

FEUILLE DE ROUTE POUR LA CREATION D'UN RESEAU REGIONAL DE VETERINAIRES PRATICIENS EN PRODUCTIONS ANIMALES

Emmanuel THEBAUD

VET'EL – 34 rue Emile Combes – 62300 LENS – vetel@nordnet.fr

RESUME

Structurer un réseau régional de vétérinaires est une tâche à la fois enthousiasmante et délicate, qui demande réalisme, anticipation et rigueur.

Toutefois, en respectant quelques principes fondamentaux dans la phase de conception du projet, lors de sa construction puis de sa mise en œuvre, l'expérience montre qu'il est possible de parvenir à un dispositif régional actif et satisfaisant.

MOTS CLES : réseau – vie professionnelle - GTV – syndicat – associations professionnelles - stratégie d'entreprise - management

La notion de « *réseau de vétérinaires* », entendue comme un réseau de structures vétérinaires libérales, compte naturellement presque autant de nuances qu'il en existe de réseaux d'entreprises. Les communications abordant ce sujet font état aussi bien d'associations formelles et très structurantes de clientèles voisines, que de réseaux de contacts à l'échelle nationale, au rang desquels figure, par exemple, la SNGTV avec son réseau d'adhérents (1,2,3,4,5,6).

Parmi toutes ces options, le réseau régional n'est pas la moins intéressante. Il s'agit en effet d'une forme intermédiaire, tant sur le plan de son étendue géographique que de ses implications pratiques. Par conséquent, elle est sans doute la plus facile à appréhender et la moins difficile à mettre en œuvre.

Ce n'est donc pas un hasard si quelques expériences de réseaux de ce type ont déjà pu se développer dans certaines régions françaises. Parmi ceux là, le réseau VET'EL, articulé autour de la FRGTV Nord-Pas de Calais- Picardie et du syndicat régional SVLNF, compte dix années d'existence (7). S'il n'est pas le plus ancien des réseaux de vétérinaires praticiens en activité, ce recul permet toutefois une mise en perspective de ses réussites et de ses échecs qui nous a semblé pouvoir bénéficier à ceux qui, aujourd'hui, souhaiteraient s'engager dans cette voie, puisque la notion de réseau semble devoir s'imposer à la profession vétérinaire.

1. Périmètre

Par « régional », nous entendons un territoire suffisamment vaste pour couvrir plusieurs zones de clientèles vétérinaires sans que celles-ci soient nécessairement contiguës, mais conservant une identité locale explicite (département, région administrative, région historique...). Nous excluons donc, d'une part, les réseaux diffus sur un territoire plus étendu, d'autre part les réseaux de très grande proximité, regroupant plusieurs clientèles voisines comme une forme de « *super-association* ». Non que certaines notions communes

ne puissent s'appliquer également à ces formes d'organisation, mais elles comptent trop de spécificités par ailleurs pour les traiter toutes ensemble sans risquer le flou artistique.

L'échelon régional a plusieurs avantages :

- Il correspond généralement aux choix d'organisation des partenaires de travail de la Profession, particulièrement les organisations professionnelles agricoles, structurées par département ou par région administrative et demandeuses d'interlocuteurs équivalents ;
- Il permet d'intégrer un nombre d'adhérents suffisant, à la fois pour atteindre un premier équilibre économique sur la base d'une contribution financière individuelle « mesurée » et pour se donner les moyens de répondre collectivement à des offres de partenariat à géométrie variable (de quelques vétérinaires pour un essai clinique très ciblé, à quelques dizaines de vétérinaires pour une enquête, par exemple) ;
- Il autorise une proximité réelle entre les adhérents, aucun, par exemple, ne se trouvant globalement à plus de deux heures de route d'un point central ;
- Il permet enfin et surtout de s'appuyer sur la base de l'existant, notamment les structures locales des GTV ou du SNVEL (idéalement des deux en même temps). La plupart des GTV départementaux, par exemple, peut tout à fait être considérée comme des embryons de réseaux régionaux, en tout cas d'excellents points de départ pour structurer la suite. Cette réalité a des implications essentielles :
 - Il paraît plus qu'inopportun pour une profession à faible effectif comme les vétérinaires libéraux en productions animales d'envisager le développement d'un réseau régional « parallèle », par exemple, à un GTV préexistant. L'initiative conduirait inmanquablement à la cacophonie dans le meilleur des cas, au conflit ouvert – donc à l'échec – dans le pire ;
 - Le réseau nouvellement créé se présente alors comme un développement de l'activité des associations (GTV, Syndicat, ou autres en fonction des régions), professionnalisant leurs actions autour d'une structure permanente et d'une mobilisation renouvelée des vétérinaires ;
 - Les associations deviennent les premiers clients du réseau, leurs ressources contribuant à lui acheter des prestations de services utiles à leur action ;
 - La légitimité historique des associations et syndicats, tant auprès des vétérinaires que des partenaires, rejaillit immédiatement sur le nouveau réseau et le crédibilise.

Evidemment, le modèle comporte aussi quelques limites :

- La proximité entre les vétérinaires adhérents est tangible mais permet difficilement une intrication véritable des intérêts et des affaires de leurs structures d'exercice. Celle-ci demanderait des rencontres beaucoup plus fréquentes, malaisées à cette échelle géographique, à moins d'une très forte motivation ou d'une nécessité économique absolue. De fait, certains domaines d'activité des vétérinaires, qui en théorie pourraient gagner à être traités en collaboration mais impliquent fortement l'identité ou l'économie de chaque structure, peinent à trouver une place dans un réseau régional (économie du médicament, organisation du travail, etc.). Cette limite peut toutefois être perçue positivement, dans la mesure où elle préserve de fait une large indépendance de chaque structure adhérente, culturellement très appréciée par les vétérinaires libéraux.
- L'ancrage géographique du réseau limite son rayon d'influence alors qu'en tant que lieu d'échange et de débats entre vétérinaires, les problématiques auxquelles il est confronté dépassent souvent le cadre régional. Sur ces dossiers, il peut en résulter un sentiment d'impuissance puisqu'il est difficile d'y faire reconnaître le réseau régional comme un interlocuteur représentatif. Le lien avec les associations et syndicats nationaux, conféré par une implication étroite de leurs antennes locales dans le réseau, contribue toutefois à atténuer cette frustration en dotant le réseau régional d'un canal pour faire indirectement valoir son point de vue.

Pour conclure sur cet état des forces et des faiblesses d'un réseau régional, il apparaît clairement qu'il s'agit d'une solution intermédiaire :

- permettant une collaboration effective entre structures vétérinaires,
- professionnalisant l'action des GTV, du syndicat ou d'autres associations,
- propice au renforcement d'un « esprit de corps » chez les vétérinaires adhérents, contribuant à l'identité du réseau et à son identification par les tiers.

2. Construire un réseau régional

2.1. Identifier les bases régionales

Comme nous l'avons vu, il serait contre-productif de vouloir constituer un réseau régional sans tenir compte des organisations préexistantes, réunissant déjà tout ou partie des vétérinaires concernés. Rares sont ainsi les régions où rien n'existe, ni *Groupements Techniques Vétérinaires*, ni représentation syndicale, ni associations d'aucunes sortes (il existe au moins partout un Conseil de l'Ordre).

Parvenir à s'appuyer sur cet existant est d'ordre à donner à la démarche « réseau » une légitimité immédiate, utile tant pour étayer le projet que pour le lancer et le faire vivre.

Il est donc nécessaire d'identifier les bases régionales disponibles et de déterminer quels partenaires souhaitent s'impliquer dans la démarche.

Par ailleurs, la personnalité juridique des structures existantes sert naturellement de base à la construction du projet, qu'il s'agisse de le développer au sein de l'une d'entre elles ou de les y associer en qualité d'actionnaires, par exemple.

Le réseau Vét'el a ainsi été constitué dans le cadre d'une étroite collaboration entre la Fédération Régionale des GTV et le Syndicat régional, finalement associés au capital de la structure définitive. Le modèle n'a rien d'universel mais il est incontestablement à compter au nombre des atouts de Vét'el.

2.2. Choisir ses objectifs de départ en fédérant les opinions

Un projet régional se construit dans un contexte régional. Cette porte ouverte étant enfoncée, il est illusoire de vouloir édifier une organisation de cet ordre portée par une foi illimitée dans le potentiel du concept mais sans autre piste de travail !

Chaque bassin d'activité possède des spécificités techniques (type d'élevage, filières de valorisation des produits, etc.) et politico-économiques (concurrents, organisations agricoles amicales ou hostiles, transfrontalité, etc.). D'autre part, les vétérinaires sont partout soumis à des enjeux plus larges, réglementaires, sociétaux, économiques, qui dépassent le cadre régional. C'est cet environnement global qui engendre les besoins et souhaits professionnels des praticiens libéraux d'une région, auxquels il convient, par le réseau, d'essayer de répondre.

Ce *corpus* des enjeux est donc à définir, puis à analyser pour déterminer les objectifs et les premiers axes de travail.

Pour ce faire, quelques passages sont, sinon obligés, au moins à privilégier :

- *Réunir les leaders d'opinion* : ils sont généralement à la fois porteurs d'idées et représentatifs de courants de pensée des vétérinaires sur le terrain. Il n'est pas toujours possible de tous les accorder et parvenir au plus parfait œcuménisme, d'autant qu'il faut nécessairement opérer des arbitrages pour construire le projet. Néanmoins, ostraciser certaines idées au premier stade de réflexion peut amener des contresens dans l'analyse de situation, ce qui n'est jamais souhaitable.
- *Enquêter auprès des vétérinaires* : opération d'autant plus facile que la réflexion peut s'appuyer sur des structures préexistantes (GTV, Syndicat...) à même d'organiser et de financer cette consultation préliminaire.
- *Constituer un groupe de pilotage*, autour des leaders et des autres vétérinaires les plus motivés.

Ces opérations permettent d'écrire clairement un projet, calé sur les enjeux réels, plus facile à porter et à défendre auprès des praticiens, comme des futurs partenaires.

Par ailleurs, une telle démarche consultative et transversale est toujours d'ordre à limiter l'émergence de courants hostiles au projet à l'intérieur de la Profession, « option » utile quand il s'agira de le promouvoir et de le financer.

Les axes de travail possibles pour un réseau de cet ordre ne sont pas le sujet de cette synthèse. Ils sont nombreux et peuvent grossièrement se distribuer de la sorte (6) :

- Professionnalisation de la représentation vétérinaire régionale, appui aux associations et syndicats (étude et suivi des dossiers, réalisation d'outils, communication, etc.) ;
- Prestations de service en réseau, associant le savoir-faire d'un ou plusieurs vétérinaires et le support administratif du réseau (essais, protocoles de visites, enquêtes, groupes d'études...) ;
- Prestations de service du réseau à ses adhérents (outils, communication, conseil, référés...) ;
- Prestations de service des salariés du réseau vers l'extérieur (vétérinaires non adhérents, partenaires).

2.3. *Identifier les besoins permanents*

Le pré-projet défini et rédigé, l'étape suivante consiste à en quantifier les besoins en termes de ressources matérielles et humaines.

C'est une phase essentielle qui implique obligatoirement de se poser la question de l'embauche d'un personnel permanent. Il semble improbable, sinon impossible, de mener une véritable activité de réseau sans disposer d'une telle ressource :

- Les partenaires du réseau, généralement eux-mêmes organisés (entreprises, organisations professionnelles agricoles, etc.) demandent de la réciprocité. Elle est difficile à fournir si le réseau ne s'incarne pas au quotidien dans un personnel répondant au téléphone, recevant les rendez-vous, participant aux réunions de travail, ceci indépendamment de l'incarnation politique du réseau qui peut rester aux mains des vétérinaires.
- La nouvelle organisation se construit sur des idées qu'il faut faire vivre, donc pour chacun d'entre elles : monter des dossiers, rechercher des partenaires et des financements, organiser la logistique, prévoir la communication, animer le fonctionnement, etc. La moindre session de formation continue, le moindre essai clinique génère un véritable travail. S'il peut être effectué ponctuellement sur le temps libre d'un vétérinaire praticien, il est inenvisageable dès qu'il s'agit d'une activité régulière.
- Toute structure professionnelle active nécessite une gestion administrative : facturation, comptabilité, fiscalité, gestion des ressources humaines...

Le profil du personnel est évidemment à définir au regard du contenu exact du projet :

- Un personnel purement administratif (secrétaire) permet une excellente gestion quotidienne des dossiers mais ne décharge pas les praticiens responsables du réseau des tâches de conception ni des réunions partenariales. Il permet d'amortir une augmentation du volume d'activité de la « vie professionnelle » régionale. Le système trouvera en revanche rapidement ses limites si les dossiers se multiplient, la disponibilité des praticiens bénévoles demeurant très sollicitée.

- Un cadre spécialisé (vétérinaire, filière agro...) a un potentiel plus important pour l'ingénierie et l'animation des projets. Il peut en outre apporter ses propres idées et son savoir-faire au potentiel du réseau. C'est un atout considérable pour ce type de projet. Ce profil semble donc devoir être privilégié. Il comporte cependant quelques risques qu'il faut anticiper : un coût plus élevé, potentiellement moins de motivation pour les tâches de gestion quotidienne et plus de pouvoir dans le dispositif donc une forte relation de confiance à établir.

Le choix s'effectue en fonction des moyens et des dossiers à animer au départ du projet, rien n'étant évidemment figé pour la suite.

A titre d'exemple, le réseau Vét'el s'est d'abord constitué avec l'appui d'une prestation de secrétariat à temps partiel, puis a presque immédiatement engagé un cadre. Aujourd'hui Vét'el tourne avec deux vétérinaires (dont un à temps partiel), une secrétaire et une chargée de communication à temps partiel.

Evidemment, il ne faut pas oublier que la présence d'un permanent, outre le salaire et les cotisations, implique a minima un hébergement professionnel (locaux et charges, téléphonie, internet), des outils de travail (ordinateur, consommables), des frais de déplacements, etc. L'activité d'animation d'un réseau régional peut généralement se satisfaire d'une permanence « administrative » et ne nécessite alors pas par ailleurs d'investissements en équipements techniques spécialisés.

2.4. Structurer le réseau

La question de la structure juridique du réseau se pose en corollaire de la réflexion sur les moyens. Dans les grandes lignes, les besoins juridiques d'un réseau régional sont les suivants :

- Disposer d'un statut clair et transparent, rassurant les partenaires et adhérents ;
- Associer étroitement les vétérinaires praticiens à la structure de sorte à renforcer le sentiment d'appartenance à une même entité ;
- Pouvoir engager du personnel et lui mettre à disposition les moyens de travailler (bureau, fournitures...) ;
- Pouvoir commercer librement pour générer de l'activité et sécuriser le financement.

Plusieurs modèles peuvent être envisagés pour ce type de réseau de vétérinaires :

2.4.1. L'association loi 1901 :

- Elle est très facile à constituer et peut même déjà exister si le réseau se construit sur la base d'un GTV départemental par exemple ;
- Elle crée un lien immédiat avec les vétérinaires adhérents, matérialisé par une cotisation ;
- Elle peut bénéficier plus facilement de certaines aides à l'embauche, mais pas des aides réservées aux entreprises ;

- Elle profite d'avantages fiscaux en cas d'activité commerciale mais seulement pour un chiffre d'affaire très modeste (mois de 27.000 euros pour une activité de conseil, seuil rapidement dépassé dans le cadre qui nous intéresse) ;
- Elle rencontre généralement plus de difficultés à emprunter car elle ne dispose pas de capital propre à apporter en garantie ;
- Elle ne permet pas le partage des bénéfices, même en cas de dissolution. Elle ne peut pas non plus être transformée ensuite en société en lui transférant ses bénéfices ;
- Elle est réputée très fragile en termes de pérennité de son équipe dirigeante, l'assemblée générale des adhérents pouvant facilement être le lieu de renversements électoraux inattendus si les statuts ne sont pas sécurisés sur ce plan ;
- Elle engage la responsabilité juridique de son équipe dirigeante (Président ou membres du bureau), sans permettre sa rémunération (remise en cause du principe de gestion désintéressée).

2.4.2. La Société à Responsabilité Limitée (SARL - EURL) :

- C'est une société à statut commercial, permettant la distribution des bénéfices ;
- La responsabilité individuelle des associés est en principe limitée aux apports. Leur patrimoine individuel est donc protégé, sauf en cas de malversations ;
- Elle nécessite la nomination d'au moins un gérant, qui peut être rémunéré, et partage la responsabilité juridique et le pouvoir d'engager la société avec les associés ;
- Elle permet d'organiser librement – par le biais des statuts de la société – des instances de gestion intermédiaires entre le gérant et l'assemblée générale des associés : conseil de gérance, d'orientation, etc. de sorte à associer un nombre plus important de vétérinaires aux décisions de la société ;
- Elle est soumise à des règles de gestion beaucoup plus lourdes qu'une association ou une entreprise individuelle ;
- Elle s'accommode difficilement d'un nombre important et fluctuant d'associés. Il est pratiquement impossible d'y faire entrer directement tous les vétérinaires membres d'un réseau régional. L'écueil peut être dépassé en définissant comme associés de la SARL des structures intermédiaires dont les vétérinaires sont, cette fois, directement adhérents. *C'est la solution adoptée par Vét'el, structuré autour d'une SARL dont les associés sont la Fédération Régionale des GTV et le Syndicat régional ;*
- Elle crée donc un lien moins direct avec les adhérents du réseau qui peuvent se sentir éloignés du pouvoir de décision.

2.4.3. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) :

- C'est une société autorisée à pratiquer une activité commerciale ;
- Il permet une plus grande souplesse de gestion d'un nombre élevé d'associés que la SARL et donc d'associer directement les vétérinaires à la structure juridique ;
- Il est soumis à de strictes règles de gestion et de contrôle des comptes ;
- Il est perçu généralement comme un outil pour faire fructifier les affaires des associés, ce qui peut éventuellement avoir des conséquences sur l'image du réseau ;
- Il a le défaut majeur d'engager solidairement et indéfiniment la responsabilité des associés en cas de pertes. C'est donc une structure très impliquante nécessitant une forte volonté des associés de travailler en collaboration sur des projets précis et d'en partager les risques. Ce modèle ne semble donc pas adapté à la plupart des situations régionales. Il semble plus concevable pour des groupes de structures vétérinaires partageant des intérêts économiques forts, dans le cadre d'une filière précise ou d'un rapprochement de proximité.

2.4.4. La Société Civile de Moyens (SCM) :

- C'est un modèle de société spécifiquement destiné aux professionnels libéraux pour partager des locaux, des investissements ou du personnel ;
- Elle permet une gestion simple des entrées et sorties d'associés ;
- Elle est soumise à des règles de gestion et de structures beaucoup plus souples que le GIE ;
- Elle associe directement les vétérinaires au capital et nécessite une étroite implication de leur part. Ils partagent une responsabilité conjointe et indéfinie ;
- Elle a le défaut majeur de ne pas être une société commerciale et de ne pas pouvoir commercer en son nom propre. La SCM est un outil conçu pour partager des moyens, pas pour partager des affaires. Le modèle permet donc une collaboration très étroite entre structures vétérinaires tout en laissant à chacun le soin de commercialiser les produits et services. L'outil est très adapté à une collaboration de proximité entre structures voisines mais beaucoup moins à l'échelle régionale.

Au bilan, le modèle de l'association et celui de la SARL s'imposent. Le premier affine directement et très facilement les vétérinaires mais ses principaux avantages de gestion s'effacent avec l'augmentation de l'activité. Le second permet de gérer une activité soutenue et fructueuse mais entretient un lien structurel moins étroit avec les vétérinaires du réseau.

2.5. *Financer le réseau*

Le budget de financement de l'activité du réseau dépend principalement du montant des charges fixes estimées au démarrage :

- Salaires et cotisations sociales, frais de déplacements et de mission,
- Locaux et charges,
- Abonnements téléphoniques, internet, etc.
- Investissements mobiliers et matériels et amortissement,
- Frais bancaires, etc.

Les charges variables sur dossiers sont idéalement financées par la commercialisation des prestations correspondantes. Il convient cependant de ne pas oublier, au moins les premiers mois, que l'offre de prestations reste à construire et les financements à trouver ! La trésorerie nécessaire au financement de l'ingénierie et de la promotion des projets doit donc être apportée dès l'origine.

Sur cette base, le financement peut provenir de sources multiples, parmi lesquelles :

2.5.1. Le « trésor » des structures professionnelles préexistantes :

Les associations, syndicats, engagés dans la genèse du projet de réseau disposent quelquefois de réserves financières qui peuvent être injectées dans le projet :

- directement, si elles l'hébergent,
- en capital, si elles sont associées,
- en rémunération de prestations de services, ponctuelles ou régulières.

2.5.2. La cotisation des membres :

Dans le modèle associatif, la participation financière des membres est automatique par la voie de la cotisation. Grossièrement, le modèle est identique pour un GIE ou une SCM : apports directs, au capital ou sur comptes d'associés.

Concernant la SARL, l'abord est différent dans la mesure où les cabinets vétérinaires du réseau ne sont pas juridiquement liés à la société qui porte l'activité. Une « cotisation annuelle » peut toutefois être envisagée sous la forme d'un forfait de prestations de services, facturé aux vétérinaires. *C'est le modèle choisi par le réseau Vét'el dont les membres sont donc formellement liés à la permanence par un lien commercial (en plus du lien indirect en qualité d'adhérent de l'un ou l'autre des actionnaires de la SARL : GTV ou syndicat).*

La question du niveau de la cotisation annuelle se pose autant en termes d'équilibre financier qu'en termes de management du réseau :

- Une cotisation « modique » (inférieure à 500 euros par cabinet, par exemple) facilite l'accès d'un nombre important d'adhérents mais ne constitue qu'un apport global limité, en tout cas insuffisant pour financer seul l'activité. Parallèlement, les adhérents auront sans doute un peu moins d'exigences vis-à-vis du réseau mais garderont la sensation de pouvoir facilement s'en détacher.
L'image générale sera celle d'un réseau très ouvert, facile d'accès et d'utilisation, dans lequel il est possible d'entrer « pour voir » et de ressortir en cas d'insatisfaction. Une grande volonté d'ouverture augmente également le risque de ne jamais pouvoir agir en profondeur du fait de l'hétérogénéité des adhérents.

- Une cotisation « élevée » (supérieure à 1000 euros par cabinet, par exemple) limitera très certainement le nombre des adhérents en sélectionnant les structures les plus intéressées. Un moindre nombre de cotisants suffira alors à constituer une source importante de trésorerie pour le réseau. Le niveau d'exigence de résultats sera plus élevé mais l'implication de chaque membre et leur homogénéité également, permettant d'agir plus en profondeur. L'image générale sera plus certainement celle d'un « club » destiné à ceux qui partagent totalement les objectifs du réseau.

2.5.3. Les apports en subventions :

Une ou plusieurs subventions peuvent évidemment être d'excellentes sources de trésorerie pour le démarrage.

Les subventions publiques de fonctionnement peuvent être obtenues principalement sur dossier auprès des collectivités locales. Rien n'interdit un réseau régional de vétérinaire de les solliciter et de justifier la demande par un apport en terme de sécurité sanitaire ou alimentaire par exemple. L'expérience montre toutefois que la profession vétérinaire, perçue comme peu nécessiteuse et peu nombreuse, rencontre souvent des difficultés à faire aboutir des demandes de cet ordre.

En revanche, ce type de subvention s'obtient plus facilement dans le cadre d'un projet technique ciblé (collecte des déchets de soins, étude épidémiologique...), aussi bien auprès des collectivités que des agences publiques (Agence de l'environnement, Agence de l'eau...).

Les subventions privées d'entreprises partenaires intéressées par l'émergence d'un réseau actif, facile à identifier et à mobiliser, sont aussi une source à envisager. Elles sont toutefois rarement sans conséquences en termes d'indépendance et d'image du réseau. Il convient de s'en assurer ou d'en avoir conscience.

2.5.4 Les revenus de l'activité du réseau :

A priori ils sont limités au démarrage, sauf si la constitution du réseau est justement déclenchée par une opportunité de partenariat rémunératrice.

Dans la mesure du possible, il est également essentiel de tout de suite repositionner au sein du réseau – en en assurant le financement – les activités anciennes des structures professionnelles préexistantes (plans d'assainissement, certification, etc.). Cette pratique à trois intérêts majeurs :

- apporter tout de suite une activité rémunérée au réseau,
- lui donner une légitimité et une position immédiate dans la vie professionnelle régionale,
- éviter la cacophonie en centralisant la vie professionnelle dans le nouveau réseau.

Par exemple, s'il n'est pas possible de formellement transférer la certification IBR d'un GTV départemental au nouveau réseau régional, celui-ci peut fournir immédiatement une prestation de suivi des dossiers au GTV, qui le rémunère pour cela dans la limite de ses

moyens, en s'offrant la certitude que son rôle dans le schéma territorial de certification est assuré au quotidien ; pour la plus grande satisfaction des partenaires.

2.6. Faire connaître le réseau

La nouvelle structure montée, il est nécessaire de la faire identifier par les partenaires techniques, économiques, politiques et évidemment par les vétérinaires.

La plupart des partenaires habituels de la Profession : laboratoires pharmaceutiques, organisations professionnelles agricoles, autres associations professionnelles, etc. reçoivent très positivement ce type d'initiative, dont ils perçoivent immédiatement l'intérêt.

Une campagne d'information ciblée, même relativement modeste (courrier de présentation et réunion de lancement) peut tout à fait suffire à se faire connaître et à être référencé.

Ceci ne présage en rien du succès à venir en termes d'activité et d'affaires. Il est bien entendu que celui-ci est surtout corrélé à l'efficacité et la pertinence des services rendus par le réseau, ainsi qu'à sa représentativité et son influence auprès des vétérinaires.

Concernant les vétérinaires justement, s'ils sont les premiers clients du réseau, ils ne sont pas forcément les plus familiers de ce type d'organisations et donc pas les plus faciles à convaincre. Or, sans adhérents, même parfaitement conçu, un réseau régional de vétérinaires souffrira obligatoirement d'un défaut de légitimité vis-à-vis de ses partenaires potentiels.

Aussi, notamment si l'objectif du réseau est de disposer d'un grand nombre d'adhérents, il est nécessaire de proposer immédiatement aux vétérinaires des outils de compréhension détaillée des objectifs, de la structure et du niveau d'engagement qu'elle demande. Les possibilités sont nombreuses :

- réunions de proximité, démultipliées si la région est vaste et compte des bassins d'activité distincts,
- plaquettes, courriers d'information détaillés,
- mise en place d'un site internet,
- disponibilité téléphonique et/ou par courrier électronique, pour répondre « en direct » aux interrogations,
- présence systématique dans les événements locaux (réunions de laboratoires, des services de l'administration, etc.)
- visite individuelle en clientèle (si un permanent est déjà disponible),
- etc.

3. Faire vivre un réseau régional

Créer un réseau c'est bien ; le pérenniser, c'est mieux ! Evidemment, chaque région, chaque organisation évolue différemment en fonction des opportunités, du terroir, de la conjoncture. Il est malaisé d'édicter des règles simples et universelles.

Quelques fondamentaux méritent toutefois d'être pris en compte dès la conception du réseau :

3.1. *Multiplier les rencontres entre adhérents*

L'état d'esprit « réseau », l'attachement des vétérinaires au groupe, ne se décrète pas. Les vétérinaires libéraux ont des habitudes professionnelles très individualistes, une pratique de la très petite entreprise fortement localisée. Le réseau propose une collaboration moins directe, avec des structures parfois perçues comme concurrentes. Il est naturel qu'une forme d'approvisionnement soit nécessaire.

De surcroît, le réseau, même doté de personnel permanent dévoué et actif ne peut pas se passer de la participation et de la disponibilité de ses adhérents. Ils en sont la base et l'essence. A défaut, la permanence devient au mieux une société de services parmi d'autres.

Un tel état d'esprit nécessite que les adhérents du réseau s'identifient entre eux, se connaissent suffisamment pour s'estimer mutuellement, prennent plaisir à collaborer, s'accordent un minimum de confiance. De fait, il est indispensable de leur donner les moyens de se rencontrer le plus souvent possible.

Nous l'avons vu, géographiquement, l'échelle régionale permet de travailler ce point (beaucoup plus épineux pour un réseau national ou diffus). Sauf à proposer des rencontres sans autre but que faire le point sur le réseau - ce qui repose la question de la motivation et de la mobilisation - une part d'activité réelle doit donc se constituer autour d'événements rassembleurs : formation continue, conférences techniques, congrès régionaux, groupes de travail, qui seront autant d'occasions d'échanges entre vétérinaires adhérents.

3.2. *Gérer le réseau comme une entreprise*

Qu'elle soit réellement organisée autour d'une entreprise (SARL, GIE...) ou plutôt d'une structure associative ne change rien. L'activité d'un réseau de vétérinaire est clairement de l'ordre de la prestation de services. Même à défaut d'être rémunératrice, elle doit être financée et – autant que possible – autofinancée.

Le danger serait évidemment de consommer en ingénierie et en communication – donc en investissement - la totalité de la trésorerie de démarrage, sans parvenir à trouver ou à sécuriser de nouvelles ressources.

L'enthousiasme des débuts ne doit donc pas masquer la réalité. Dès ses premiers jours, l'activité du réseau doit être gérée comme celle d'une entreprise, quitte à privilégier les actions les plus rémunératrices aux dépend d'autres, peut-être politiquement porteuses, mais déficitaires.

3.3. *Faire feu de tout bois*

Il n'est pas toujours possible de trouver immédiatement pour le réseau des débouchés stables et rémunérateurs, sécurisant l'avenir économique de la structure.

Dans ce contexte, s'interdire dès les premiers temps certains domaines d'activité, même vertueusement afin de donner tout de suite des priorités à l'action du réseau, aurait toutes chances d'être une erreur.

Au démarrage, la recherche et l'acceptation de partenariats multiples semble donc devoir être la règle, dès lors qu'ils relèvent des compétences du réseau !

3.4. *Clarifier progressivement son modèle d'activité*

A plus long terme en revanche, si la stabilité économique du réseau devient satisfaisante, poursuivre sans direction claire n'est pas souhaitable :

- Une telle pratique limite la capacité de « l'entreprise réseau » à identifier ses points forts ou faibles et à déterminer sa politique de développement ;
- Le réseau risquerait d'être perçu par ses adhérents comme protéiforme, donc instable et peu fiable ;
- Les partenaires continueront de le percevoir comme un bon appui sur de petits dossiers mais ne prendront pas le risque d'envisager des collaborations plus lourdes, nécessitant plus de visibilité.

Sauf à courir le risque de parvenir rapidement à un palier sans capacité d'accélération, il est indispensable de se donner les moyens d'analyser l'activité du réseau après quelques mois ou années d'exercice, ce qui suppose notamment une gestion comptable claire et intelligemment paramétrée.

3.5. *Ne jamais cesser de communiquer*

Associer tous les membres du réseau à toutes les actions n'est pas possible, pas plus qu'il n'est possible d'informer les tiers de son activité sans communication spécifique. Qu'il s'agisse donc de fidéliser ou de recruter vétérinaires et partenaires, un réseau régional peut difficilement se permettre de se replier sur son pré-carré sans se faire valoir à l'extérieur comme en interne.

Le réseau doit donc à la fois exploiter les voies de communication existantes :

- presse professionnelle vétérinaire,
- presse agricole régionale, voire nationale,
- présence et interventions en congrès, aux salons, aux réunions, aux assemblées générales des partenaires,
- etc.

et disposer de ses propres canaux de diffusion d'information :

- journaux, lettres d'information, destinés aux vétérinaires et/ou aux éleveurs,
- événementiels ouverts aux éleveurs, aux vétérinaires, aux partenaires (congrès, forums d'informations, soirées de conférence...),
- site internet, newsletters par courrier électronique,
- etc.

3.6. *Rester à l'écoute et au service des adhérents*

Conçu comme tel, un réseau régional doit être en permanence à l'interface entre les vétérinaires adhérents et leur environnement professionnel. Il est donc régulièrement sollicité pour fournir des prestations à des tiers, qui constituent une source indispensable de revenus.

Le risque est grand de privilégier à moyen terme les prestations de services vers les laboratoires, les centrales d'achat, les organisations agricoles, etc., en mobilisant les ressources opérationnelles au seul service de ces contrats.

L'apport aux vétérinaires adhérents sera alors beaucoup plus indirect, coupant progressivement la permanence du réseau de sa base et lui ôtant insidieusement de sa légitimité. Par effet retour, ces mêmes contrats extérieurs auront toute chance de se raréfier à leur tour...

Il est donc essentiel de ne jamais perdre de vue l'intérêt des adhérents du réseau et de profiter de toutes occasions de rencontre pour les identifier (cf. 3.1 et 3.5). Il doit alors être possible de construire puis de renforcer progressivement une offre de service cohérente, répondant à ces attentes. Les ressources dégagées par les contrats extérieurs permettront de financer cet effort de conception et de réactivité.

Conclusion :

Confrontés à un contexte concurrentiel de plus en plus difficile, à de profondes mutations de leur exercice professionnel, les vétérinaires praticiens libéraux en productions animales ont tout lieu de rechercher des solutions pour désenclaver leurs entreprises et les rendre plus efficaces. Organiser et développer un réseau régional actif, en mesure de dynamiser l'activité de ses membres, leur ouvrir de nouveaux marchés, leur offrir une représentation permanente est une excellente piste de travail.

Malgré cela, l'alchimie qui fait le succès d'un réseau ne se décrète pas. Tout est affaire de motivation, d'organisation mais aussi d'individus et de circonstances. Il n'est jamais garanti de toujours tomber au bon moment. La conjoncture économique peut trahir à tout moment les meilleures volontés... Raison de plus pour essayer d'éviter, par excès ou manque d'enthousiasme, de commettre les erreurs les plus grossières.

S'astreindre immédiatement à une gestion stricte du projet, lui donner des objectifs clairs mais sans brider ni sa créativité ni son potentiel économique, le positionner fortement dans la vie professionnelle régionale, se donner les moyens de fidéliser un réseau d'adhérents impliqués, sont autant de passages obligés qui devront figurer sur la feuille de route de ceux qui - plus téméraires que les autres - s'y lanceront !

BIBLIOGRAPHIE

- 1- BOLZINGER M. Comment développer le marché de la médecine vétérinaire canine ? Témoignage le regroupement de cinq cliniques vétérinaires. *Le nouveau praticien vétérinaire canine, féline*, 2007, 159 : 79-80
- 2- JEANNEY M. Productions animales : le réseau de compétences, solution d'avenir. *La Dépêche vétérinaire*, 2007, 964 : 4
- 3- RAGUET Y. Traçabilité du médicament vétérinaire Le point de vue de la distribution Les attentes de la consommation. Journées nationales des GTV, Nantes, 2005
- 4- SNGTV La vie des GTV. Présentation. *1.Missions et objectifs*, [En Ligne]. <http://www.sngtv.org> (Page consultée le 3 mars 2009)
- 5- SULPICE P., DELACROIX M., CAILLAUX T., DUMAS P.L., FANGET D., CHARRIERES S. Le partenariat entre éleveurs et vétérinaires : l'expérience des groupes vétérinaires conventionnés. *Fédération des éleveurs et vétérinaires en convention (FEVEC) Le Thévenon 69850 Saint Martin En Haut*
- 6- THEBAUD E. Renforcer l'offre de service des cabinets vétérinaires pour la reproduction bovine : une expérience de travail en réseau. Journées nationales des GTV, Nantes, 2008
- 7- THEBAUD E., ENNUYER M. Vét'el, le grand pari du Nord-Pas de Calais et de la Picardie. *Bulletin des GTV*, 2006, 34 : 11-12