universités) votée en 2007, beaucoup d'universités se sont jetées à l'eau. En trois ans, il s'est créé près de 40.

Ainsi, l'ESSEC a créé une chaire d'entreprise « Santé » en partenariat avec le laboratoire Sanofi Pasteur. Le management de la santé y est particulièrement enseigné.

Google et Meetic participent à la chaire « Digital Business » d'HEC où ils apportent leur expertise pour l'enseignement et bénéficient de la recherche effectuée.

Olivier Fourcadet, professeur à l'ESSEC et responsable de la « Chaire d'entreprise Européenne Filière d'excellence alimentaire » explique qu'une chaire est avant tout un contrat avec des partenaires, il faut donc que les bénéfices pour l'école et pour ces partenaires soient réciproques. Une chaire est aussi un projet dans le temps et dont les avantages sont perceptibles à long terme.

De plus, d'après Christel Fournel (FOURNEL, 2012), vétérinaire et étudiante en « Executive MBA à l'ESCP », « une Chaire a pour objectif principal, le partage d'expérience, la mise en réseau ».

### 3. Intérêts et inconvénients des chaires d'entreprises

Le tableau 26 détaille les intérêts et les inconvénients d'une chaire d'entreprise.

*Tableau 26 : Intérêts et inconvénients d'une chaire d'entreprise*

Intérêts	Inconvénients
Souple et évolutive	Durée limitée
Contrat gagnant-gagnant	Demande aux partenaires de voir à moyen terme (3 à 10 ans), peu évident en industrie
Développement de la recherche et de la connaissance	
Expertise apportée dans un domaine précis	
Autofinancement	

Olivier Fourcadet a dit “*Une chaire n'est pas une agence de conseil, son objectif est de faire grandir la connaissance*”. Il semble qu'au bilan, les avantages d'une chaire d'entreprise, appliqués au cadre de l'ENVA sont supérieurs à ses inconvénients. Par ailleurs, la structure semble appropriée pour enseigner les sciences de gestion en ENV.

## D. Analyse fonctionnelle de la solution d'une chaire d'entreprise

Au vu des analyses précédentes, en se basant sur les recommandations des institutions internationales telles que l'OIE, le FVE et l'A3EV ainsi que sur le rapport Vallat, tout en étudiant les *curricula* de plusieurs écoles vétérinaires étrangères, il semble que l'ENVA et les ENV en général doivent développer un enseignement en sciences de gestion. Cet enseignement a deux objectifs ; le premier est de préparer le futur vétérinaire praticien à la gestion d'une structure vétérinaire dans son ensemble et de sensibiliser les étudiants vétérinaires à l'entrepreneuriat. Le second objectif est de donner les bases suffisantes aux étudiants pour suivre une formation complémentaire en troisième cycle, en management notamment. L'enseignement pourra être basé sur six axes directeurs :

- *Le marketing et la communication*
- *La finance*
- *La gestion de projet*
- *Les ressources humaines*
- *Le droit et l'éthique*

- *L'entrepreneuriat*

Cet enseignement devra également être souple et adaptable dans un contexte réglementaire en perpétuel mouvement. La structure devra permettre de faire intervenir différents conférenciers, reconnus dans leur domaine d'expertise et potentiellement extérieurs à l'ENVA. Cet enseignement devra de plus être organisé et réfléchi comme un tout, avec une progression au fur et à mesure des années.

Au vu de ce cahier des charges et des difficultés financières de l'ENVA, le conseil d'administration de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort a voté en 2010 la mise en place d'une chaire d'entreprise qui sera appelée « Alfort Entreprendre ».

Le programme d'enseignement et le thème et les modalités des recherches devront être définies. Un groupe de management de la chaire devra se mettre en place avec à sa tête un « leader » de chaire qui guidera le projet et sera le premier interlocuteur des futurs partenaires. Par la suite, des partenariats avec différents industriels, impliqués directement ou indirectement dans l'entreprise vétérinaire devront ainsi être mis en place.

Dans le but de construire cette chaire d'entreprise, d'affiner les programmes d'enseignement et de recherche ainsi que de construire son équipe de management, des études auprès des praticiens vétérinaires et des étudiants de l'ENVA ont été menées. Les résultats, ainsi que la démarche de montage de la chaire d'entreprise sont décrits dans la deuxième partie de cette thèse.



## **DEUXIEME PARTIE**

### **CONTRIBUTION PERSONNELLE**

Nous avons démontré dans la première partie l'importance d'enseigner les sciences de gestion en écoles vétérinaires, et le fait qu'une chaire d'entreprise est une structure adaptée pour soutenir cet enseignement en école vétérinaire. Nous allons maintenant nous concentrer sur l'étude de la création d'une chaire d'entreprise à l'ENVA.



## I. Partie étude : la chaire

Cette partie a pour but de décrire les étapes de l'étude et ses conclusions notamment pour définir le cadre et préconiser les modalités pratiques de création et mise en place d'une chaire d'entreprise à l'ENVA, avec un objectif d'application rapide

### A. Mise en place de la Chaire « Alfort Entreprendre » - La Structure

#### 1. L'équipe impliquée

L'équipe « d'Alfort Entreprendre » est l'ensemble des acteurs qui ont été impliqué activement dans la création de la chaire « Alfort Entreprendre ». Elle était très diversifiée et complémentaire. La composition détaillée de l'équipe est en annexe 1.

##### ❖ *Au sein de l'ENVA*

→ **La direction de l'ENVA était impliquée**, notamment grâce à Anne Bellancourt, directrice adjointe qui est la pilote du projet

→ **Une équipe d'enseignants** était également très active :

- *Pr Jean-Jacques Bénet, directeur de cette thèse et particulièrement impliqué dans l'enseignement des sciences de gestion à l'ENVA ;*
- *Catherine Colmin, Directrice des études et de la vie étudiante a également accompagné le projet, notamment dans sa partie pédagogique ;*
- *Pr Philippe Bossé, assesseur de cette thèse.*

→ Je me suis également investie dans le projet, dans le cadre de cette thèse.

##### ❖ *Un partenariat avec Dauphine*

Un partenariat avec le Master Entrepreneuriat de Dauphine a été mis en place et trois étudiants de ce master ont travaillé à temps plein pendant deux mois sur le sujet. Tommy Famuliak, Cyrielle Lentz et Louisa Nigro ont énormément contribué au projet, en réalisant notamment le business plan de la chaire d'entreprise et en fournissant des recommandations de montage juridico-financier.

##### ❖ *Un partenaire déjà impliqué*

Isabelle Dieuzy-Labaye, vétérinaire de formation et soucieuse d'améliorer la formation vétérinaire a représenté la société Zoétis (anciennement Pfizer santé animale) et a accompagné le projet tout au long de sa création.

#### 2. Chronologie du projet

Le projet de la chaire d'entreprise « Alfort entreprendre » est né en 2009 et abouti aujourd'hui en 2013, avec une première promotion qui devrait bénéficier de l'enseignement à la rentrée 2013. Au cours de quatre années qui ont été nécessaires à la création de la chaire d'entreprise, plusieurs

étapes ont été clé, et différents acteurs ont été intégrés au projet. Ces étapes sont détaillées ci-dessous.

#### → Mai 2009 : Un constat

Le projet a commencé en Mai 2009, lorsqu'Anne Bellancourt, directrice adjointe de l'ENVA arriva au constat qu'un vétérinaire peut avoir une carrière très diversifiée et qu'il y a un manque d'enseignement pour accompagner les futurs vétérinaires dans leurs carrières.

#### → Mai 2009 – Déc. 2009 : Phase de « benchmarking »

Anne Bellancourt (AB) a ensuite pris contact avec Jean-Jacques Bénet (JJB), professeur très impliqué dans l'enseignement des connaissances professionnelles et Philippe Bossé (PB), Directeur des études et de la vie étudiante (DEVE) de l'époque. Ils sont arrivés à la conclusion que le cursus était rigide, difficile à modifier.

AB a aussi cherché les bonnes pratiques au sein du réseau des grandes écoles (CGE), des écoles d'ingénieur et de commerce. Elle est arrivée à la conclusion que dès qu'il y a une thématique un peu nouvelle, qui sort de l'enseignement « cœur de métier », comme le développement durable par exemple, ces structures créaient des chaires d'entreprise. C'est un moyen de lancer une nouvelle thématique, autofinancée, le tout avec des personnes d'un bon niveau académique et professionnel.

#### → Fin 2009 – Début 2010 : Phase de réflexion

Olivier Fourcadet (OF), vétérinaire et directeur d'une chaire d'entreprise à l'ESSEC a été intégré à la réflexion du projet. OF, AB et JJB ont alors mené une réflexion sur le montage d'une chaire d'entreprise, ils sont arrivés à la conclusion qu'il s'agit d'un projet de grande ampleur, avec une vision à long terme.

#### → Mai 2010 : Validation par la Conseil d'Administration (CA)

Le projet a été accepté au conseil d'administration d'Alfort.

#### → Juillet – Aout 2010 : intégration d'une thésarde, Alexandra Lebas au projet

#### → Aout 2010 – Janvier 2011 : Un deuxième constat

Après un travail de réflexion sur les contraintes qu'implique le montage d'une chaire d'entreprise, je suis arrivée à la conclusion qu'il fallait un apport extérieur, avec des compétences commerciales, pour élaborer le montage juridico-financier de la chaire d'entreprise. La décision a été prise avec AB de partir dans ce sens.

#### → Février 2011 : Recherche de partenariat

J'ai d'abord fait un « benchmarking » des potentiels partenaires :

- *Consultants,*
- *Stagiaires,*
- *Groupes d'étudiants universitaires ou d'écoles de commerce, dans le cadre de leur formation.*

Pour la recherche de stagiaires : j'ai contacté de nombreuses écoles de commerce et posté des annonces de stage à Reims Management school, HEC et à l'ESSEC.

Pour la recherche de groupe de travail : des contacts ont été pris avec l'ESCP, l'ESSEC, HEC, l'Université Paris-Dauphine, Sciences-Po Paris et l'IAE d'Aix en Provence.

### → Mars 2011 : Short List ESSEC

L'ESSEC a retenu notre projet comme intéressant, cependant le projet « Alfort Entreprendre » n'a pas passé la sélection finale comme projet d'entreprise pour les étudiants de l'ESSEC.

### → Mai 2011 : Un partenariat avec l'Université Paris-Dauphine

Le master entrepreneuriat de l'Université Paris Dauphine ayant signifié son intérêt pour notre offre, j'ai rencontré Catherine Leger-Jarniou (CLJ) directrice du master et présenté le projet.

Le projet « Alfort Entreprendre » a été retenu et un partenariat avec le master entrepreneuriat de Dauphine a été créé. Trois étudiants de Dauphine seraient alors sélectionnés pour travailler sur le business plan « Alfort Entreprendre ».

### → Novembre 2011 : Sélection des étudiants de Dauphine

AB a présenté le projet aux étudiants de Dauphine, et l'équipe dédiée au projet d'Alfort a été sélectionnée. Nous avons ainsi inclus Tommy Famuliak, Louisa Nigro et Cyrielle Lentz à l'équipe.

### → Décembre 2011 – Février 2012 : Montage du business plan

L'équipe de Dauphine a travaillé sur le business plan de la chaire d'entreprise. Mon rôle a été de les accompagner dans ce projet, en les guidant notamment dans la connaissance du monde vétérinaire. J'ai par ailleurs très activement participé à l'élaboration des questionnaires pour les études auprès des praticiens et des étudiants.

L'équipe de Dauphine est notamment arrivée à la conclusion que l'hébergement de la chaire d'entreprise par une fondation apportait de nombreux avantages.

### → Avril 2012 : Hébergement par une fondation accepté au CA

Le CA a donné mandat à l'équipe de la chaire pour décider de l'hébergement de la chaire par une fondation, et du choix de la fondation. Les options étaient alors la Fondation Dauphine, celles des Ponts et Chaussées, de l'IAE de Paris et d'Agro Paritech.

### → Mai 2012 : Choix de la fondation des Ponts et Chaussées

Une présentation au président de la Fondation des Ponts et Chaussées a été faite par AB et il s'est montré particulièrement intéressé. S'agissant de la fondation la plus proche d'Alfort de par les accords entre l'ENVA et le PRES Paris-EST (l'ENVA est rattachée à l'université Paris-Est Créteil, UPEC, et membre fondateur du PRES-PE comme l'UPEC et l'école des Ponts et Chaussées), cette fondation a été contactée en priorité. L'ENVA et la chaire Alfort entreprendre pourront de plus bénéficier d'un apport académique de l'école des Ponts et de l'IAE (composante de l'UPEC).

### → Juin – Juillet 2012 : Recrutement de l'enseignant chercheur « coordinateur de chaire »

Un appel offre en interne pour l'enseignant correspondant a été mené par AB. Sylvain Bellier (SB) enseignant chercheur à l'ENVA a été sélectionné. Son rôle sera d'animer les outils de gouvernance de la chaire (comités exécutifs), de piloter les programmes pédagogiques et recherche, en lien avec la DEVE (qui sera la directrice pédagogique de la chaire), et le directeur de la recherche.

### → Juillet-Aout 2012 : Rencontre avec la Fondation des Ponts et Chaussées

Cette rencontre, menée par Anne Bellancourt, a permis de mettre en avant l'expertise de la fondation des Ponts et Chaussées et le fonctionnement de celle-ci. Axelle Pinseau-Leroy, déléguée de la fondation a montré son intérêt pour le Projet « Alfort Entreprendre ». Le travail sur la fiche de poste de l'animateur de la chaire, futur « leader de la chaire », qui serait un enseignant chercheur,

rattaché à un laboratoire de recherche des Ponts et de l'IAE a ensuite été entrepris. Après plusieurs semaines de travail, il s'est avéré inutile de « créer » un poste d'enseignant chercheur sur le sujet car une fois la phase d'ingénierie faite (par l'IAE et l'école des Ponts), il s'agira ensuite d'administrer le cursus. Sylvain Bellier assisté d'un personnel administratif de bon niveau y pourvoira.

#### → Octobre 2012 : Le Montage de la Chaire a été testé sur un premier partenaire potentiel

La fondation des Ponts et Chaussées propose un nouveau business plan, prenant en compte les nouvelles contraintes de la chaire « Alfort Entreprendre », le coût de l'ingénierie, de l'enseignement et du support administratif. Ceci permet de monter un budget prévisionnel.

### 3. Conclusions et recommandations de l'équipe de Dauphine

#### a) Structure de la chaire

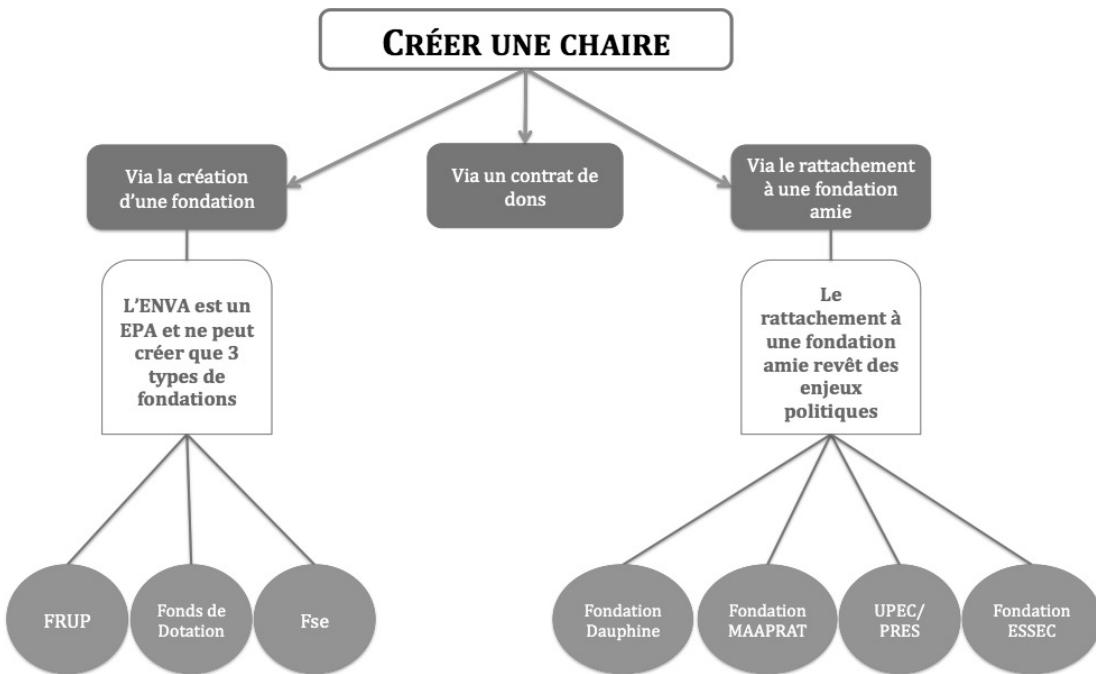
L'équipe de Dauphine a étudié en détail les intérêts pour la future chaire de l'ENVA de se rattacher à une fondation ou non, et à quel type de fondation. Voici les conclusions de leur étude.

Comme décrit dans la première partie, une chaire n'est pas forcément rattachée à une fondation, bien que cela apporte les bénéfices suivants :

- « Offre de la **crédibilité**,
- Offre de la **transparence**,
- Offre une **structure juridique et comptable**,
- Permet de **fluidifier** et **simplifier** la gestion au quotidien de la chaire. »

Les possibilités s'offrant à Alfort en termes de montage sont décrites dans la figure 24.

Figure 24 : Représentation des possibilités ouvertes à l'ENVA pour la création d'une Chaire d'entreprise (LENTZ *et al.*, 2011-2013)



#### b) Partenaires à contacter

L'équipe de Dauphine conseille de contacter :

❖ *Des acteurs du marché des médicaments vétérinaires*

Les acteurs identifiés sont résumés dans le tableau 27 :

Tableau 27 : Grands acteurs de la pharmacie vétérinaire  
(LENTZ *et al.*, 2011-2013).

GRANDS GROUPES PHARMACEUTIQUES	GROUPES SPECIALISES VETERINAIRES
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zoétis + Fort Dodge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 19,7% ; CA = 3,74 Milliards</li> </ul> </li> <li><b>Merck &amp; Co</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 15,1% ; CA = 2,86 Milliards</li> </ul> </li> <li><b>Sanofi (Merial)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 13,7% ; CA = 2,61 Milliards</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Virbac</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 3,7% ; CA = 700 Millions</li> </ul> </li> <li><b>Ceva Santé Animale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 3,0% ; CA = 579 Millions</li> </ul> </li> <li><b>Vétoquinol</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PDM = 2,0% ; CA = 375 Millions</li> </ul> </li> </ul>

❖ Des acteurs du marché des Pet food et de l'alimentation des animaux de rente

→ Pour les Petfood :

Les entreprises identifiées sont :

- Nestlé,
- Mars,
- Continental Nutrition.

→ Pour l'alimentation du bétail, les grands groupes identifiés sont listés dans le tableau 28 :

*Tableau 28 : Groupes acteurs du marché de l'alimentation du bétail*

(LENTZ *et al.*, 2011-2013).

GRANDS GROUPES COOPERATIFS	GRANDS GROUPES PRIVES	FIRMES SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>InVivo</i></li> <li>• <i>Terrena</i></li> <li>• <i>Triskalia</i></li> <li>• <i>Coopert Arc Atlantique</i></li> <li>• <i>Le Gouessant</i></li> </ul> <p>Ils détiennent des filiales chargées de transformer la production céréalière de leurs adhérents et d'approvisionner les éleveurs en aliments.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>LCD</i></li> <li>• <i>Lactalis</i></li> <li>• <i>Provimi</i></li> <li>• <i>Glon-Sanders</i></li> <li>• <i>Denkavit</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CCPA</i> (<i>Conseil et Compétence en Productions Animales</i>)</li> </ul> <p>Elles assurent l'élaboration de formules adaptées à chacun de leurs clients pour les aliments du bétail.</p> <p>Elles fournissent les prémix (vitamines, minéraux, etc.)</p>

❖ Des assurances

Les entreprises visées sont :

- *Swiss Life*,
- *Le Groupe Solly Azar*,
- *Aloa Assurance*,
- *Santévet*,
- *Crédit Mutuel*.

❖ Des acteurs du marché des équipements vétérinaires

Les entreprises visées sont Minerve et le Groupe Sterenn.

❖ Des distributeurs vétérinaires

Les entreprises visées sont Centravet et Coveto.

❖ Des acteurs du marché des logiciels vétérinaires

Les entreprises visées sont :

- *Vétocom SAS*,
- *IBM*,
- *Microsoft*.

Par la suite, quatre marchés principaux ont été retenus, notamment sur discussion avec l'équipe d'Alfort :

- *Le marché des médicaments vétérinaires,*
- *Le marché des petfood,*
- *Le marché des assurances,*
- *Le marché des équipements vétérinaires.*

Cela permet ainsi de contacter les grands acteurs du monde vétérinaire, non concurrents entre eux, de manière à ce que la Chaire Alfort Entreprendre soit la plus pérenne et prospère possible.

Cette liste de partenaires à contacter, et par priorité au sein d'un secteur, ayant été établie, une plaquette de présentation a été élaborée et les démarches ont été entreprises (Annexe 4, p139).

#### 4. Contacts avec les partenaires

Le premier partenaire contacté, Zoétis (anciennement Pfizer santé animale), a confirmé en Février 2013 son investissement (le montant est aujourd'hui gardé confidentiel) sur 5 ans. Ceci représente une première partie conséquente du budget de la chaire d'entreprise.

A ce jour (Avril 2013), l'équipe d'Alfort entreprendre est en discussion avec plusieurs autres entreprises. Il n'est cependant pas possible de les citer ici pour des raisons de confidentialité.

#### 5. Structure finale et détaillée

- a) Démarche de recrutement et décisions prises (BELLANCOURT, 2013)

Le Poste de responsable de chaire défini (personnel de l'ENVA, ayant de bonnes relations au sein de l'école et auprès des industriels, démontrant une sensibilité aux questions « business » et disponible pour s'investir dans le management de la chaire, en vue de son lancement et de sa pérennité) et Sylvain Bellier sélectionné, les postes complémentaires de la chaire se sont ouverts. Ils sont aujourd'hui encore à pourvoir, la structure de recrutement devra suivre la même démarche que celle utilisée pour recruter le directeur de chaire..

- b) Leader de chaires

La chaire sera dirigée par un comité stratégique réunissant tous les partenaires, et pilotée au quotidien par Sylvain Bellier, enseignant chercheur à l'ENVA. La direction de l'établissement (en la personne de Anne Bellancourt) restera très engagée sur le sujet et notamment en charge des relations avec les industriels. Ce duo de tête du côté Alforien sera en interaction forte et fréquente avec le PRES Paris-Est, dans le but d'animer conjointement les activités de la chaire d'entreprise.

.

c) Budget

Le budget prévisionnel prévu par l'équipe de Dauphine était de 300 000 euros par an, soit un budget de 1,5 million d'euro sur la période de 5 ans (durée du cursus vétérinaire). Après rattachement à la fondation de l'Ecole des Ponts et Chaussés, ce budget a été retravaillé et diminué, à la hauteur de 150 000 euros par an pour 5 ans, soit 750 000 euros sur 5 ans.

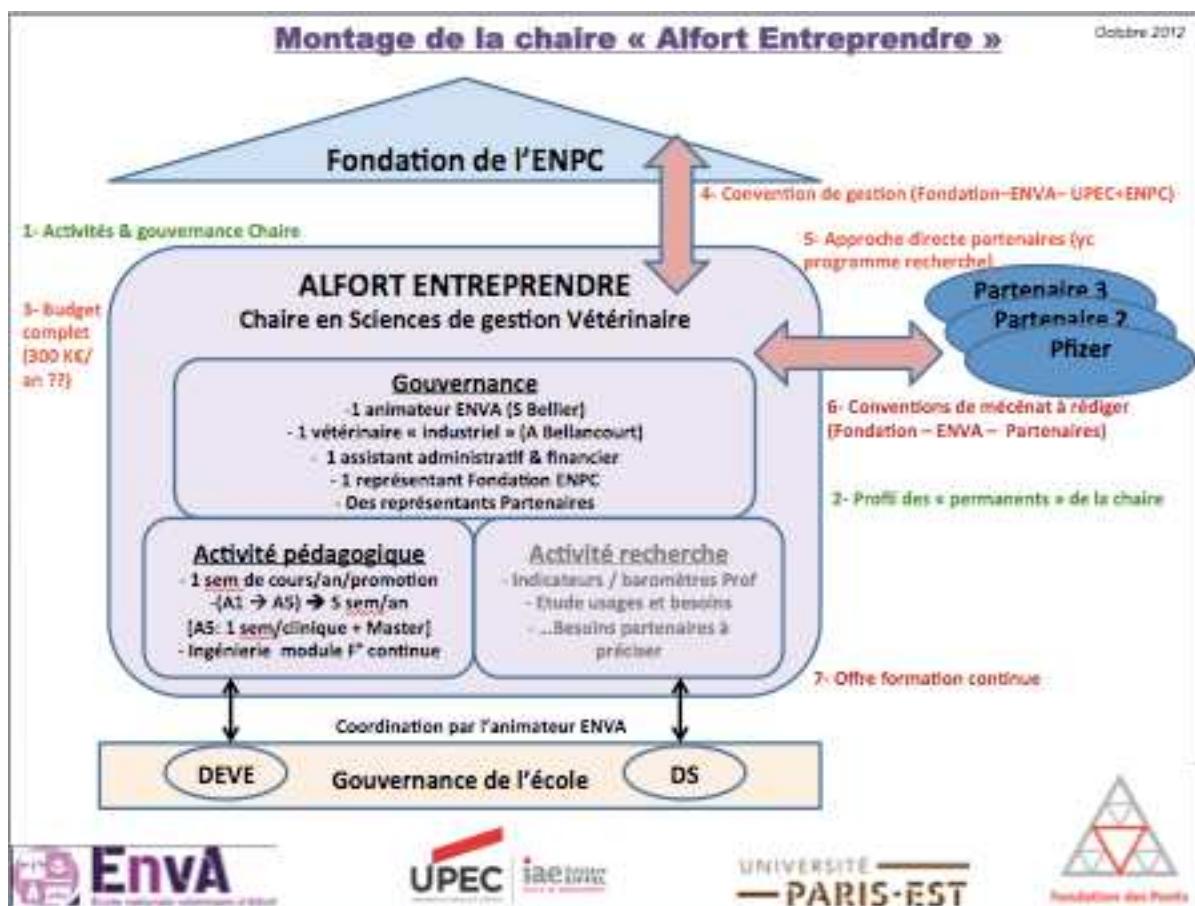
Une année de financement de la chaire finance l'enseignement, pour cette dite année, pour les 5 promotions (de la premières à la cinquième année d'étude) à l'ENVA.

Une année de budget comprend les coûts de l'enseignement, administratifs et de logistique (transports, télécommunication, etc). Ces éléments sont détaillés dans le business plan réalisé par l'équipe de Dauphine qui n'est pas annexé à ce manuscrit pour des raisons de confidentialité, l'ENVA en détenant la propriété intellectuelle.

d) Organigramme final et organisation

Le montage final de la chaire d'entreprise est schématisé par la figure 25.

Figure 25 : Montage final de la chaire d'entreprise Alfort Entreprendre (BELLANCOURT, 2012)



**Légende :**

- ENPC : Ecole Nationale des Ponts et Chaussés
- ENVA : Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
- UPEC : Université Paris-Est Créteil
- A1 : 1ere année d'enseignement à l'ENVA
- A5 : 5<sup>e</sup> et dernière année d'enseignement à l'ENVA
- DEVE : Direction des études et de la vie étudiante
- DS : Direction scientifique

Le montage est ainsi très interactif au sein de l'ENVA (entre le pôle de gouvernance, les activités pédagogiques et de recherche et la direction de l'ENVA) et entre l'ENVA, les partenaires et l'UPEC. Les bonnes relations et des échanges fréquents sont la clé de la réussite du projet.

## B. Mise en place de la Chaire « Alfort Entreprendre » -

### Organisation de l'enseignement et articulation dans cursus

#### 1. Recommandations de Dauphine

Dans un premier temps, les matières principales à enseigner ont été mises en évidence et définies selon le tableau 29 :

*Tableau 29 : Présentation du programme d'enseignement de la chaire d'entreprise « Alfort Entreprendre »*

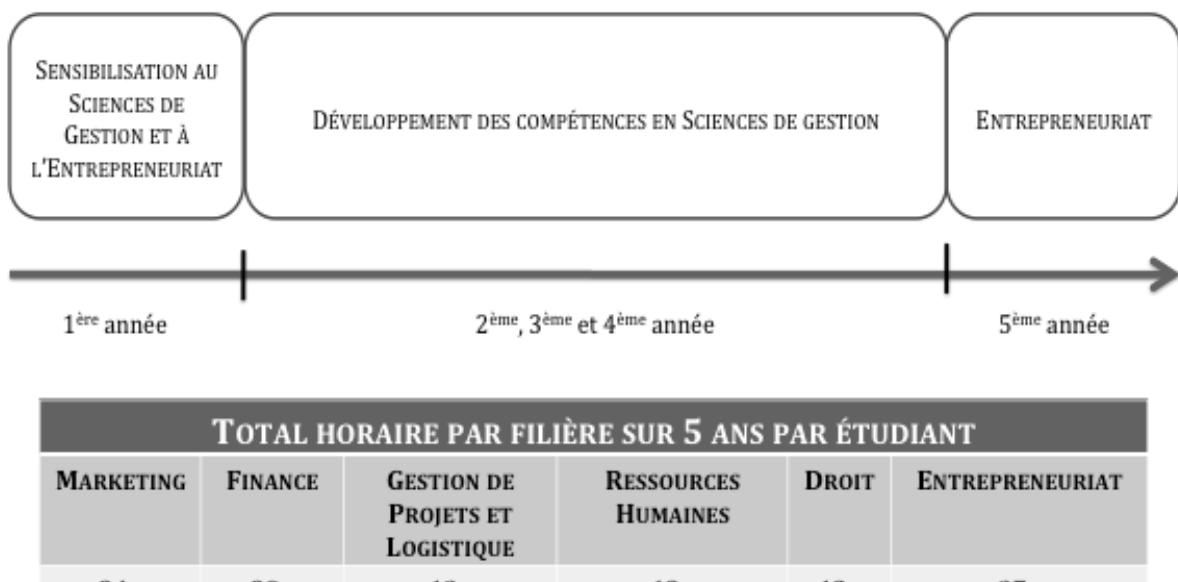
MARKETING	FINANCE	GESTION DE PROJETS ET LOGISTIQUE
<b>Comportement du consommateur et décisions marketing</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants d'aborder les fondements du comportement pour être le mieux à même de répondre pertinemment à ses clients en termes de services.</i>	<b>Comptabilité Analytique</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants de comprendre la comptabilité analytique d'entreprise, le calcul et la gestion des coûts et de s'initier au contrôle de gestion.</i>	<b>Gestion des stocks</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants de prendre des décisions opérationnelles en termes de gestion des stocks.</i>
<b>Communication Marketing</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Apprendre à savoir communiquer le mieux possible avec ses clients, négocier avec ses fournisseurs.</i>	<b>Gestion de trésorerie</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants de pouvoir gérer un budget, initier les étudiants aux principes de rentabilité, solvabilité via les modèles de FR/BFR</i>	<b>Gestion de projets</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Donner aux étudiants une compétence dans le pilotage et le suivi de projets sur le long terme.</i>
<b>Marketing des services</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Préparer les étudiants à se mettre dans la peau d'un prestataire de services.</i>	<b>Contrôle de gestion</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants de comprendre les méthodes d'audit, d'en appréhender les enjeux et de s'initier au contrôle financier.</i>	
<b>Management stratégique</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Donner aux étudiants une vision stratégique de l'entreprise, un apprentissage des outils qui permettent à la direction générale de gérer les adaptations et les changements dans sa stratégie et son management.</i>	<b>Finance à Long Terme / Finance de projets</b> <u>PROGRAMME :</u> <i>Permettre aux étudiants de comprendre les enjeux de la finance d'entreprise, d'en appréhender ses outils et de s'initier à la gestion financière de projet.</i>	

<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>DROIT</b>	<b>ENTREPRENEURIAT</b>
<b>Recrutement formation et licenciemment</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Apporter aux étudiants des connaissances nécessaires à la compréhension des organisations, du management des Hommes et du changement ainsi qu'à la protection sociale relative au régime des salariés.</i>	<b>Introduction au Droit</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Apporter aux étudiants des connaissances de bases sur les grands principes de base du droit civil français.</i>	<b>Le monde de l'entreprise</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Apporter aux étudiants une première vision générale des sciences de gestion appliquées aux problématiques entrepreneuriales. Sensibilisation ludique au monde de l'entreprise.</i>
<b>Communication et Négociation</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Apprendre à savoir gérer des conflits. A résoudre des problèmes bloquants, ainsi que développer une communication écrite et orale professionnelle.</i>	<b>Droit de la création d'Entreprise</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Acquisition des connaissances nécessaires en matière juridique à la création d'entreprise.</i>	<b>Comportement entrepreneurial</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Acquisition d'un état d'esprit créatif dans le but de créer son entreprise. Définitions et discussions autour des valeurs de l'entrepreneuriat.</i>
	<b>Droit Commercial/Droit des contrats</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Apporter aux étudiants des connaissances nécessaires à la rédaction de contrats commerciaux, ainsi qu'à leur respect. Initiation au droit des obligations.</i>	<b>Etude de marché</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Permettre aux étudiants d'analyser la concurrence et de déceler les opportunités du marché. Sensibilise les étudiants à l'importance d'une étude de marché au sein d'un Business Plan.</i>
	<b>Droit du Travail</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Acquisition des connaissances nécessaires en matière juridique appliquée au monde du travail, notamment au niveau du droit des contrats de travail.</i>	<b>Business Plan</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Permettre aux étudiants de construire un projet pertinent, réalisable et viable financièrement.</i>
		<b>L'entreprise vétérinaire</b>  <u>PROGRAMME :</u>  <i>Permettre à l'étudiant d'appréhender sa structure vétérinaire comme une entreprise.</i>

De manière à prendre en compte l'emploi du temps chargé des étudiants vétérinaires, tout en leur offrant un enseignement complet en SG, un volume horaire de 25 heures par années a été choisi, sur la forme d'une semaine complète par an.

Les figures 26 et 27 montrent la proposition de cursus faite par Dauphine. Chaque année permet un approfondissement et se base sur les enseignements précédents.

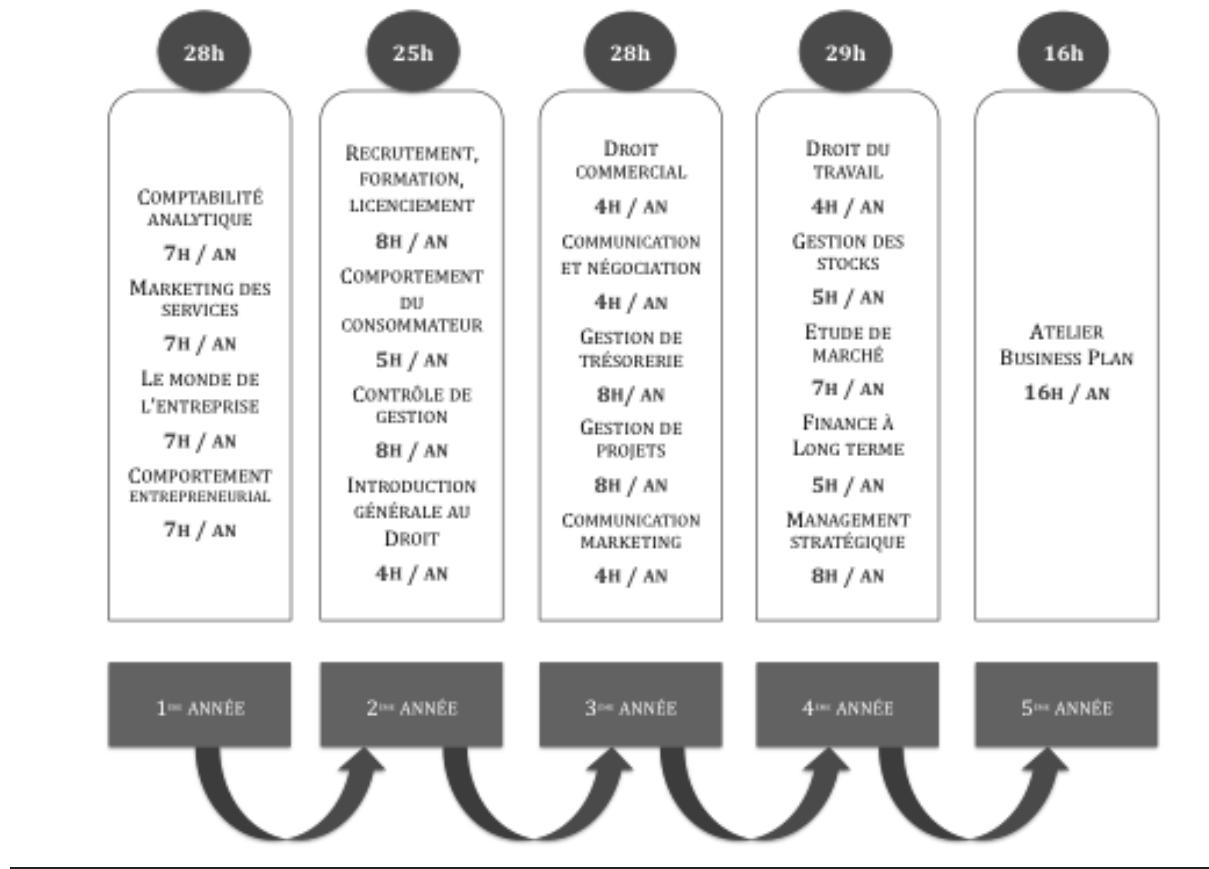
*Figure 26 : Cursus général proposé (LENTZ *et al.*, 2011-2013).*



Au cours des cinq années de sa scolarité un étudiant aura ainsi reçu 126 heures d'enseignement en sciences de gestion, réparties entre les matières suivantes : le marketing, la finance, la gestion de projet et la logistique, les ressources humaines, le droit et l'entrepreneuriat.

La figure 27 détaille pour chaque année du cursus vétérinaire la proposition d'enseignement qui est faite. On remarque bien que l'enseignement comptabilise 126 heures sur le cursus entier pour un étudiant, soit en moyenne 25 heures par an. Cependant, la répartition du programme se veut progressive et prend en compte le temps qu'il est possible de d'allouer aux sciences de gestion pour chaque promotion. Ainsi, le programme de la dernière année, principalement composée d'enseignement clinique, est allégé au profit des années précédentes.

*Figure 27 : Cursus détaillé de la proposition d'enseignement en sciences de gestion.  
(LENTZ et al., 2011-2013).*



## 2. Contraintes de cursus et d'emploi du temps à l'ENVA

L'emploi du temps de l'ENVA a subi de nombreux changements les 7 dernières années, notamment à cause des différentes réformes de l'enseignement vétérinaire. Ceci implique un contexte tendu, où les enseignants ont dû à plusieurs reprises remanier leur programme, et réorganiser les heures de cours.

L'emploi du temps est aujourd'hui très dense et ne peut que très difficilement accueillir 25 heures de cours supplémentaires par an.

L'intégration de cet enseignement, fondamental comme nous l'avons décrit en première partie, impose donc de retravailler l'emploi du temps des études à Alfort sur les 5 années d'enseignement.

Ce travail sera effectué par la DEVE (Catherine Colmin).

### 3. Articulation à l'intérieur de l'école avec les autres enseignements

L'équipe de Dauphine recommande donc un programme d'enseignement d'une semaine par année, soit 5 ans sur le cursus total.

De manière à articuler cet enseignement au sein de l'ENVA, il faut prendre en compte les contraintes d'emploi du temps présentes, notamment suite aux deux réformes de l'enseignement des 7 dernières années.

Ainsi, pour intégrer au mieux cet enseignement, et dans des conditions sereines, la mise en place se fait à l'horizon « promotion 2018 » (étudiant qui seront diplômés en 2018), avec un début d'enseignement probable en 2014, conditionné par des questions budgétaires. L'année 2014-2015 sera probablement marquée par une refonte du programme, ce qui permettra d'intégrer plus facilement cet enseignement, de manières pérenne au cursus.



## II. Les évolutions d'enseignement à prévoir, quels besoins ressentent praticiens et étudiants ?

### A. Alfort : quels sont les besoins objectifs de la cible : les vétérinaires praticiens ?

Les évolutions de la profession ont été étudiées dans la partie I et il a été démontré que le cursus vétérinaire présente encore des lacunes en termes d'enseignement en sciences de gestion.

Nous avons voulu connaître le degré de maîtrise par les vétérinaires de ces besoins qui relèvent des sciences de gestions (SG) appliquées à une structure vétérinaire.

#### a. Enquête auprès des praticiens

##### *Protocole*

L'enquête a été menée auprès de vétérinaires praticiens, tous associés, sur toute la France.

##### → *Echantillonnage*

L'échantillon a été constitué de manière à respecter la répartition des vétérinaires sur le territoire français. Les questionnaires ont été répartis en stratifiant par région ; 316 questionnaires ont été envoyés par courriel, selon un échantillonnage proportionnel par région, de vétérinaires tirés au sort, permettant *a priori* d'espérer que l'échantillon soit représentatif. L'échantillon prévu était conforme à la répartition des vétérinaires par région, le nombre de vétérinaires retenus respectant la répartition nationale, comme le montre le tableau 30.

*Tableau 30 : Répartition des vétérinaires et questionnaires envoyés.*

Région	Proportion des vétérinaires exerçant dans cette région d'après (XERFI, 2011)	Répartition des questionnaires envoyés en pourcentages
Ile-de-France	13,2 %	40
Rhône-Alpes	8,8 %	27
Provence Alpes Côte d'Azur (PACA)	7,0 %	21
19 régions restantes dont la corse		12

71 vétérinaires ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 23 %. La répartition sur le territoire des vétérinaires ayant répondu n'est pas disponible, il n'a pas été possible de vérifier la représentativité de l'échantillon et on ne peut donc pas exclure qu'il y ait un biais d'échantillonnage.

#### → *Questionnaire :*

Le questionnaire est composé comme suit :

- Une partie introductory (instruction, présentation de l'étude)
- Une partie signalétique, permettant de mieux caractériser chaque répondant
- Une partie d'évaluation (Questions à choix multiple, dichotomique et avec échelle sémantique différentielle d'Osgood).

L'Echelle sémantique différentielle d'Osgood est une échelle bipolaire de plusieurs degré opposant deux affirmations contraires soumises à un individu auquel il est demandé de se situer entre les deux extrémités.

Le questionnaire est disponible à l'annexe 2.

#### **Résultats**

Les répondants ont évalué leurs compétences pour gérer une structure vétérinaire, sur une échelle de 1 à 10. Les résultats sont présentés dans le tableau 31.

Tableau 31 : Gestion d'une structure vétérinaire

Les praticiens ont répondu à des questions du type « Etes vous capable de »

	<b>RECRUTER, FORMER, LICENCIER UN SALARIE</b>	<b>CHOISIR ET REDIGER UN CONTRAT ADAPTE</b>	<b>GERER SES STOCKS</b>	<b>EVALUER LE NOMBRE DE CLIENTS POTENTIELS</b>	<b>ATTRIRER ET FIDELISER SA CLIENTELE</b>	<b>ENTRETENIR UNE BONNE RELATION CLIENT</b>	<b>GERER SES COMPTEES ET MAINTENIR UNE BONNE TRESORERIE</b>
MOYENNE	<b>4,2/10</b>	<b>3,9/10</b>	<b>5,5/10</b>	<b>4,6/10</b>	<b>5,7/10</b>	<b>6,7/10</b>	<b>5,9/10</b>

Savoir	<b>NEGOCIER AVEC SES FOURNISSEURS</b>	<b>VENDRE DES PRODUITS ANNEXES</b>	<b>ANIMER UNE EQUIPE DE COLLABORATEURS</b>	<b>CALCULER ET GERER SES COUTS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>GERER LES CONFLITS AVEC UN CLIENT OU UN SALARIE</b>
MOYENNE	<b>5,2/10</b>	<b>4,7/10</b>	<b>4,8/10</b>	<b>4,7/10</b>	<b>5,2/10</b>

On remarque ainsi que les domaines dans lesquels la majorité de nos confrères ne se sentent pas à l'aise (notes inférieures à la moyenne) sont principalement :

- *Le droit et la rédaction des contrats,*
- *Les ressources humaines,*
- *Les études de marché de la clientèle,*
- *La gestion des coûts,*
- *La publicité des produits annexes,*
- *Le management.*

Ils se sentent par ailleurs peu à l'aise avec la gestion des conflits et la négociation.

Les praticiens associés ayant répondu à l'enquête se considèrent aussi relativement à l'aise avec la fidélisation des clients et la gestion des comptes.

Lorsqu'il s'agit de créer ou de reprendre une clinique vétérinaire, nos confrères et consœurs se sentent encore plus démunis.

Nous avons également souhaité évaluer les capacités des praticiens à monter leur propre structure vétérinaire (tableau 32).

Tableau 32 : Création d'une structure vétérinaire.

Les praticiens ont répondu à des questions du type « Etes vous capable de »

	SAVOIR CHOISIR UN STATUT JURIDIQUE ADEQUAT	CONNAITRE LES MODALITES ADMINISTRATIVES POUR CREER SA STRUCTURE VETERINAIRE	SAVOIR TROUVER LES FINANCEMENTS NECESSAIRES A L'OUVERTURE DE SA STRUCTURE	SAVOIR TROUVER DES IDEALEMENT SITUES RAPPORT A SA CLIENTELE	SAVOIR REALISER UNE ETUDE DE MARCHE (CLIENTS, CONCURRENCE)
MOYENNE	<b>3,0/10</b>	<b>3,6/10</b>	<b>4,7/10</b>	<b>5,7/10</b>	<b>3,7/10</b>

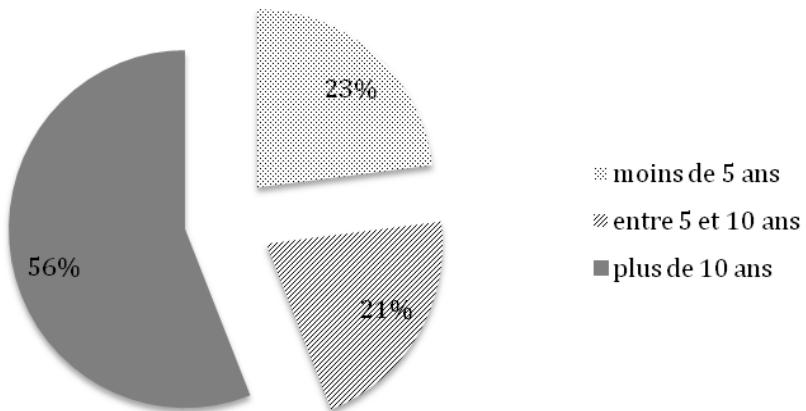
De nouveau, le domaine juridique est le domaine le moins maîtrisé parmi les praticiens, qui reconnaissent également ne pas être à l'aise avec l'étude de marché, les modalités administratives et la recherche de financement.

La grande majorité des répondants (70%) sont vétérinaires praticiens canins alors que l'annuaire ROY estime à 55,6 % la proportion de canins purs en France en 2011. Notre échantillon a une légère surreprésentation des vétérinaires strictement canins par rapport à la distribution nationale, selon les statistiques de l'annuaire ROY ( $p = 0,056$ ).

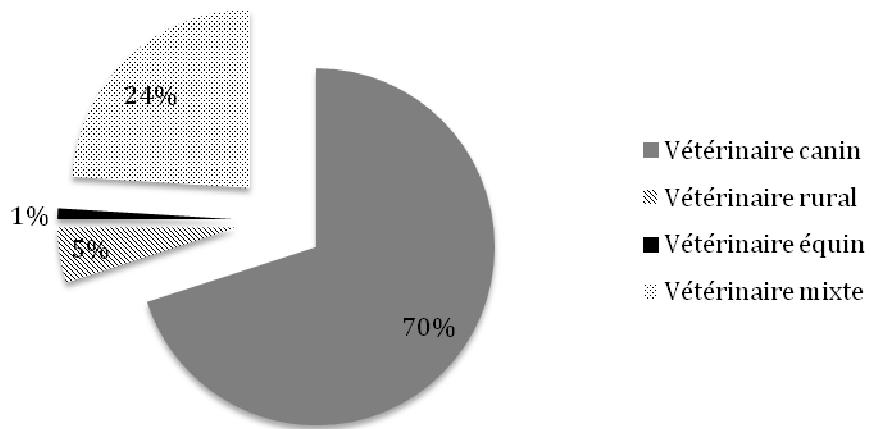
56% des répondants exercent déjà depuis 10 ans dans leur propre structure vétérinaire. Ils ont donc de l'expérience dans la gestion d'une structure vétérinaire et sont sortis depuis suffisamment longtemps pour ne pas avoir suivi de formation en ENV si celle-ci a été mise en place depuis. Ces résultats montrent également que les praticiens n'ont pas été capables de compenser leur déficit de compétences en sciences de gestion par de la formation continue (FC). Nous pouvons donc en déduire qu'il existe également un déficit au point de vue de la FC.

89 % des répondants n'ont pas reçu de formation en sciences de gestion. Sur les 8 vétérinaires ayant déclaré avoir reçu une formation, 4 ont reçu ce type de formation au sein de leur école vétérinaire et les autres au sein d'un établissement externe. (figures 28 et 29)

*Figure 28 : Répartition des répondants en fonction du nombre d'années exercées dans leurs propres structures vétérinaire*



*Figure 29 : Répartition des répondants en fonction de leur spécialité*



Par ailleurs, 90 % des répondants auraient été intéressés par des cours en SG plus précis et professionnalisaient au cours de leur formation vétérinaire.

## Discussions

### 1) Qualité du protocole et biais éventuel

L'échantillon a été constitué de manière à respecter la répartition des vétérinaires sur le territoire français. Les questionnaires ont été répartis en stratifiant par région. Pour éviter les biais d'échantillonnage, il aurait fallu faire la comparaison entre échantillon et population source. Cela

n'a pas été fait car les informations nécessaires à la description de l'échantillon n'ont pas été insérées dans le questionnaire, qui a été envoyé trop tôt avant que l'on ait pu donner cette recommandation.

Il est donc difficile de conclure ici quant à la proportion exacte de vétérinaires praticiens en déficit de formation et connaissance sur ces thèmes précis, cependant cette étude permet bien de faire le constat qu'il y a un déficit de connaissances en sciences de gestion chez les praticiens, et un besoin de formation sur ce thème.

Par ailleurs, les questions posées font appel à du déclaratif, on peut présumer que si les vétérinaires déclarent qu'ils ne sont pas performants, c'est qu'il y a un déficit dans la maîtrise des sciences de gestion, ainsi, si le biais de mesure existe, il est négligeable. Au contraire, nous pouvons penser que les vétérinaires ayant accepté de répondre aux questionnaires ont un attrait particulier pour le domaine des sciences de gestion pouvant entraîner un biais d'échantillonnage pour certaines questions (ESEN, 2013) : s'il existe, ce biais aurait tendance à surestimer le niveau des praticiens en sciences de gestion. Bien que l'auto-évaluation des praticiens montre un faible niveau en sciences de gestion, on peut considérer que le niveau est encore surestimé par rapport à la réalité.

De plus, il serait intéressant de mener cette étude sur le territoire européen, pour mettre en avant des différences entre les pays européens, différences qui pourraient être mises en perspective avec les enseignements dispensés dans chaque pays.

## **2) Comment expliquer ce déficit de compétence reconnu spontanément par les vétérinaires dans cette enquête ? Est-ce que la formation des vétérinaires présenterait des lacunes dans ce domaine ?**

C'est ce qui ressort des propos recueillis par Carole André (ANDRE, 2012). Ainsi, Brice Masson (Praticien à Epernay, Marne ; Toulouse 2008), précisait que « *Gérer un client difficile, expliquer et valoriser nos actes cliniques auprès des propriétaires d'animaux requiert des talents de communication que nous ne possédons pas forcément. Il convient de savoir présenter les choses clairement. Davantage de formation dans ce domaine est nécessaire* » et que « *Lorsque je vois le temps que passent mes employeurs à la gestion de l'entreprise, je réalise que cette partie représente l'une des grosses lacunes de notre formation* ».

Tristan Labrador (praticien à Boussac, Creuse ; Nantes 2008) insistait également sur le manque de formation : « *J'ai (...) découvert le monde de la gestion d'entreprise. C'est un véritable casse-tête que l'école ne nous apprend absolument pas à résoudre, alors que beaucoup d'entre nous se destinent à l'exercice libéral. Ce serait bien d'avoir quelques cours de gestion d'entreprise* ».

Lors d'un entretien, Pierre Henri (Alfort 2009, Chef d'entreprise de sa propre clinique) (HENRY, 2012) soulève ce manque de formation en ce qui concerne la gestion et la création d'une entreprise. D'après lui, il serait notamment intéressant d'enseigner :

- *L'étude de marché,*
- *La réalisation d'un budget,*
- *Les différents types d'entreprises que l'on peut créer,*
- *Les besoins d'une trésorerie,*
- *La préparation des entretiens à la banque,*
- *Prévoir son futur CA pour bien investir.*

En résumé, nous pouvons retenir de cette enquête que de jeunes praticiens, soumis désormais à l'obligation professionnelle de maîtriser diverses capacités managériales, reconnaissent que leurs compétences dans ce domaine des sciences de gestion sont limitées, par leur manque de formation. Les praticiens ayant un peu plus d'expérience se reconnaissent peu à l'aise avec les sciences de gestion et n'ont pas compensé ce déficit de maîtrise par de la formation continue.

Il est également intéressant de souligner la réticence spontanée des étudiants vétérinaires pour ce domaine, car leur engagement est relativement altruiste. Ceci transparaît par les mots que les étudiants utilisent pour décrire le métier de vétérinaire « animal », « soigner », « chirurgie », « médecine ». Le monde de l'entreprise vétérinaire ou le côté financier ne sont pas du tout envisagés (SANS, 2007).

L'enseignement, principalement concentré sur le côté médical comme le souligne le rapport de l'AERES, renforce aussi ce phénomène. Les éléments de formation ne sont ainsi pas suffisants et les étudiants ou jeunes diplômés ne sont *a priori* que peu réceptifs aux discours liés aux SG.

## b. Enquête auprès des étudiants

### **Evaluation de l'enseignement en science de gestion au sein des ENV, exemple d'Alfort.**

Si les Ecole nationales vétérinaires (ENV) ont développé un enseignement des science de gestion, celui-ci est-il suffisant ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête auprès des étudiants vétérinaires de quatrième et de cinquième année de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort (ENVA). Ces étudiants avaient tous suivi l'enseignement « connaissances professionnelles » développé à l'ENVA.

#### 1. Evaluation de l'enseignement à gérer une structure vétérinaire

##### **Protocole**

###### *→ Population cible*

Nous avons ciblé les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année de l'ENVA, ce qui correspond à 220 étudiants. Nous nous sommes limité à ces 2 promotions car ce sont les plus avancées dans leur cursus vétérinaire et les seules promotions à avoir suivi l'intégralité de la formation en « connaissances professionnelles ».

Le questionnaire a été envoyé de manière électronique à l'ensemble de ces 220 étudiants.

L'échantillon retour est constitué de 131 étudiants qui ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 60 %.

###### *→ Questionnaire*

Le tableau 33 met en relation les besoins mis en évidence par les professionnels avec les questions posées aux étudiants lors de l'enquête.

*Tableau 33 : Relation entre les besoins mis en évidences par les professionnels avec les questions posées aux étudiants lors de l'enquête.*

Besoins mis en évidence par les professionnels (référence à article précédent)	Question posée
<b>Ressources humaines</b>  → Recrutement / licenciemment  → Gestion du personnel par rapport aux profils de poste, évolution de carrière  → Gestion d'équipe	Savoir recruter, former et licencier un salarié  Savoir animer une équipe de collaborateurs  Savoir gérer les conflits avec un client ou un salarié
<b>Droit</b>	Savoir choisir et rédiger un contrat adapté
<b>Marketing</b>	Savoir attirer et fidéliser sa clientèle  Savoir entretenir une bonne relation client.  Savoir vendre des produits annexes
<b>Gestion de projet et logistique</b>	Savoir gérer des stocks  Savoir négocier avec des fournisseurs
<b>Finance</b>	Savoir gérer des comptes et maintenir une bonne trésorerie  Savoir calculer et gérer ses coûts de fonctionnement
<b>Entrepreneuriat</b>	Savoir évaluer le nombre de clients potentiels

Le questionnaire est également composé de trois parties :

- Une partie introductory
- Une partie signalétique
- Une partie d'évaluation

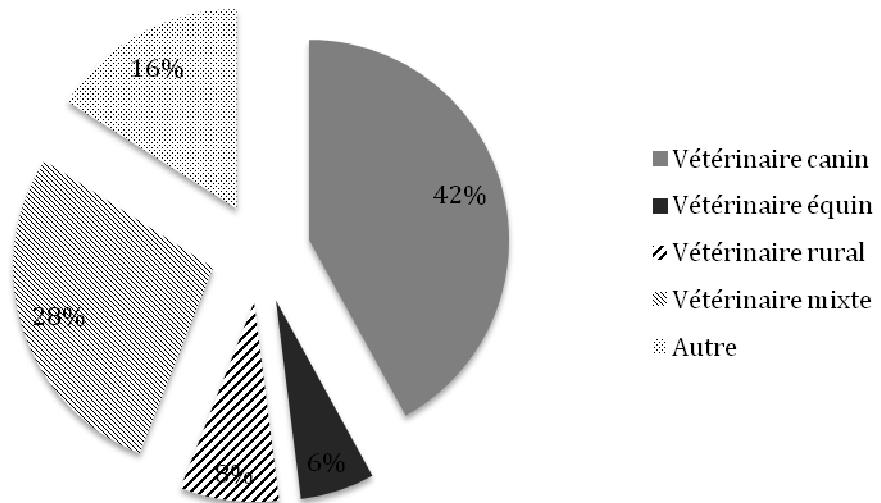
Il est reproduit à l'annexe 3 (p 136 à 138).

Les questions posées étaient du domaine déclaratif ; on peut présumer que si les étudiants déclarent qu'ils ne se sentent pas performants, c'est qu'il y a un déficit dans la maîtrise des sciences de gestion ; ainsi, si le biais de mesure existe, il est négligeable. Au contraire, nous pouvons penser que les étudiants ayant accepté de répondre au questionnaire ont un attrait particulier pour le domaine

des sciences de gestion pouvant entraîner un biais d'échantillonnage pour certaines questions : s'il existe, ce biais aurait tendance à surestimer le niveau des étudiants en sciences de gestion. Bien que l'auto-évaluation des étudiants montre un faible niveau en sciences de gestion, on peut considérer que le niveau est encore surestimé par rapport à la réalité.

La grande majorité d'entre eux (84%) souhaite devenir vétérinaires praticiens (figure 30). Ils sont donc susceptibles de vouloir monter leur propre structure vétérinaire à un moment de leur carrière.

*Figure 30 : Spécialités vers lesquelles les étudiants de IVième et Vième années de l'ENVA s'orientent, 2012.*



## Résultats

Nous avons tout d'abord voulu connaître le degré de maîtrise par les étudiants de ces besoins qui relèvent des sciences de gestion appliquées à une structure vétérinaire. Les répondants ont évalué leurs compétences par rapport à différents thèmes impliqués dans la gestion d'une structure vétérinaire, sur une échelle de 1 à 10. Les résultats sont présentés dans le tableau 34.

Tableau 34 : Gestion d'une structure vétérinaire

Les étudiants ont répondu à des questions du type « Vous sentez-vous capable de »

	<b>SAVOIR RECRUTER, FORMER, LICENCIER UN SALARIE</b>	<b>SAVOIR CHOISIR ET REDIGE UN CONTRAT ADAPTE</b>	<b>SAVOIR GERER SES STOCKS</b>	<b>SAVOIR EVALUER LE NOMBRE DE CLIENTS POTENTIELS</b>	<b>SAVOIR ATTIRER ET FIDELISER SA CLIENTELE</b>	<b>SAVOIR ENTREtenir UNE BONNE RELATION CLIENT</b>	<b>SAVOIR GERER SES COMPTES ET MAINTENIR UNE BONNE TRESORERIE</b>
MOYENNE	<b>4,6/10</b>	<b>2,9/10</b>	<b>4,6/10</b>	<b>3,8/10</b>	<b>5,9/10</b>	<b>6,5/10</b>	<b>4,1/10</b>

	<b>SAVOIR NEGOCIER AVEC SES FOURNISSEURS</b>	<b>SAVOIR VENDRE DES PRODUITS ANNEXES</b>	<b>SAVOIR ANIMER UNE EQUIPE DE COLLABORATEURS</b>	<b>SAVOIR CALCULER ET GERER SES COUTS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>SAVOIR GERER LES CONFLITS AVEC UN CLIENT OU UN SALARIE</b>
MOYENNE	<b>3,8/10</b>	<b>5,6/10</b>	<b>5,4/10</b>	<b>4,2/10</b>	<b>5,2/10</b>

On constate que tout comme les praticiens les étudiants ne se sentent pas à l'aise avec :

- *Le droit,*
- *L'évaluation du nombre de clients potentiels d'une clinique,*
- *La négociation,*
- *La comptabilité,*
- *Les ressources humaines.*

Cependant, on constate qu'ils s'évaluent plus favorablement pour leurs compétences relationnelles. Les objectifs « Savoir attirer, fidéliser sa clientèle », « entretenir une bonne relation client », « gérer les conflits, animer une équipe » et « vendre des produits » obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne.

## 2. Evaluation de l'enseignement à créer une structure vétérinaire.

Nous avons également souhaité évaluer les capacités des étudiants à monter leur propre structure vétérinaire (tableau 35).

Tableau 35 : Création d'une structure vétérinaire

Les étudiants ont répondu à des questions du type « Vous sentez-vous capable de »

	SAVOIR CHOISIR UN STATUT JURIDIQUE ADEQUAT	CONNAITRE LES MODALITES ADMINISTRATIVES POUR CREER SA STRUCTURE VETERINAIRE	SAVOIR TROUVER LES FINANCEMENTS NECESSAIRES A L'OUVERTURE DE SA STRUCTURE	SAVOIR TROUVER DES LOCAUX IDEALEMENT SITUÉS PAR RAPPORT À SA CLIENTELE	SAVOIR REALISER UNE ETUDE DE MARCHE (CLIENTS, CONCURRENCE)
MOYENNE	<b>3,3/10</b>	<b>2,7/10</b>	<b>3,4/10</b>	<b>4,7/10</b>	<b>3,1/10</b>

Les notes d'auto-évaluation sont très faibles et sur aucun des critères elles ne dépassent la moyenne de 5/10. On peut donc en conclure que les étudiants en fin de cursus vétérinaire ne se sentent pas capables de créer une clinique.

85 % des répondants seraient intéressés par des cours en SG plus précis et professionnalisant que ceux que délivre l'ENVA aujourd'hui.

#### Discussion - *Comparaison de l'auto-évaluation entre praticiens et étudiants.*

La comparaison des deux études peut être résumée sur les figures 31 et 32.

Figure 31 : Comparaison des résultats de l'auto-évaluation des praticiens et des étudiants pour la partie « création d'une structure vétérinaire ».

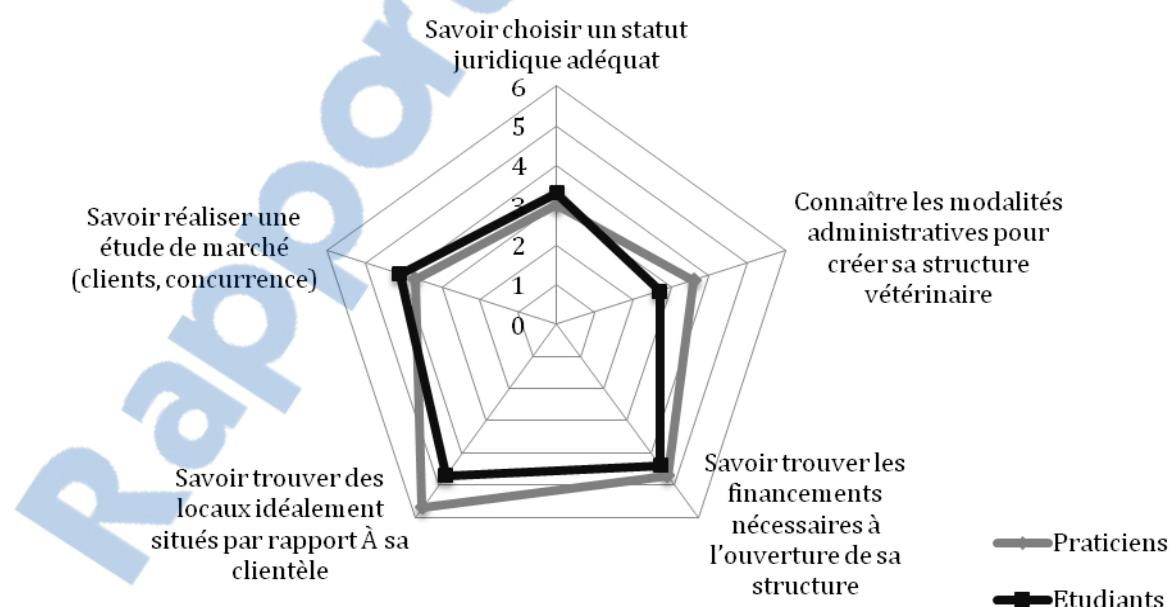
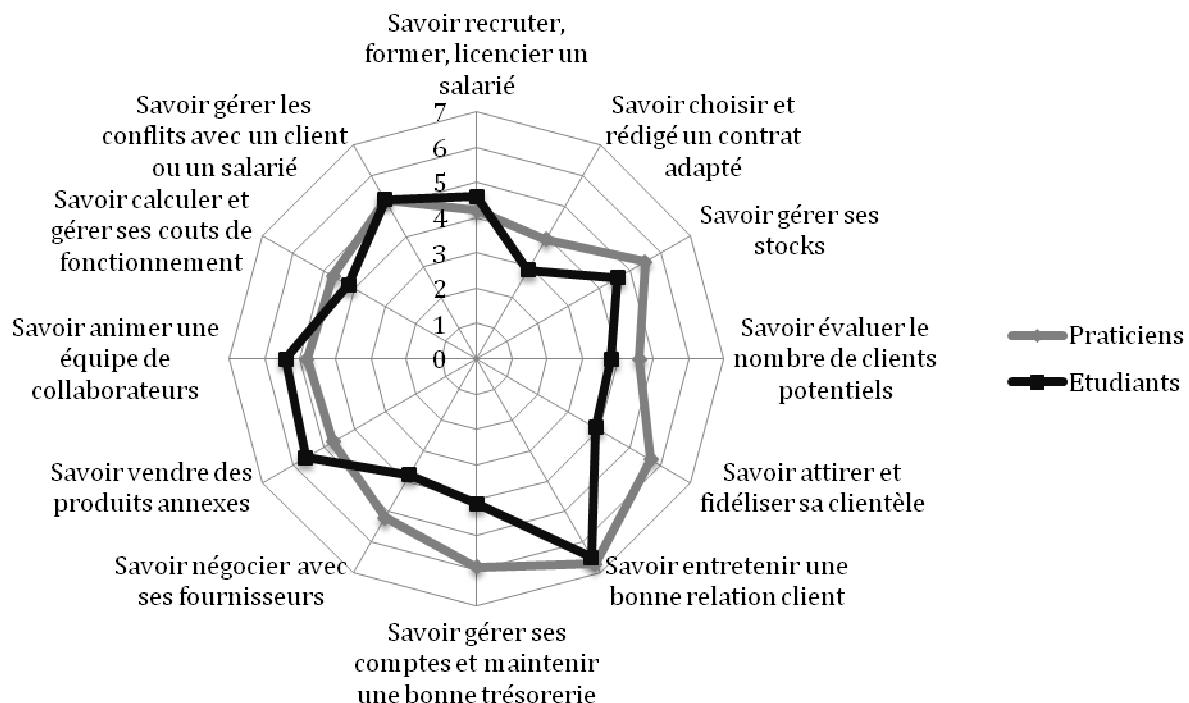


Figure 32 : Comparaison des résultats de l'auto-évaluation des praticiens et des étudiants pour la partie « gestion d'une structure vétérinaire ».



On remarque ainsi que les praticiens semblent plus à l'aise en SG que les étudiants (moyenne générale de 4,8/10 pour les praticiens, et de 4,3/10 pour les étudiants). .

Ils sont notamment plus à l'aise que les étudiants dans les domaines suivants :

- *Le marketing et notamment la gestion de la clientèle : Relation client, fidélisation de la clientèle, évaluation du nombre de clients potentiels,*
- *La Finance : Calculer et gérer les coûts de fonctionnement, la négociation avec les fournisseurs.*
- *Gestion de projets et logistique : Gestion des stocks*

Pour le droit, les praticiens sont plus à l'aise sur les contrats mais les étudiants semblent mieux maîtriser le choix d'un statut juridique.

D'une manière générale, la tendance est entre les notes d'auto-évaluation des praticiens et des étudiants en fonction du domaine étudié. On note quelques variations ponctuelles, pour lesquelles les praticiens s'évaluent plus à l'aise. Ceci peut s'expliquer par le fait que les praticiens ont plus d'expériences dans certains domaines, du fait de leur pratique en libéral, et ont donc acquis des compétences dans ces domaines, comme celui de la négociation avec les fournisseurs.

Il n'y a ainsi globalement pas de différence digne d'être notée sauf rares exceptions.

Les figures 31 et 32 montrent aussi que les étudiants se déclarent discrètement plus à l'aise avec les ressources humaines et ils s'auto-évaluent au dessus des praticiens pour la gestion des conflits avec les salariés, l'animation d'une équipe de collaborateurs, le recrutement et le licenciement. Est-ce une méconnaissance du problème ou un écart non significatif ?



## II. La partie recherche

La chaire d'entreprise « Alfort entreprendre » comportera également une partie recherche. Cette thèse se concentre davantage sur la partie « enseignement » détaillée plus haut et ainsi n'évoque ici que succinctement la partie « recherche » de la chaire d'entreprise.

L'ENVA dispose de centres de recherches dans différents domaines (recherche clinique, recherche fondamentale, maladies contagieuses, etc. ...). De plus, sont réalisées chaque année des thèses, expérimentales et bibliographiques traitant de sujets de recherche très variés.

La partie recherche de la chaire « Alfort Entreprendre » pourrait ainsi reposer sur la diversité des recherches possibles à l'ENVA, tout en mettant également en valeur les relations que l'ENVA entretient avec d'autres instances (UPEC Paris XII, INRA, Institut Pasteur, etc. ...). La Chaire sera ainsi une plate-forme où la recherche sera proposée et accessible. Cette recherche pourra être effectuée à l'ENVA (sous forme de thèses de doctorat vétérinaire notamment), ou à l'extérieur. Il pourrait aussi être envisagé d'impliquer des stages de recherche longue durée pour les étudiants vétérinaires, voir des thèses d'universités, ce qui nécessiterait cependant un encadrement conséquent des thésards et de se soumettre aux obligations statutaires des thèses d'université.

Dans une démarche de cohérence avec les thèmes d'enseignement abordés, les thèmes de recherches pourraient être les suivants :

- *Métier de vétérinaire et évolution,*
- *Structures vétérinaires,*
- *Gestion vétérinaire,*
- *Relation Homme-Animal,*
- *Consommation vétérinaire,*
- *Evolution des comportements,*
- *Métier de vétérinaire et développement durable.*





## DISCUSSION GENERALE

Les référentiels de diplôme vétérinaire, français d'une part et européen d'autre part, bien que non suffisants, imposent un enseignement minimum en sciences de gestion (en comptabilité et droit principalement). A ces référentiels, viennent s'ajouter plusieurs rapports qui font autorité, tel que le rapport Vallat, et des avis de la FVE ou encore de l'A3EV. Tous ces avis s'accordent sur un point : l'enseignement des sciences de gestion est négligé en Europe, et notamment en France. Les vétérinaires, futurs chefs d'entreprise, n'ont pas accès à une formation adaptée à leur besoin de manager.

A ceci s'ajoute une évolution socio démographique des vétérinaires.

La profession se féminise et on peut envisager une modification de l'exercice professionnel due à la féminisation de la profession en France comme le montre l'étude de Hélène Charles (CHARLES, 2004) :

- une diminution globale du temps de travail pour concilier vie familiale et vie professionnelle,
- au sein de la pratique, une augmentation du salariat.

Les structures vétérinaires sont également appelées à évoluer, avec l'apparition des réseaux notamment.

De plus, l'évolution démographique au niveau européen risque d'affecter la France très rapidement. En effet, de nombreux pays ont considérablement augmenté leur nombre d'établissements vétérinaires et d'étudiants, de manière disproportionnée avec leurs propres besoins. Certains vétérinaires, espagnols et italiens notamment, se tournent vers d'autres marchés moins saturés, français par exemple, comme l'explique la FVE.

L'exercice de la profession est également de plus en plus canin et repeupler les campagnes en vétérinaires mixtes est un grand enjeu pour la santé publique notamment.

Il y a par ailleurs une évolution réglementaire majeure et incertaine en France, un décret d'application des SPFPL est par exemple encore en attente et le code de déontologie va être grandement modifié. La directive service ouvre de nombreuses possibilités, il faut les anticiper et s'y adapter si la profession veut en bénéficier et non les subir. La création de réseaux vétérinaires est par exemple désormais possible et l'analyse SWOT de Bruno Duhautois explicite toutes ces opportunités mais aussi les changements que la profession va rencontrer dans les années à venir.

L'étude que nous avons menée montre que non seulement les praticiens ne se sentent ni bien formés, ni à l'aise avec la gestion et la création d'une structure vétérinaire, mais que les étudiants, actuellement en fin de cursus à l'ENVA, non plus.

Ainsi, non seulement on note un besoin majeur pour une formation en sciences de gestion des vétérinaires diplômés, mais il est démontré que la formation actuelle en école vétérinaire est insuffisante.

La création d'une chaire d'entreprise est une réponse à ce manque, puisqu'elle permet d'intégrer les thèmes principaux des sciences de gestion au sein du cursus vétérinaire, sur un système autofinancé. Une question se pose cependant, jusqu'où doit aller l'enseignement des SG en école vétérinaire ?

Comme nous l'avons étudié, dans certains pays comme les Etats-Unis, il est parfois proposé aux étudiants vétérinaires de suivre un double cursus pour obtenir, en parallèle de leur DVM, un MBA (Master of Business and Administration).

La chaire d'entreprise « Alfort Entreprendre » n'est ici qu'à ses balbutiements, son but est d'offrir aux étudiants vétérinaires les bases nécessaires à leur future vie de chef d'entreprise, ou future vie d'étudiants en école de commerce pour ceux qui choisiront de s'orienter vers un double cursus « Ecole vétérinaire – Ecole de commerce ». Il ne s'agit pas ici de créer une école de commerce, ou un « MBA Alfort », mais bien de préparer les étudiants de manière complète au futur métier de vétérinaire. Le volume horaire proposé par la chaire « Alfort Entreprendre », 126h sur tout le cursus de 5 ans contre 66h aujourd'hui, est comparable à celui déjà pratiqué dans les autres ENV (VetAgro sup : 104h par exemple) ; Alfort étant l'ENV française proposant aujourd'hui le volume horaire le plus faible en sciences de gestion. Lequel métier, depuis des décennies est un métier libéral et implique donc une vocation entrepreneuriale forte.

Les ENV doivent prendre part aux changements de la profession et adapter l'enseignement, pour que les étudiants vétérinaires d'aujourd'hui soient les entrepreneurs de demain, et que leur formation soit adaptée à leurs conditions d'exercice. Par ailleurs, nombreux sont les jeunes vétérinaires diplômés qui se réoriente au cours de leur carrières, dans la gestion, le commerce, l'industrie ou encore la recherche ; une formation en sciences de gestion leur permettra de rebondir au mieux et de saisir les opportunités qui se présenteront à eux.

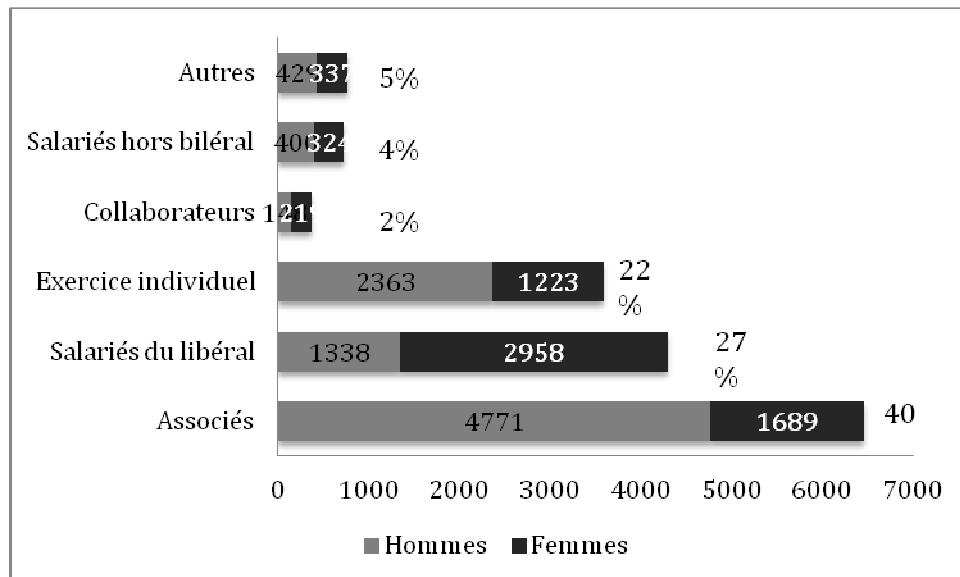
Quant à la limite, elle est bien difficile à placer. L'évolution de la profession se faisant à une vitesse impressionnante, il est certain que le cursus vétérinaire doit non seulement la suivre mais aussi anticiper les changements pour préparer au mieux les futurs vétérinaires à leur métier. L'anticipation de l'évolution de la profession doit être un axe important pour l'orientation du cursus vétérinaire, sans perdre de vue le corps du métier de vétérinaire « la santé animale et publique ». L'enseignement vétérinaire devrait arriver à trouver le bon équilibre, entre un enseignement médical et un enseignement entrepreneurial et de management, de manière à former avec excellence les futurs vétérinaires.

A propos de l'entrepreneuriat vétérinaire, est-il amené à disparaître, au profit des professionnels salariés et des chaines ?

Sur la période 1996-2010, le nombre de vétérinaires a augmenté de 48 %, et le nombre de vétérinaires salariés de 320 % soit une multiplication par un facteur 3,2 du nombre de salariés, alors que le nombre de praticiens n'a été multiplié que par 1,5, comme l'explique Dominique Bechu (BECHU, 2012) et la figure 33.

En 2010, on remarque que seulement 40 % des vétérinaires étaient associés.

*Figure 33 : Répartition de la population vétérinaire selon le statut professionnel, 2012  
(BECHU, 2012).*



91% des vétérinaires inscrits à l'Ordre pratiquent en libéral.

Ainsi, la proportion de vétérinaires salariés augmente par rapport à la proportion des vétérinaires libéraux. La profession vétérinaire va ainsi devoir faire face à trois enjeux majeurs :

- Favoriser l'entrepreneuriat vétérinaire, de manière à soutenir la croissance de la profession et de maintenir l'esprit libéral qui l'anime
- Gérer les retraites des praticiens, la caisse de retraite des libéraux étant soutenue par les jeunes entrepreneurs et non les salariés
- S'adapter à l'évolution de l'entrepreneuriat vétérinaire, notamment avec l'émergence des réseaux de cliniques ; les entreprises vétérinaires passent du stade d'officines à une taille d'entreprise plus conséquente.

Le visage de la profession vétérinaire sera ainsi modifié dans les années à venir et la profession devra s'adapter et anticiper ces modifications.

Rapport Gratuit.Com

# CONCLUSION

Les sciences de gestion sont composées du marketing, de la finance, de la gestion de projet et logistique, des ressources humaines, du droit et de l'entreprenariat. L'enseignement de ces matières non médicales est régi par deux référentiels de diplômes, un français et un européen. On note un décalage important entre les référentiels. Le référentiel européen est complété par les recommandations de l'A3EV qui insiste plus sur l'enseignement des sciences de gestion que les deux référentiels. Les besoins en sciences de gestion exprimés par les praticiens et les minima imposés par les référentiels ne se recouvrent pas totalement ce qui met en évidence une évolution possible des règlementations et recommandations, de l'A3EV notamment, lesquelles essayent d'être au plus proche des besoins des praticiens.

Il semble donc important de dépasser les référentiels d'aujourd'hui pour préparer au mieux les jeunes vétérinaires aux différents métiers qu'ils pourraient être amenés à exercer. Il y a ici un réel débat de société : qui devrait prendre en charge cet enseignement, à la fois fondamental pour exercer mais qui diffère des sciences cliniques ? Chaque établissement français a commencé à se pencher sur cette idée et intègre peu à peu des sciences de gestion à son curriculum. Une étude réalisée sur tous les étudiants de l'ENVA ayant suivi l'enseignement de connaissances professionnelles a révélé que les étudiants, comme les professionnels, s'évaluent comme ayant d'importantes lacunes dans la maîtrise des sciences de gestion. Ils ne se sentent pas suffisamment préparés pour gérer une structure d'exercice libéral ou en créer une. L'évaluation de l'AERES a aussi insisté sur les lacunes de l'enseignement en sciences de gestion.

Par ailleurs, la profession évolue à grande vitesse et les réglementations aussi, notamment avec la mise en application de la Directive Service. Le vétérinaire d'aujourd'hui n'a plus le choix, il doit être entrepreneur et manager.

Il semble donc que les ENV doivent être entreprenantes et proactives sur ce sujet et anticiper les besoins vétérinaires en exercice pour préparer au mieux les étudiants à leur futur métier, de médecin, de chirurgien et de chef d'entreprise

L'ENVA va dans ce sens et depuis 2010 prépare la mise en place d'une chaire d'entreprise, intitulée « Alfort Entreprendre » dans le but d'intégrer une formation en sciences de gestion au cursus initial vétérinaire, pour préparer les futurs vétérinaires aux exigences du métier libéral. Le montage de la chaire d'entreprise a mobilisé une équipe complète et diverse, composée de membres de la direction de l'ENVA, d'enseignants chercheurs, de l'ENVA et de l'UPEC, d'une équipe d'étudiants de l'Université de Dauphine et d'une thésarde vétérinaire. La structure juridico-financière de la chaire d'entreprise est aujourd'hui définie. Il reste désormais à intégrer au mieux l'enseignement et la recherche au sein du cursus vétérinaire, et à collecter des partenariats, pour aboutir au budget prévisionnel de 150k€ par an. La Chaire fonctionnera par module de 5 ans (durée du cursus vétérinaire), les partenaires devront donc s'engager pour cette durée au moins, les responsables de la gouvernance de la chaire d'entreprise étant responsables des relations entre les partenaires et l'ENVA.

Cette chaire représente un projet de grande envergure pour l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, qui marque ainsi sa volonté d'évoluer avec la profession, en anticipant les exigences futures du métier de vétérinaire. Elle montre aussi l'ouverture de l'ENVA en termes de débouchés, car elle permet de préparer encore mieux les étudiants à des carrières de recherches, administratives et au sein des industries privées. Le projet étant maintenant voté au conseil d'administration et en voie

d'être finalisé, il faudra cependant faire face aux différentes contraintes, comme les difficultés financières de l'ENVA et la conduite du changement au sein de l'école. Ceci représente de nouveaux challenges que l'équipe d'Alfort Entreprendre devra surmonter.





# TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : CURSUS MINIMAL EUROPEEN RECOMMANDÉ PAR LA FVE .....	22
FIGURE 2 : COMPARAISON DE L'IMPORTANCE DES RECOMMANDATIONS PAR MATIERE.....	27
FIGURE 3 : TAILLE DE LA COMMUNE DANS LAQUELLE LES ETUDIANTS ENTRES DANS LES ENV FRANÇAISES EN 2005 ONT PASSE LA MAJORITE DE LEUR ENFANCE (LANGFORD, 2010) .....	28
FIGURE 4 : TAILLE DE LA COMMUNE DANS LAQUELLE LES ETUDIANTS ENTRES DANS LES ENV FRANÇAISES EN 2005 ONT PASSE LA MAJORITE DE LEUR ADOLESCENCE (LANGFORD, 2010).....	28
FIGURE 5 : PYRAMIDE NATIONALE DES AGES DES VETERINAIRES PRATICIENS EN FRANCE EN 2010 .....	29
FIGURE 6 : REPARTITION HOMME ET FEMME DES VETERINAIRES SELON L'ANNEE DE SORTIE .....	30
FIGURE 7 : REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL, COMPARAISON HOMME – FEMME. (CHARLES, 2004).....	31
FIGURE 8 : EVOLUTION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT VETERINAIRE EN UE .....	34
FIGURE 9 : RESULTATS DE L'EVALUATION REALISEE PAR L'A3EV (FVE, 2011) .....	35
FIGURE 10 : NOMBRE D'ETUDIANTS VETERINAIRES POUR CENT (100) VETERINAIRES DIPLOMES PAR PAYS .....	36
FIGURE 11 : NOMBRE D'ETUDIANTS VETERINAIRES ET DE VETERINAIRES ACTIFS PAR PAYS (FVE, 2011).....	36
FIGURE 12 : ESTIMATION DE LA CROISSANCE DE LA PROFESSION VETERINAIRE POUR 2010,.....	38
FIGURE 13 : POPULATION VETERINAIRE EN EUROPE AUJOURD'HUI (D'APRES LES DONNEES DU CENTRE D'EXPERTISE EUROPEEN DE L'EMPLOI ET DE LA QUALIFICATION, CEEEQ, 2013) .....	39
FIGURE 14 : ANALYSE FACTORIELLE DES MOTS UTILISES PAR LES ETUDIANTS DES ENV POUR DECRIRE LE TERME « VETERINAIRE » (LANGFORD, 2010) .....	42
FIGURE 15 : TYPE D'EXERCICE ENVISAGE PAR LES ETUDIANTS VETERINAIRES .....	44
FIGURE 16 : EVOLUTION DU NOMBRE DE PRATICIENS CANINS ET RURAUX (PURS OU MIXTES) DEPUIS 1989 (PAULET, 2011) .....	45
FIGURE 17 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE DE LA PROFESSION VETERINAIRE (IFCP, 2008).....	46
FIGURE 18 : DETAIL DE LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE AU SEIN DES STRUCTURES VETERINAIRES (IFCP, 2008).....	46
FIGURE 19 : LIEUX D'EXERCICE ENVISAGES PAR LES ETUDIANTS DE DEUXIEME ANNEE DES ENV (LANGFORD, 2010). .....	47
FIGURE 20 : REPARTITION DES PRATICIENS DE LA PROMOTION ALFORT 1990, 18 ANS PRES LEUR SORTIE DE L'ECOLE (LEBOULANGER, 2008). (n=100) ET DE L'ECHANTILLON (n=58.) (P =0,87) .....	48
FIGURE 21 : FORMATION HORAIRE EN SCIENCES DE GESTION DANS LES QUATRE ENV (LIVRETS DE L'ETUDIANT DE L'ENVA, ENVT, VETAGRO SUP ET ONIRIS), 2012) .....	78
FIGURE 22 : COMPARAISON DE LA FORMATION EN « SCIENCES DE GESTION » ENTRE LES QUATRE ECOLES VETERINAIRES FRANÇAISES, EN 2012.....	83
FIGURE 23 : DIFFERENTES OPTIONS DE MONTAGE DE CHAIRE D'ENTREPRISE.....	95
FIGURE 24 : REPRESENTATION DES POSSIBILITES OUVERTES A L'ENVA POUR LA CREATION D'UNE CHAIRE D'ENTREPRISE (LENTZ ET AL., 2011-2013) .....	106
FIGURE 25 : MONTAGE FINAL DE LA CHAIRE D'ENTREPRISE ALFORT ENTREPRENDRE (BELLANCOURT, 2012).....	110
FIGURE 26 : CURSUS GENERAL PROPOSE (LENTZ ET AL., 2011-2013).....	113
	142

<i>FIGURE 27 : CURSUS DETAILLE DE LA PROPOSITION D'ENSEIGNEMENT EN SCIENCES DE GESTION.....</i>	114
<i>FIGURE 28 : REPARTITION DES REPONDANTS EN FONCTION DU NOMBRE D'ANNEES EXERCEES DANS LEURS PROPRES STRUCTURES VETERINAIRE .....</i>	121
<i>FIGURE 29 : REPARTITION DES REPONDANTS EN FONCTION DE LEUR SPECIALITE .....</i>	121
<i>FIGURE 30 : SPECIALITES VERS LESQUELLES LES ETUDIANTS DE IVIEME ET VIEME ANNES DE L'ENVA S'ORIENTENT, 2012.....</i>	125
<i>FIGURE 31 : COMPARAISON DES RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION DES PRATICIENS ET DES ETUDIANTS POUR LA PARTIE « CREATION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE ».....</i>	127
<i>FIGURE 32 : COMPARAISON DES RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION DES PRATICIENS ET DES ETUDIANTS POUR LA PARTIE « GESTION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE ».....</i>	128
<i>FIGURE 33 : REPARTITION DE LA POPULATION VETERINAIRE SELON LE STATUT PROFESSIONNEL, 2012 .....</i>	136

# TABLE DES TABLEAUX

<i>TABLEAU 1 : RECAPITULATIF DU REFERENTIEL DE DIPLOME FRANÇAIS ET DE LA DIRECTIVE 781027 .....</i>	25
<i>TABLEAU 2 : RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS DE L'A3EV, DE LA FVE, DE L'OIE ET DU RAPPORT VALLAT SUR L'ENSEIGNEMENT DES SCIENCES DE GESTION DANS LE CURSUS VETERINAIRE.....</i>	26
<i>TABLEAU 3 : MOTS LES PLUS EVOQUES PAR LES ETUDIANTS DE PREMIERE ANNEE DES ENV FRANÇAISES, APRES REGROUPEMENTS (LANGFORD, 2010). ....</i>	41
<i>TABLEAU 4 : FACTEURS EVOQUES POUR LE CHOIX DU METIER DE VETERINAIRE (LANGFORD, 2010).....</i>	43
<i>TABLEAU 5 : AGE DU PREMIER SOUHAIT D'ETRE VETERINAIRE (LANGFORD, 2010). ....</i>	43
<i>TABLEAU 7 : ASSOCIATION D'EXERCICE. (DUHAUTOIS, 2009), (LAJOU, 2012),(BALLEY, 2009) .....</i>	52
<i>TABLEAU 8 : ANALYSE SWOT DES RESEAUX DE CLINIQUES (DUHAUTOIS, 2009) .....</i>	56
<i>TABLEAU 9 : PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT EN SCIENCES DE GESTION DES A4 ET A5 DE VETAGRO SUP (VET AGRO SUP, 2012)</i> .....	59
<i>TABLEAU 10 : EXEMPLE DE PROGRAMME DU MODULE 1 DU DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012) .....</i>	62
<i>TABLEAU 11 : EXEMPLE DU PROGRAMME DU MODULE 2 DU DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012) .....</i>	63
<i>TABLEAU 12 : EXEMPLE DU PROGRAMME DU MODULE 3 DU DEMV (TRUNKA, 2012 ; SANS, 2012) .....</i>	63
<i>TABLEAU 13 : L'ENSEIGNEMENT EN SCIENCES DE GESTION A L'ENVA DE 1985 A AUJOURD'HUI.....</i>	66
<i>TABLEAU 14 : PROGRAMME DE COURS EN CONNAISSANCE PROFESSIONNELLES DE TROISIEME ANNEE A ALFORT.....</i>	69
<i>TABLEAU 15 : PREMIERE SEMAINE DU PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT D'UNE CLINIQUE VETERINAIRE EN QUATRIEME ANNEE A L'ENVA.....</i>	71
<i>TABLEAU 16 : DEUXIEME SEMAINE D'ENSEIGNEMENT DU MODULE VOCATION MANAGER.....</i>	72
<i>TABLEAU 17 PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DE VOCATION MANAGER.....</i>	75
<i>TABLEAU 19 : SEMAINE D'ENSEIGNEMENT DE CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES AU RVC (RVC, 2012).....</i>	79
<i>TABLEAU 20 : SEMAINE D'ENSEIGNEMENT DES CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES DES VINQUIEMES ANNEES AU RVC (RVC, 2012) .....</i>	79
<i>TABLEAU 21 : PROGRAMME DE LA SEMAINE OPTIONNELLE DE SCIENCES DE GESTION DU RVC (RVC, 2012 .....</i>	80
<i>TABLEAU 22 : COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENTES ECOLES VETERINAIRES FRANÇAISES ET LES ENSEIGNEMENTS OBLIGATOIRES ET PRECONISEES PAR L'OIE, LA FVE, L'A3EV ET LE RAPPORT VALLAT EN SCIENCES DE GESTION,.....</i>	82
<i>TABLEAU 23 : COMPARAISON ENTRE L'ENSEIGNEMENT DES SG A ALFORT, DANS LE MONDE ET AVEC LES EXIGENCES REGLEMENTAIRES ET LES RECOMMANDATIONS, EN 2012.....</i>	85
<i>TABLEAU 24 : SYNTHESE DES OPTIONS DE FORMES D'ENSEIGNEMENTS DES SG .....</i>	92
<i>TABLEAU 25 : DIFFERENTES POSSIBILITES D'ENSEIGNEMENT.....</i>	93
<i>TABLEAU 26 : INTERETS ET INCONVENIENTS D'UNE CHAIRE D'ENTREPRISE.....</i>	97
<i>TABLEAU 27 : GRANDS ACTEURS DE LA PHARMACIE VETERINAIRE.....</i>	106
<i>TABLEAU 28 : GROUPES ACTEURS DU MARCHE DE L'ALIMENTATION DU BETAIL.....</i>	107
<i>TABLEAU 29 : PRESENTATION DU PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DE LA CHAIRE D'ENTREPRISE « ALFORT ENTREPRENDRE ».....</i>	111

<i>TABLEAU 30 : REPARTITION DES VETERINAIRES ET QUESTIONNAIRES ENVOYES.....</i>	118
<i>TABLEAU 31 : GESTION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE .....</i>	119
<i>TABLEAU 32 : CREATION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE.....</i>	120
<i>TABLEAU 33 : RELATION ENTRE LES BESOINS MIS EN EVIDENCES PAR LES PROFESSIONNELS AVEC LES QUESTIONS POSEES AUX ETUDIANTS LORS DE L'ENQUETE.....</i>	124
<i>TABLEAU 34 : GESTION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE .....</i>	126
<i>TABLEAU 35 : CREATION D'UNE STRUCTURE VETERINAIRE.....</i>	127

# BIBLIOGRAPHIE

André C., Entre nous, Semaine vétérinaire 1484, 24 Février 2012, p11

Annuaire vétérinaire Roy, Edition du point vétérinaire, 2011

AVMA, site internet,

[http://www.avma.org/education/cvea/coe\\_pp\\_07\\_standards\\_of\\_accreditation.asp](http://www.avma.org/education/cvea/coe_pp_07_standards_of_accreditation.asp), (consulté en 2012)

Bellancourt A., entretiens conduits par Alexandra Lebas, 2011-2013, communication personnelle

Benamou-Smith A., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Bénet JJ., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Charles H., Impact de la féminisation sur le statut social du vétérinaire, Thèse Méd Vét., Alfort, 2004, 158p

Chandler W., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Colorado state University, site internet, <http://www.colostate.edu/>, (consulté en 2012)

Décret n° 2010-780 du 8 juillet 2010 adaptant le livre II du code rural et de la pêche maritime à la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur, JORF n°0158 du 10 juillet 2010, p12817

Décret n°84-431 du 6 juin relatif au statut des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur, JORF du 8 juin 1984, p1787

Décret n°92-171 du 21 février 1992 portant sur les statuts particuliers des corps d'enseignants-chercheurs des établissements d'enseignement supérieur publics relevant du ministre chargé de l'agriculture, JORF n°33 du 8 février 2003, p2375

Décrets n° 2009-1029, 1030, 1031, relatifs à la modification du décret n° 84-431, JORF n°0197 du 27 août 2009, p74

Dépêche vétérinaire, Espagne : Un centre pour se former au bien être des animaux de rente, Dépêche vétérinaire n° 1167, 28 Avril au 4 Mai 2012, p40

Directive 2005/36/EC of the european parliament and of the council of 7 september 2005 on the recognition of professional qualifications, JO L 255 du 30.9.2005, p22

Directive Européenne 78/1027, JO L 362 du 23.12.1978, p7-9

Duhautois B., L'entreprise vétérinaire réinventée, du cabinet au réseau, Paris, Edition Med'Com, 2009, 110p

EAEVE, Site internet de l'A3EV, <http://www.eaeve.org/about-eaeve/history-and-aims.html>, (consulté entre 2011 et 2013)

Ecole Nationale vétérinaire de Toulouse, site internet, <http://www.envt.fr/>, (consulté en 2012)

ESEN, Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, site internet, <http://www.esen.education.fr/>, (consulté le 11 Mai 2013).

Fiche d'enseignement des connaissances professionnelles de A3 et A4, Ecole nationale Vétérinaire d'Alfort, site internet de l'ENVA, <http://eve.vet-alfort.fr/>, (consulté de 2011 à 2013)

Fiche de A3 de Oniris, site internet d'Oniris, <http://www.oniris-nantes.fr/>, (consulté en 2012)

Fournel C., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

FVE, site internet de la FVE, <http://www.fve.org/>, (consulté entre 2011 et 2013)

Garcia-Condé ML, Les réseaux vétérinaires en France, Vétitude, n°8 Avril 2012, p15

Guéné C., Vers une profession vétérinaire du XXIe siècle, *Rapport au Premier Ministre au Ministre de l'Agriculture et de la Pêche*, 2008, 61p

Henry P., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Institut de formation et de conjoncture professionnelle, enquête de branche vétérinaire, 2008, site internet <http://www.wk-vet.fr/>. (consulté en 2013)

Jessenne L., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

La dépêche vétérinaire, n° 1167 du 28 Avril au 4 mai 2012, p40

Lajou F., SPFPL, Sociétés de participations financières des professions libérales : Pour y voir plus clair, Vétitude n°9, Mai 2012, p28

Langford A., Origines, motivations et souhaits d'orientation professionnelle des étudiants vétérinaires. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire. Toulouse 3, 2010, 127p

Leboulanger J., L'intégration des jeunes vétérinaires dans la profession : étude de la promotion d'Alfort 1990, thèse Méd. Vét, 2008, 151p

Les Echos, site internet, <http://www.lesechos.fr/management/former/0202058359424-entreprise-et-universite-l-appel-de-la-chaire-322452.php>, (consulté en 2012)

List of recommended essential competences at graduation : « Day-One skills, Evaluation of the veterinary straining in Europe », Annex IV, EAEVE publication, May 2011, 105p

Livrets de l'étudiant depuis 1985, Ecole Nationale vétérinaire d'Alfort

Lentz C., Nigro, L. Famuliak T., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2011-2013, communication personnelle

Ministère de l'agriculture et de la pêche, Direction générale de l'enseignement et de la recherche, Sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche, Bureau des formations de l'enseignement supérieur , Cursus Vétérinaire, 2008, p42

Moraillon R., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Niebauer G., l'avenir de la profession vétérinaire française, entretien par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Ordre National des Vétérinaires, site internet, <http://www.veterinaire.fr/> (consulté entre 2010 et 2013)

Paulet, V., La féminisation de la profession vétérinaire en France : analyse de son impact à partir d'une enquête auprès des praticiens libéraux. Thèse Méd. Vét., ENVT, 2011, 185 p

Quality of veterinary training, Federation of Veterinarian in Europe, 2011, site internet FVE, [www.fve.org](http://www.fve.org), (consulté entre 2012 et 2013)

Rapport d'évaluation de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, AERES, 2009, site internet de l'AERES, [www.aeres-evaluation.fr](http://www.aeres-evaluation.fr), (consulté entre 2011 et 2013)

Rapport financier ENVA, 2012, site internet de l'ENVA, [www.vet-alfort.fr](http://www.vet-alfort.fr), (consulté en 2012)

Ravigneaux A., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Recommandations de l'OIE sur les compétences minimales attendues des jeunes diplômés en médecine vétérinaire pour garantir la haute qualité des Services vétérinaires nationaux, OIE, 2012, site internet de l'OIE, [www.oie.int](http://www.oie.int), (consulté entre 2012 et 2013)

Rosenberg D., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

**Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.)**

Sans P. et al., Etudiants. Quelles motivations ? Quelles images de leurs études ? Supplément de la revue de l'Ordre des vétérinaires, Nov 2007, n°31, p 26-28

Sans P., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Statement on Veterinary Education, Joint Federation of Veterinarians of Europe (FVE) - American Veterinary Medical Association (AVMA), 2012, site internet de la FVE, [www.fve.org](http://www.fve.org), (consulté en 2012)

Toma B., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Trunka J., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Vallat B. Le parcours de formation initiale des vétérinaires en France : Proposition pour son évolution, 2008, p21, site internet du Ministère de l'Agriculture, [agriculture.gouv.fr](http://agriculture.gouv.fr) (consulté entre 2011 et 2013)

Van Rooijen E., entretien conduit par Alexandra Lebas, 2012, communication personnelle

Veterinary Business Elective Handbook RVC, 2012, site internet du Royal Veterinary College, [www.rvc.ac.uk](http://www.rvc.ac.uk), (consulté entre 2011 et 2012)

Xerfi, Etude de marché, Métier de vétérinaire, aout 2011, site internet Xerfi, [www.xerfi.fr](http://www.xerfi.fr), (consulté en 2012)



## ANNEXE 1 : L'équipe Alfort Entreprendre

### L'équipe ENVA

- **BELLANCOURT ANNE**

#### Expérience professionnelle :

- ENVA - 2009 à Aujourd'hui - Directrice adjointe
- Coca Cola - 2006 à 2008 - Directeur Performance des Organisations
- Coca Cola - 2003 à 2006 - Directeur Qualité et environnement

#### Formation :

- ENVA - Docteur en médecine vétérinaire



Anne Bellancourt est directrice adjointe de l'ENVA. Elle pilote le projet de création de la Chaire « Alfort Entreprendre ».

- **BENET JEAN-JACQUES**

#### Expérience professionnelle :

- Professeur à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort de maladies contagieuses, zoonoses, législation sanitaire et épidémiologie.
- Responsable de l'unité pédagogique maladies contagieuses.



#### Formation :

- ENV Lyon 1971 - Docteur en médecine vétérinaire 1973
- Institut Pasteur - 1975 - Diplômé en immunologie
- Institut Pasteur - 1979 - Diplômé en épidémiologie

Jean Jacques Bénet, maintenant professeur émérite, a exercé comme Enseignant-Chercheur de sa discipline (Epidémiologie, maladies contagieuses), et comme organisateur d'enseignements consacrés à la vie professionnelle.

- **DIEUZY-LABAYE ISABELLE**

#### Expérience professionnelle :

- Pfizer Animal Health - 2010 à Aujourd'hui \_ R&D Business Development en Europe/Moyen-Orient/Afrique
- Pfizer Animal Health - 1997 à 2006 - Directeur Technique et Directeur Marketing
- Pfizer Animal Health - 1990 à 1996 - Rôle dans la stratégie Marketing au



siège Pfizer à New York

#### **Formation :**

- ENVA - 1980 à 1984 - Docteur en médecine vétérinaire
- INSEAD - 1986 - MBA

*Isabelle Dieuzy-Labaye soutient la profession vétérinaire et souhaite participer à l'amélioration du cursus d'enseignement de l'ENVA.*

- **COLMIN CATHERINE**

#### **Expérience professionnelle :**

- Responsable des études de l'ENVA – de février 2012 à Aujourd'hui
- Responsable d'une équipe de recherche au sein de l'ENVA - De 1992 à 2002
- Maître de Conférence titulaire en Microbiologie Alimentaire à l'ENVA - Depuis octobre 1995



#### **Formation :**

- DEA et thèse réalisés au laboratoire de Génétique et Microbiologie de l'Université de Nancy I
- DOCTORAT en Génétique Moléculaire - 1991 - Université de Nancy I

*La motivation de Catherine Colmin réside dans sa volonté de moderniser l'ENVA ainsi que de faire évoluer son cursus d'enseignement.*

- **LEBAS ALEXANDRA**

#### **Expérience professionnelle :**

- Cliniques vétérinaires - 2008 à Aujourd'hui - Rotations cliniques, consultations et soins
- Danone - 2011 à Aujourd'hui - Stagiaire en gestion de projet dans l'industrie agro-alimentaire



#### **Formation :**

- ENVA - 2007 à Aujourd'hui - Diplôme de l'ENVA avec mention additionnelle ‘‘Vétérinaire équin sur les compétitions d'endurance’’
- HEC Paris : 2012 à Aujourd'hui – MSc Strategic Management

Alexandra Lebas est étudiante à l'ENVA. Au sein de sa thèse, Alexandra participe à la mise en place de la Chaire « Alfort Entreprendre ».

## L'équipe Dauphine

- **FAMULIAK TOMMY**

### Expérience professionnelle :

- Consultant – 2010 à 2011 – Bearing Point Consulting

### Formation :

- Master 2 Entrepreneuriat et Projets Innovants – Université Paris-Dauphine – 2011/2012
- Master 1 Finance – Université Paris-Dauphine – 2009/2010



- **LENTZ CYRIELLE**

### Expérience professionnelle :

- Assistante Marketing – janvier à avril 2011 – Stonyridge Vineyard, Nouvelle-Zélande
- Chef de Projets Junior – juillet à décembre 2010 – Agence de Design Dragon Rouge



### Formation :

- Master 2 Entrepreneuriat et Projets Innovants – Université Paris-Dauphine – 2011/2012
- Master 1 Marketing et Stratégie – Université Paris-Dauphine – 2009/2010

- **NIGRO LOUISA**

### Expérience professionnelle :

- Chef de Projets Junior – janvier à juin 2010 – Maersk Logistics, Alger.



### Formation :

- Master 2 Entrepreneuriat et Projets Innovants – Université Paris-Dauphine – 2011/2012
- Master 1 Administration et Gestion des Entreprises – Université Panthéon Assas – 2010/2011

## ANNEXE 2 : Questionnaire aux praticiens

*Bonjour, je suis étudiante en dernière année d'Ecole Vétérinaire et dans le cadre de ma thèse, j'aurais besoin de votre avis concernant votre expérience en tant que créateur de clinique ou de cabinet vétérinaire.*

*Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et vos réponses resteront confidentielles.*

### 1/ Quel âge avez-vous ?

- *Moins de 25 ans*
- *Entre 25 et 30 ans*
- *Plus de 30 ans*

### 2/ Êtes-vous :

- *Un homme*
- *Une femme*

### 3/ Depuis combien d'années exercez-vous au sein de votre propre structure vétérinaire ?

- *Moins de 5 ans*
- *Entre 5 et 10 ans*
- *Plus de 10 ans*

### 4/ Êtes-vous un vétérinaire praticien :

- *Canin*
- *Equin*
- *Rural*
- *Mixte*

### 5/ Avant de créer votre propre structure vétérinaire, avez-vous reçu une formation en Sciences de Gestion (Marketing, Finance, Comptabilité, Management, etc.) ?

- *Oui, au sein de mon école vétérinaire*
- *Oui, au sein d'un établissement externe*
- *Non*

*Si oui répondez aux deux questions suivantes, si non allez directement à la question 6 :*

#### 5bis/ Pendant combien de temps avez-vous suivi cette formation :

- Moins d' 1 an*
- 1 an*
- Plus d'1 an*

#### 5bis'/ En êtes-vous satisfait ?

- Oui*

o Non

6/ Durant la création de votre structure vétérinaire, évaluez votre degré de compétences sur les points suivants :

	Pas du tout compétent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très compétent
Choisir un statut juridique adéquat												
Connaître les modalités administratives pour créer sa structure vétérinaire												
Rechercher et trouver les fonds/financements nécessaires à l'ouverture de votre structure vétérinaire												
Rechercher et trouver des locaux idéalement situés par rapport à vos attentes												
Réaliser une étude de marché client et de la concurrence												

7/ Durant la gestion de votre structure vétérinaire, évaluez votre degré de compétences sur les points suivants :

	Pas du tout compétent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très compétent
Recruter, former ou licencier un employé												
Choisir et rédiger un contrat de travail adapté												
Gérer ses stocks de consommables et de produits annexes (petfoods, jouets, etc.)												
Evaluer le nombre de clients potentiels de votre structure vétérinaire												
Attirer et fidéliser sa clientèle												
Entretenir une bonne relation client												
Gérer ses comptes et maintenir une bonne trésorerie												
Négocier avec ses fournisseurs												

Mettre en valeur et vendre des produits annexes (petfoods, jouets, etc.)											
Animer une équipe de collaborateurs											
Calculer et gérer ses coûts de fonctionnement											
Faire des estimations de résultat pour sa structure											
Gérer les conflits avec un client ou un employé											

7/ Si vous êtes intéressés par les résultats de cette enquête, veuillez laisser votre adresse e-mail ci-dessous :

### ANNEXE 3 : Questionnaire aux étudiants

**Bonjour, nous sommes trois étudiants qui participons avec l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort à une réflexion pour améliorer votre cursus d'enseignement en Sciences de Gestion (Marketing/Finance/Droit)**

**Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et vos réponses resteront confidentielles.**

#### 1/ Quel âge avez-vous ?

- *Moins de 25 ans*
- *Entre 25 et 30 ans*
- *Plus de 30 ans*

#### 2/ Êtes-vous :

- *Un homme*
- *Une femme*

#### 3/ Depuis combien d'années êtes-vous en formation au sein de votre école vétérinaire ?

- *Moins de 4 ans*
- *Entre 4 et 6 ans*
- *Plus de 6 ans*

#### 4/ Dans un futur proche, vous souhaiteriez devenir un vétérinaire praticien :

- *Canin*
- *Equin*
- *Rural*
- *Mixte*

#### 5/ Au sein de votre formation en Ecole Vétérinaire, avez-vous reçu une formation en sciences de gestion (Marketing, Finance, Management, Droit, etc.)

- *Oui, j'en suis pleinement satisfait*
- *Oui, mais j'en suis insatisfait*
- *Non*

#### 6/ Auriez-vous été intéressé par des cours en Sciences de Gestion plus précis et professionnalisaient ?

- *Oui*
- *Non*

#### 7/ Si demain vous deviez créer votre propre structure vétérinaire (Cabinet ou Clinique), comment évalueriez-vous votre degré de compétence sur les points suivants :

	<b>Pas du tout compétent</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Très compétent</b>
Choisir un statut juridique adéquat												
Connaître les modalités administratives pour créer sa structure vétérinaire												
Rechercher et trouver les fonds/financements nécessaires à l'ouverture de votre structure vétérinaire												
Rechercher et trouver des locaux idéalement situés par rapport à vos attentes												
Réaliser une étude de marché client et de la concurrence												

8/ Si demain vous deviez gérer votre propre structure vétérinaire (Cabinet ou Clinique), comment évalueriez vous votre degré de compétence sur les points suivants :

	<b>Pas du tout compétent</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Très compétent</b>
Recruter, former ou licencier un employé												
Choisir et rédiger un contrat de travail adapté												
Gérer ses stocks de consommables et de produits annexes (petfoods, jouets, etc.)												
Evaluer le nombre de clients potentiels de votre structure vétérinaire												
Attirer et fidéliser sa clientèle												
Entretenir une bonne relation client												
Gérer ses comptes et maintenir une bonne trésorerie												
Négocier avec ses fournisseurs												
Mettre en valeur et vendre des produits annexes (petfoods, jouets, etc.)												
Animer une équipe de collaborateurs												

Calculer et gérer ses coûts de fonctionnement											
Faire des estimations de résultat pour sa structure											
Gérer les conflits avec un client ou un employé											

# CHAIRE « ALFORT ENTREPRENDRE »

## L'ÉCOLE NATIONALE VETERINAIRE D'ALFORT (ENVA)

- *Créée en 1766, elle est la plus ancienne école vétérinaire du monde sur son site d'origine et jouit d'une renommée internationale.*
- *L'ENVA fait partie des 4 établissements français de l'enseignement supérieur habilités à former des vétérinaires.*
- *L'école délivre un diplôme qui permet à ses étudiants d'exercer en France et dans toute l'Union Européenne.*
- *L'ENVA développe son réseau en se rapprochant notamment d'écoles vétérinaires internationales et d'établissements d'enseignement supérieur en France tels que le PRES Paris-Est et l'ESSEC.*

## LE METIER DE VETERINAIRE EN PLEINE MUTATION

- *Un vétérinaire n'est plus simplement un praticien.*
- *Il est un véritable entrepreneur.*
- *Les structures vétérinaires d'aujourd'hui (cabinets, cliniques, hôpitaux) doivent être appréhendées comme de véritables entreprises.*

→ Il est devenu indispensable de transmettre des compétences non médicales aux étudiants vétérinaires : les SCIENCES DE GESTION.

## NOTRE IDEE

- *La création de la première chaire d'entreprise vétérinaire en Europe.*
- *Notre vision de la chaire :*
  - *Une histoire d'individus partageant une vision commune*
  - *Une collaboration entre l'ENVA et une ou des entreprises partenaires*
  - *Un partenariat Gagnant-Gagnant*
- *Une chaire de recherche et d'enseignement*

- *Le leader de la chaire : Sylvain Bellier*
- *Equipe projet*

## LES AVANTAGES D’UN PARTENARIAT AVEC LA CHAIRE « ALFORT ENTREPRENDRE »

- *Bénéficier d’une image favorable auprès des acteurs du milieu vétérinaire.*
- *Contribuer à l’amélioration du cursus vétérinaire afin d’aider les étudiants à mieux s’orienter dans leurs choix professionnels et à devenir de bons gestionnaires.*
- *Jouir de relations privilégiées avec les futurs vétérinaires qui auront suivi les enseignements en Sciences de Gestion avec le corps professoral.*
- *Echanger de bonnes pratiques et contacts entre l’ENVA et les différents partenaires non concurrents.*
- *Motiver des collaborateurs autour d’un projet éducatif.*
- *Accéder à des études d’intérêt stratégique de manière privilégiée, que le partenaire pourra valoriser.*
- *Profiter de déductions fiscales avantageuses (Réduction d’impôt sur les sociétés de 60% du montant du don à concurrence de 5 pour mille du chiffre d’affaires hors taxe).*

## PROPOSITION DE VALEUR

Dans le cadre de la chaire, seront réalisés :

- *Des Thèses*
- *Des Tests*
- *Un Baromètre en Sciences de Gestion*

L’ENVA est un lieu de tests pour les Sciences de Gestion : l’utilisation des locaux de l’ENVA permettraient d’analyser les relations et les comportements entre le client et les acteurs du monde vétérinaire.

### Thèmes possibles

- *Evolution du métier de vétérinaire : du praticien au prestataire de service*
- *Evolution des structures vétérinaires : des cabinets aux cliniques et hôpitaux*
- *Evolution de la gestion vétérinaire : de la profession libérale à l’entreprise vétérinaire*
- *Evolution de la relation homme - animal : une clientèle avec de nouvelles attentes*
- *Evolution de la consommation vétérinaire : les nouvelles habitudes de consommation*
- *Evolution des comportements*
- *Métier de vétérinaire et développement durable*

## VOTRE ROLE

- ***Vos engagements***
  - *Participer à un don annuel permettant d’assurer le fonctionnement de la chaire pendant 5 ans (durée correspondant au cursus vétérinaire).*
    - *Budget de la chaire : 300 000 Euros (par an, sur 5 ans)*
  - *Prendre part au comité de pilotage de la chaire au sein duquel seront définis les axes d’enseignement et de recherche*
    - *Deux comités exécutifs par an*
  - *Communiquer et donner de la visibilité à l’école au niveau régional, national et international*

- ***Vos implications éventuelles***
  - *Participer à l'enseignement*
  - *Accueillir des étudiants en stages*
  - *Participer à l'encadrement de projets de recherche en apportant votre expertise*

## CADRE

- ***Un contrat clair***
  - *Précisant les données du partenariat :*
    - *Durée, moyens, résultats, confidentialité, propriété intellectuelle.*





# CRÉATION DE LA CHAIRE D'ENTREPRISE :

## « ALFORT ENTREPRENDRE »

**NOM et Prénom :** LEBAS Alexandra

### Résumé

Cette thèse dresse le bilan, en termes de besoins et de moyens, de l'enseignement vétérinaire d'aujourd'hui concernant les sciences de gestion. Il est mis en évidence que la profession vétérinaire évolue (féminisation de la profession, évolution réglementaires, évolution de l'attente des clients, etc. ...) et la question du rôle des écoles vétérinaires dans ce monde changeant se pose. Il semble crucial que les écoles soient non seulement présentes mais proactives dans l'évolution de la profession, pour préparer les vétérinaires de demain au métier qui sera le leur. Une fois ce constat établi, il est question de moyens : la nécessité d'enseigner les sciences de gestion aux futurs chefs d'entreprises et décideurs de demain que sont les vétérinaires, semble désormais indéniable. Mais comment faire ?

Ce travail retrace les étapes clés de la création de la chaire d'entreprise « Alfort Entreprendre », de la naissance du projet à la recherche de partenaires financiers, sans oublier l'intégration de l'enseignement des sciences de gestion dans le cursus vétérinaire de l'ENVA. La chaire « Alfort entreprendre » a pour vocation de proposer un enseignement des sciences de gestion, construit sur les 5 années de cursus vétérinaire, progressif, pour préparer au mieux les vétérinaires de demain aux exigences toujours changeantes de la profession. Elle permettra également de développer des projets de recherche en relation avec les demandes des partenaires. Les premiers enseignements en sciences de gestion dispensés dans le cadre cette chaire d'entreprise auront vraisemblablement lieu à la rentrée 2013.

### Mots clés

ENSEIGNEMENT VÉTÉRNAIRE, PROFESSION VÉTÉRNAIRE, CHAIRE D'ENTREPRISE, BUSINESS, SCIENCES DE GESTION, REGLEMENTATION, EVOLUTION DE LA PROFESSEION, CURSUS.

### Jury :

Président : Pr.

Directeur : Pr. Jean-Jacques Bénet,

Assesseur : Pr .Philippe Bossé

Invité : Dr. Anne Bellancourt

# CRÉATION DE LA CHAIRE D'ENTREPRISE :

## « ALFORT ENTREPRENDRE »

**SURNAME :Lebas**

**Given name :Alexandra**

### **Summary**

This thesis sums up the needs of the always evolving veterinary education subject, focusing on the business education segment. It has been showed that the veterinary profession is changing (feminization, law, client needs and requests, ...) and it is now time to wonder the role that the veterinary schools have to play in this changes. It seems crucial that not only they get involve, but also that they play a pro-active role to prepare to their best the future actors of the profession, the future owner of a business, that are the veterinary students.

This work goes through the creation of the “Alfort Entreprendre” chair, from the project birth to the financial needs and explains the very important segment of veterinary education. The Chair proposes a curriculum of 5 weeks, equally spread through out the veterinary curriculum, in order to give the fundamental education of business to the veterinary students, to prepare them to their most to a future carrier, may it be as a practitioner, as a researcher, involved in public health or in private industries.

### **Keywords**

EDUCATION, PROFESSION, CHAIR, BUSINESS, LAW, EVOLUTION

### **Jury :**

President : Pr.

Director : Pr. Jean-Jacques Bénet

Assessor: Pr. Philippe Bossé

Guest : Dr. Anne Bellancourt