

RENFORCER L'OFFRE DE SERVICE DES CABINETS VETERINAIRES POUR LA REPRODUCTION BOVINE : UNE EXPERIENCE DE TRAVAIL EN RESEAU

Emmanuel THEBAUD – SARL VET'EL, 34 rue E. Combes, 62300 LENS – vetel@nordnet.fr

Cet article a été initialement présenté lors des Journées Nationales des GTV à Nantes, le 28 mai 2008

Il a été révisé dernièrement le 3 septembre 2008

RESUME

Les réseaux de vétérinaires font l'objet d'interrogations et de communications de plus en plus fréquentes. Le réseau Vét'el, regroupant des praticiens en productions animales du nord de la France constitue un exemple de mise en pratique.

En réponse à une modification importante, depuis 2006, du contexte concurrentiel régional sur les prestations pour la reproduction bovine, le réseau Vét'el a notamment déployé un dispositif dédié qui illustre les mécanismes et les avantages de ce mode de travail.

Au-delà, la mise en perspective de cette expérience permet d'identifier le potentiel très étendu de l'exercice en réseau pour le cabinet vétérinaire, particulièrement en productions animales.

Les avantages dégagés par la constitution d'un réseau d'entreprises sont régulièrement mis en avant dans la presse économique. Une simple recherche sur internet en fournit de très nombreux exemples argumentés. Naturellement, cette réflexion peut être étendue à l'entreprise vétérinaire, particulièrement autour des productions animales.

Sous diverses formes, des réseaux de cabinets et cliniques vétérinaires se développent sur le territoire national et font régulièrement l'objet de réflexions et d'articles. Le réseau Vét'el, constitué en 2000 dans les régions Nord-Pas de Calais et Picardie en est un exemple actif. Dédié aux structures exerçant en productions animales, il s'efforce d'aider ses adhérents à moderniser leur offre de service et s'adapter au contexte actuel de l'élevage.

Ainsi, confrontés début 2007 à un contexte concurrentiel nouveau autour des services proposés aux éleveurs bovins en matière de reproduction, les praticiens libéraux du réseau Vét'el ont été amenés à réagir. Un dispositif a donc été mis en place en urgence avec pour objectif de leur fournir de meilleures cartes sur ce marché.

1. CONTEXTE

1.1. Situation professionnelle régionale et réseau Vét'el

Malgré sa forte image industrielle et agricole, la grande région Nord-Pas de Calais / Picardie (cinq départements pour deux régions administratives) demeure un pôle d'élevage significatif avec 1.214.000 bovins en 2005 (9), dont 340.000 vaches laitières et 144.000 vaches allaitantes.

Sur le territoire, 176 cabinets ou cliniques vétérinaires déclarent une activité en productions animales, qui demeure importante ou majoritaire dans environ deux tiers des cas (Source : Syndicat des vétérinaires libéraux du nord de la France).

En 1999, la Fédération régionale des groupements techniques vétérinaires (FRGTV) et le Syndicat des vétérinaires libéraux du nord de la France (SVLNF), affilié au Syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral (SNVEL) décidaient d'unir leurs moyens pour proposer aux vétérinaires les plus investis et ambitieux dans leur activité en productions animales, de se constituer en réseau régional (12).

En 2008, le réseau Vét'el fonctionne avec 56 structures vétérinaires adhérentes, autour d'une SARL, point d'ancrage de l'ensemble de l'activité. Celle-ci se partage globalement en quatre pôles (figure 1) :

- Prestations en réseau : recrutement et coordination de compétences vétérinaires spécialisées et/ou de groupes de vétérinaires pour la réalisation de missions (référé, essais cliniques, audits, etc.) ;
- Ingénierie et suivi de projets associatifs (FRGTV, SVLNF, etc.) ou privés (vétérinaires, laboratoires, centrales d'achat vétérinaires, etc.) ;
- Formation professionnelle : des vétérinaires (en lien avec la Société nationale des groupements techniques vétérinaires - SNGTV), d'éleveurs (la SARL est déclarée organisme de formation continue depuis 2002), d'ASV, d'étudiants, etc.
- Communication : conseil, édition (papier, diaporamas, internet...), diffusion d'information, organisation d'événements ;

Ainsi, après six années d'activité, le réseau Vét'el a permis :

- Aux organisations représentant la profession vétérinaire dans la région (GTV, SVLNF), de gagner en dynamisme (communication, offre de formation, etc.), d'éviter en toutes circonstances la politique de la chaise vide et de se montrer en force de proposition dotés de moyens d'exécution ;
- Aux vétérinaires du réseau de bénéficier de services dédiés, de s'ouvrir la porte de nouvelles activités (animation de réunions et formations, audits, expertises...) et d'étoffer leur offre clientèle en y intégrant de nouveaux services développés avec le réseau.

1.2. Situation locale des offres de service pour la reproduction bovine

Jusqu'en 2006, l'offre de conseil des structures vétérinaires libérales pour le suivi de la reproduction bovine était relativement peu contestée dans la région Nord-Pas de Calais, Picardie. Le suivi de fécondité tel que proposé par la SNGTV et la réalisation des

échographies demeuraient du domaine presque exclusif des vétérinaires. Le principal centre d'insémination artificielle diversifiait toutefois de plus en plus son offre – analyses de laboratoire, vente de médicaments, diagnostic de gestation, informatisation – rendant les vétérinaires praticiens particulièrement vigilants à son égard. Plusieurs tentatives de rapprochement interprofessionnel s'étaient soldées par des échecs.

La situation évoluait brutalement durant l'année 2006, avec l'annonce par le centre d'insémination de la mise en place progressive d'un service d'échographies et de suivi de fécondité. Parallèlement, la mise en application au 1^{er} janvier 2007 d'une nouvelle réglementation relative à l'insémination artificielle (3), ouvrait une opportunité pour de nouveaux opérateurs de se positionner sur ce marché (importateurs, inséminateurs libéraux, vétérinaires, éleveurs, etc.).

L'activité et les investissements des structures vétérinaires libérales les plus engagées dans le suivi de la reproduction bovine se trouvaient donc directement menacés par ce nouveau contexte concurrentiel. Le positionnement très solide du centre d'insémination en amont de ces prestations semblait lui procurer un avantage important.

Cependant, l'ouverture annoncée du marché de l'insémination permettait aux vétérinaires d'envisager de s'y repositionner et de bénéficier eux-aussi d'un ancrage en amont des services de suivi (4). Par ailleurs, l'antériorité de la présence des vétérinaires sur le segment très technique du suivi de fécondité pouvait constituer un avantage, à condition d'assurer les clients d'un service homogène et haut de gamme.

2. EXEMPLE DE DISPOSITIF EN RESEAU POUR LA REPRODUCTION BOVINE

2.1. Choix d'orientation stratégique

Confronté à ce contexte nouveau, le réseau Vét'el mettait en place, au printemps 2006, un groupe de travail réunissant une demi douzaine de vétérinaires praticiens et engageait une réflexion sur ce sujet.

Plusieurs pistes de travail étaient alors dégagées pour le réseau :

- Améliorer l'homogénéité et la pertinence des offres de suivi, maintenance, conseil en reproduction des structures vétérinaires : formation continue et usage du référé pour les moins impliqués,
- Positionner une offre vétérinaire en amont, dans le domaine de la fécondité. Deux catégories de propositions émergeaient dans ce domaine :
 - o Une solution de mise en application rapide possible, consistant à favoriser la pratique de l'insémination par l'éleveur en organisant des formations et en positionnant le conseil du vétérinaire auprès d'un éleveur plus autonome en matière de reproduction,
 - o Des solutions plus lourdes, consistant à organiser un service d'insémination par le vétérinaire ou des inséminateurs salariés des vétérinaires.

Les options ainsi dégagées étaient soumises fin 2006 à l'avis de tous les membres du réseau.

2.2. *Détail du dispositif proposé*

Le dispositif initial proposé à partir de début 2007 par le réseau Vét'el était alors organisé en plusieurs points :

2.2.1 Formation et information des vétérinaires :

Un double objectif de formation des vétérinaires se dégageait :

- *d'une part contribuer à homogénéiser et moderniser autant que nécessaire les offres de conseil en fécondité au sein du réseau.*

Etait donc proposé un cycle de formation au suivi de troupeau, en partenariat avec la commission vache laitière SNGTV. Le cycle était structuré sur deux journées : une première journée théorique consacrée à l'organisation du suivi de troupeau, une seconde journée pratique d'initiation à l'utilisation du logiciel VETOEXPERT© de la SNGTV. Le formateur était un vétérinaire praticien, référent régional, membre du réseau et de la commission SNGTV.

- *D'autre part proposer aux vétérinaires une initiation ou une remise à niveau en matière d'insémination et de conseil en génétique bovine.*

Etaient donc proposés, des après-midi de formation théorique sur le sujet (techniques d'insémination, matériel, filières, principes du conseil en accouplement, état de la réglementation, etc.), ainsi que des après-midi de travaux pratiques d'insémination, hébergées par un abattoir de la région. L'ensemble était préparé et animé par un autre confrère référent du réseau, bénéficiant d'une expérience de plusieurs années en génétique et transfert d'embryon.

- En parallèle, était organisé en lien entre les confrères référents du réseau et la permanence, un dispositif de veille bibliographique et réglementaire, propre à informer à plus long terme et en temps réel les confrères de toutes les nouveautés relatives à ce domaine d'activité.

2.2.2. Organisation du référé en reproduction bovine :

L'objectif était ici de permettre aux structures vétérinaires les moins engagées pour le suivi de reproduction et les échographies de proposer tout de même le service à leurs clients, par le biais du référé. En corollaire, des cabinets mieux formés et équipés dans ce domaine, aptes à proposer le service, pourraient trouver de nouveaux débouchés à leur activité.

Un travail d'encadrement du référé au sein du réseau était engagé avec l'adoption d'une méthode de travail unique. Une procédure adaptée, sécurisante, garantissant l'exécution d'un service mieux codifié et déontologique était diffusée à tous les vétérinaires du réseau.

Dix structures se déclaraient intéressées et disponibles pour proposer ce service, avec une capacité initiale d'une quarantaine de demi-journées par mois.

Trois confrères se positionnaient par ailleurs en référents pour réaliser au besoin des visites conseil plus spécialisées dans des élevages confrontés à des problèmes importants.

2.2.3. Formation des éleveurs :

Dernier objectif majeur du programme : offrir aux éleveurs intéressés une solution de formation continue à l'insémination bovine qui puisse être identifiée comme un service de la profession vétérinaire, proposé par le vétérinaire traitant.

Autour de la capacité administrative de la permanence du réseau et de la compétence d'un vétérinaire référent membre du réseau, il a été possible de construire un programme complet de formation initiale sur trois journées, comparable aux offres déjà existantes ailleurs.

La préparation de l'opération s'est construite sur différents axes :

- La construction d'un contenu pédagogique et technique complet, confié au vétérinaire formateur et soumis pour avis à plusieurs autres membres,
- La préparation logistique des sessions, conduite par la permanence et le formateur : choix d'un lieu permettant de disposer d'une salle de cours et d'un abattoir pour les travaux pratiques, choix des matériels à utiliser, assurances, etc.
- La préparation administrative du programme par la permanence : mise en conformité avec les exigences d'une part de la direction du travail et de la formation professionnelle continue, d'autre part des fonds de formation des éleveurs (VIVEA et FAFSEA), de sorte à permettre aux futurs stagiaires de bénéficier des meilleures propositions financières.

De juin 2007 à avril 2008 pouvaient ainsi être organisées neuf sessions de formation professionnelle continue d'une capacité d'accueil de 12 stagiaires chacune, ouvertes à participation des fonds formation.

2.2.4. Mobilisation des autres ressources du réseau :

Conjointement, d'autres programmes et propositions du réseau pouvaient être amenés à compléter naturellement ces mesures spécifiques :

- Offre de formation des vétérinaires en matière de management : construction de l'offre de service du cabinet, méthodes de vente...
- Possibilité de mobiliser les moyens de la permanence pour développer des outils de communication (diaporamas, plaquettes de présentation du service, information aux éleveurs...);
- Mise à disposition des références documentaires sur le site internet du réseau ;

- Etc.

2.3. *Mise en perspective :*

Ainsi détaillé, l'objectif général du dispositif apparaît clairement. Il s'agit d'une part de permettre aux cabinets vétérinaires du réseau de renforcer leur offre de service à destination des éleveurs. Pour cela deux voies sont empruntées :

- la formation des vétérinaires leur permettant d'augmenter leurs compétences et donc d'envisager de faire de nouvelles propositions à leurs clients,
- la construction de nouvelles offres directement par le réseau, qui peuvent être ajoutées au catalogue de services de chaque cabinet qui les proposeront alors comme des prestations sous-traitées (cf. dans l'exemple présenté ici, le référé et la formation).

D'autre part, dans un contexte concurrentiel difficile, le programme de formation parallèle des vétérinaires et des éleveurs sur une même thématique, œuvre au renouvellement et au renforcement de leur relation de travail.

Les avantages de l'exercice du réseau sont donc immédiats, sans qu'il ait été question d'investissement lourd et en mobilisant ses ressources de bases :

- capacité de mobilisation des membres, d'abord pour la réflexion, puis pour la validation des choix, la préparation et le déploiement du dispositif,
- recours aux vétérinaires du réseau les mieux formés et les plus mobilisés dans un domaine technique et valorisation de leurs compétences au profit de tous,
- recours aux moyens administratifs et logistiques de la permanence du réseau, sans lesquels il ne serait pas possible de coordonner et valoriser un tel dispositif.

3- RESEAUX D'ENTREPRISES ET RESEAUX DE VETERINAIRES

La logique de l'exercice d'une activité professionnelle en réseau dépasse évidemment le seul cadre de la profession vétérinaire. L'exemple présenté ici, s'il montre les apports immédiats du réseau demeure trop ciblé pour en percevoir toutes les perspectives.

3.1. Réseaux d'entreprises :

La notion de réseau d'entreprises n'est pas nouvelle mais elle a d'évidence le vent en poupe. Telle que nous l'entendons ici, il s'agit pour un groupe d'entreprises indépendantes de ne plus seulement se positionner sur les marchés qu'elles fréquentent comme des individualités isolées, mais d'opérer des rapprochements entre-elles en amont afin d'améliorer ensemble leur efficacité.

Sans réseau, une entreprise entretient avec ses homologues des rapports simples et frontaux : client-fournisseur ou de concurrence. Les rapports de complémentarité entre entreprises – de compétences par exemple – s’expriment soit dans le cadre de la sous-traitance, soit « au pied du mur » : comme un plombier est complémentaire d’un maçon sur un chantier pour lequel ils ont tous deux été retenus.

L’exemple des métiers du bâtiment est en ce sens particulièrement éloquent. Les petites et moyennes entreprises de ce secteur, confrontées à la concurrence de grands groupes pluri-compétents se constituent ainsi quelquefois en réseaux au sein desquels sont représentés plusieurs corps complémentaires. Dès lors, ils acquièrent capacité à proposer une offre complète propre à satisfaire la demande d’un client acquéreur d’une construction clé-en-main. Le réseau d’entreprise se comporte comme une superstructure « virtuelle », chaque entreprise membre profitant indirectement des atouts de ses partenaires.

En toute logique et pour gagner en visibilité, ce type de réseau d’entreprise s’il est appelé à poursuivre son activité au-delà d’un unique marché se regroupe rapidement autour d’une structure moins « virtuelle ». Il peut simplement s’agir d’intégrer au réseau une agence de courtage qui se chargera de prospecter et amener les marchés à ses partenaires. Dans d’autres cas le choix sera fait de créer l’outil en commun, sous la forme d’un GIE*, d’une coopérative, etc. Les membres d’un tel réseau basculent ainsi dans une forme plus concrète de « mise en commun de moyens ».

Inversement, une autre forme d’entreprise « en réseau » se pratique de longue date, cette fois-ci à l’achat. Dans une autre acception, le « groupement d’achat » dont l’objectif est l’obtention de meilleures conditions commerciales auprès des fournisseurs cette fois, ne semblent pas autre chose qu’une forme de réseaux.

Il est d’ailleurs à noter que ces deux types de rapprochement entre entreprises demeurent rarement cloisonnés. La capacité d’une entreprise – a fortiori d’un groupe d’entreprises – à conquérir des marchés et donc à prospérer n’est évidemment pas sans rapport avec sa capacité de négociation avec ses fournisseurs et inversement.

Il serait également faux de restreindre l’intérêt des réseaux d’entreprises aux seules PMI-PME. Il suffit pour cela de constater que les grandes entreprises elles-aussi mettent en place entre elles diverses formes de réseaux. Etant entendu que ces entreprises disposent le plus souvent de toutes les compétences nécessaires pour gagner et satisfaire les marchés les plus complexes, il est naturel de s’interroger sur l’intérêt de telles organisations. La réponse tient notamment en trois mots : information, influence et positionnement.

- Information d’abord : dans un environnement en constante évolution politique et technologique, les décideurs ont identifié le risque du repli sur soi-même, susceptible de couper l’entreprise de la réalité des marchés ;
- Influence ensuite : une forme de veille permanente découlant de ces échanges, il devient possible de réagir très rapidement, anticiper, voire provoquer, les modifications de l’environnement. Dans cet objectif, se présenter à plusieurs permet

vis-à-vis de l'extérieur, de donner à une somme d'intérêts particuliers le visage de l'intérêt général pour influencer les décisions ;

- Positionnement enfin : prendre sa part dans de tels réseaux c'est une autre manière d'affirmer sa pleine appartenance à un environnement d'affaires. L'activité d'une entreprise n'étant jamais totalement cloisonnée de celle des entreprises voisines, les occasions de se faire la courte-échelle sur des marchés internationaux ou de se renvoyer certains ascenseurs ne manquent pas. Inversement, affirmer son appartenance c'est aussi faire savoir à la concurrence – au sein d'un même réseau – que l'entreprise tient sa place.

L'observateur attentif aura évidemment noté que cette forme d'approche du réseau n'est pas sans intérêt non plus pour une PME-PMI. A l'échelle d'un bassin d'emploi ou d'une région géographique, c'est notamment ce que proposent depuis toujours des organismes comme les chambres de commerce.

Pour conclure cette introduction succincte et très restrictive à la notion générale de réseaux d'entreprises, il peut être intéressant pour le vétérinaire praticien de constater comme certaines professions assez comparables à la sienne ont choisi de s'organiser de longue date en groupements. C'est le cas des pharmaciens d'officine notamment, dont certains ont progressivement évolué ces dernières années vers une forme de pratique très intégrée voire franchisée : réseaux Giphar®, Giropharm®, etc.

3.2. Réseaux de vétérinaires – Principes et avantages

Appliquée à l'entreprise vétérinaire, la notion de réseau ne s'appauvrit pas, particulièrement pour les vétérinaires libéraux intervenant en productions animales. Leur offre s'adressant à des entrepreneurs, ils se trouvent confrontés à des marchés ni moins concurrentiels, ni moins exigeants que d'autres.

Au demeurant, la pratique du réseau n'est pas aujourd'hui étrangère à la profession. Outre l'exemple du réseau Vét'el développé dans cet article, de nombreux autres réseaux et groupements de vétérinaires se sont développés ces dernières années, sous des formes et avec des activités multiples : rapprochements informels, groupements d'intérêt économique (GIE), associations, etc. (11,12,13,14) Par ailleurs, les syndicats et associations nationales assurant la représentation et la promotion de l'activité des vétérinaires libéraux (SNGTV, SNVEL...) constituent déjà par la nature de leur activité et de leurs membres une forme de réseaux.

Il ne s'agit pas ici de refaire un état des lieux de l'environnement économique du cabinet vétérinaire « rural » aujourd'hui. L'évolution de l'économie de l'élevage et la diversification de l'offre de conseil et de médicaments autour de la santé des troupeaux confronte le vétérinaire à de nouveaux challenges, l'obligeant à construire une offre de service évolutive, adaptable et plus cohérente (1, 5, 6, 7, 10).

Dans ce contexte, le rapprochement et la constitution en réseaux, au sens large, de plusieurs entreprises vétérinaires peut présenter de nombreux avantages, diversement exploités aujourd'hui par les réseaux existants, mais dont il est possible de faire une rapide synthèse (figure 2) :

- A. Mise en commun de compétences :

La mise en commun de compétences ou « réseau de compétences » est souvent la première voie de travail envisagée pour la profession vétérinaire (8). D'une part, elle permet à un cabinet dénué de compétences dans un domaine spécialisé (nutrition, bâtiment, etc.) de proposer tout de même le service à ses clients (acte, analyse, conseil, formation...), via un autre cabinet du réseau qui dispose lui d'un intervenant approprié. On aura reconnu la pratique du « référé » très répandue quand il s'agit de soins aux animaux de compagnie mais qui peine à s'imposer en productions animales (2).

D'autre part, la mise en commun de compétences peut s'exprimer en direction de nouveaux marchés. Il s'agit alors de faire valoir un maillage de vétérinaires aux compétences à la fois homogènes et complémentaires pour se positionner sur des marchés hors de portée d'un cabinet isolé : audits, expertises, essais cliniques, etc. Ce type de client recherche à la fois un groupe de professionnels pour assurer ses missions, mais souvent aussi une capacité d'expertise ou d'ingénierie, propre à apporter un appui à la conception et l'analyse du projet. Le réseau de vétérinaire, intégrant généralement quelques « spécialistes » en divers domaines de compétences présente donc un profil intéressant (11).

- B- Effet pondéral :

Constituer un réseau c'est évidemment se présenter en nombre plutôt qu'en ordre dispersé. Le groupe augmente alors indirectement la capacité d'influence de chaque membre. Par le biais du réseau, le vétérinaire peut aspirer à devenir incontournable pour les cercles de décision qui l'entourent : chambres d'agriculture, administrations, élus, etc. Il peut alors envisager à la fois de se protéger de décisions délétères prises en son absence mais également d'œuvrer à des prises de décisions plus favorables et d'en bénéficier.

Agir en groupe peut aussi être le moyen de s'assurer plus de poids économique, notamment vis-à-vis des fournisseurs de produits et de matériels. Il peut alors s'agir directement de négocier des contrats d'achat en commun ou, plus indirectement, d'obtenir des financements de type sponsoring sur des actions communes.

- C- Mise en commun de moyens :

La mise en commun de moyens, apportés en nature ou en financement, semble la voie naturelle de cimentation d'une activité en réseau. A minima, elle permet de créer une permanence et d'assurer la rémunération des missions de promotion et de suivi des activités du réseau, augmentant mécaniquement le potentiel de celles-ci.

Au-delà, le réseau peut être l'outil d'investissements en commun, qu'il s'agisse de matériel ou de services hors de portée d'un cabinet isolé, sur le modèle, par exemple, des CUMA agricoles.

Enfin, les investissements peuvent porter sur la création de nouvelles activités de service, hébergées éventuellement par la structure administrative permanente du réseau, qui pourront à leur tour être proposées via les cabinets vétérinaires membres.

En fonction des choix opérés, la mise en commun de moyens pourra donc prendre diverses formes, des plus douces (règlement d'une cotisation annuelle, partage des avantages de subventions ou de sponsorings), aux plus ambitieuses (levées de fonds pour réalisation d'investissements communs, apport au capital d'une société commune...)

- D- Effets de veille et de rapprochement :

Conséquence plus indirecte mais non moins importante de la pratique du réseau, la gestion en commun de projets augmente mécaniquement le volume des échanges entre les vétérinaires membres et induit plusieurs effets :

- Une meilleure information de chacun a propos des événements et offres extérieures susceptibles d'influencer l'activité des vétérinaires, constituant une véritable veille ;
- Une meilleure connaissance et compréhension des offres proposées par les autres cabinets et cliniques vétérinaires, donc du contexte concurrentiel interne à la profession ;
- De la conjonction de ces deux premiers effets, un adoucissement de la concurrence interne au réseau et un redéploiement de la vigilance des membres vers les concurrences externes.

La constitution de réseaux de vétérinaires n'apparaît donc certainement pas comme un gadget ou une originalité locale. Il s'agit clairement d'un choix de gestion d'une part d'activité, propre à renforcer les positions du cabinet vétérinaire sur de nombreux marchés.

On comprend ainsi mieux pourquoi les prestations en reproduction bovine, domaine complexe impliquant à la fois conseil, actes techniques et médicament, se prêtent particulièrement à l'adoption de solutions en réseau, d'autant qu'il s'agit de marchés très concurrentiels.

Le réseau nous semble en mesure de constituer une voie majeure d'évolution de l'activité vétérinaire, particulièrement en productions animales.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- AMEDEO J., ROUSSEAU C. Panorama de l'encadrement agricole. Points faibles, points forts perçus par les éleveurs. Positionnement du vétérinaire par rapport à ses concurrents. Journée nationales des GTV, Nantes, 2005
- 2- ARCANGIOLI M-A., RUPERT R. Comment résoudre un problème d'élevage par une visite ? Comment l'intégrer et la développer dans sa clientèle ? Gérer l'échec, savoir référer. Journées nationales des GTV, Dijon, 2006
- 3- Arrêté du 28 décembre 2006 relatif à la pratique de l'insémination dans le cadre de la monte publique dans les espèces bovine, ovine et caprine (JORF du 31/12/2006)
- 4- BARALON P. Insémination artificielle : une opportunité de développement ? *Le nouveau praticien vétérinaire*, 2007, 446 : 72-74
- 5- CANAS DA SILVA J., NOORDHUIZEN JPTM., VAGNEUR M., BEXIGA R., GELFERT CC., BAUMGARTNER W. The future of veterinarians in bovine herd health management. The bovine practitioner in Europe : perspectives and constraints. World Buiatrics Congress, Nice, 2006
- 6- CHATELIER V., PERROT C. La productivité du travail, les coûts de production et le revenu dans les exploitations laitières spécialisées du nord de l'Union européenne. Journées nationales des GTV, Nantes, 2007
- 7- GARY F. Conséquences de la PAC sur l'élevage laitier et allaitant en France et en Europe et leurs impacts sur l'activité des vétérinaires en milieu rural. Journées nationales des GTV, Nantes, 2005
- 8- JEANNEY M. Productions animales : le réseau de compétences, solution d'avenir. *La Dépêche vétérinaire*, 2007, 964 : 4
- 9- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. AGRESTE la statistique agricole. *Effectifs animaux en France métropolitaine*, [En Ligne]. <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R2607D13.pdf> (Page consultée le 27 février 2008)
- 10- RADIGUE P.E., WITTKÉ G. Le cabinet vétérinaire français de demain, la problématique du changement. Journées nationales des GTV, Nantes, 2005
- 11- RAGUET Y. Traçabilité du médicament vétérinaire Le point de vue de la distribution Les attentes de la consommation. Journées nationales des GTV, Nantes, 2005
- 12- 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
- 13- 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
- 14- 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*

Figure 1 : Segmentation de l'activité du réseau Vét'el en 2008

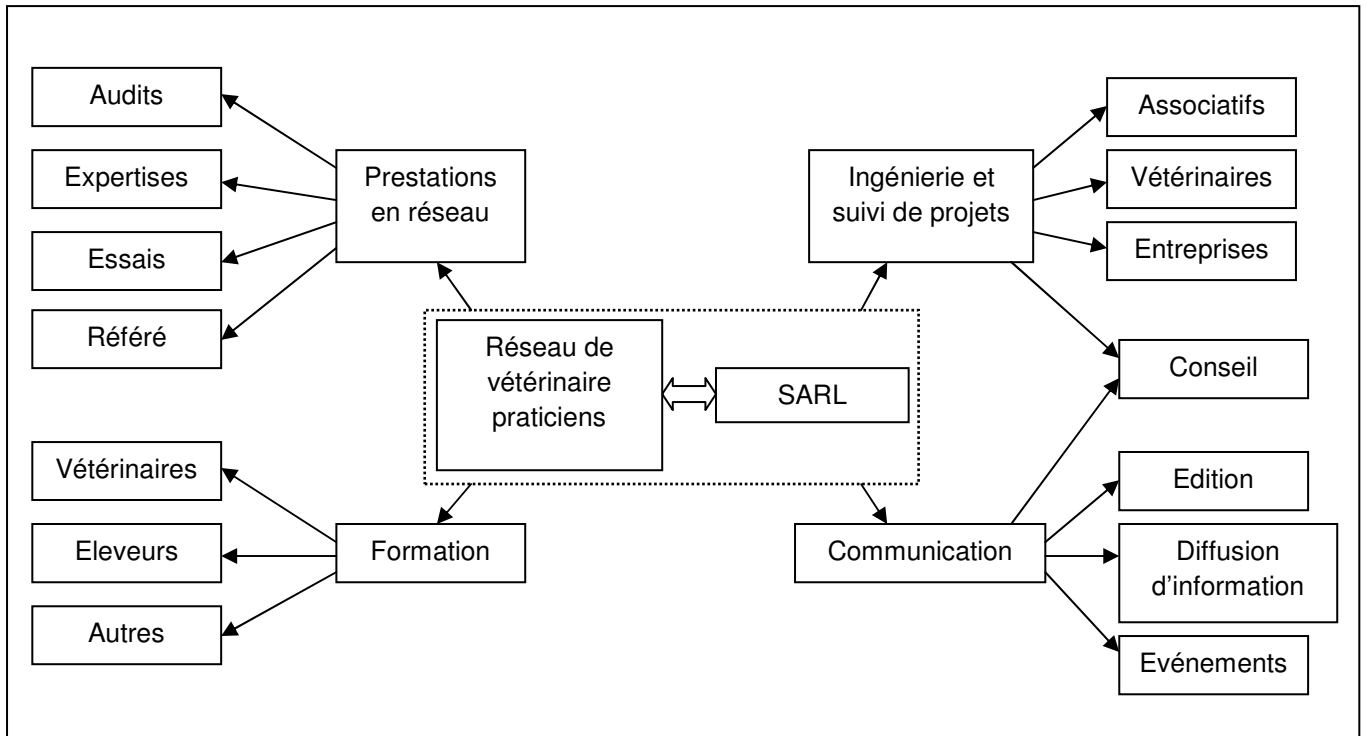


Figure 2 : Effets de l'exercice en réseau pour le cabinet vétérinaire

