

**VETAGRO SUP
CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2017 - Thèse n°117

***LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES DANS LA
PROFESSION VÉTÉRINAIRE : ÉTAT DES LIEUX DE LA
FORMATION DANS LES ÉCOLES ET ENQUÊTE AUPRÈS DES
VÉTÉRINAIRES PRATICIENS***

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 22 décembre 2017
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

PENDARIÈS-ISSAURAT Diane
Née le 7 mai 1991
Au Chesnay, Yvelines (78)



**VETAGRO SUP
CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2017 - Thèse n°117

***LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES DANS LA
PROFESSION VÉTÉRINAIRE : ÉTAT DES LIEUX DE LA
FORMATION DANS LES ÉCOLES ET ENQUÊTE AUPRÈS DES
VÉTÉRINAIRES PRATICIENS***

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 22 décembre 2017
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

PENDARIÈS-ISSAURAT Diane
Née le 7 mai 1991
Au Chesnay, Yvelines (78)



Liste de Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon MAJ: 13/04/2017				
Civilité	Nom	Prénom	Département	Grade
Mme	ABITBOL	Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
Mme	ARCANGIOLI	Marie-Anne	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	ARTOIS	Marc	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
Mme	AYRAL	Florence	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Stagiaire
Mme	BECKER	Claire	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
Mme	BELLUCO	Sara	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
Mme	BENAMOU-SMITH	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	BENOIT	Etienne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
M.	BERNY	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
Mme	BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
Mme	BOULOCHER	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	BOURDOISEAU	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
M.	BOURGOIN	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	BRUYERE	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	BUFF	Samuel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	BURONFOSSE	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
M.	CACHON	Thibaut	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	CADORE	Jean-Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	CAROZZO	Claude	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	CHABANNE	Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	CHALVET-MONFRAY	Karine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
Mme	DE BOYER DES ROCHES	Alice	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
Mme	DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
M.	DEMONT	Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
Mme	DJELOUADJI	Zorée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
Mme	ESCRIOU	Catherine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	FAU	Didier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	FOURNEL	Corinne	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
M.	FREYBURGER	Ludovic	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	FRIKHA	Mohamed-Ridha	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
Mme	GILOT-FROMONT	Emmanuelle	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
M.	GONTHIER	Alain	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	GRANCHER	Denis	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
Mme	GREZEL	Delphine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	GUERIN	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
Mme	HUGONNARD	Marine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	JANKOWIAK	Bernard	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Contractuel
M.	JAUSSAUD	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
Mme	JOSSON-SCHRAMME	Anne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences Contractuel
M.	JUNOT	Stéphane	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	KODJO	Angeli	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
Mme	KRAFFT	Emilie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
Mme	LAABERKI	Maria-Halima	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
Mme	LAMBERT	Véronique	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
Mme	LATTARD	Virginie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
Mme	LE GRAND	Dominique	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
Mme	LEBLOND	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	LEDOUX	Dorothée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences Contractuel
M.	LEFEBVRE	Sébastien	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences Stagiaire
Mme	LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	LEPAGE	Olivier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	LOUZIER	Vanessa	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	MARCHAL	Thierry	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
M.	MOUNIER	Luc	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
M.	PEPIN	Michel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
M.	PIN	Didier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	PONCE	Frédérique	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	PORTIER	Karine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	POUZOT-NEVORET	Céline	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
Mme	PROUILLAC	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
Mme	REMY	Denise	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	RENE MARTELLET	Magalie	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	ROGER	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
M.	SABATIER	Philippe	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
M.	SAWAYA	Serge	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	SCHRAMME	Michael	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	SERGENTET	Delphine	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
M.	THIEBAULT	Jean-Jacques	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
M.	TORTEREAU	Antonin	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
M.	VIGUIER	Eric	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
Mme	VIRIEUX-WATRELOT	Dorothée	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences Contractuel
M.	ZENNER	Lionel	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur

Remerciements au jury

Je remercie madame Barbara Charbotel d'avoir accepté la présidence du jury de cette thèse. J'espère que ces réflexions sur les compétences non techniques des vétérinaires trouveront un écho dans le cadre de la médecine humaine.

Je remercie monsieur Luc Mounier de m'avoir proposé cette idée de sujet au détour d'une réunion et d'avoir accepté de l'encadrer.

Je remercie monsieur Jean-Luc Cadoré d'avoir accepté d'être deuxième assesseur sur ce travail. C'est un bel exemple de la polyvalence qui caractérise si bien le vétérinaire : médecine équine, médecine des animaux de compagnie ou encore pédagogie et évolution de la formation... de nombreuses compétences.

Remerciements

Je remercie madame Marie-Aude Stofer de m'avoir présenté des pistes de recherches et de réflexion.

Je remercie monsieur Ludovic Wolfrom d'avoir créé avec moi le questionnaire en ligne, de l'avoir géré et d'avoir patiemment fait les modifications et d'avoir suivi les aléas de la mise en place.

Je remercie monsieur Bruno Ribes d'avoir démêlé avec moi la base de données de réponses au questionnaire et de m'avoir fait voir la puissance des chiffres.

Je remercie ma mère pour sa relecture attentive et pour (tenter de) fluidifier mon style pourtant déjà si littéraire.

Je remercie mon père pour son réseau et ses trucs et astuces Microsoft.

Je remercie Vincent pour son soutien et sa confiance qu'il a tenté de me communiquer ; ainsi que pour son aide dans le plan.

Table des matières

Remerciements au jury	5
Remerciements	7
Table des matières	9
Table des annexes	15
Table des figures	17
Table des tableaux	19
Introduction.....	21
Première partie : étude bibliographique	23
Les compétences non techniques : définition	23
Compétence	23
Compétence non technique	23
Compétence non technique	24
Compétence professionnelle.....	24
Compétence générique	24
Compétence non clinique.....	24
Bilan	24
L'importance des compétences non techniques pour les vétérinaires praticiens	25
Les grandes études qui aident à construire une image des besoins de la profession	25
Les modifications des attentes de la société.....	25
L'actualité sur les vétérinaires praticiens	26
Bilan : les compétences non techniques comme facteurs clefs de succès.....	27
Choix des compétences non techniques pour notre étude	27
Construction de la liste de compétences non techniques	27
Définitions et situations d'utilisation des compétences non techniques choisies pour les vétérinaires praticiens	37
Partie 1 : les compétences sociales	37
Partie 2 : la gestion de soi-même	37
Partie 3 : diriger	40
Partie 4 : la gestion de la structure	40
Partie 5 : réflexion.....	41
Partie 6 : la gestion des crises et incidents	42
Deuxième partie : étude de terrain	45
Objectifs de l'enquête.....	45
Matériel et méthodes	45
Population ciblée	45

Administration du questionnaire.....	45
Méthode d'analyse des résultats.....	46
Questions descriptives sur la population	46
Questions sur les compétences non techniques	46
Questions sur le moment où les compétences non techniques sont acquises	47
Résultats	47
Etude de l'échantillon de réponses	47
Description de la population ayant répondu au questionnaire.....	47
Nombre de répondants	47
Formation reçue	47
Ecole de sortie	47
Année de sortie	48
Formation complémentaire des vétérinaires expérimentés.....	49
Formation à l'étranger et en tutorat des jeunes vétérinaires.....	49
Type de structures.....	50
Répartition de l'activité.....	50
Effectifs.....	50
Type de travail	51
Statut	51
Nombre de structures et volume hebdomadaire de travail des jeunes vétérinaires.....	52
Comparaison des secteurs d'activité des vétérinaires sortis avant et après 2011.....	53
Comparaison de l'échantillon avec la population nationale	53
En termes d'effectifs	53
En termes d'école de sortie.....	54
En termes d'année de sortie	54
En termes de statut	54
En termes de type d'activité	55
Conclusion.....	55
Résultats aux questions concernant les compétences non techniques	56
Partie 1 : Les compétences sociales	56
Travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire	56
Développer un réseau de collègues.....	57
Agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier	58
Savoir où se situent les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés (économie, propriétaire, utilisateur...) et savoir prendre position dans cette situation.	59

Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte. .	60
Partie 2 : Gestion de soi-même	61
Prendre des décisions.....	61
Travailler de manière autonome.....	62
Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent	63
Etre organisé et discipliné	64
Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes	65
Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles.....	66
Construire des relations de confiance avec ses interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues	67
Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire	68
Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique	69
Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession vétérinaire	70
Faire preuve d'adaptabilité	71
Faire preuve de persévérance.....	72
Faire face aux divers défis et challenges qui vous sont proposés	73
Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication.....	74
Savoir écouter les clients et collaborateurs	75
Savoir faire des présentations formelles de cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et par le public.....	76
Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer.....	77
Partie 3 : Diriger	78
Motiver les collaborateurs	78
Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs.....	79
Apporter des connaissances et des compétences aux clients	80
Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe	81
Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances	82
Partie 4 : Gestion de la structure.....	83
Connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens	83
Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens.....	84
Connaître les responsabilités et les rôles du vétérinaire en tant qu'employé et employeur	85

Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe	86
Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure	87
Etre capable de s'entendre au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure.....	88
Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes.....	89
Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie.....	90
Utiliser la finance et le management pour mener un projet à bien.....	91
Avoir des connaissances en matière de marketing	92
Partie 5 : Réflexion.....	93
Appliquer une démarche scientifique.....	93
Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience.....	94
Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience	95
Aller chercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire.	96
Analyser un processus pour en améliorer les performances	97
Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de manière innovante.....	98
Anticiper les besoins futurs de la structure	99
Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus	100
Partie 6 : Gérer les crises et les incidents.....	101
Communiquer sur les effets secondaires des médicaments.....	101
Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires	102
Gérer les crises au sein de la structure	102
Synthèse des résultats des questions sur les compétences non techniques	102
Interprétation	102
Partie 1 : les compétences sociales	102
Partie 2 : la gestion de soi-même	103
Partie 3 : Diriger.....	104
Partie 4 : la gestion de la structure	104
Partie 5 : réflexion	104
Synthèse des résultats aux questions sur les compétences non techniques.....	105
Résultats aux questions sur le moment où les jeunes vétérinaires ont acquis leurs compétences non techniques.....	107
Résultats.....	107
Interprétation	108
Bilan	108
Biais et limites de l'enquête.....	108

Conclusion sur les résultats	109
Troisième partie : mise en relation de l'enquête de terrain et de l'actualité dans les écoles vétérinaires.....	111
Ce qui existe actuellement dans les écoles vétérinaires :	111
A Vetagro Sup, campus vétérinaire de Lyon	111
Les modules qui abordent les compétences non techniques.....	111
En première année	111
En deuxième année	112
En quatrième et cinquième années	112
Les nouveaux modules mis en place à Vetagro Sup récemment	113
Vétérinaires du XXIème siècle.....	114
Approche globale des productions animales.....	114
Economie rurale	114
Master MAE	115
Bilan.....	116
Dans le monde	116
La place des compétences non techniques dans l'enseignement des écoles vétérinaires	116
Différentes méthodes d'enseignement.....	116
Mise en place historique de la compétence dans les écoles	116
La formation par compétence	117
Peut-on enseigner les compétences non techniques ?	117
Faut-il enseigner les compétences non techniques spécifiquement ?	118
Quand les enseigner ?	118
Comment les enseigner ?	118
La méthode PBL (Problem Based Learning).....	119
La mise en situation	120
Au cours d'évènements ponctuels dédiées aux compétences non techniques	120
Comment les évaluer.....	121
Bilan	121
Conclusion	123
Bibliographie	125
Annexes	129

Table des annexes

Annexe 1 : convention avec l'Ordre	130
Annexe 2 : Formation complémentaires en compétences non techniques suivies par les vétérinaires expérimentés (question ouverte)	132
Annexe 3 : Synthèse des résultats aux questions sur les compétences non techniques.....	134

Table des figures

Figure 1: Répartition des répondants par école de sortie	48
Figure 2: Répartition des répondants par année de sortie	48
Figure 3 : Répartition des vétérinaires sortis avant 2011 selon le type de formation complémentaire suivie	49
Figure 4 : Répartition des vétérinaires sortis après 2011 selon la durée de leurs temps d'étude à l'étranger	49
Figure 5 : Répartition des activités dans les structures où travaillent les répondants	50
Figure 6 : Répartition des répondants en fonction de l'effectif vétérinaire dans les structures où travaillent ou ne travaillent pas des vétérinaires sortis après 2011	51
Figure 7 : Répartition des répondants en fonction de l'effectif non vétérinaire dans les structures où travaillent ou ne travaillent pas des vétérinaires sortis après 2011	51
Figure 8 : Répartition des vétérinaires selon leur statut	52
Figure 9 : Nombre de jours de travail hebdomadaire des jeunes vétérinaires	52
Figure 10 : Répartition de l'activité des vétérinaires sortis avant 2011	53
Figure 11 : Répartition de l'activité des vétérinaires sortis après 2011	53
Figure 12 : Primo inscrits à l'Ordre des vétérinaires en 2015 par école de sortie (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire, 2017)	54
Figure 13 : Répartition des vétérinaires selon leur type d'activité (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire, 2017)	55
Figure 14 : Travailler en équipe pluridisciplinaire	56
Figure 15 : Développer un réseau	57
Figure 16 : Travailler de façon éthique et pouvoir le justifier	58
Figure 17 : Savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposées et savoir prendre position dans cette situation	59
Figure 18 : Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte	60
Figure 19 : Prendre des décisions	61
Figure 20 : Travailler de manière autonome	62
Figure 21 : Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent	63
Figure 22 : Etre organisé et discipliné	64
Figure 23 : Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes	65
Figure 24 : Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles	66
Figure 25 : Construire des relations de confiance avec vos interlocuteurs	67
Figure 26 : Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire	68
Figure 27 : Suivre une formation continue	69
Figure 28 : Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession	70
Figure 29 : Faire preuve d'adaptabilité	71
Figure 30 : Faire preuve de persévérance	72
Figure 31 : Faire face aux divers challenges et défis qui vous sont proposés	73
Figure 32 : Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication	74
Figure 33 : Savoir écouter les clients et les collaborateurs	75
Figure 34 : Savoir faire des présentations formelles	76

Figure 35 : Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer.....	77
Figure 36 : Motiver les collaborateurs	78
Figure 37 : Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs.....	79
Figure 38 : Apporter des connaissances et des compétences aux clients	80
Figure 39 : Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe.....	81
Figure 40 : Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances	82
Figure 41 : Connaître les principes de base pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens.....	83
Figure 42 : Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens.....	84
Figure 43 : Connaître les responsabilités et les rôles des vétérinaires en tant qu'employés et employeurs	85
Figure 44 : Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe	86
Figure 45 : Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure.....	87
Figure 46 : Etre capable de s'accorder au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure	88
Figure 47 : Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes.....	89
Figure 48 : Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie.....	90
Figure 49 : Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien	91
Figure 50 : Avoir des connaissances en matière de marketing	92
Figure 51 : Appliquer une démarche scientifique	93
Figure 52 : Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience.....	94
Figure 53 : Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience	95
Figure 54 : Aller rechercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire	96
Figure 55 : Analyser un processus pour en améliorer les performances.....	97
Figure 56 : Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante.....	98
Figure 57 : Anticiper les besoins futurs de la structure	99
Figure 58 : Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus	100
Figure 59 : Communiquer sur les effets secondaires des médicaments	101
Figure 60 : Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique	102
Figure 61 : Moment d'apprentissage des compétences non techniques par les jeunes vétérinaires	108

Table des tableaux

Tableau 1 : Principales ressources bibliographiques pour la construction d'une liste de compétences non techniques	29
Tableau 2 : Proportion de l'activité canine ou rurale dans les structures où travaillent les répondants.....	50
Tableau 3 : Comparaison du statut entre la population des répondants et la population nationale	54
Tableau 4 : Type d'activité des répondants, résultats de l'enquête.....	55
Tableau 5 : Les compétences très importantes pour la profession et leur maîtrise par les jeunes vétérinaires.....	105
Tableau 6 : Les compétences autres que très importantes pour la profession.....	107
Tableau 7 : Module exercice en clientèle semestre 11 et 13 Vetagro Sup.....	112
Tableau 8 : Intitulés des cours du module économie rurale semestre 8 Vetagro Sup	114
Tableau 9 : Modules du master MAE	115

Introduction

La profession vétérinaire naît avec Claude Bourgelat qui, en 1761, reçoit l'autorisation de créer une école à Lyon dans le but d'améliorer l'économie rurale. Il avait préalablement commencé par étudier l'anatomie équine et avait réussi à transposer les principes d'hygiène des premiers chirurgiens humains pour améliorer la santé des animaux de rente. Avec la révolution industrielle, la profession s'est concentrée sur les animaux de rente ; ce n'est que récemment que la médecine des animaux de compagnie s'est développée. Certains principes initiaux tels que la médecine comparée sont restés ancrés dans la profession : « la médecine de l'homme est utile à celle du cheval et réciproquement », (Diderot et d'Alembert 1755), de même que la démarche scientifique et même l'éthique de la profession, résumée par : « La fortune existe moins dans le bien que l'on a que dans celui que l'on peut faire ». Dès sa création, la profession a su s'adapter aux attentes de la société. La formation a toujours été à la base de la réponse à ces attentes : création d'une école puis d'un réseau d'écoles, modifications du cursus pour y intégrer plus de pratique par exemple.

Actuellement, la société change. Nous vivons à une période où le service a une place importante, où les données sont accessibles à tous facilement, c'est la révolution numérique. De par ces changements, les clients du vétérinaire praticien attendent de lui plus que ses seules compétences techniques.

L'objectif de ce travail est de faire le point sur les besoins de la profession pour s'adapter au changement de la société et de voir dans quelle mesure la formation actuellement dispensée dans les écoles vétérinaires françaises répond à ces besoins.

Dans un premier temps nous définirons les compétences non techniques et nous nous intéresserons à leur importance pour les vétérinaires praticiens. Dans une deuxième partie, nous nous intéresserons à travers une enquête auprès des vétérinaires praticiens à leurs attentes en termes de compétences non techniques et à la maîtrise de ces compétences par les vétérinaires sortis d'école entre 2011 et 2016. Nous verrons enfin quelles compétences non techniques sont enseignées actuellement à l'école vétérinaire de Lyon et à la façon dont on peut intégrer ces compétences dans un cursus.

Première partie : étude bibliographique

Les compétences non techniques : définition

Compétence

Le Larousse définit le terme compétence comme la « capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger », (Larousse s. d.). D'après G. Scallon, « les compétences sont sur un continuum allant des aptitudes et de la personnalité jusqu'à l'occupation d'un poste par un individu, ses compétences » (Scallon 2012). Sur ce point, Scallon et Saint-Onge s'accordent : les compétences sont des caractéristiques recherchées chez les personnes qui entrent dans la vie active et qui sont en lien avec un poste.

Pour Roegiers, la compétence sert à « résoudre des situations-problèmes », (Roegiers 2008). Perrenoud va plus loin : pour lui, la compétence existe réellement uniquement lorsque l'individu peut résoudre un type de problème en « [mobilisant] ses acquis scolaires en dehors de l'école, dans des situations diverses, complexes, imprévisibles », (Perrenoud 1995). Ces deux auteurs s'accordent donc à dire que la compétence existe via ses productions donc, comme le dit le Boterf, les compétences s'expriment dans l'action, (Le Boterf 1998). Elle permet de faire face à une grande diversité et complexité de situations (Perrenoud 1995).

La compétence est une notion composite. On lit tantôt que la compétence peut se décomposer en savoir, savoir-être et savoir-faire et tantôt en maîtrise, connaissances, attitude, aptitude d'après le terme anglais de « SKAs » pour « skills, knowledge, attitudes, aptitudes », (Lloyd et al. 2003; Burns et al. 2006; Doucet et Vrins 2009). Il faut pour avoir une compétence, en avoir intégré « les connaissances, les aptitudes et attitudes nécessaires à la réalisation de tâches professionnelles complexes » (Bok et al. 2011).

On ne peut pas identifier complètement une compétence si « l'on ne peut pas dire à quelles ressources cognitives elle fait appel », (Le Boterf 1998). Les ressources cognitives permettant de définir la compétence sont : les savoirs (connaissances et procédures), les capacités (habiletés à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances et savoir-faire, perception, jugement et évaluation) et des ressources à dimension normative (attitudes, valeurs, règles, traits de personnalité) (Le Boterf 1998; Perrenoud 1995). Tous ces éléments se combinent « dans une stratégie de résolution de problèmes au prix d'un raisonnement, d'inférences, d'anticipations, d'une estimation des probabilités respectives de divers événements, d'un diagnostic à partir d'un ensemble d'indices, etc. », (Perrenoud 1995).

On retiendra que si la compétence peut être décomposée en éléments, elle est supérieure à la somme de ces éléments. La compétence « permet au prix d'actions mineures de faire face à une variété de situations semblables », (Perrenoud 1995)

Compétence non technique

C'est le terme que nous avons choisi dans ce travail. Dans la littérature, nous rencontrons cependant beaucoup d'autres termes pour un même sens global.

Compétence non technique

Les compétences non techniques sont définies comme « l'usage habituel et judicieux de la communication, de la connaissance, des habilités techniques, de la prise de décision sur les preuves, des émotions, valeurs et réflexions pour améliorer la santé de l'individu, du patient, de la communauté », (Burns et al. 2006).

Compétence professionnelle

Le MeSH (medical subject headings) est une liste normalisée de termes utilisés pour l'analyse documentaire dans le domaine biomédical et notamment par Pubmed. Elle définit les compétences professionnelles comme « l'aptitude à effectuer les fonctions de sa profession dans leur généralité ou à effectuer une tâche professionnelle particulière avec un niveau de qualification de qualité acceptable ».

Le professionnalisme se définit dans le MeSH comme « le niveau de qualification, de bon jugement, et d'attitude polie attendus de personnes formées à bien faire leur travail ». Il comprend aussi des compétences techniques.

Les compétences professionnelles sont « une aptitude individuelle à faire des choix délibérés depuis un répertoire de comportement pour gérer des situations et tâches dans un contexte spécifique de pratique professionnelle, en utilisant et en intégrant des connaissances, des aptitudes, des jugements, des attitudes et des valeurs personnelles, en accord avec notre rôle en tant que professionnel et nos responsabilités », (Saucier et al. 2012). C'est une notion qui laisse donc une place à l'individualité dans les moyens mis en œuvre mais qui demande une obligation de résultat.

Compétence générique

On lit aussi le terme de compétences génériques définit comme des compétences de collaboration, de résolution de problèmes, gestion de réunions, et de travail indépendant, (Jaarsma et al. 2008).

Compétence non clinique

Les compétences cliniques se définissent dans le MeSH comme « l'aptitude à effectuer de manière acceptable ces fonctions qui sont directement liées au soin du patient » (« *capability to perform acceptably those duties directly related to patient care* »). Par extension, on peut donc définir les compétences non-cliniques comme des aptitudes à effectuer les devoirs de la profession qui ne sont pas directement liés au soin. Cependant, la limite est ténue puisque d'après Scallan, « en médecine, la relation entre le patient et le médecin est une composante de la compétence clinique », (Scallan 2012). Ceci est certainement motivée par le fait que sans une bonne relation, sans une bonne communication, il est possible de ne pas prendre en compte ou ne pas parvenir à faire exprimer un certain nombre d'éléments anamnestiques et donc de ne pas apporter le même niveau de qualité de soin.

Bilan

La définition du terme compétence est complexe mais elle n'est pas une fin en soi. On retiendra que lorsqu'on parle de compétence on parle d'un concept abstrait qui s'évalue dans l'action et dans le cadre d'une multiplicité de situations et qui se décompose partiellement en éléments.

Nous nous intéresserons par la suite aux compétences qui ne sont pas directement liées aux activités médicales vétérinaires et nous les nommerons compétences non techniques. Nous avons choisi ce terme car nous l'avons préféré au terme de « professionnelles » le trouvant trop restrictif, et à celui de « génériques » car trouvé trop abstrait. Nous n'avons pas retenu le terme de « non cliniques » non plus. En effet, nous pensons que ces compétences améliorent nos compétences cliniques et nous ne souhaitons pas qu'elles apparaissent comme opposées à celles-ci. De plus, il

existe « un continuum de compétences techniques et non techniques qui sont entremêlées et qui constituent toutes ensemble la compétence clinique » (Adams et Kurtz 2006).

L'importance des compétences non techniques pour les vétérinaires praticiens

Les grandes études qui aident à construire une image des besoins de la profession

Il y a trois études majeures qui nous permettent de dessiner le profil et le paysage de la profession et dont l'objectif est d'anticiper les besoins futurs.

L'étude « PEW » a été réalisée en 1989 aux Etats-Unis par un centre de recherches en statistiques sociales (Pritchard 1989). Cette étude met en avant le changement des attentes de la société dans tous les domaines d'activité des vétérinaires et l'inadaptation de la formation des vétérinaires pour faire face à ces changements. La formation devrait permettre de former des vétérinaires plus spécialisés et non pas omni-espèces et avec une meilleure éducation générale. Elle soutient aussi que la formation devrait permettre aux étudiants de se diversifier pour occuper diverses places dans la société comme dans la recherche ou le secteur public plus qu'elle n'insiste sur la formation de praticien.

L'étude « Brakke » réalisée en 1999 a été demandée par l'AVMA (american veterinary medical association) et financée par Bayer (Cron et al. 2000). L'étude « KPMG-LLP » aussi appelée « Megastudy » qui est à nouveau réalisée par une entreprise d'audit, a été réalisée en 1999 aux Etats-Unis (King 2000). Ces deux études de la même année partent d'un même constat : les faibles revenus des vétérinaires praticiens. Elles arrivent aux mêmes conclusions : les vétérinaires manquent de compétences interpersonnelles et entrepreneuriales, d'aptitudes pour le travail en équipe et d'adaptation, de volonté de s'améliorer constamment, de pratiques de management, de compétences en gestion d'entreprises et en finances. L'étude KPMG et les travaux de Walsh et al. montrent que les vétérinaires associés ont conscience que des compétences en business sont nécessaires mais qu'ils ont des difficultés à recruter des vétérinaires ayant ces compétences (Kogan, McConnell, et Schoenfeld-Tacher 2005).

Les vétérinaires interrogés sur ce qui fait, d'après eux, le succès dans leur métier ont souvent mis en avant des paramètres mettant en jeu des compétences non techniques. Le fait d'avoir un bon équilibre entre sa vie privée et ses obligations personnelles, le fait de gagner le respect de ses clients et de ses pairs, le fait de pouvoir atteindre ses objectifs et le fait de gagner correctement sa vie (Lewis et Klausner 2003). Ils n'ont actuellement pas les compétences non techniques nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Depuis déjà bientôt trente ans, la profession s'interroge sur son futur. Toutes les études que nous présentons ont été menées aux Etats-Unis mais les mutations sont les mêmes en Europe et en France. Ces études ont mis en évidence la nécessité de modifier la formation des vétérinaires en mettant l'accent sur des compétences non techniques qui leur permettront d'être rentables.

Les modifications des attentes de la société

Nous allons nous intéresser aux modifications des attentes de la société, de façon à voir lesquelles peuvent avoir une influence positive ou négative sur le métier de vétérinaire praticien. De manière globale, les attentes des clients des vétérinaires augmentent.

Les attentes augmentent en termes de bien-être animal. L'animal est d'ailleurs devenu légalement un être sensible. La condition et la place de l'animal sont remises en cause : animaux de cirque, méthodes d'abattage et abattage lui-même, conditions d'élevage, euthanasie sont autant de sujets présents dans l'actualité qui nous montrent le changement de vision du grand public sur la condition animale.

On voit depuis quelques années se développer le végétarisme et le véganisme. On peut parler de l'émergence d'un problème public avec la montée de la valeur « animalité » et une évolution vers le « carnisme » (Héroult 2017). Les végétariens représentent actuellement moins de 2% de la société

mais une certaine incertitude se cristallise autour de l'élevage : impact environnemental, condition animale, organisation économique et sociale de l'élevage, risque sanitaire (Delanoue 2017). La condition animale est donc liée à un autre grand problème de société qui est la protection de l'environnement et l'écologie. Nombreux sont les auteurs qui regrettent l'absence de leadership de la profession dans ces branches (Nielsen 2001).

Les attentes augmentent dans la personnalisation du service. Le nombre d'animaux de compagnie augmente et en particulier le nombre de chats. Le fait que la population de chats augmente a modifié les attentes des clients : les propriétaires de chats sont souvent moins conscients des besoins médicaux de leur animal et plus stressés pour l'emmener chez le vétérinaire que les propriétaires de chiens. Aux Etats-Unis malgré l'augmentation du nombre d'animaux de compagnie, le nombre de visites chez le vétérinaire est en baisse. Les facteurs environnementaux qui pourraient expliquer ce phénomène sont la récession, la fragmentation de l'activité très courante aux Etats-Unis, avec des vétérinaires qui ne font que la prévention ou que la chirurgie etc., ce qui fait que les clients n'ont plus de vétérinaire généraliste désigné (Volk et al. 2011). Le coût du vétérinaire est aussi un facteur d'inquiétude pour les propriétaires d'animaux de compagnie qui souhaitent voir ce coût pris en charge par la mise en place de facilités de paiements ou de plan annuels de préventions. Dans le cadre d'une pratique rurale, le développement de services est aussi le bienvenu. En effet, en France, le nombre d'élevages diminue mais le nombre de têtes dans les troupeaux augmente. Nous avons donc des éleveurs de plus en plus professionnels, à la tête de gros troupeaux (Chambre d'agriculture 2015; Agreste 2014).

Les attentes augmentent en termes d'informations et d'implication. Le vétérinaire était auparavant le sachant. Cependant, c'est désormais internet qui est une source d'informations pour le client. De plus que ce soit dans le cadre d'une activité rurale ou canine, il est de plus en plus apprécié par les clients de pouvoir prendre part à des formations à la clinique. Le client souhaite être impliqué dans la démarche de soins. Le vétérinaire est au centre d'une relation à trois avec l'animal et le propriétaire et, dans le choix du vétérinaire, les qualités relationnelles font passer les compétences non techniques au second plan (group bmj 2007).

Nous pouvons voir que les attentes du public vis-à-vis de la profession sont de l'ordre des compétences non techniques majoritairement. D'ailleurs, les plaintes à l'encontre des vétérinaires sont dans la très grande majorité due à des problèmes de communication efficace entre le vétérinaire et son client (Alec Martin 2006).

La profession bénéficie toutefois d'une bonne confiance de la part du public (King 2000).

L'actualité sur les vétérinaires praticiens

L'atlas démographique publié en 2016 par l'Ordre des vétérinaires est le premier depuis la création de la profession en 1761 (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2016). Il met en évidence plusieurs phénomènes : la profession se féminise, la profession devient de plus en plus salariée et de moins en moins libérale, la pratique rurale dominante diminue. Pour ce qui est des primo-inscrits à l'Ordre, 40% ne sortent pas d'écoles françaises mais d'écoles européennes et il faut souligner que 31% des personnes sortants de l'Ordre ont moins de 40ans.

Nous avons également les résultats d'une enquête auprès des jeunes diplômés au sujet de leur insertion dans le monde professionnel (DGER 2016). Cette enquête montre que les vétérinaires sortants d'écoles pensent avoir un solide bagage scientifique et technique. Cependant, au moins la moitié des répondants pense ne pas avoir été suffisamment préparés pour l'insertion dans le monde du travail, les grands enjeux, les valeurs sociétales. Plus d'un tiers des répondants dit avoir des difficultés en gestion d'entreprise, et respectivement 13 et 15% des répondants expriment des difficultés dans la recherche du premier emploi et la communication. La formation actuelle fait face au problème de la surcharge des cursus. En effet, les connaissances se développent mais le temps disponible pour les enseigner reste le même. Cependant, cette surcharge de connaissances n'est pas bien transmise : c'est un savoir superficiel qui reste puisque 65% des étudiants disent ne pas apprendre plus que le minimum requis pour réussir l'examen (May 2008). La formation des

vétérinaires en Europe et aux Etats-Unis semble être techniquement performante mais présenter des lacunes en compétences non techniques. Il se trouve que les compétences techniques sont un bon indicateur de succès au moment de l'entrée des vétérinaires sur le monde du travail mais ce sont les compétences non techniques qui sont le meilleur indicateur de succès pour la carrière. En effet, il a été montré que la variation de la satisfaction des employeurs face à leurs employés était due à 25% aux compétences techniques mais à 42% de plus aux compétences non techniques, une fois que le paramètre des compétences techniques avait été évalué (Danielson et al. 2012). Les difficultés pour s'en sortir des jeunes vétérinaires peuvent être la cause de leur désengagement de la profession avant l'âge de la retraite.

La profession vétérinaire enregistre un fort taux de suicide, trois à quatre fois plus élevé que celui de la population générale, (Malvaso 2015). Les facteurs identifiés sont un stress au travail mais aussi un isolement social.

Entre le désengagement de la profession, les difficultés des jeunes vétérinaires à l'insertion et la détresse sociale exprimée par les professionnels, il est possible que les attentes des vétérinaires aient elles aussi changé, ou bien qu'ils ne soient pas préparés à la réalité des attentes de leurs clients et aux exigences de leur métier.

Bilan : les compétences non techniques comme facteurs clefs de succès

Les compétences non techniques sont donc, une fois les compétences techniques maîtrisées, la clef du succès pour les vétérinaires praticiens. En effet, de bonnes compétences non techniques devraient permettre de satisfaire les attentes des clients, mais aussi celles des employeurs de vétérinaires et enfin ce sont ces compétences qui devraient permettre aux vétérinaires de se sentir à l'aise dans leur profession.

Nous avons défini les compétences non techniques et nous nous sommes intéressés à leur importance pour les vétérinaires praticiens. Nous pensons, d'après la littérature que ces compétences sont importantes. Nous aimerions pouvoir étudier la situation chez les vétérinaires praticiens français. Pour cela, nous nous sommes intéressés au contenu détaillé des compétences non techniques

Choix des compétences non techniques pour notre étude

Construction de la liste de compétences non techniques

Nous l'avons vu, il n'est pas toujours aisé de faire la différence entre compétences et aptitudes. La liste que nous proposons contient des items qui permettront d'évaluer la compétence des personnes interrogées.

Pour créer notre liste de compétences nous nous sommes basés sur trois documents principalement : Lewis et Klausner (2003), (Lane et Grady Bogue 2010), Utrecht University (2006). Le premier document présente les résultats d'une étude à grande échelle menée par Personnel Decisions International (PDI), une entreprise de conseil en développement. Dans cette étude, le point de départ est la définition des facteurs de succès pour le vétérinaire. Ceux-ci ont été mis en évidence au cours de focus groupes composés de 281 vétérinaires et via l'interview de sept vétérinaires individuellement. La liste de compétences a donc été construite sur la base de comportements qui permettent d'atteindre le succès. Ils ont rassemblés leurs résultats en cinq catégories : « relations interpersonnelles », « gestion de soi-même », « leadership », « compétences d'entreprise », « réflexion ». Nous avons gardé ces cinq catégories comme base de notre liste.

Dans leur étude (Lane et Grady Bogue 2010), se sont adressés aux professeurs de cinq écoles vétérinaires nord-américaines pour leur demander les compétences qu'ils jugeaient important d'enseigner aux futurs vétérinaires. Pour cela, ils ont créé une liste de compétences reprenant les cinq catégories évoquées précédemment mais en y ajoutant, sur les recommandations de

l'Association of American Veterinary Medical Colleges (AAVMC) publiées en 2007, les catégories « compétence culturelle » et « gestion de crise ». Nous avons donc ajouté aux cinq catégories précédentes la sixième catégorie de « gestion de crise ». Cette catégorie peut faire débat dans le sens où elle s'apparente plus à des compétences techniques mais elle trouve sa place ici dans le cadre des facteurs de succès essentiels pour la profession qui vont désormais jusqu'à englober le concept de « One Health/ une seule santé ». « One Health » prône que les santés humaine, animale et des écosystèmes sont intimement liées. Pour l'amélioration de la santé dans le monde, les vétérinaires praticiens doivent donc avoir cette conscience d'être impliqués dans la santé publique. Dans les études que nous avons pu lire, nous voyons qu'émerge de plus en plus la conscience du multiculturalisme. Nous n'avons cependant pas gardé cette catégorie, les études que nous avons lues sont en majorité nord-américaines et ce sujet leur est propre. Nous avons préféré garder cette idée de respect des autres au sein de la catégorie des « compétences interpersonnelles ». De nombreuses sources ont permis de dresser la liste de compétences que nous proposons. Nous vous présentons la contribution des sources importantes à l'établissement de la liste de compétences dans le tableau ci-dessous. Chaque ligne correspond à l'une des compétences de notre liste et chaque colonne à une source bibliographique.

Au bilan, nous avons six catégories de compétences que nous avons traduites pour leur donner les dénominations suivantes : « compétences sociales », « gestion de soi-même », « diriger », « gestion de la structure », « réflexion » et « gérer les crises et les incidents ».

Nous vous présentons dans le tableau susévoqué la liste de compétences ainsi que les différentes sources qui nous ont permis de les répertorier. Nous avons essayé de construire une liste qui recouvre tous les aspects des compétences non techniques en restant dans un cadre culturel européen et même français. Les compétences ont été sélectionnées dans différentes études et la liste a ensuite été revue avec trois vétérinaires nouvellement diplômés au cours d'un entretien au téléphone ou bien en face à face. Du fait de leur regard neuf sur la profession et sur le sujet, ils ont pu partager avec nous leurs impressions, ce qui justifie l'ajout de compétences complémentaires peu présentes dans la littérature.

Tableau 1 : Principales ressources bibliographiques pour la construction d'une liste de compétences non techniques

Source bibliographique	Lewis et Klausner 2003	(Lane et Grady Bogue 2010)	Utrecht Univesity 2006	RCVS 2014	Hodgson, Pelzer, et Inzana 2013	Bok et al. 2011	Doucet et Vrans 2009	AVMA COE 2017	Walsh, Osburn, et Christopher 2001	Jaarsma et al. 2008	King 2000	Tinga et al. 2001
La mise en œuvre de compétences sociales												
Travailler en équipe pluridisciplinaire			x	x	x		x	x		x	x	x
Développer un réseau de collègues	x					x						
Agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier		x	x				x		X			
Savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés (économie, propriétaire, utilisateur...) et savoir prendre position dans cette situation			x	x		x		x	X			x

Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte	x	x	x	x			x	x				
La gestion de soi-même												
Prendre des décisions	x	x	x	x	x		x	x				
Travailler de manière autonome	x	x					x					
Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent	x											
Etre organisé et discipliné	x		x									
Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes	x	x										
Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles	x	x	x			x		x				

Construire des relations de confiance avec vos interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues	X	X	X			X	X	X	X			
Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire	X			X	X				X		X	
Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique	X			X	X		X	X				
Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession	X											
Faire preuve d'adaptabilité	X	X		X	X						X	
Faire preuve de persévérance	X	X										
Faire face aux divers challenges et défis qui vous sont proposés	X	X					X					

Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication (écrit, oral)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Savoir écouter les clients et collaborateurs	x			x								
Savoir faire des présentations formelles des cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et par le public	x	x		x						x		
Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer			x	x			x	x				
Diriger												
Motiver les collaborateurs (autres vétérinaires, ASV, autre personnel)	x	x			x	x						
Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs	x	x			x	x						

Apporter des connaissances et des compétences aux clients	x					x						
Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe	x		x		x							
Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances	x	x										
Gestion de la structure												
Connaître les principes de base pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens			x									
Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens									x			
Connaître les responsabilités et les rôles des vétérinaires en temps qu'employés et employeurs			x	x								

Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe				x								
Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure			x									
Etre capable de s'accorder au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure			x									
Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes			x	x								
Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie			x									
Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien (exemple: achat d'un nouveau matériel)	x	x										
Avoir des connaissances en matière de marketing			x									

Réflexion												
Appliquer une démarche scientifique												
Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience					X	X	X		X	X		
Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience	X	X		X	X							
Aller rechercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire	X	X					X			X		
Analyser un processus pour en améliorer les performances												
Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante	X	X			X							
Anticiper les besoins futurs de la structure	X					X						
Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus			X									

Gérer les crises et les incidents												
Communiquer sur les effets secondaires des médicaments		x				x						
Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires		x	x	x		x						
Gérer les crises au sein de la structure		x	x									

Définitions et situations d'utilisation des compétences non techniques choisies pour les vétérinaires praticiens

Nous allons décrire les compétences de chacune des six catégories définies précédemment. Nous avons traduit les intitulés et les avons reformulés.

Partie 1 : les compétences sociales

- Travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire :

Les vétérinaires praticiens sont amenés à travailler avec diverses professions complémentaires comme les ASV, les représentants de laboratoire, les techniciens pour le matériel et d'autres professionnels du monde animal. A titre d'exemple, autour d'un cas de boiterie chez un cheval, le vétérinaire pourra travailler avec le maréchal ferrant, l'ostéopathe et le soigneur. Le vétérinaire doit être un « champion de la collaboration » (Alec Martin 2006).

- Développer un réseau de collègues :

Le réseau est de plus en plus important pour le développement professionnel d'un individu (Ventolini 2010). S'il est ouvert, le réseau permettra d'obtenir rapidement des informations variées ; s'il est fermé, il permettra de trouver de la solidarité et pour les jeunes employés il permet une intégration plus rapide au sein de la structure. Au cours de la scolarité dans les quatre écoles françaises l'accent est mis sur la construction d'un lien entre les étudiants au sein de leur promotion, entre les promotions. Ceci peut expliquer la réponse des jeunes vétérinaires. Le relais est ensuite pris par les associations professionnelles qui organisent des formations et congrès. Dans tous les cas ces réseaux restent relativement fermés. Ils sont bénéfiques pour lutter contre l'isolement au travail et pour faire corps face à la concurrence. Cependant, la construction par les individus de réseaux ouverts permettrait de donner un avantage concurrentiel et de mettre en valeur le travail du groupe (Ventolini 2010).

- Agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier :

Le code de déontologie (Ordre national des vétérinaires 2015) stipule que le vétérinaire doit travailler de façon éthique et ce d'autant plus que le statut de l'animal évolue et fait actuellement partie des débats de société.

- Savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés (économie, propriétaire, utilisateur...) et savoir prendre position dans cette situation :

Le vétérinaire doit savoir respecter l'éthique professionnelle tout en accédant aux demandes des clients. Il peut y avoir conflit entre les attentes des propriétaires, leurs moyens, et ce qu'il est possible de faire pour l'animal. Le vétérinaire doit respecter la décision des propriétaires tout en gardant comme objectif premier le bien-être animal. Il doit être un expert professionnel capable de résoudre des problèmes complexes où des conflits de valeurs existent (Barrier et al. 2004).

- Être respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte :

Cette compétence revient à être capable de communiquer auprès d'un large public et à reconnaître le public auquel l'on a affaire. C'est un exercice délicat mais qui est essentiel lorsqu'on travaille face à des clients. Rappelons que nous incluons dans cette compétence la rubrique du respect des différences culturelles qui est proposée par le Conseil d'Education de l'AVMA.

Partie 2 : la gestion de soi-même

- Prendre des décisions :

Le vétérinaire praticien est chaque jour face à des cas pour lesquels il faut savoir trancher entre différentes options de traitement. D'autant plus, devant une urgence, il doit être capable de prendre des décisions rapidement.

- Travailler de manière autonome :

Le vétérinaire diplômé bénéficie du statut de cadre. Avec ce statut, viennent un certain nombre de responsabilités et de fonctions qui nécessairement le rendent autonome (CFE-CGC s. d.).

- Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent :

Cette compétence fait écho à ce qui est désormais une obligation du nouveau code de déontologie : le consentement éclairé (Ordre national des vétérinaires 2015). Le vétérinaire prend des décisions mais celles-ci doivent se faire dans le respect du consentement éclairé. Le professionnel sachant doit savoir s'effacer pour laisser les propriétaires prendre leurs décisions une fois les options exposées.

- Etre organisé et discipliné :

Lorsqu'on est amené à gérer une structure, ces deux qualités sont nécessaires, c'est la base de l'entrepreneuriat (Bok et al. 2011). D'autant plus dans le cadre d'une profession médicale pour laquelle il faut donner une apparence de propreté et de confiance. C'est un socle pour pouvoir coordonner, diriger ou participer à un travail d'équipe.

- Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes :

Le premier paramètre particulier qui vient en tête en termes d'organisation dans l'activité du vétérinaire, ce sont les urgences. Il peut y avoir à traiter deux affections chez un animal ou deux urgences en même temps. Il faut donc savoir gérer cela tout en prenant en compte les besoins de chaque client. C'est un paramètre important dans le cadre de l'intelligence émotionnelle : il faut savoir gérer son temps et son stress face à ce type de situation (Bok et al. 2011).

- Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles :

La profession vétérinaire est une profession où le taux de suicide est élevé (Malvaso 2015). Les sources du mal-être pouvant conduire au suicide sont multiples. Les relations clients délicates et le poids des erreurs médicales en font partie. Le fait de pouvoir être en accord avec ses convictions personnelles dans le cadre de la gestion d'un cas est important.

- Construire des relations de confiance avec ses interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues :

Le vétérinaire, en tant que professionnel de santé, doit pouvoir amener ses clients à lui faire confiance pour la bonne gestion médicale de leur animal. Il doit savoir gérer des personnes qui peuvent être émotionnellement vulnérables au vu de la santé de leur animal. La confiance dans la relation soignant/propriétaire est essentielle pour la bonne progression des soins. C'est cette confiance qui va permettre de bonnes relations avec les interlocuteurs.

- Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire :

Le métier de vétérinaire est un métier du vivant, la médecine progresse et les pratiques changent. Le vétérinaire reçoit en école vétérinaire une formation initiale. Il faut qu'il puisse challenger les connaissances acquises à ce moment-là avec les évolutions récentes de la médecine vétérinaire.

- Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique :

Le vétérinaire a une obligation de formation continue d'après le code de déontologie (Ordre national des vétérinaires 2015). Un contrôle sur la réalisation de ces formations continues a été mis en place en mars 2016 sous la forme d'un calcul de points de formation reprenant le calcul européen des ECTS (European Credit Transfer System). Il faut, selon le type de structure d'exercice, entre 20 et 40 heures de formations par an.

- Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession :

Le métier de vétérinaire peut être très prenant. Les urgences amènent de l'imprévu dans le métier. Les nouvelles générations portent une grande attention à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle. Le fait d'avoir des intérêts en dehors de la profession permet de lutter contre l'isolement (Malvaso 2015), de favoriser ses relations sociales pour mieux répondre aux besoins de ses clients. En effet, travailler sur soi-même permet également d'être meilleur professionnellement.

(Bok et al. 2011). De plus, gérer son équilibre de vie est un des facteurs de succès identifié par Lewis et Klausner (2003).

- Faire preuve d'adaptabilité :

Le métier de vétérinaire peut amener à faire face à l'imprévu, au changement. C'est le cas lorsqu'il fait face à une urgence par exemple. De plus, le vétérinaire doit pouvoir s'adapter tous les clients, toutes les situations et à toutes les espèces qu'il peut être amené à soigner. Le matériel ou les médicaments n'étant pas toujours eux-mêmes adaptés, c'est au vétérinaire de relever le défi. C'est l'une des caractéristiques qui fait la richesse de cette profession.

- Faire preuve de persévérance :

Cette compétence peut être utile pour faire face aux aléas de la médecine, à la quantité de connaissances à acquérir. « Cherche à atteindre des résultats avec des buts définis, avec persistance et en faisant face à des tâches multiples », (Lane et Grady Bogue 2010).

- Faire face aux divers défis et challenges qui vous sont proposés :

Dans cet intitulé, nous retrouvons l'adaptabilité et la persévérance. Il faut être capable de mobiliser des aptitudes variées pour atteindre des objectifs fixés variés.

- Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication (écrit, oral) :

La communication est essentielle lors de la consultation, socle de l'exercice médical. Il faut pouvoir transmettre les informations aux propriétaires pour leur expliquer la situation, leur transmettre des conseils, obtenir leur consentement... Depuis la parution du nouveau code de déontologie cette question a pris un sens supplémentaire pour les vétérinaires : la communication vers l'extérieur est désormais ouverte pour la profession. Il est important de savoir communiquer via différents canaux (Helfer et Michel 2006) et de bien gérer sa communication sur ces différents canaux.

- Savoir écouter les clients et les collaborateurs :

La capacité d'écoute est l'une des phases de la communication (Bok et al. 2011). Il faut savoir écouter pour pouvoir ensuite répondre aux attentes et aux besoins.

- Savoir faire des présentations formelles de cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et par le public :

Dans cette question, nous cherchions à évaluer, sous un autre angle, les capacités de communication des vétérinaires. Il est important de pouvoir communiquer des informations dans un cadre formel. Cette communication peut aller vers ses pairs ou bien vers le public.

- Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer :

C'est un aspect important que de savoir reconnaître sa limite de compétences. Il faut être capable de référer des cas, de ne pas être dirigé par son ego, c'est une autre forme de collaboration (Alec Martin 2006). Cet aspect prend de plus en plus d'importance actuellement : d'une part les clients sont mieux informés, les animaux vivent plus vieux (SantéVet s. d.) et sont plus médicalisés ; d'autre part la palette de soins disponibles augmentant sans cesse (scanner, oncologie ...), les vétérinaires généralistes ne peuvent pas tout proposer et de nombreux vétérinaires se tournent vers une spécialisation. La question du référé a été étudiée dans une étude sur les éléments de satisfaction qu'un employeur peut trouver chez un jeune vétérinaire (Danielson et al. 2012). Le résultat a permis de soulever l'hypothèse que les employeurs peuvent être satisfaits qu'un vétérinaire dont les compétences non techniques ne sont pas très affirmées réfère un cas complexe mais pas s'il s'agit d'un employé avec un bon bagage de compétences non techniques. Pour l'employeur, le fait de référer peut être vu au choix comme une décision prudente ou comme la perte d'un client.

Partie 3 : diriger

- Motiver les collaborateurs (autres vétérinaires, ASV, ...) :

C'est être capable de les faire passer à l'action. A titre d'exemple, cet aspect peut être particulièrement important lorsque le vétérinaire est associé : il n'y a pas de relations hiérarchiques entre associés, il faut pouvoir motiver ses associés dans le cadre d'objectif commun. Mais tous les vétérinaires en tant que cadres doivent pouvoir mettre en œuvre cette compétence, en effet, « le cadre se signale par sa capacité à fédérer des savoirs et des hommes », (CFE-CGC s. d.). Guider et motiver les autres sont des compétences attendues d'un vétérinaire qui doit par ailleurs faire preuve d'un certain leadership (Bok et al. 2011).

- Diriger, convaincre et responsabiliser ses collaborateurs :

C'est un autre aspect de la gestion d'équipe. Il faut pouvoir organiser le groupe pour atteindre des objectifs. Pour cela il faut diriger les activités, présenter les projets de façon convaincante et donner des tâches aux collaborateurs en les impliquant dans leur travail. C'est encore une fois le rôle que peut prendre un cadre dans les fonctions que le dirigeant lui délègue, (CFE-CGC s. d.).

- Apporter des connaissances et compétences aux clients :

Le client a accès à Internet et donc à de très nombreuses informations. Pour conserver sa position de sachant et transmettre les bonnes informations à ses clients, le vétérinaire doit être capable de se positionner en leader auprès des propriétaires d'animaux et d'accepter de leur montrer et leur transmettre certains gestes, certaines informations. Le partage de connaissances est aujourd'hui valorisé par les clients.

- Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe :

Le travail en équipe est important pour la profession comme nous l'avons vu dans la première compétence de ce questionnaire. Le fait de faire des feedbacks permet la progression et le bon fonctionnement de l'équipe (Ashford, Blatt, et Walle 2003).

- Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances :

Il est important de pouvoir faire progresser les personnes autour de soi. Nous avons vu que le vétérinaire se doit de suivre les progrès de la médecine vétérinaire et une formation continue. Il doit pouvoir encourager ses collaborateurs à faire de même.

Partie 4 : la gestion de la structure

- Connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens :

Dans la plupart des cas, les jeunes vétérinaires sont salariés pendant quelques années avant d'éventuellement s'associer. Actuellement, la profession s'interroge sur les raisons qui poussent les vétérinaires à rester salariés toute leur vie. Il est intéressant de savoir si les vétérinaires ont une formation sur ce sujet étant donné que ce peut-être la clef pour passer du statut de salarié à celui d'associé.

- Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens :

Si nous retrouvons cette catégorie dans la littérature, c'est cependant surtout à la demande des vétérinaires que nous l'avons incluse dans le questionnaire. C'est en effet une question récurrente des jeunes vétérinaires. Cette question révèle sous un aspect pratique la compétence en notion de droit qu'ont les vétérinaires.

- Connaître les responsabilités et les rôles des vétérinaires en temps qu'employés et employeurs :

Pour un fonctionnement harmonieux en société, il faut connaître ses droits et devoirs. Il en va de même au sein d'une structure vétérinaire. Il faut qu'employé et employeur accomplissent les tâches qui leur incombent pour que la structure fonctionne correctement.

- Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe :

Nous avons déjà évoqué le travail en équipe pour les vétérinaires. Ici nous abordons ce point à nouveau dans le cadre du fonctionnement de la structure. Les structures vétérinaires fonctionnent

en équipes de plus en plus importantes et leur fonctionnement doit être organisé pour la santé de l'entreprise.

- Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure :

Pour qu'une structure fonctionne correctement, elle doit être plus qu'un regroupement d'individus. Il faut que chaque individu soit impliqué dans la structure, se sente responsable de sa rentabilité.

- Etre capable de s'accorder au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure :

Cette compétence fait à première vue appel aux associés qui devraient définir entre eux un objectif commun à long terme pour la gestion de leur entreprise. Cependant, il est important que les salariés et collaborateurs aient des objectifs pour pouvoir progresser et évoluer au sein de la structure et dans leur carrière. Ils peuvent participer aux objectifs de la structure.

- Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes :

Il est important que chaque vétérinaire au sein d'une structure comprenne la rentabilité des actes qu'il propose. En effet, même si le vétérinaire est avant tout un soignant et qu'il ne doit pas exercer sa profession comme un commerçant (Ordre national des vétérinaires 2015), il doit garder en tête qu'une politique tarifaire a été décidée et que celle-ci doit permettre de dégager de la rentabilité pour la structure. De plus, il est intéressant d'avoir des notions de comptabilité pour comprendre un bilan comptable. Dans la mesure où il y actuellement 63,5% des vétérinaires inscrits à l'Ordre qui exercent dans le secteur libéral, ces problématiques concernent une majorité de la population sondée. D'autant plus qu'être capable d'identifier la santé d'une entreprise permet aussi bien de choisir où l'on pourra aller travailler que de s'associer, donc cela concerne chaque vétérinaire (Bok et al. 2011).

- Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie :

Cette question est une question de gestion au sens strict du terme : pouvoir prévoir la consommation, pouvoir jongler avec les offres et les dates de péremption. Il est important de bien gérer le stock qui constitue une immobilisation financière pour l'entreprise.

- Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien (exemple : achat d'un nouveau matériel) :

Il s'agit d'évaluer la compétence de gestion de projet dans le cadre d'une clinique vétérinaire ce peut-être par exemple : développer les échographies cardiaques. Il faudra pour cela, s'intéresser à la rentabilité du projet, acheter le matériel nécessaire, s'organiser pour former un des vétérinaires, gérer l'équipe pour qu'elle pense à mettre en avant ce nouveau service, etc. Les compétences en termes de finance sont très insuffisantes chez les jeunes vétérinaires d'après l'étude de Bachynsky et al. (2013).

- Avoir des connaissances en matière de marketing :

Le marketing c'est l'ensemble des actions qui permettent de connaître les besoins et attentes d'un client pour aider à l'adaptation et à la commercialisation des produits et services. Les vétérinaires étant prestataires de services sont concernés par cette discipline.

Partie 5 : réflexion

- Appliquer une démarche scientifique :

La démarche clinique en médecine est fondée sur ce type de méthode. Elle constitue une formation d'esprit essentielle à l'exercice du métier de praticien vétérinaire.

- Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience :

Là encore on retrouve une compétence qui correspond à une formation de l'esprit en lien avec la formation d'un scientifique. Nous avons actuellement accès très aisément à une très grande quantité d'information. Il faut donc désormais plus qu'avant pouvoir considérer cette information avec un regard critique et être capable d'interpréter des données nouvelles (Barrier et al. 2004).

- Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience :

Le vétérinaire est un scientifique mais il fait face à chaque fois à des cas individuels, la biologie n'étant pas une science exacte, il doit aussi se faire sa propre expérience pour prendre ses décisions sans pour autant dévier trop fortement de choses établies et prouvées. C'est tout le travail du clinicien que de rapprocher la théorie de la pratique.

- Aller chercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire :

S'il est à priori capable d'avoir un regard critique sur les informations qu'il reçoit, le vétérinaire doit aussi savoir quand il a besoin d'aller chercher ces informations et où il pourra les trouver. La médecine étant en évolution constante, il peut-être plus important de savoir où et quand chercher des informations que d'avoir les connaissances d'avance. C'est le débat de certaines constructions de curriculum qui défendent le « just in time » plutôt que le « just in case » (May 2008).

- Analyser un processus pour en améliorer les performances :

Nous sommes souvent tentés de rester dans nos habitudes de fonctionnement et nous n'aimons pas beaucoup de changement. Il faut avoir l'initiative, la volonté et la méthode de challenger nos processus habituels pour concourir à améliorer sa réponse aux besoins du client, pour le rendre plus efficace, de meilleure qualité...

- Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de manière innovante :

Après la persévérance, il faut pouvoir contourner un problème et pour cela les nouvelles idées sont les bienvenues. Il y a beaucoup de changements actuellement dans la façon de proposer un service, ces changements touchent le monde vétérinaire, y faire face en faisant preuve d'imagination et tenter toujours d'aller vers une amélioration continue, tel est l'esprit d'innovation.

- Anticiper les besoins futurs de la structure :

Etre responsable d'une structure c'est avoir une vision stratégique pour celle-ci et donc pouvoir anticiper ses besoins. L'un des outils d'analyse stratégique répandu est le « SWOT » abrégé en anglais de forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les opportunités et menaces concernent l'environnement externe de l'entreprise, les forces et faiblesses ce qui est interne à l'entreprise. Pouvoir faire cet analyse et en obtenir un plan d'action permet de savoir vers où l'on dirige l'entreprise. C'est une qualité entrepreneuriale (Bok et al. 2011)

- Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus :

Cette question recouvre plusieurs aspects : premièrement le fait que le vétérinaire doit être à l'aise avec ces questions, mais aussi qu'il doit être capable de communiquer à leur sujet si ses clients viennent à l'interroger. Les questions que le grand public se pose actuellement sur la condition animale sont très nombreuses. Il semble qu'en qualité de professionnel de la santé animale, le vétérinaire doit pouvoir répondre aux questions sur l'euthanasie, le bien-être animal, l'élevage, le véganisme...Il s'agit de connaître le contexte socio-économique et les courants de pensée sur les questions ayant trait au métier de vétérinaire.

Partie 6 : la gestion des crises et incidents

- Communiquer sur les effets secondaires des médicaments :

Ce genre de communication est important pour les progrès de la connaissance des médicaments. Il faut savoir comment et dans quel contexte communiquer ces effets secondaires.

- Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires :

A nouveau, il faut connaître les procédures pour déclarer ces événements. Même si cet item semble appartenir à une compétence presque technique, nous avons considéré qu'il ne concernait pas la médecine au sens où la pratique la plupart des praticiens : chaque vétérinaire doit être conscient de son rôle pour la santé publique. En plus de ses qualités de chef d'entreprise, de communicant, de réflexion, le vétérinaire doit pouvoir adhérer au concept de « One Health ».

- Gérer les crises au sein de la structure :

Cette compétence n'évoque pas la gestion des crises et incidents pouvant survenir au sein des effectifs d'une structure vétérinaire, ceci relèverait plutôt du management. Il s'agit de savoir s'organiser pour faire face aux crises sanitaires qui peuvent toucher notre environnement de travail. Savoir faire face à ce genre de situations est important tant pour la mise en place d'une organisation particulière au sein de la structure que pour l'affirmation du leadership de la profession vétérinaire dans le domaine de la santé publique.

Nous avons identifié une liste de compétences non techniques nous paraissant, d'après littérature, utiles à l'exercice de la profession de vétérinaire praticien. Nous avons souhaité avoir le point de vue des vétérinaires praticiens sur l'importance de ces compétences non techniques dans l'exercice de leur profession. Nous avons aussi voulu la formation actuellement dispensée dans les écoles vétérinaires françaises permettaient de former des vétérinaires qui maîtrisent ces compétences non techniques. Ces interrogations ont mené à la réalisation d'une enquête de terrain auprès des vétérinaires praticiens en France que nous présentons dans la partie suivante.

Deuxième partie : étude de terrain

Objectifs de l'enquête

Nous avons souhaité interroger les vétérinaires praticiens français dans le but d'évaluer leur perception de l'importance des compétences non techniques et, en leur proposant une liste de ces compétences non techniques, identifier réellement celles qui présentent un intérêt pour la profession. Dans le même temps, nous avons souhaité savoir si la formation des jeunes vétérinaires correspondait aux attentes de la profession en compétences non techniques.

Notre questionnaire cherche donc à répondre à trois questions pour chacune des compétences de la liste:

- Est-ce que les compétences non techniques sont importantes aux yeux des professionnels expérimentés ?
- Est-ce que les jeunes vétérinaires maîtrisent les compétences non techniques : de leur propre point de vue et du point de vue de leurs employeurs ?
- Quand est-ce que les jeunes vétérinaires ont acquis les compétences non techniques qu'ils ont ?

Matériel et méthodes

Les études que nous avons lues sur le sujet sont de deux types (Doucet et Vrins 2009). Certaines interrogent les professionnels, les employeurs et les anciens élèves, ce sont des sources externes. D'autres interrogent des sources internes comme les étudiants, résidents, enseignants, ce sont des sources internes. Nous avons choisi de réaliser un questionnaire nous permettant d'interroger les sources externes.

Population ciblée

Le questionnaire est destiné aux vétérinaires praticiens. Nous avons cependant distingué différents groupes au sein de cet ensemble. La première dichotomie s'est faite entre les jeunes diplômés qui ont été diplômés en 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016, et les autres. Nous considérons que les vétérinaires sortis il y a moins de cinq ans d'école sont encore majoritairement formés par l'école, alors que, par la suite, leur parcours professionnel, personnel et leur formation continue peuvent influencer sur leurs compétences. La seconde dichotomie, se fait entre les vétérinaires employeurs de jeunes diplômés et les autres.

Dans la suite nous nommerons ces populations comme suit : les jeunes diplômés sont les « jeunes vétérinaires », les vétérinaires diplômés avant 2011 sont les « vétérinaires expérimentés », les vétérinaires expérimentés qui emploient de jeunes diplômés sont les « vétérinaires employeurs », ceux qui n'emploient pas de jeunes diplômés sont les « vétérinaires non employeurs ».

Administration du questionnaire

Le questionnaire a été réalisé sur un outil de diffusion en ligne : Limesurvey (« LimeSurvey: the online survey tool - open source surveys » s.d.). Cet outil répondait à nos attentes de plusieurs façons. Il nous permettait de faire des scénarii différenciés pour nos différents groupes de

populations. Il nous permettait une diffusion aisée. Les données récoltées étaient ordonnées sous forme de tableau au format Excel, qui allait ensuite nous permettre l'analyse.

Lors d'une phase de test, le questionnaire a été rempli par cinq jeunes vétérinaires et quatre vétérinaires expérimentés. Ils ont pu nous faire des retours sur le temps qu'ils avaient mis à remplir le questionnaire et sur leur compréhension des questions. Ils mettaient environ un quart d'heure à remplir le questionnaire.

Une convention a été établie entre Vetagro Sup et l'Ordre des vétérinaires (Annexe 1 : convention avec l'Ordre) pour permettre la diffusion du questionnaire. Le questionnaire a donc été diffusé par e-mail à tous les vétérinaires inscrits à l'Ordre. Cette méthode est également celle utilisée par Doucet et Vrins (2009) dans leur étude réalisée au Canada.

L'emailing a été réalisé une première fois le 3 février 2017, ce qui a ouvert le questionnaire. Une relance par e-mail a été faite le 15 février 2017. Le questionnaire en ligne a été clôturé le 1^{er} avril 2017.

Dans la première question du questionnaire, seules les quatre écoles françaises sont proposées comme écoles de sortie. Certains vétérinaires sortis d'écoles étrangères ont tout de même souhaité répondre au questionnaire ce qui a été rendu possible par l'utilisation d'un champ d'expression libre au sein du questionnaire pour signaler leur école de formation. Cette possibilité a été apportée au moment de la relance du 15 février.

Méthode d'analyse des résultats

Nous allons analyser les résultats en trois parties distinctes.

Questions descriptives sur la population

Nous étudions chacune des questions posées pour identifier les caractéristiques de la population de répondants. Nous cherchons à savoir si notre échantillon est représentatif de la population globale et nous délimitons des groupes de personnes qui serviront à l'étude des résultats suivants.

Questions sur les compétences non techniques

Notre analyse est une analyse statistique descriptive. Nous présentons les résultats d'une enquête d'opinion dont les réponses sont suivant une échelle de Lickert en 4 points. L'avantage d'une échelle paire est de permettre de ne pas avoir de réponse indécise.

Dans le questionnaire, les questions sur la compétence des jeunes vétérinaires étaient notées de 1 à 4 et celles sur l'importance des compétences étaient notées de A à D. Ceci était fait dans le but de faciliter la distinction des questions pour les vétérinaires employeurs qui devaient répondre à la fois sur la compétence de leurs jeunes employés et sur l'importance de la compétence. Pour l'analyse, nous avons procédé à un recodage des données en transformant les réponses de A à D en réponses de 1 à 4 pour permettre une mise en parallèle des résultats des deux types de questions.

Dans l'analyse des résultats, nous donnons les dénominations suivantes aux modalités des variables :

Pour la question de l'importance de la compétence pour la profession : 4 (très important), 3 (assez important), 2 (peu important), 1 (inutile).

Pour les questions sur la compétence des jeunes vétérinaires : 4 (tout à fait), 3 (assez), 2 (peu), 1 (pas du tout).

Nos variables sont des variables quantitatives ordinales. Nous nous intéresserons donc au paramètre de la fréquence pour connaître l'opinion générale, au paramètre de la médiane comme indicateur de centralité et à celui de l'écart interquartile comme indicateur de la dispersion (Ghewy 2010) ;

Pour chaque compétence, les résultats seront lisibles comme suit : les résultats de la première question seront visibles dans les deux diagrammes en bâtons les plus à droite du graphique ; ceux de la deuxième question seront visibles dans le diagramme en bâton le plus à gauche du graphique. Le

dernier diagramme, deuxième en partant de la gauche du graphique, présente les résultats de la troisième question.

Nous allons étudier les réponses une à une, un tableau reprenant les effectifs de répondants, la médiane et l'écart interquartile est disponible en annexe (Annexe 3 : Synthèse des résultats aux questions sur les compétences non techniques).

Questions sur le moment où les compétences non techniques sont acquises

Les jeunes vétérinaires devaient répondre à ces questions sur une échelle allant de 1 à 4 pour savoir si chacune des catégories avait contribué pas du tout (1) jusqu'à grandement (4) à l'acquisition de leurs compétences non techniques. Ceux qui ne souhaitaient pas se prononcer pouvaient répondre « N ».

Résultats

Etude de l'échantillon de réponses

Description de la population ayant répondu au questionnaire

Nombre de répondants

2565 personnes ont ouvert et commencé le questionnaire. Nous avons eu 1398 réponses complètes que nous avons donc pu exploiter.

Formation reçue

Ecole de sortie

Le questionnaire est destiné à évaluer la formation en compétence non technique des jeunes vétérinaires dans les quatre écoles françaises. Dans ce cadre, il a été destiné aux diplômés des quatre écoles françaises. Cependant, il vise aussi à connaître les besoins de la profession en compétences non techniques chez les praticiens inscrits à l'Ordre des vétérinaires en France. Du fait de la construction du questionnaire, ne proposant en première question que les quatre écoles françaises comme école de sortie, nous avons très peu de ressortissants d'écoles étrangères qui ont répondu (4%).

Pour ce qui est des répondants des quatre écoles françaises, nous observons une bonne répartition entre les écoles avec une légère surreprésentation de Vetagro Sup qui représente 30% des répondants alors que les autres écoles représentent chacune entre 21 et 23% des répondants comme nous le montre la figure ci-après.

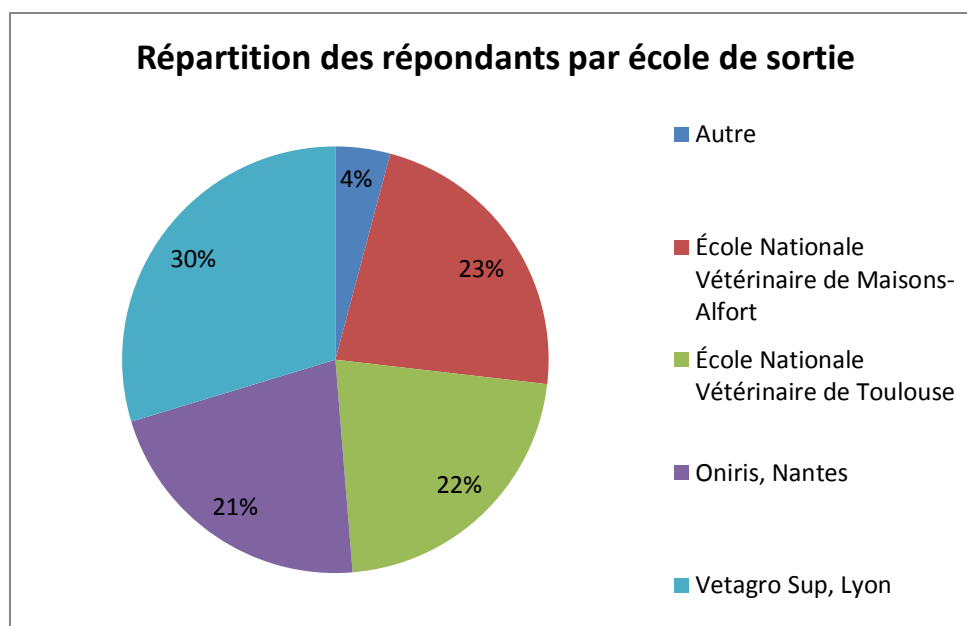


Figure 1: Répartition des répondants par école de sortie

Année de sortie

Les classes d'âge se répartissent de façon équitable avec environ un tiers des répondants dans chacune des trois classes d'années de sortie : entre 0 et 5 ans d'expérience, entre 6 et 15 ans d'expérience et plus de 15 ans d'expérience comme indiqué sur la figure ci-dessous.

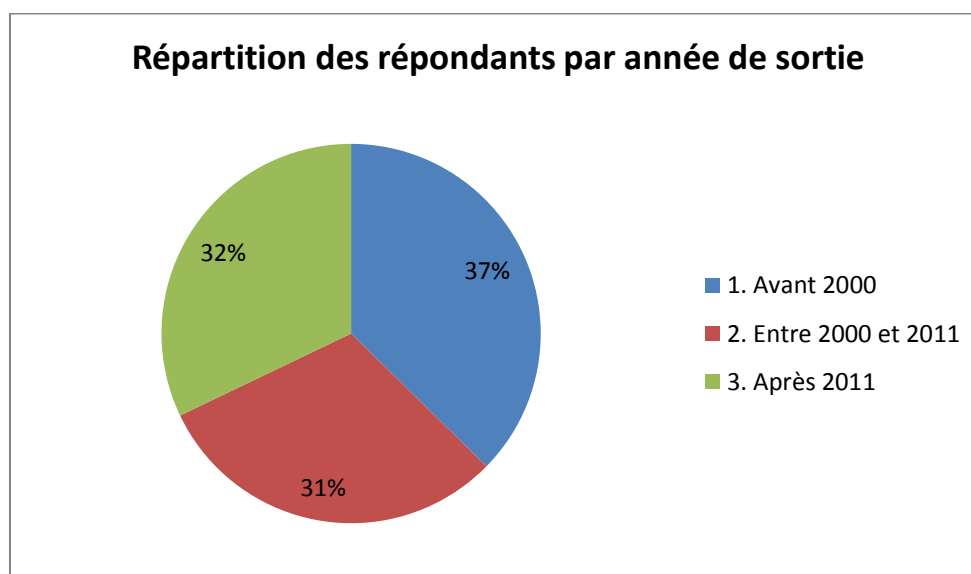


Figure 2: Répartition des répondants par année de sortie

Au sein des écoles, la répartition générale se retrouve avec quelques variations : pour l'Ecole Nationale Vétérinaire de Maisons-Alfort, 45% des répondants sont sortis avant 2000 et pour Oniris, 43% des répondants sont sortis après 2011. Les vétérinaires sortis d'Oniris après 2011 sont plus nombreux que ceux sortis de la même école avant 2011. A part cela, nous n'avons pas de différence majeure d'école de sortie entre les jeunes vétérinaires et les vétérinaires expérimentés.

Par la suite, nous ne distinguerons que deux catégories de répondants en rassemblant les deux catégories de répondants sortis avant 2011, l'année 2011 étant incluse. Ce qui nous permet d'étudier les réponses d'une population dite de « jeunes vétérinaires » de 449 individus et une population dite de « vétérinaires expérimentés » de 949 individus.

Formation complémentaire des vétérinaires expérimentés

Les vétérinaires expérimentés ont pu suivre des formations complémentaires au cours de leur carrière. Nous avons cherché à identifier les vétérinaires qui ont suivi une formation complémentaire en compétence non technique (Figure 3).

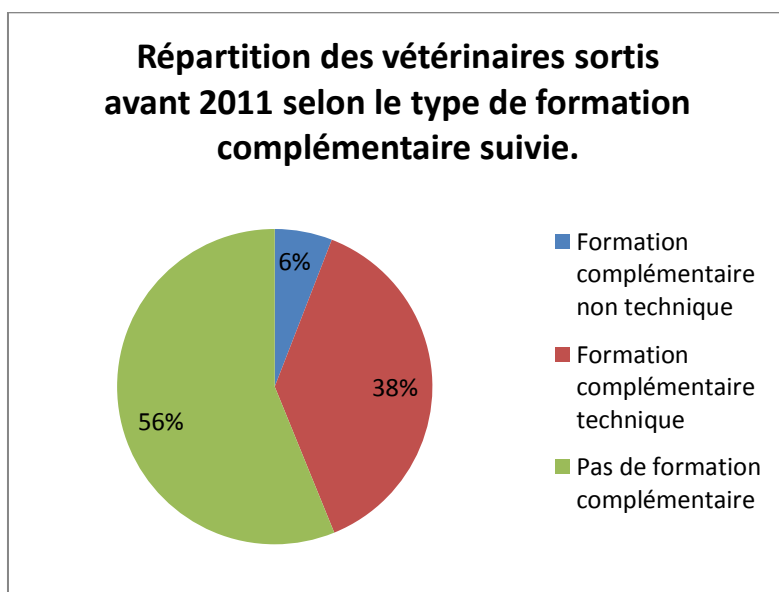


Figure 3 : Répartition des vétérinaires sortis avant 2011 selon le type de formation complémentaire suivie

Beaucoup de vétérinaires ont répondu ne pas avoir suivi de formation complémentaire. La proportion de répondants ayant suivi une formation complémentaire non technique est très faible : 6% correspondant à 56 personnes (Annexe 2 : Formations complémentaires en compétences non techniques suivies par les vétérinaires expérimentés (question ouverte)).

Formation à l'étranger et en tutorat des jeunes vétérinaires

Nous nous sommes intéressés au temps que les jeunes vétérinaires ont passé à l'étranger au cours de leur cursus. En sachant que, même si la durée est variable selon les écoles, il faut passer moins d'un mois à l'étranger pour valider le diplôme de vétérinaire.

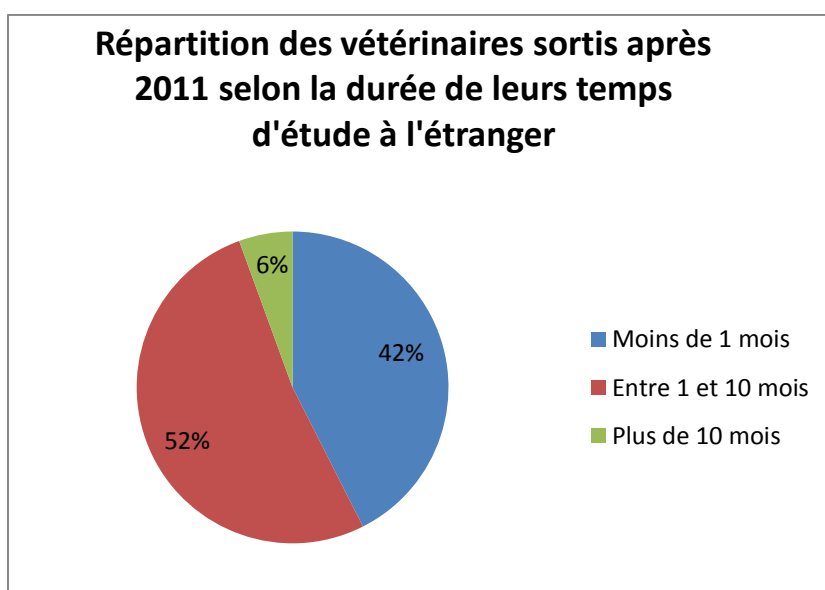


Figure 4 : Répartition des vétérinaires sortis après 2011 selon la durée de leurs temps d'étude à l'étranger

Une majorité d'étudiant passe plus de temps à l'étranger que ce qui est nécessaire pour devenir vétérinaire. Une très faible proportion y passe plus de 10 mois : 6% correspondant à 25 personnes.

Nous nous sommes également intéressés aux élèves ayant fait une année de tutorat en cinquième année. Ils sont 4% soit 17 personnes à l'avoir fait. Ce chiffre est à modérer du fait que tous les répondants n'ont pas eu la possibilité de choisir une formation en tutorat qui n'existait pas auparavant.

Type de structures

Nous nous sommes intéressés aux structures où travaillent les répondants. Nous avons demandé aux répondants sortis avant 2011 de nous indiquer s'ils avaient employés des vétérinaires sortis après 2011. Nous avons donc nos trois populations avec les effectifs suivants : 449 « jeunes vétérinaires », 359 « vétérinaires expérimentés ayant employés de jeunes vétérinaires » et 590 « vétérinaires expérimentés n'ayant pas employés de jeunes vétérinaires ».

Répartition de l'activité

La répartition de l'activité dans les structures où les jeunes vétérinaires et les vétérinaires expérimentés travaillent est similaire : nous avons des structures majoritairement « canine » avec 57% des structures qui font de la canine à plus de 80%, l'activité rurale vient en seconde position et les activités équine et NAC sont ponctuelles.

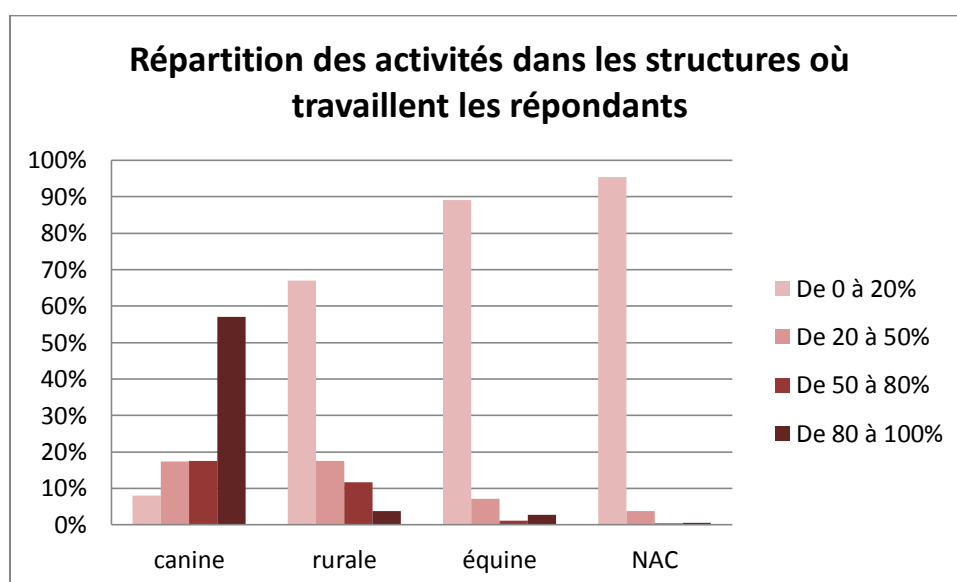


Figure 5 : Répartition des activités dans les structures où travaillent les répondants

Les structures où travaillent les jeunes vétérinaires font en moyenne un peu plus de rurale et un peu moins de canine que celles où travaillent les vétérinaires expérimentés.

Tableau 2 : Proportion de l'activité canine ou rurale dans les structures où travaillent les répondants

	canine		rurale	
	avant 2011	après 2011	avant 2011	après 2011
moins de 50%	21%	34%	88%	76%
plus de 50%	79%	66%	11%	24%

Effectifs

Nous examinons les effectifs vétérinaires et non vétérinaires au sein des structures qui n'emploient pas de jeunes vétérinaires par rapport à celles où travaillent de jeunes vétérinaires,

c'est-à-dire que les répondants sont sortis après 2011 ou sont sortis avant 2011 et emploient de jeunes vétérinaires (Figure 6 et Figure 7).

En termes d'effectifs, il apparaît que les jeunes vétérinaires travaillent plus souvent dans de plus grosses structures avec à la fois de personnel non vétérinaire et vétérinaire.

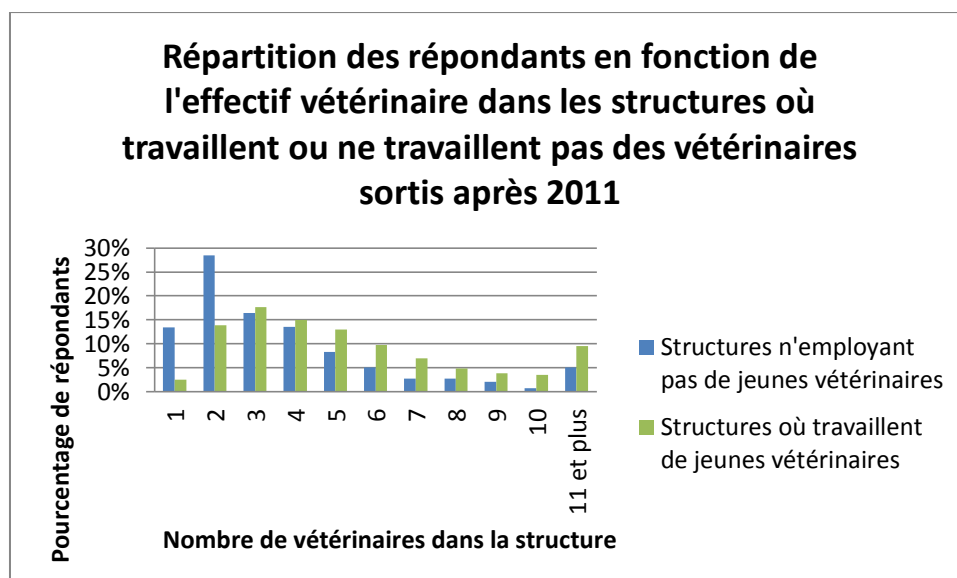


Figure 6 : Répartition des répondants en fonction de l'effectif vétérinaire dans les structures où travaillent ou ne travaillent pas des vétérinaires sortis après 2011

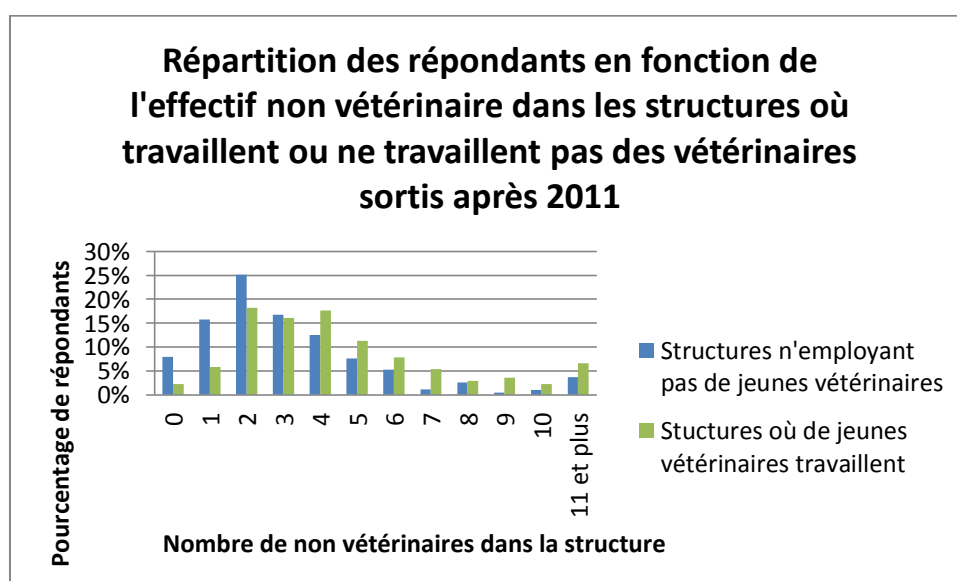


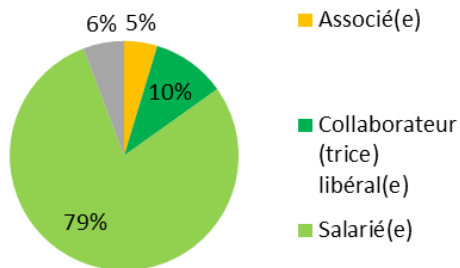
Figure 7 : Répartition des répondants en fonction de l'effectif non vétérinaire dans les structures où travaillent ou ne travaillent pas des vétérinaires sortis après 2011

Type de travail

Statut

Pour ce qui est du statut, les jeunes vétérinaires sont majoritairement salariés ou collaborateurs libéraux avec seulement 5% d'associés. Il y a 24% d'associés parmi les répondants expérimentés.

Répartition des vétérinaires sortis après 2011 selon leur statut.



Répartition des vétérinaires sortis avant 2011 selon leur statut.

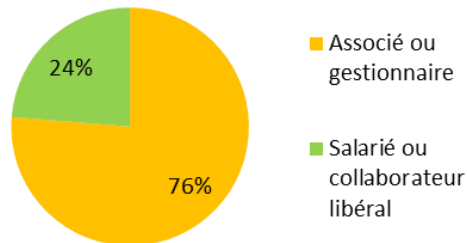


Figure 8 : Répartition des vétérinaires selon leur statut

Les vétérinaires qui ont employé des jeunes vétérinaires en ont employé chacun en moyenne 2,8 ce qui nous permet d'avoir une réponse des vétérinaires expérimentés concernant 1018 jeunes vétérinaires.

Nombre de structures et volume hebdomadaire de travail des jeunes vétérinaires

Les jeunes vétérinaires interrogés constituent une population qui a en moyenne trois ans d'expérience. Nous comptons 57% de jeunes vétérinaires qui ont travaillé dans plus de trois structures différentes depuis l'obtention du DEFV. Cette rotation fréquente d'employeurs est à relier avec l'activité des jeunes vétérinaires qui peut être d'effectuer des remplacements ou des saisons pendant un temps. Les jeunes vétérinaires cherchent parfois à se former dans différents endroits ou à connaître différentes façon de travailler avant de choisir où s'installer. C'est aussi un paramètre qu'il serait intéressant d'étudier de façon plus approfondie pour mieux comprendre la difficulté qu'éprouvent certains employeurs à garder les jeunes vétérinaires dans leurs structures. Il faudrait savoir si cette rotation est souhaitée par les jeunes vétérinaires ou non. Dans d'autres professions, une telle rotation est inhabituelle.

Sur notre échantillon de jeunes vétérinaires ayant répondu, seuls 26 ne travaillent pas actuellement soit un peu plus de 5%. Cependant, s'ils ont répondu au questionnaire ils doivent probablement être inscrits à l'Ordre.

Les jeunes vétérinaires sont 53% à travailler à temps plein sur cinq jours par semaine (Figure 9).

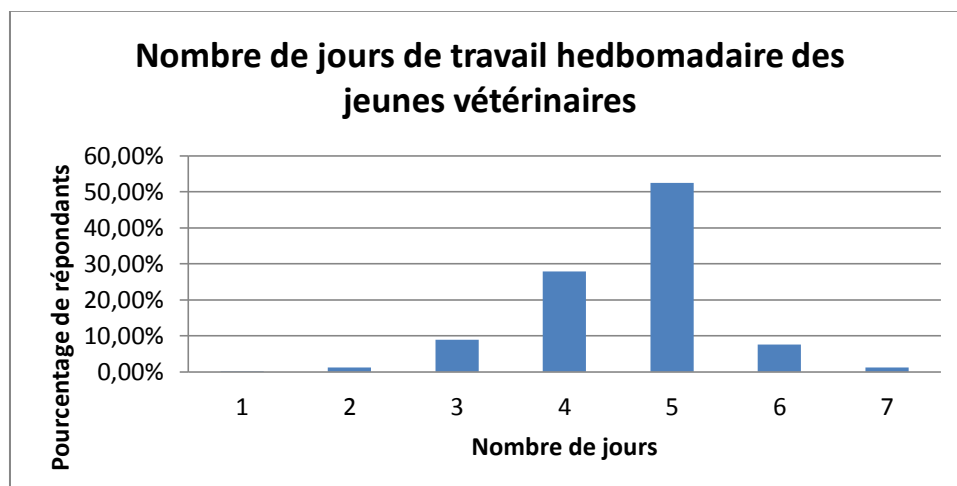


Figure 9 : Nombre de jours de travail hebdomadaire des jeunes vétérinaires

Comparaison des secteurs d'activité des vétérinaires sortis avant et après 2011

Nous avons le même format d'activité chez les vétérinaires sortis avant 2011(Figure 10) et ceux sortis après 2011(Figure 11), la seule différence étant l'activité NAC qui est devenue une activité beaucoup plus importante chez les jeunes vétérinaires.

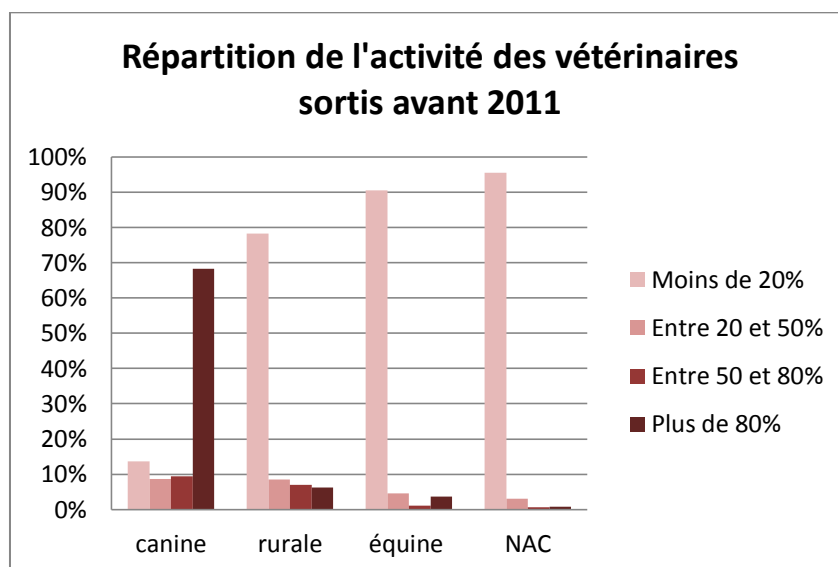


Figure 10 : Répartition de l'activité des vétérinaires sortis avant 2011

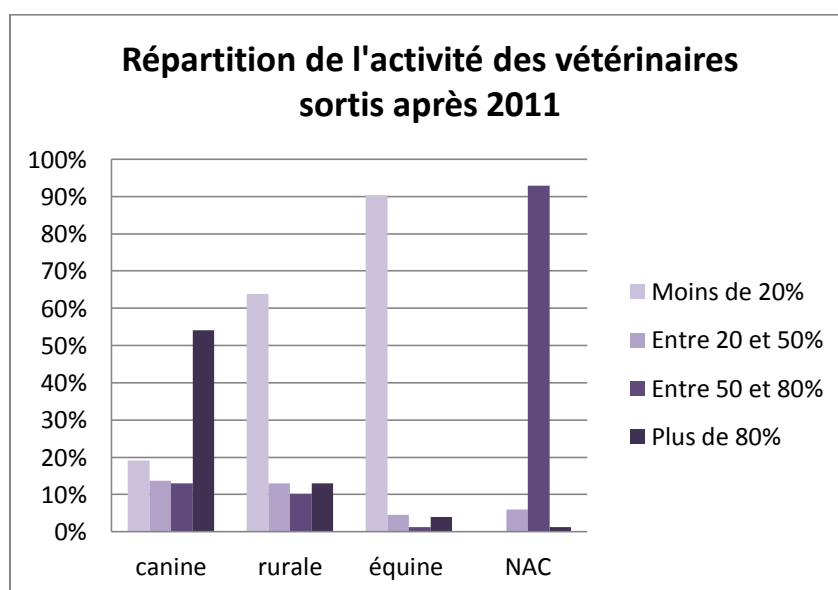


Figure 11 : Répartition de l'activité des vétérinaires sortis après 2011

Comparaison de l'échantillon avec la population nationale

Nous allons comparer les caractéristiques de notre population avec la population nationale grâce à l'atlas démographique (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2016).

En termes d'effectifs

2565 personnes ont ouvert et commencé le questionnaire ce qui correspond à 13% de la population de vétérinaires inscrits à l'Ordre ce qui dénote un intérêt pour le sujet. Nous avons eu 1398 réponses complètes soit 7,7% de cette même population.

Ce pourcentage nous permet d'avoir des résultats représentatifs de la population nationale.

En termes d'école de sortie

Nous avons fait remarquer que la construction du questionnaire ne nous a pas permis de recueillir le point de vue des vétérinaires ayant été formés à l'étranger. Ceci n'était pas souhaitable pour la population de jeunes vétérinaires mais aurait été intéressant pour la population de vétérinaires expérimentés. D'autant plus que nous savons que les quatre écoles françaises fournissent chaque année un nombre équivalent de vétérinaires primo-inscrits à l'Ordre mais que la Belgique contribue à hauteur de 1,5 fois une école vétérinaire française (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire 2016) comme le montre le graphique ci-dessous.

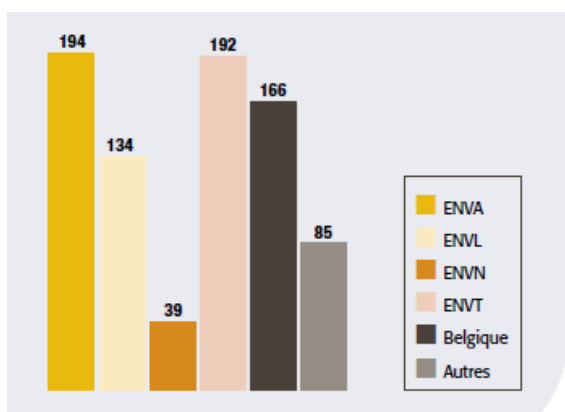


Figure 12 : Primo inscrits à l'Ordre des vétérinaires en 2015 par école de sortie (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire, 2017)

Nous avons essayé de corriger cette erreur dans le mail de relance en indiquant la procédure à suivre pour pouvoir répondre au questionnaire en tant que diplômé d'une école étrangère. Le résultat de 58 répondants provenant d'une école étrangère, soit 6% des vétérinaires expérimentés n'est pas représentatif de cette partie de la population de vétérinaire exerçant en France.

En termes d'année de sortie

La répartition obtenue nous indique que l'intérêt pour la problématique de ce questionnaire est partagé par toutes les classes d'âge.

En termes de statut

Parmi les vétérinaires expérimentés, nous avons un peu plus « d'associés ou gestionnaires » que ce que les données nationales ne donnent de libéraux.

Tableau 3 : Comparaison du statut entre la population des répondants et la population nationale

	Vétérinaires sortis avant 2011	Vétérinaires sortis après 2011	Données de l'atlas démographique
Associés ou gestionnaires	76,29%	4,7%	58,9%
Salariés ou collaborateurs libéraux	23,71%	89,5%	35,2%
Ne travaillant pas/ autres		5,7%	5,9%

En termes de type d'activité

Il y a eu un peu plus de répondants exerçant en activité animaux de compagnie et un peu moins de répondants exerçant en activité animaux de rente (Tableau 4) que ce que donnent les chiffres nationaux (Figure 13).

Tableau 4 : Type d'activité des répondants, résultats de l'enquête

	Animaux de compagnie (AC)	Rurale, animaux de rente (AR)	Equine (EQ)
moins de 20%	15,4%	73,8%	90,5%
de 20 à 50%	10,2%	9,9%	4,6%
de 50 à 80%	10,5%	7,9%	1,2%
plus de 80%	63,9%	8,3%	3,8%

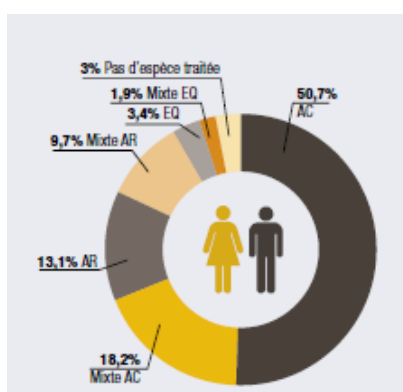


Figure 13 : Répartition des vétérinaires selon leur type d'activité (Observatoire national démographique de la profession vétérinaire, 2017)

Conclusion

La population des répondants correspond à 7,7% de la population des vétérinaires inscrits à l'Ordre et représente tous les pans de la profession mais on y compte plus d'associés et plus de canins que dans la population nationale.

Résultats aux questions concernant les compétences non techniques

Commençons par une question d'ordre général : la majorité des jeunes vétérinaires (51%) considèrent que ces compétences non techniques prennent une place importante dans leur activité.

Partie 1 : Les compétences sociales

Travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire

Les vétérinaires expérimentés employant de jeunes vétérinaires trouvent cette compétence très importante à 67% pour travailler en tant que vétérinaire praticien comme l'indique la Figure 14. Les vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes semblent moins sensibles à cet aspect mais le considèrent néanmoins très important à 51%.

Les vétérinaires ayant employés des jeunes ne les trouvent pas assez compétents dans le travail en équipe pluridisciplinaire. Les jeunes vétérinaires se sentent, de leur côté, tout à fait compétents dans ce domaine à 68%.

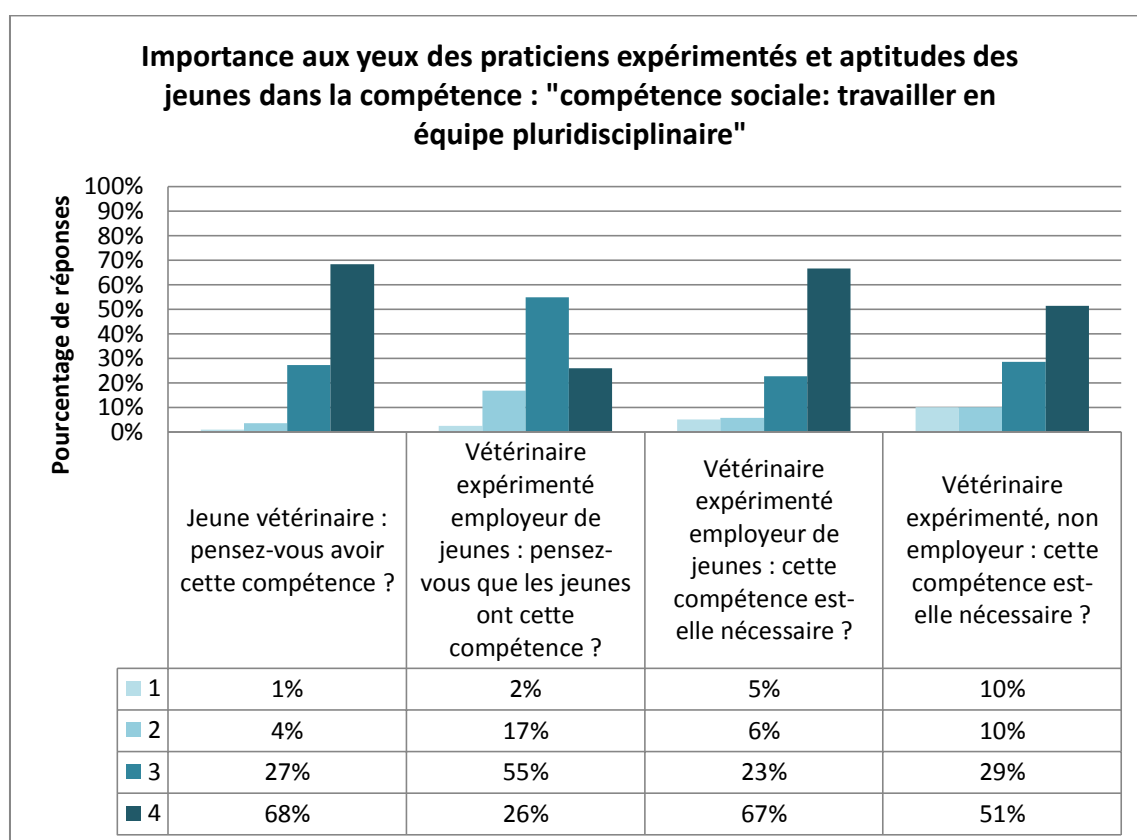


Figure 14 : Travailler en équipe pluridisciplinaire

Développer un réseau de collègues

Il y a une faible proportion (30%) de vétérinaires expérimentés qui affirme que le réseau est très important. Les notes 3 et 4 sont en grand nombre avec 70% des réponses et nous permettent donc de penser que la profession est favorable à l'existence du réseau. Les jeunes se sentent assez compétents pour développer un réseau mais là encore, il n'y a aucune réponse qui tranche vraiment sur les autres (Figure 15).

Il est intéressant de noter que pour cette question, les écarts interquartiles sont de deux pour les réponses des jeunes vétérinaires et sur l'importance de la profession : aucune réponse ne se détache vraiment.

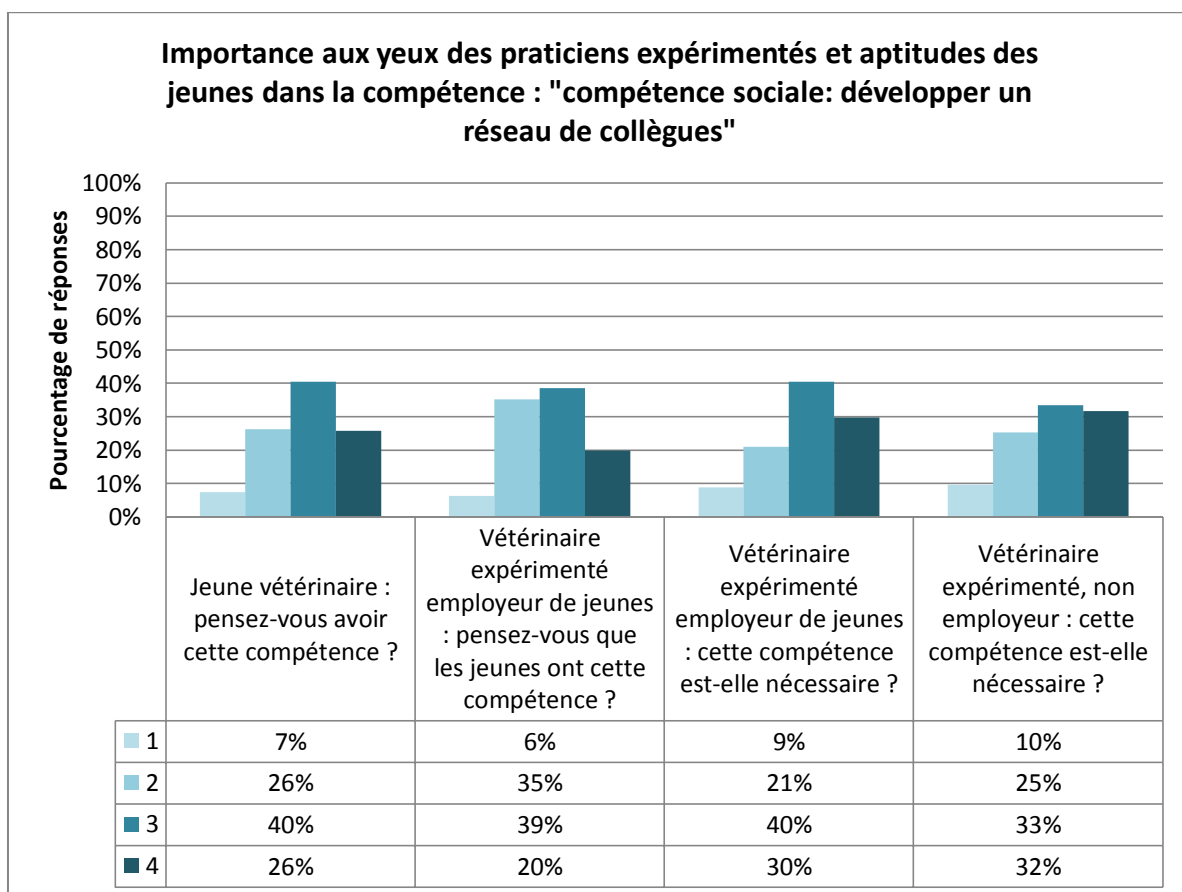


Figure 15 : Développer un réseau

La question de la nécessité de cette compétence ne fait pas de doute au sein de la population des vétérinaires expérimentés qui la considèrent très importante à 70% environ. Ce qui est en accord avec les attentes de la société et les exigences du métier.

Les jeunes vétérinaires se sentent globalement à l'aise avec cette compétence avec 90% des répondants affirmant maîtriser tout à fait ou assez cette compétence. Leurs patrons ne les trouvent pas suffisamment compétents par rapport à l'importance qu'ils donnent à la compétence.

Cette compétence étant très importante avec 72% des réponses, on peut penser que les attentes des employeurs sont hautes.

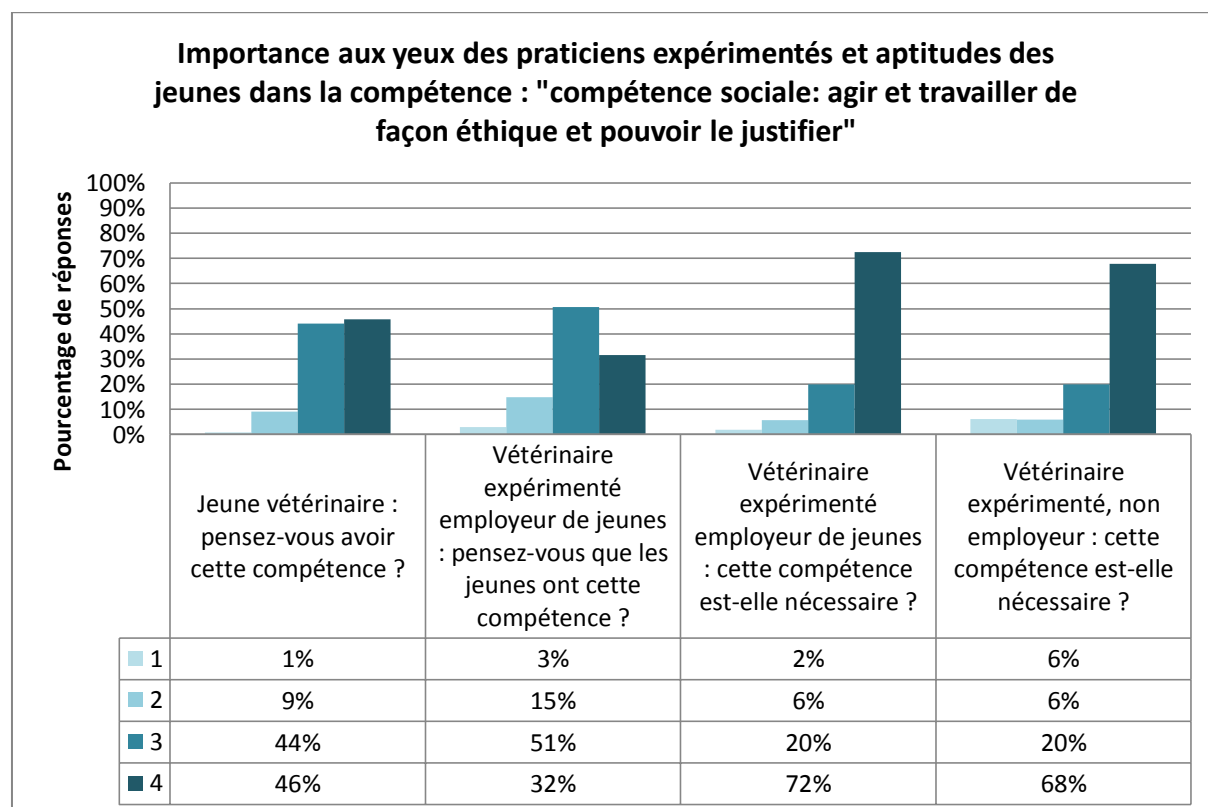


Figure 16 : Travailler de façon éthique et pouvoir le justifier

Savoir où se situent les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés (économie, propriétaire, utilisateur...) et savoir prendre position dans cette situation.

On voit d'emblée sur le graphique ci-dessous que les vétérinaires expérimentés jugent cette compétence comme primordiale pour exercer en tant que vétérinaire praticien.

Les jeunes vétérinaires sont assez compétents à 47% pour cela mais ne semblent néanmoins pas tout à fait à l'aise, les réponses étant assez dispersées avec un écart interquartile de deux. Leurs employeurs pensent qu'ils sont peu compétents dans ce domaine avec des réponses suffisamment groupées : l'écart interquartile est de un.

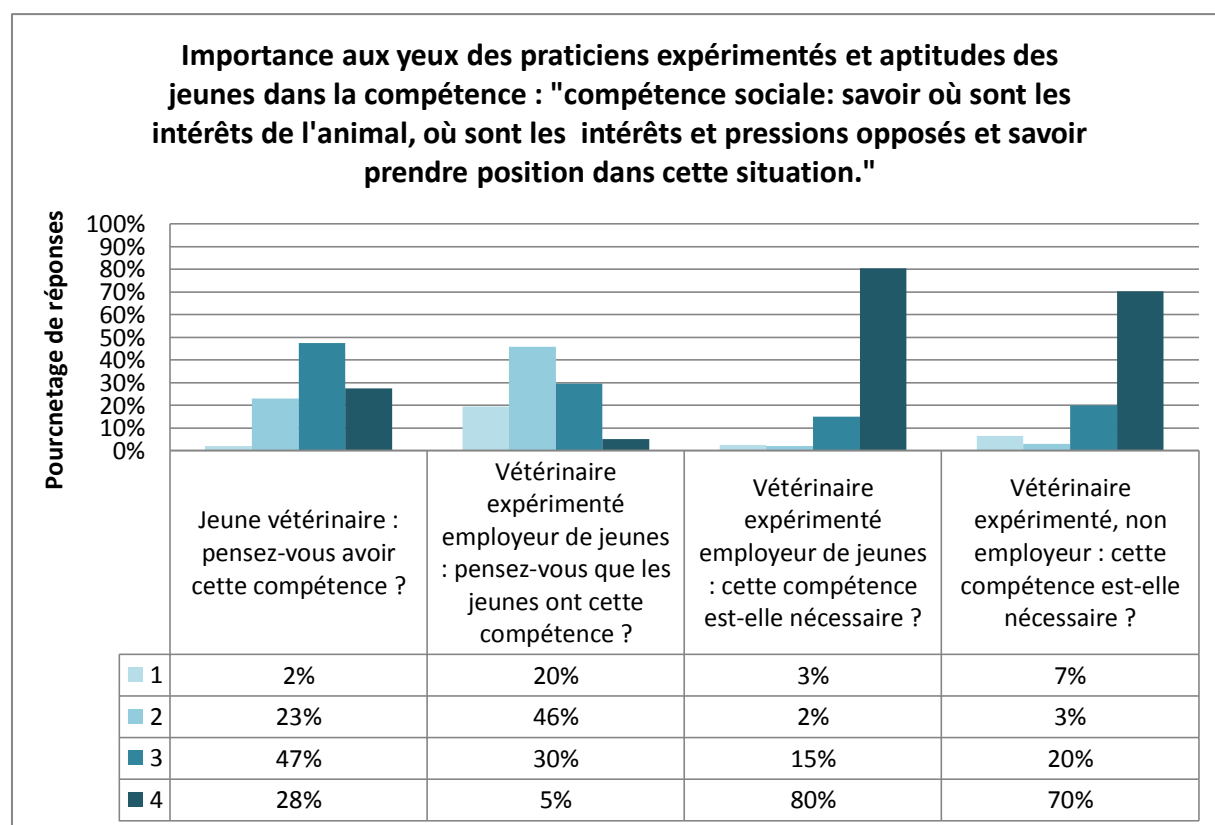


Figure 17 : Savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposées et savoir prendre position dans cette situation

Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte.

Cette compétence est jugée comme très importante pour l'exercice de la profession et ce massivement puisqu'elle est jugée à 85% à la note de quatre et l'interquartile des deux catégories de vétérinaires expérimentés est de zéro.

Les jeunes se sentent majoritairement tout à fait compétents (Figure 18). La réponse des employeurs est mitigée, ils trouvent les jeunes majoritairement assez compétents mais près d'un tiers les trouvent peu compétents, l'écart interquartile est de deux.

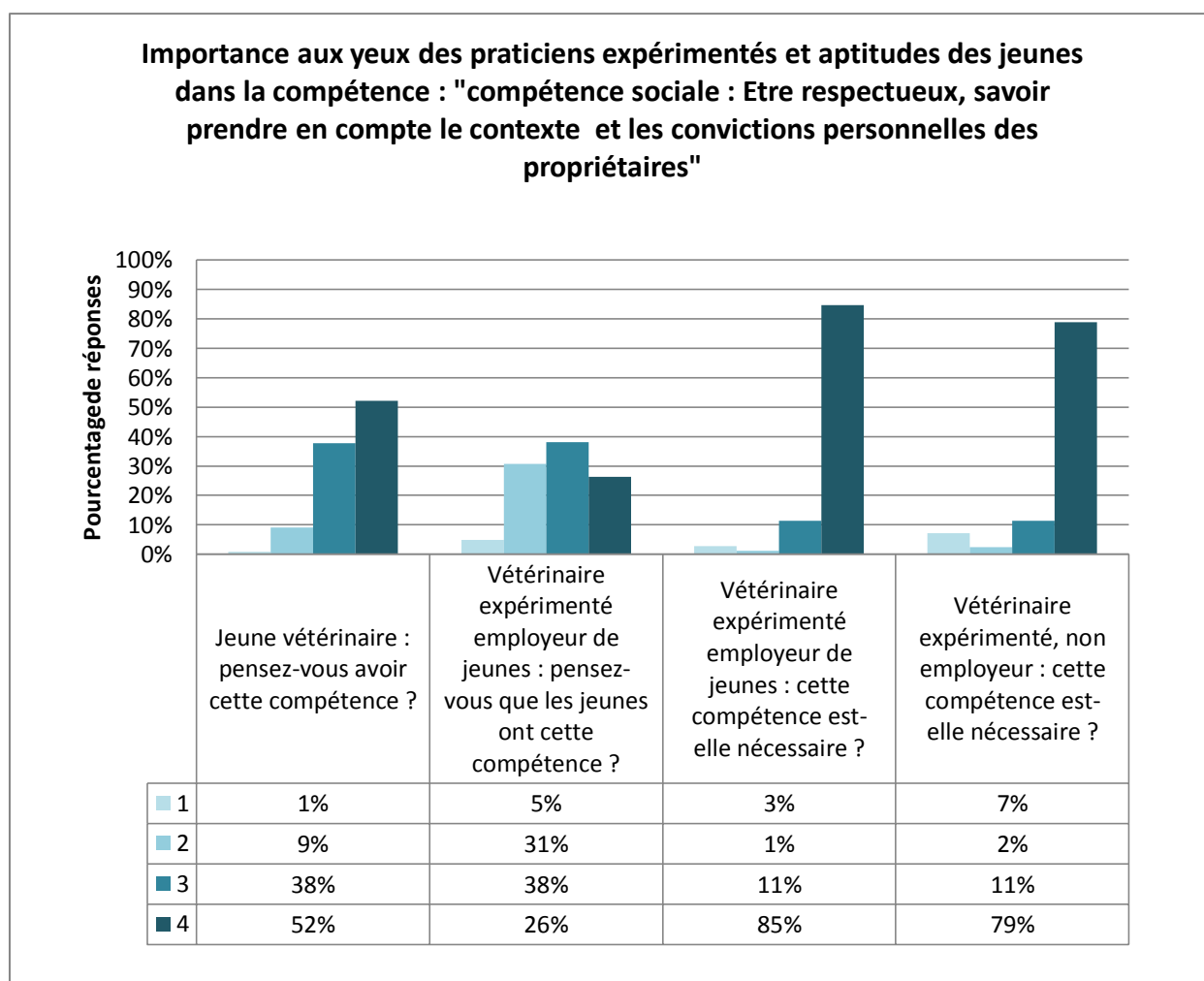


Figure 18 : Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte

Prendre des décisions

L'aptitude à prendre des décisions est jugée très importante à 61 à 72% par les vétérinaires expérimentés. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents pour prendre des décisions (Figure 19). La médiane et le mode sont de trois et l'écart interquartile de un pour la réponse des employeurs de jeunes vétérinaires : il semble donc qu'ils trouvent ces derniers assez compétents.

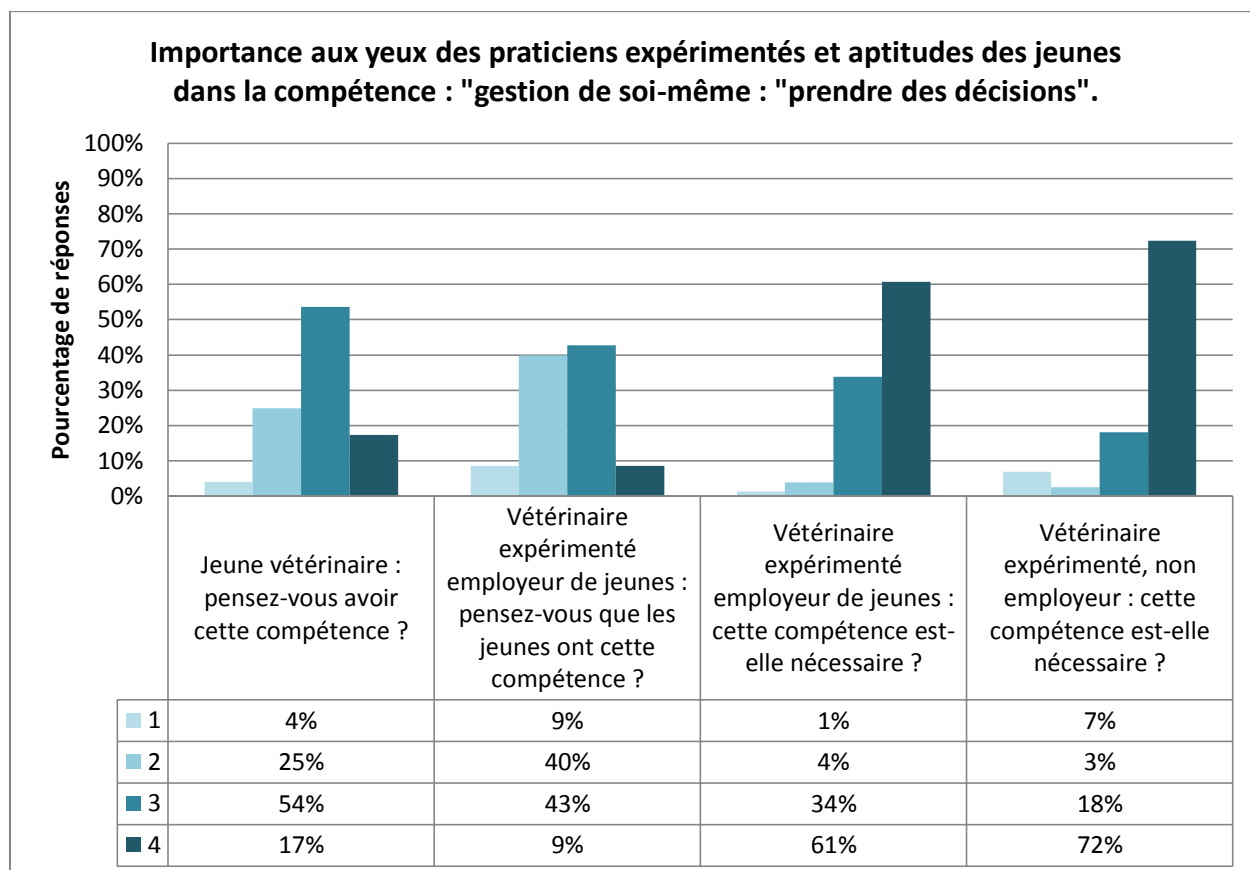


Figure 19 : Prendre des décisions

Travailler de manière autonome

De même que pour le graphique précédent, on retrouve dans la Figure 20 d'une part l'importance de cette compétence pour exercer en tant que vétérinaire praticien et d'autre part le manque d'aisance à appliquer cette compétence de la part des jeunes vétérinaires. Les employeurs de ces derniers les trouvent majoritairement peu compétents en la matière.

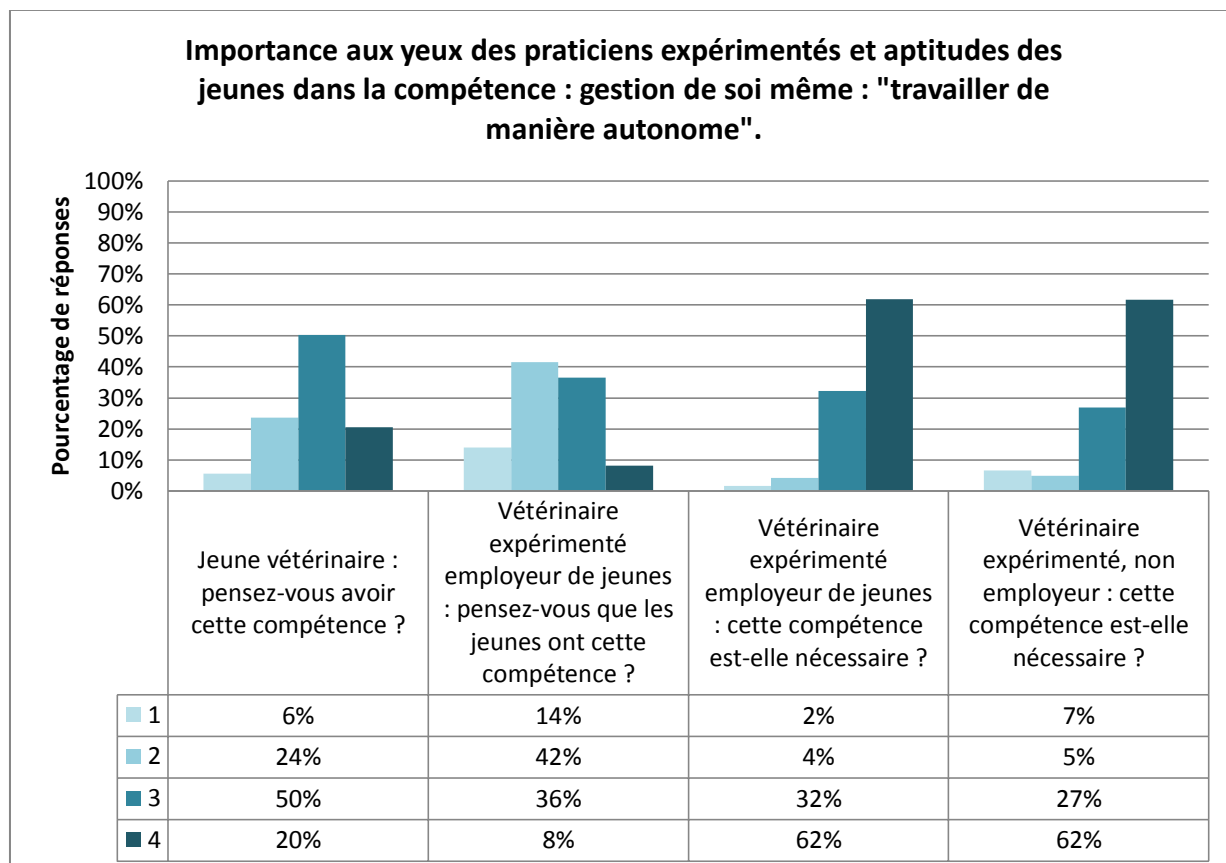


Figure 20 : Travailler de manière autonome

Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent

La compétence est assez importante aux yeux de la profession (Figure 21). Les vétérinaires employeurs de jeunes vétérinaires les trouvent assez compétents à 45%. Les jeunes se sentent, eux, assez (44%) voire très compétents (43%) en la matière.

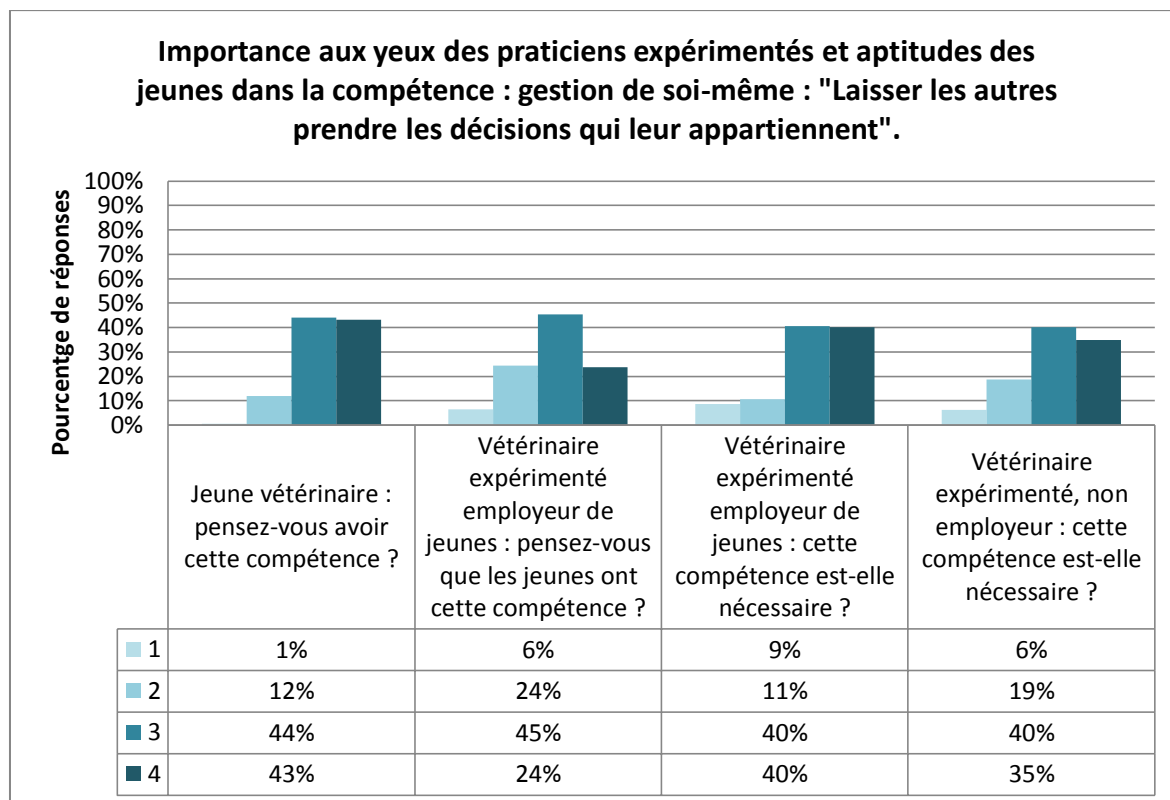


Figure 21 : Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent

Cette compétence est très importante à plus de 60% pour la profession (Figure 22). Les jeunes vétérinaires se sentent majoritairement tout à fait à l'aise pour mettre en œuvre cette compétence. Les employeurs des jeunes vétérinaires les trouvent assez compétents dans ce domaine.

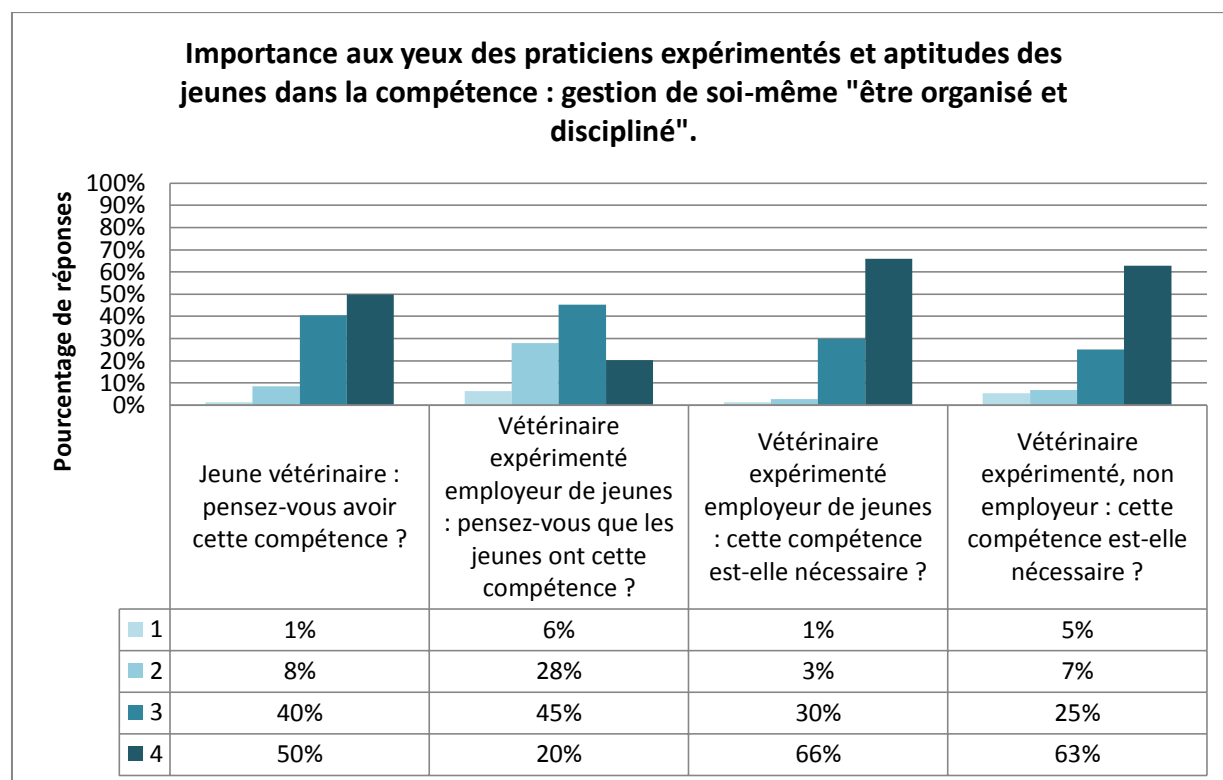


Figure 22 : Etre organisé et discipliné

Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes

La compétence est reconnue très importante avec 50% des réponses (Figure 23) pour la profession. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents mais leurs employeurs les trouvent peu compétents.

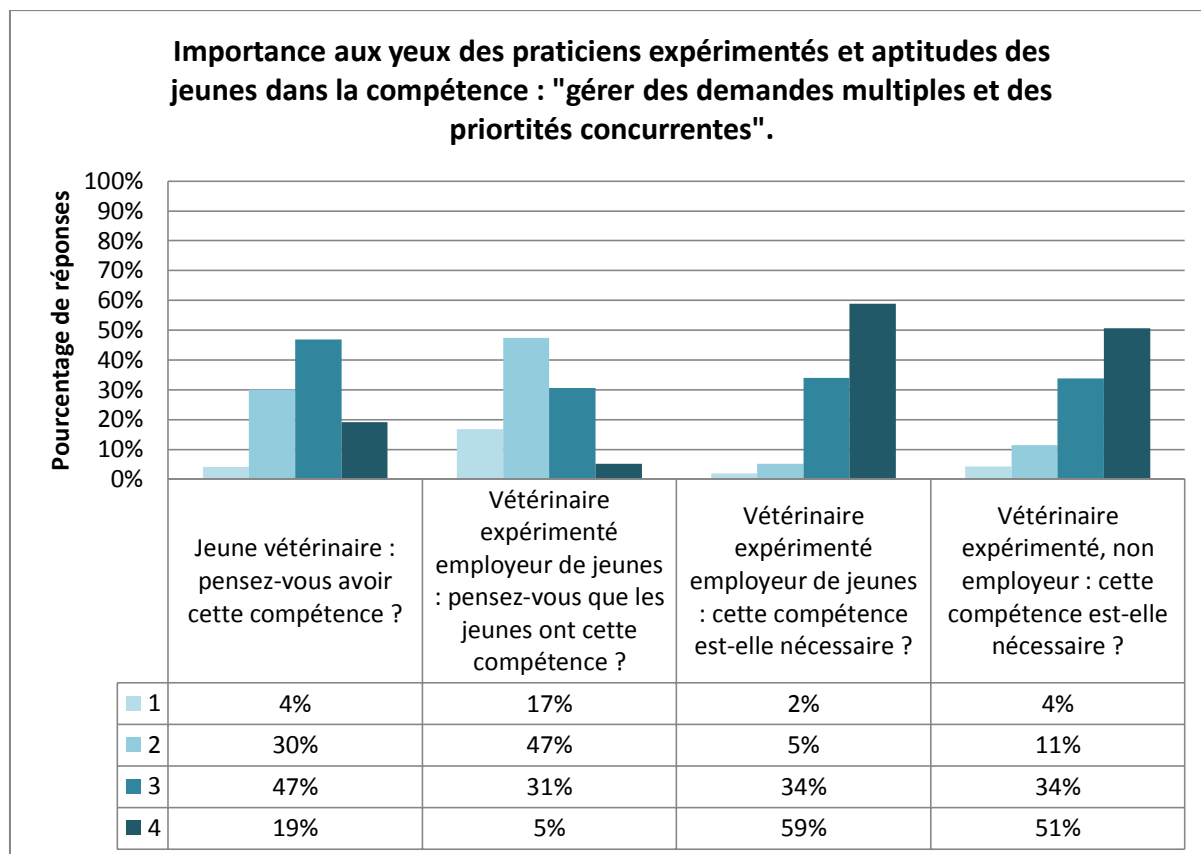


Figure 23 : Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes

Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles

Les vétérinaires expérimentés trouvent majoritairement cette compétence très importante. Les diagrammes de réponses des jeunes vétérinaires et de leurs employeurs présentés en Figure 24 sont, pour cette question, parfaitement semblables : Les jeunes sont assez compétents en la matière ce qui est de bon augure pour le bien être des praticiens.

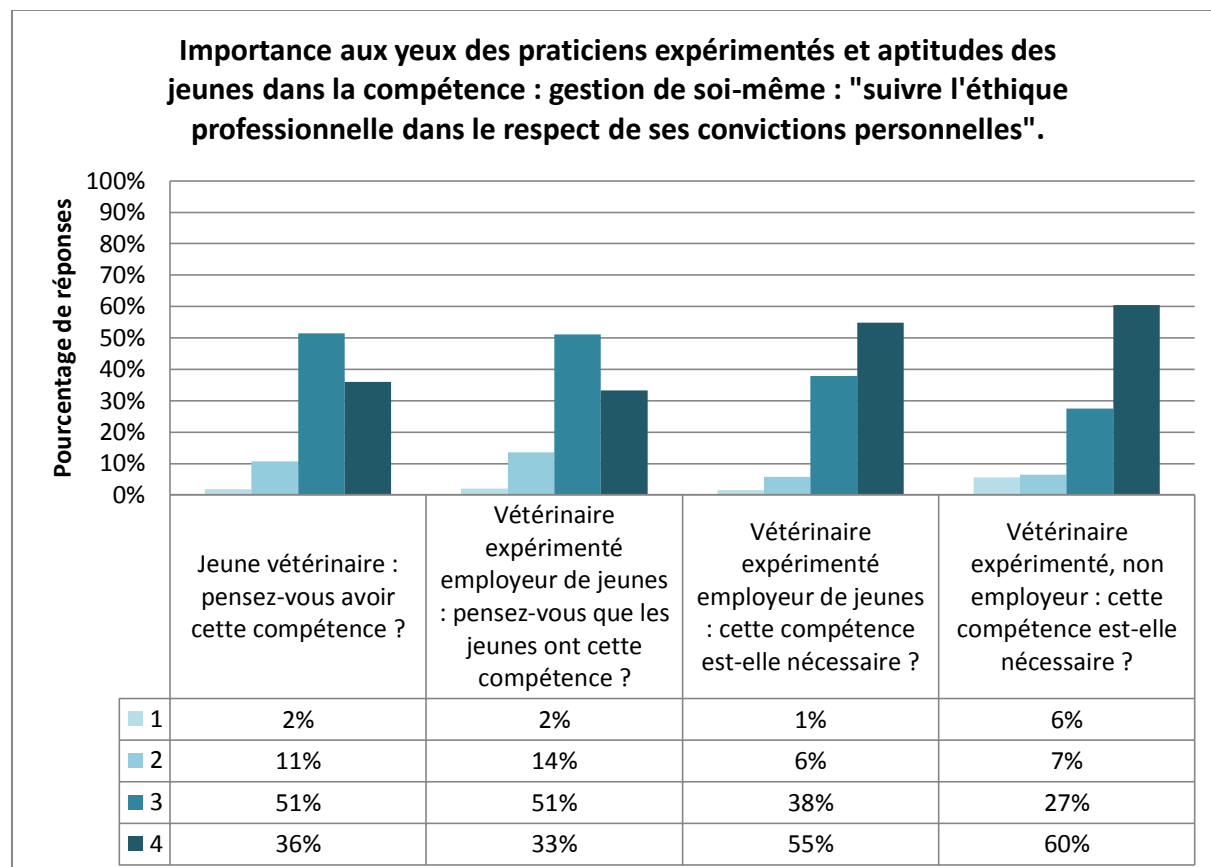


Figure 24 : Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles

Construire des relations de confiance avec ses interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues

En Figure 25, nous avons un profil de réponse similaire à celui de la question précédente. La compétence est très importante pour la profession, les jeunes sont assez compétents dans le domaine.

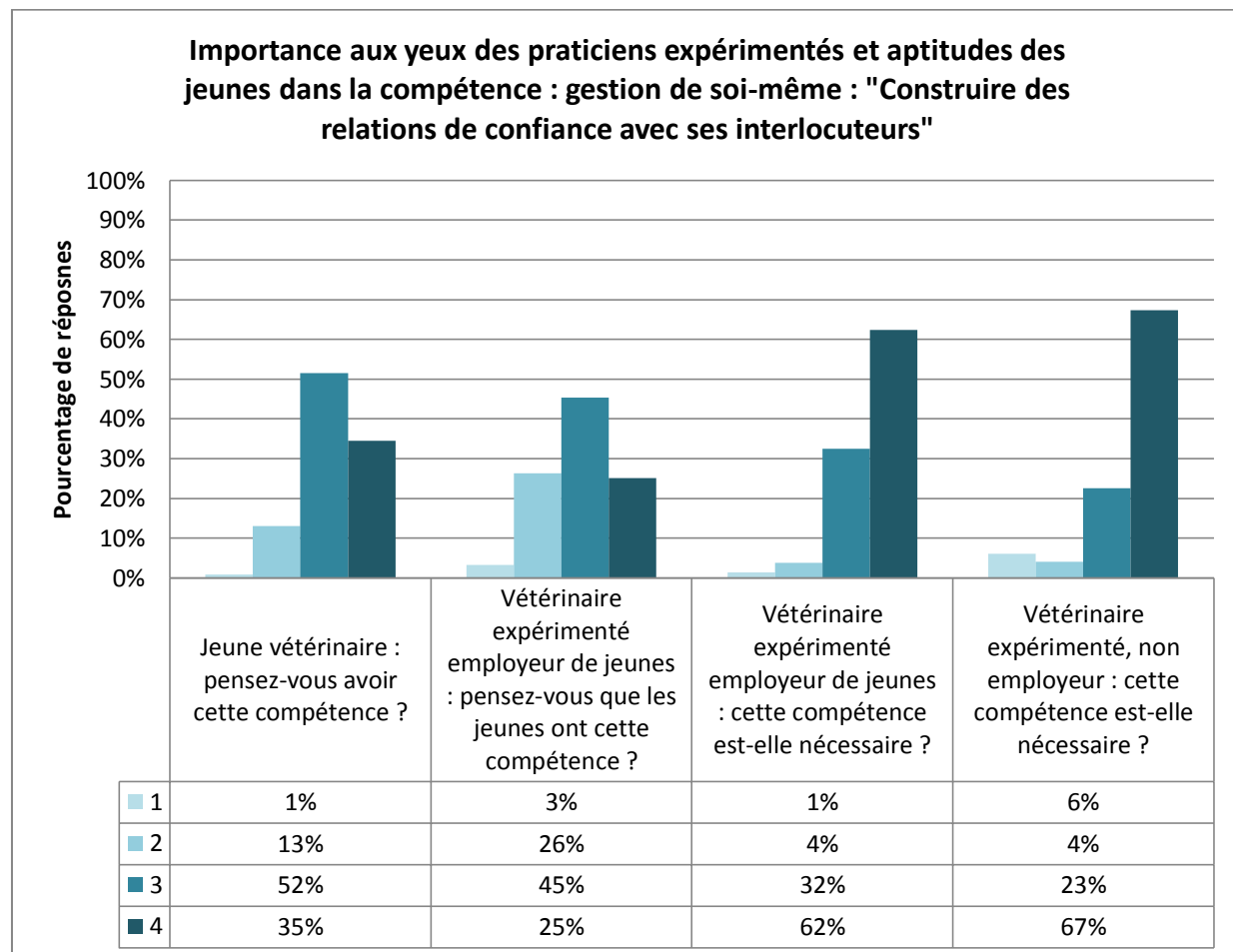


Figure 25 : Construire des relations de confiance avec vos interlocuteurs

Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire

Dans cette question, la compétence est reconnue comme très importante pour la profession. Les jeunes se sentent assez compétents pour cela. Les employeurs de jeunes vétérinaires les trouvent tout à fait compétents d'après la fréquence de la réponse quatre mais la médiane est de trois. Il est intéressant de noter que nous avons un profil particulier (Figure 26) : c'est la première question pour laquelle les employeurs de jeunes vétérinaires trouvent ceux-ci plus compétents que ce que ces derniers se trouvent eux-mêmes.

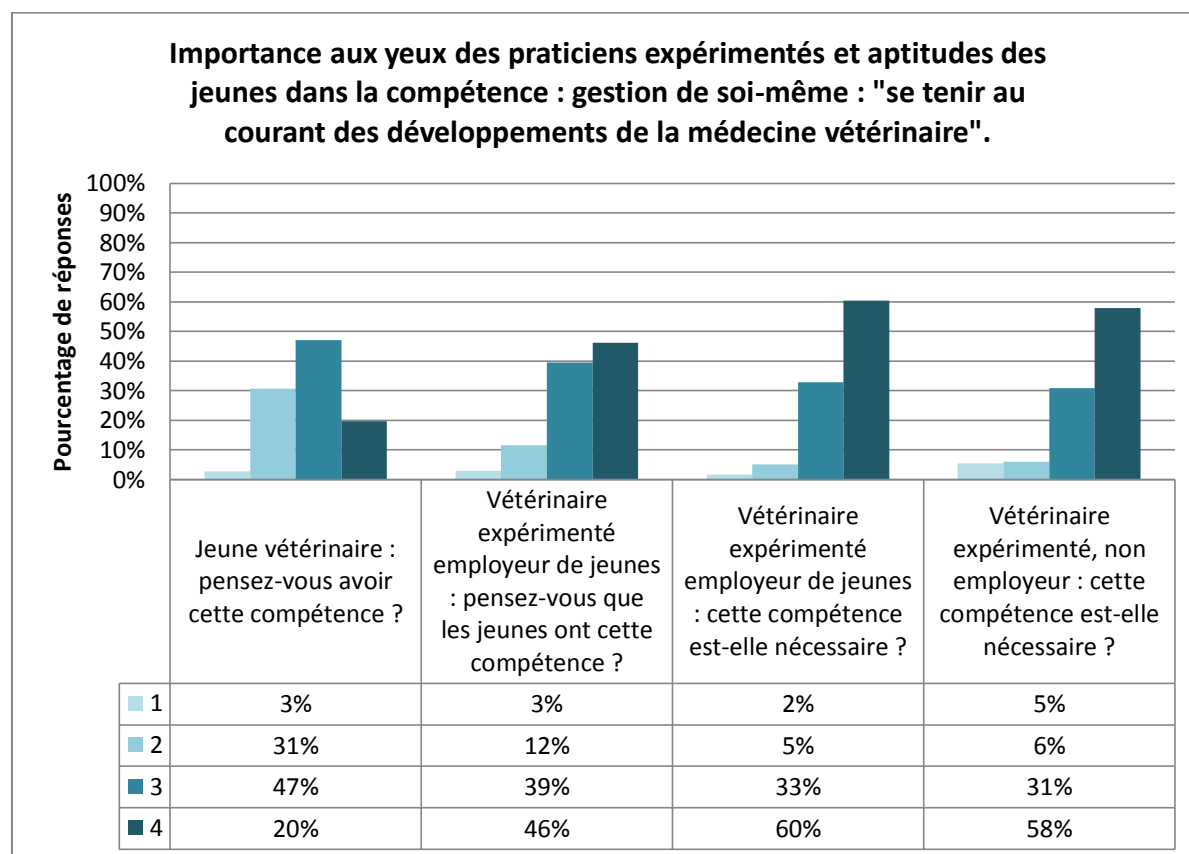


Figure 26 : Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire

Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique

Les vétérinaires expérimentés considèrent cette compétence très importante mais à la proportion de 50% seulement. Ce résultat est étonnant dans la mesure où c'est une obligation. Les jeunes vétérinaires se sentent majoritairement peu compétents dans ce domaine mais la médiane est à trois. Comme à la question précédente, les employeurs notent leurs jeunes employés mieux que ce que ces derniers se notent eux-mêmes : assez compétents (Figure 27).

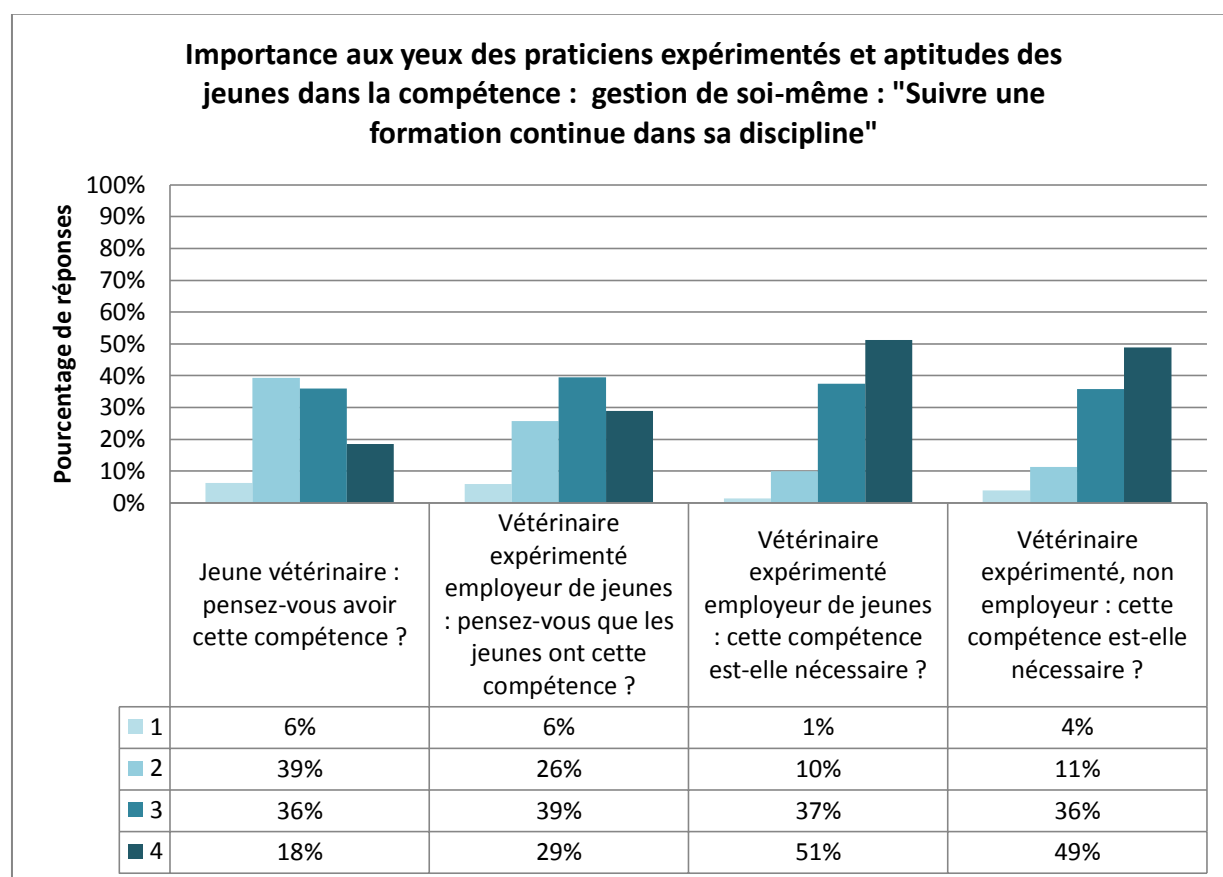


Figure 27 : Suivre une formation continue

Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession vétérinaire

Cette compétence est assez importante d'après les vétérinaires expérimentés. Cependant, sur cette question, il existe une vraie différence entre les réponses des vétérinaires expérimentés employant de jeunes vétérinaires et les autres (Figure 28). En effet, les réponses des vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes vétérinaires sont dispersées avec un écart interquartile de deux et la médiane est de trois alors que le mode est de quatre (36%) et alors que les vétérinaires employant de jeunes vétérinaires ont répondu majoritairement trois (38%).

Les jeunes vétérinaires ne font pas ressortir une réponse franchement majoritaire à cette question : la médiane est de trois et le mode de deux. Leurs employeurs pensent qu'ils en sont assez capables à 44%.

La répartition des réponses des jeunes vétérinaires peut indiquer que la question n'a pas été bien comprise ou que les avis sont réellement mitigés. Comme ils ne sont que 3% à avoir répondu « N », il se peut que les points de vue soient réellement mitigés.

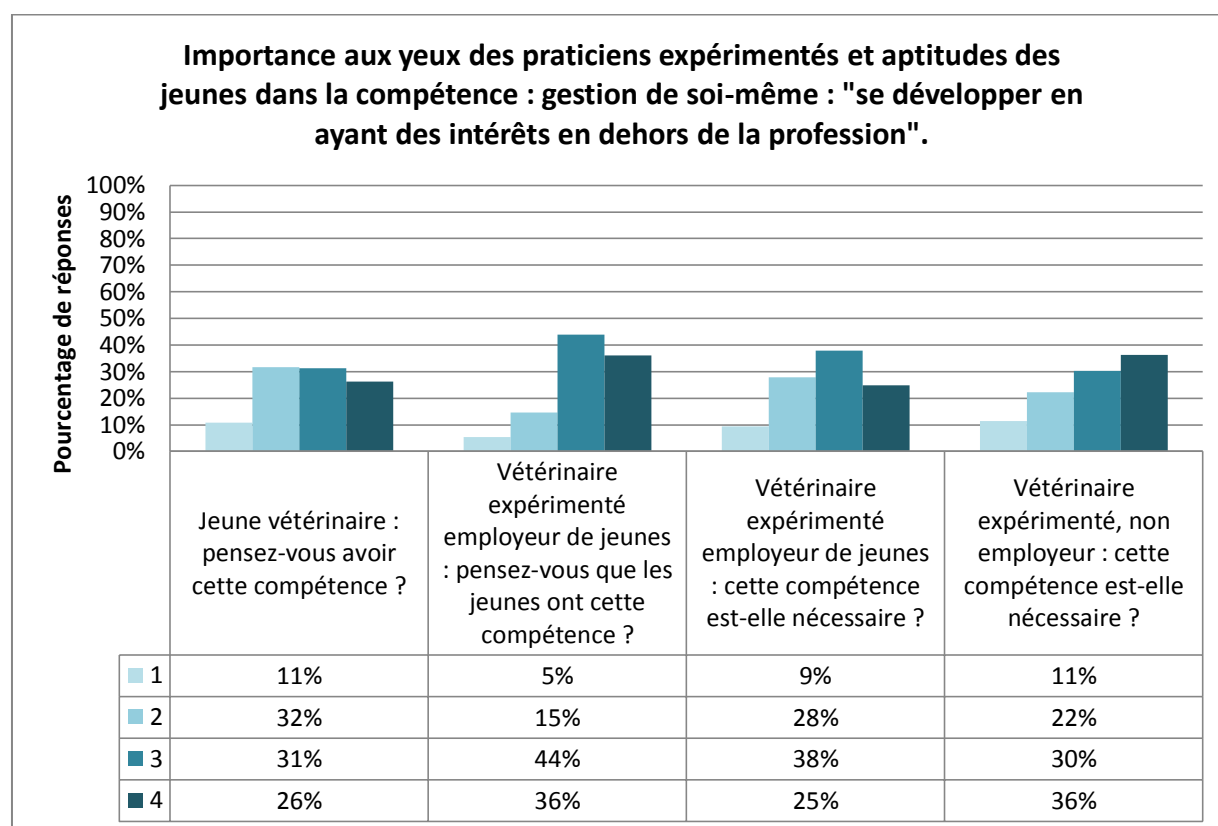


Figure 28 : Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession

Faire preuve d'adaptabilité

Les vétérinaires expérimentés pensent que cette compétence est très importante dans le métier de vétérinaire praticien. Les jeunes vétérinaires se sentent assez ou tout à fait compétents avec au global 91% des réponses, tandis que leurs employeurs les trouvent assez compétents. Il est intéressant de remarquer (Figure 29) l'absence de jeunes vétérinaires qui ne se sentent pas du tout compétents.

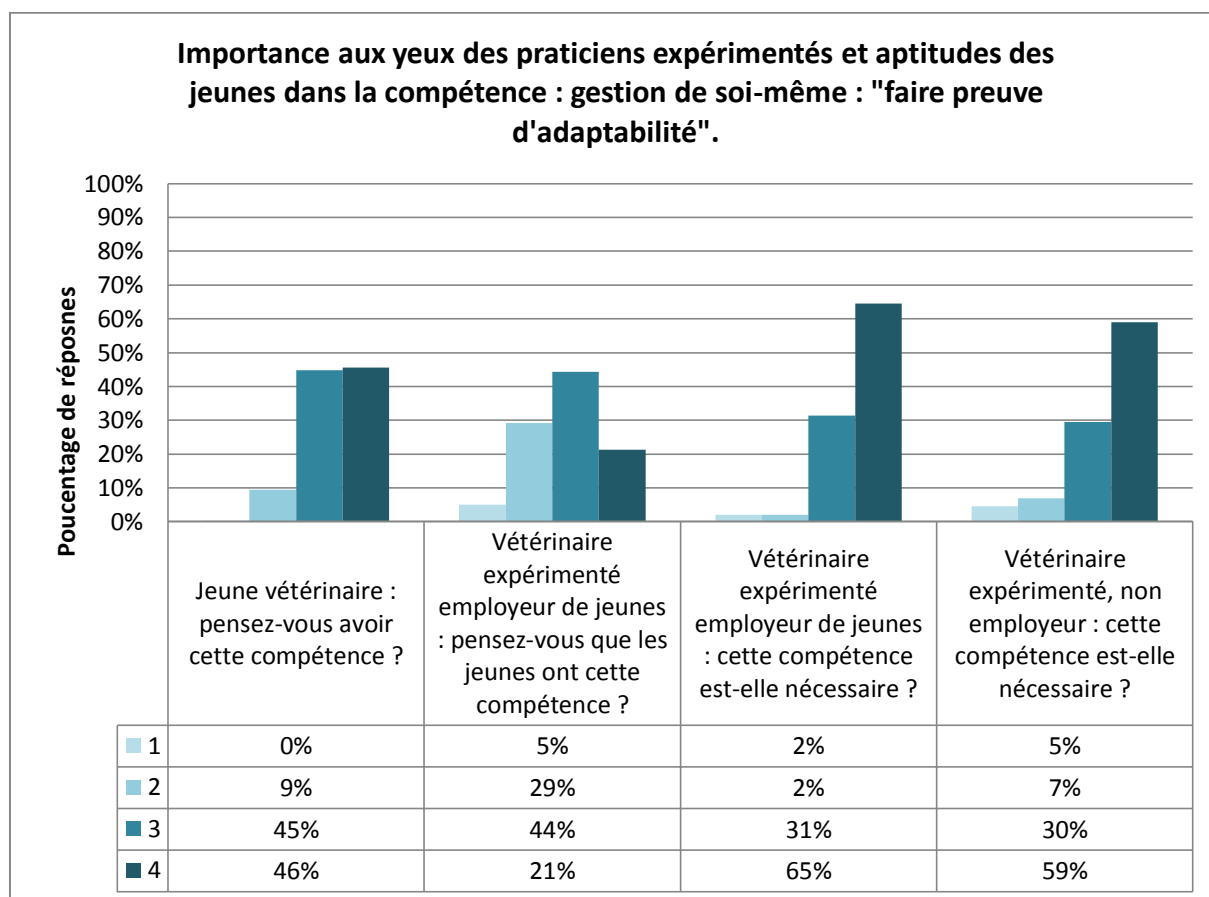


Figure 29 : Faire preuve d'adaptabilité

Faire preuve de persévérance

Cette compétence est reconnue comme très importante à 62% par les vétérinaires expérimentés. Les jeunes vétérinaires pensent être tout à fait compétents. Les employeurs de jeunes vétérinaires pensent qu'ils sont assez compétents.

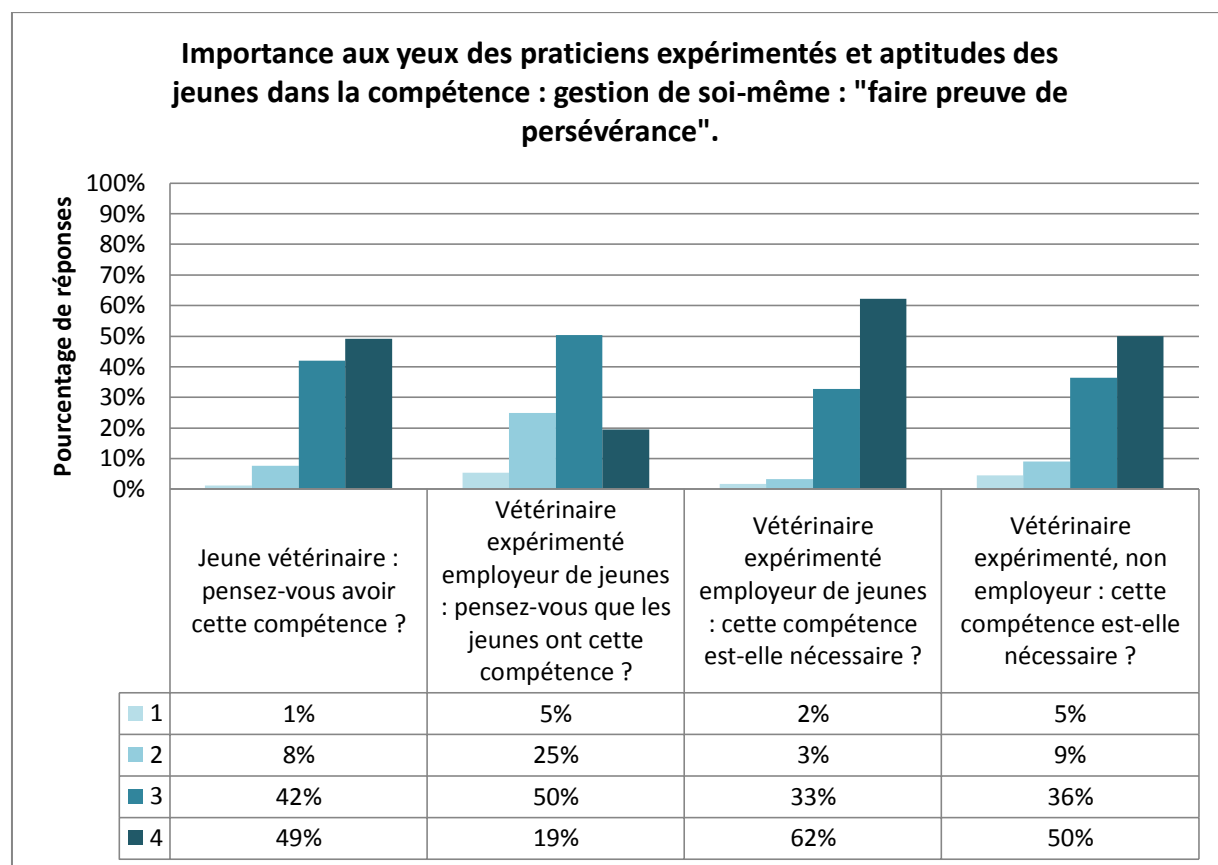


Figure 30 : Faire preuve de persévérance

Faire face aux divers défis et challenges qui vous sont proposés

Cette compétence est considérée comme assez ou très importante par les vétérinaires expérimentés. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents avec 58% des réponses et leurs employeurs sont d'accord avec cette perception. Il semblerait donc que de faire face aux challenges et défis soit à nouveau une caractéristique à la fois reconnue dans la profession et dont la compétence est détenue par ses membres.

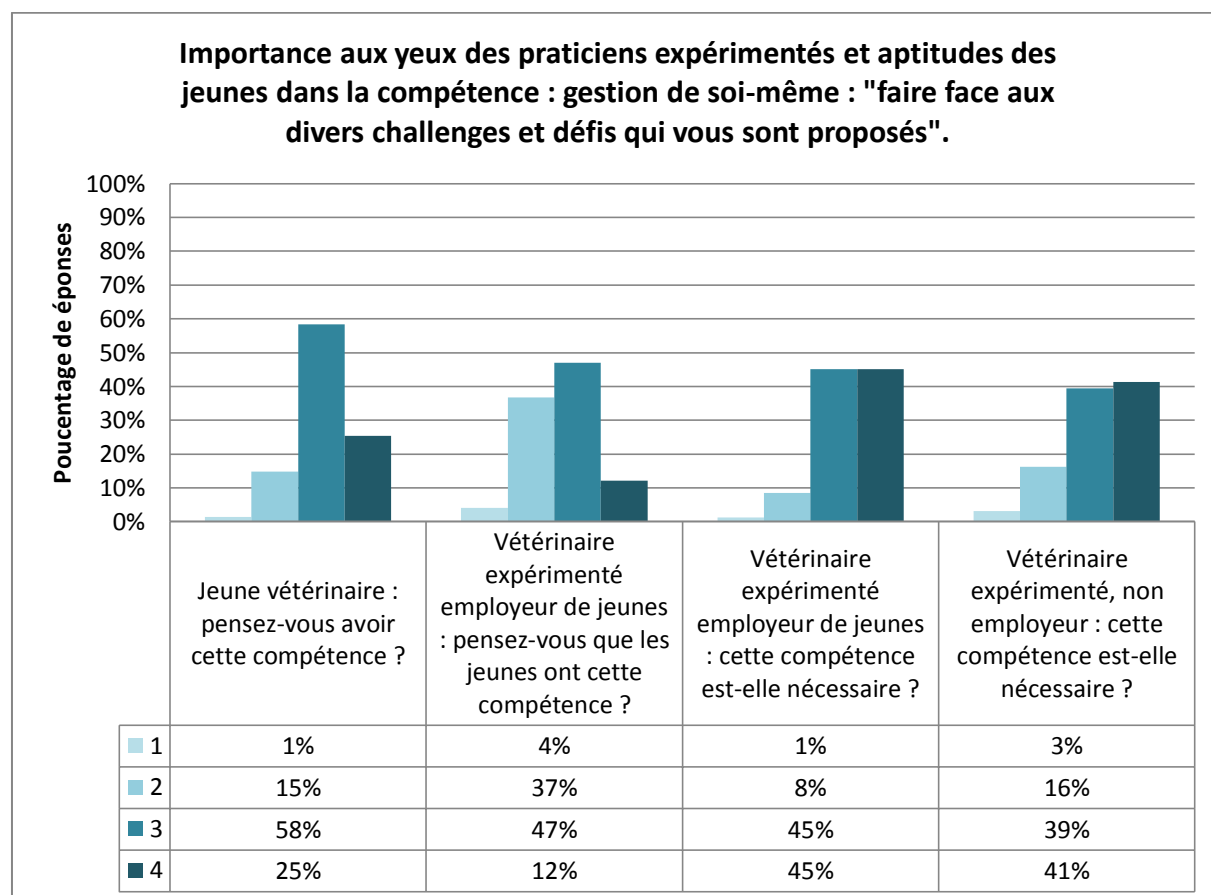


Figure 31 : Faire face aux divers challenges et défis qui vous sont proposés

Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication

Les vétérinaires considèrent cette compétence comme très importante. Le point de vue des jeunes vétérinaires et des employeurs de jeunes vétérinaires concorde sur cette compétence : les jeunes sont assez compétents.

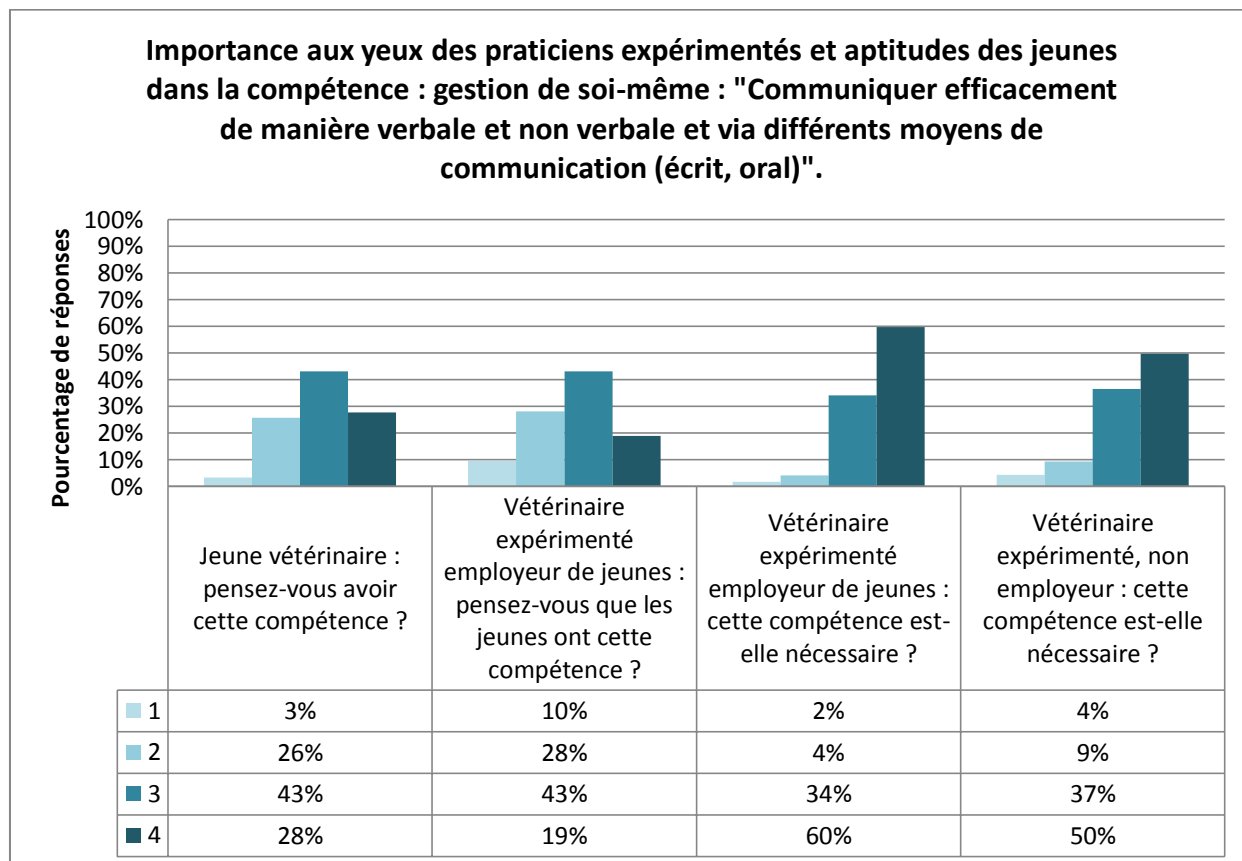


Figure 32 : Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication

Savoir écouter les clients et collaborateurs

Pour cette question dont les résultats sont visibles en Figure 33, les avis des vétérinaires expérimentés sont quasiment unanimes : cette compétence est très importante dans le métier. En effet, l'écart interquartile est de zéro pour la réponse des vétérinaires expérimentés employant de jeunes vétérinaires. Les jeunes vétérinaires se sentent assez ou tout à fait compétents, ces deux catégories rassemblant 92% des réponses. Les vétérinaires ayant employés de jeunes vétérinaires les trouvent assez compétents.

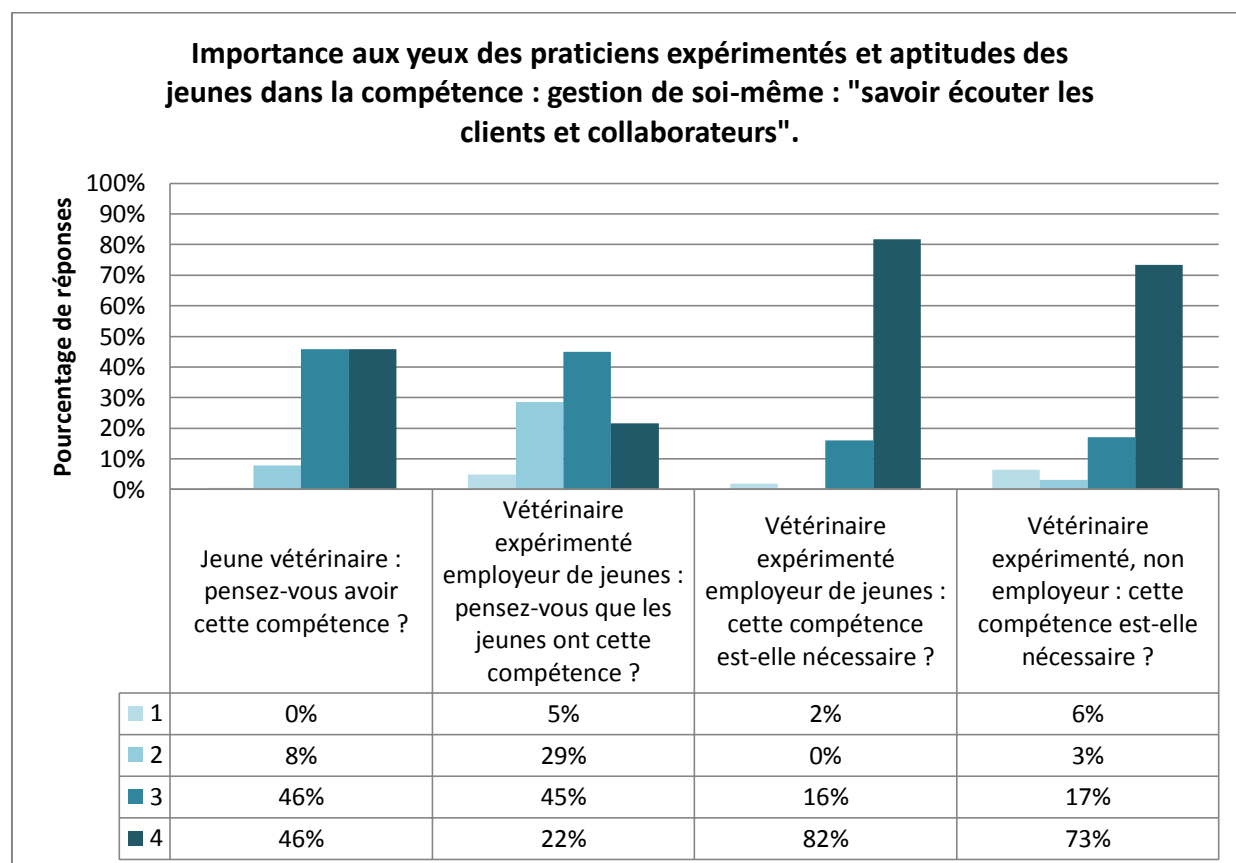


Figure 33 : Savoir écouter les clients et les collaborateurs

Savoir faire des présentations formelles de cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et par le public

Nous identifions d'emblée sur le graphique ci-dessous qu'aucune réponse ne se dégage franchement. Les jeunes sont assez compétents pour cette compétence. Mais cette compétence est considérée majoritairement peu importante voire assez importante d'après la réponse majoritaire des vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes vétérinaires et les réponses de ceux qui emploient de jeunes vétérinaires sont très dispersées avec un écart interquartile de deux. Nous nous sommes donc intéressés au nombre de réponse « N ». Il y a un fort taux de réponse « N » allant de 10 à 29% selon les catégories.

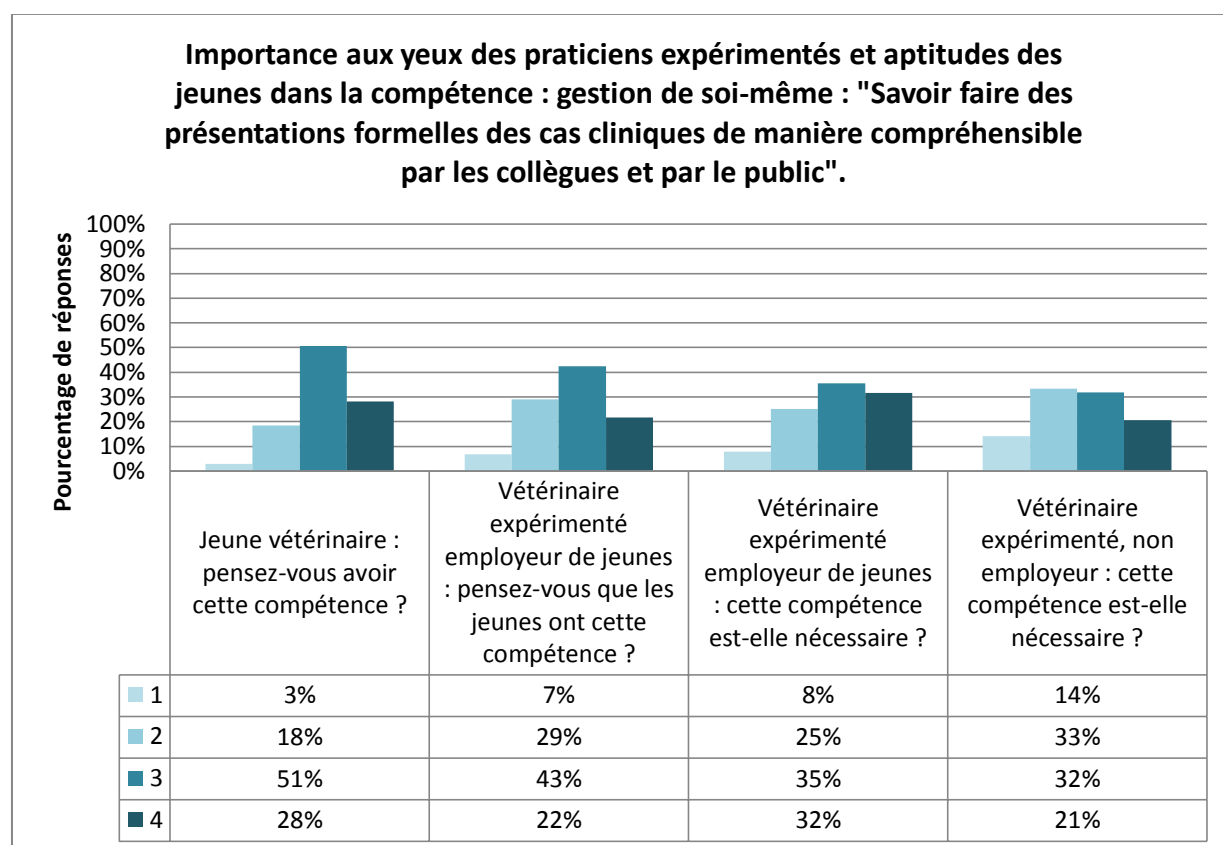


Figure 34 : Savoir faire des présentations formelles

Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer

Cette compétence est jugée très importante par les vétérinaires expérimentés et les jeunes vétérinaires se sentent tout à fait à l'aise dans cette compétence. Les employeurs de jeunes vétérinaires trouvent les jeunes vétérinaires assez compétents.

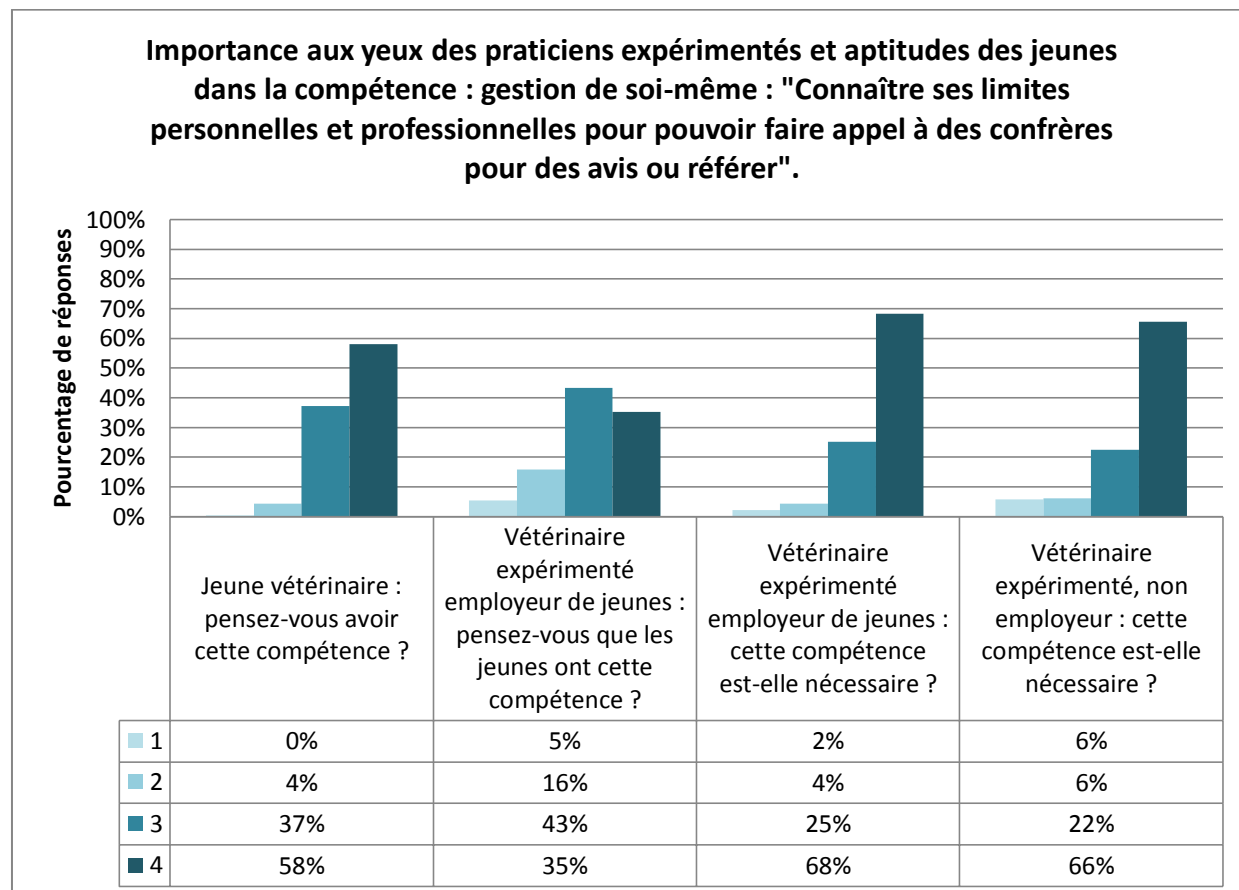


Figure 35 : Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer

Motiver les collaborateurs

Les vétérinaires expérimentés considèrent cette compétence comme assez à très importante avec 83% des répondants. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents. Leurs employeurs les trouvent peu compétents mais leurs réponses ont un écart interquartile de deux et sont donc dispersées.

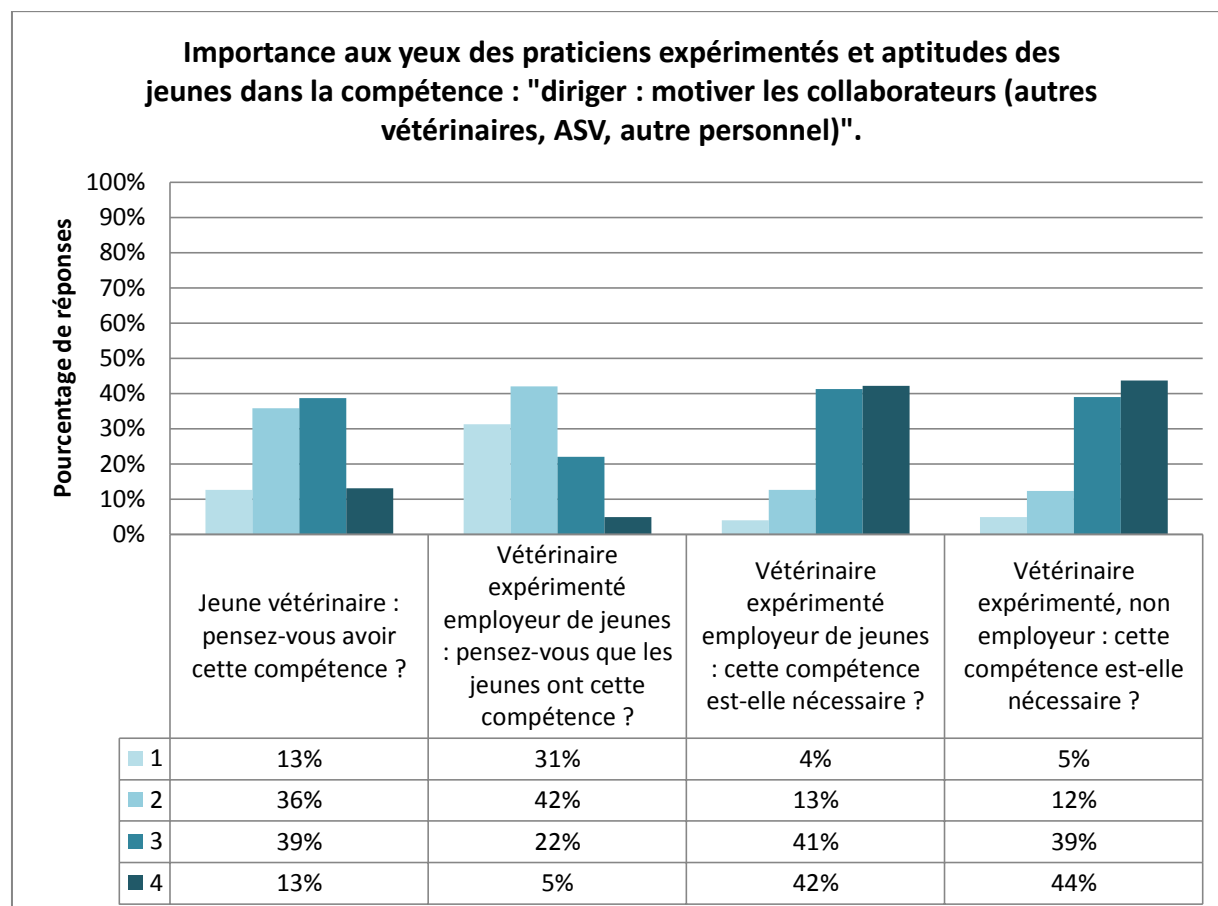


Figure 36 : Motiver les collaborateurs

Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs

La compétence est assez importante d'après les vétérinaires expérimentés (Figure 37). Les jeunes vétérinaires se disent, pour 50% des répondants, peu compétents et leurs employeurs confirment ce sentiment. Notons que parmi les jeunes vétérinaires nous avons 31% de réponses « N ».

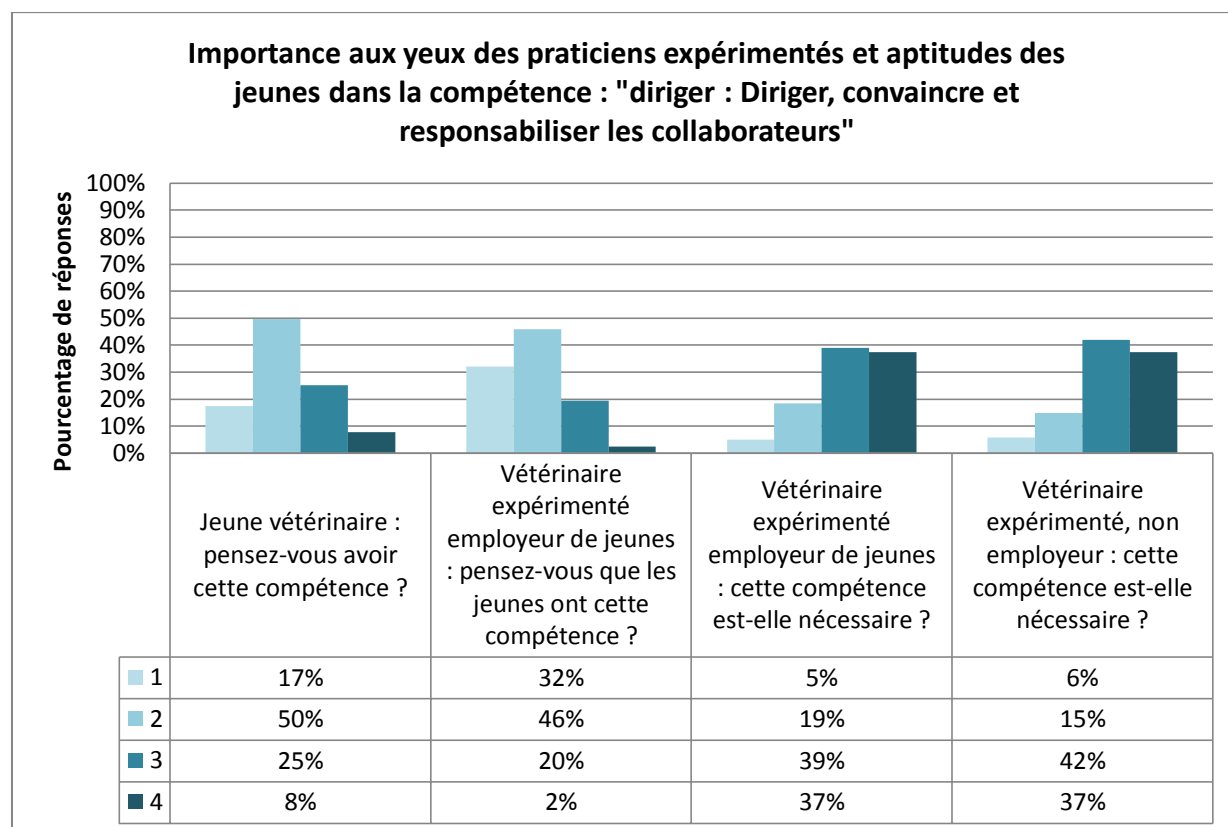


Figure 37 : Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs

Apporter des connaissances et des compétences aux clients

Les quatre diagrammes de la figure ci-dessous ont la même forme. Cette compétence est assez importante et les jeunes vétérinaires sont assez compétents. La réponse des vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes vétérinaires est assez dispersée avec un écart interquartile de deux.

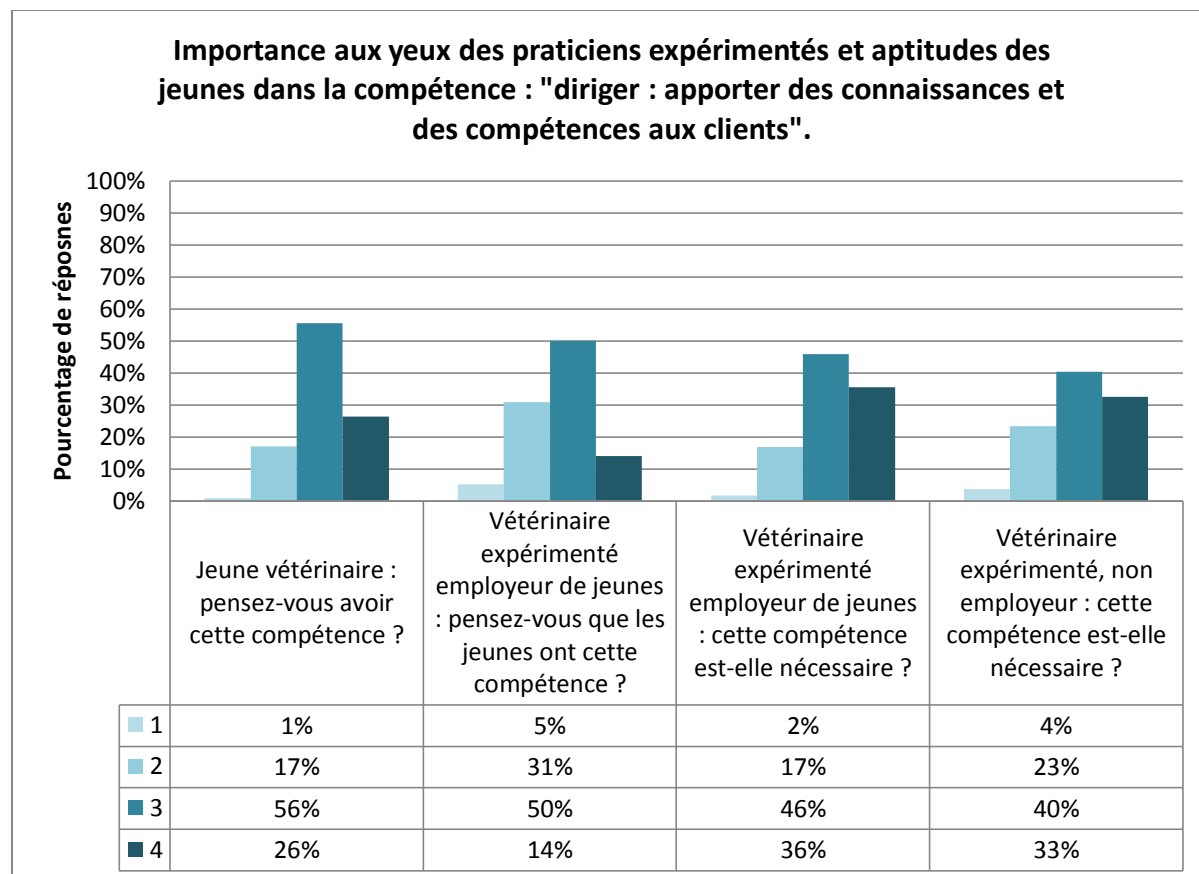


Figure 38 : Apporter des connaissances et des compétences aux clients

Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe

Cette compétence est reconnue comme assez importante par les vétérinaires expérimentés avec à nouveau des réponses dispersées pour les vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes vétérinaires. Les jeunes vétérinaires sont peu compétents en la matière. Il y a eu pour cette question 39% de réponse « N » de la part des jeunes vétérinaires.

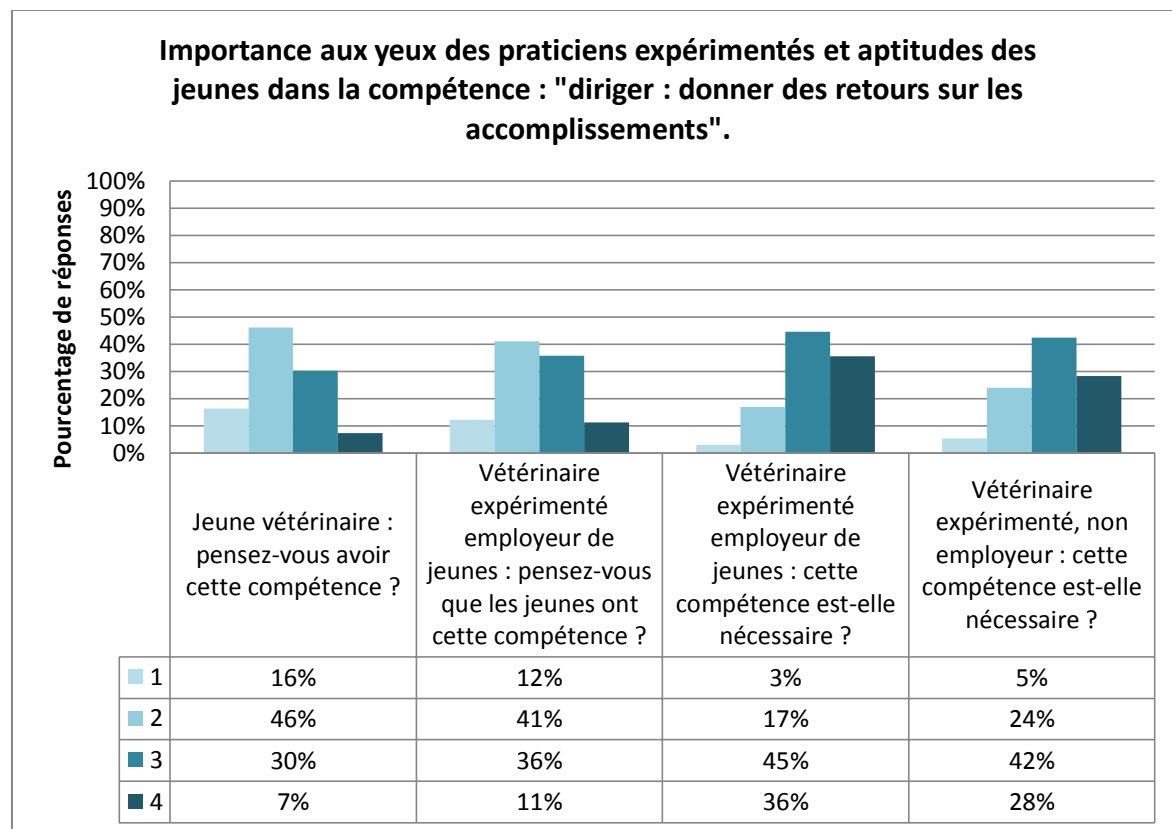


Figure 39 : Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe

Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances

On note 42% de réponse « N » chez les jeunes vétérinaires. Cinquante pour cent des jeunes ayant répondu se sentent peu compétents pour cela et leurs patrons sont de leurs avis (Figure 40). Cette compétence est considérée assez importante pour exercer l'activité de vétérinaire praticien. Les réponses des vétérinaires expérimentés vis-à-vis de la compétence de leurs jeunes employés sont dispersées avec un écart interquartile de deux indiquant des avis divergents. Cette dispersion se retrouve sur la question de l'importance de la compétence auprès des deux catégories de vétérinaires praticiens.

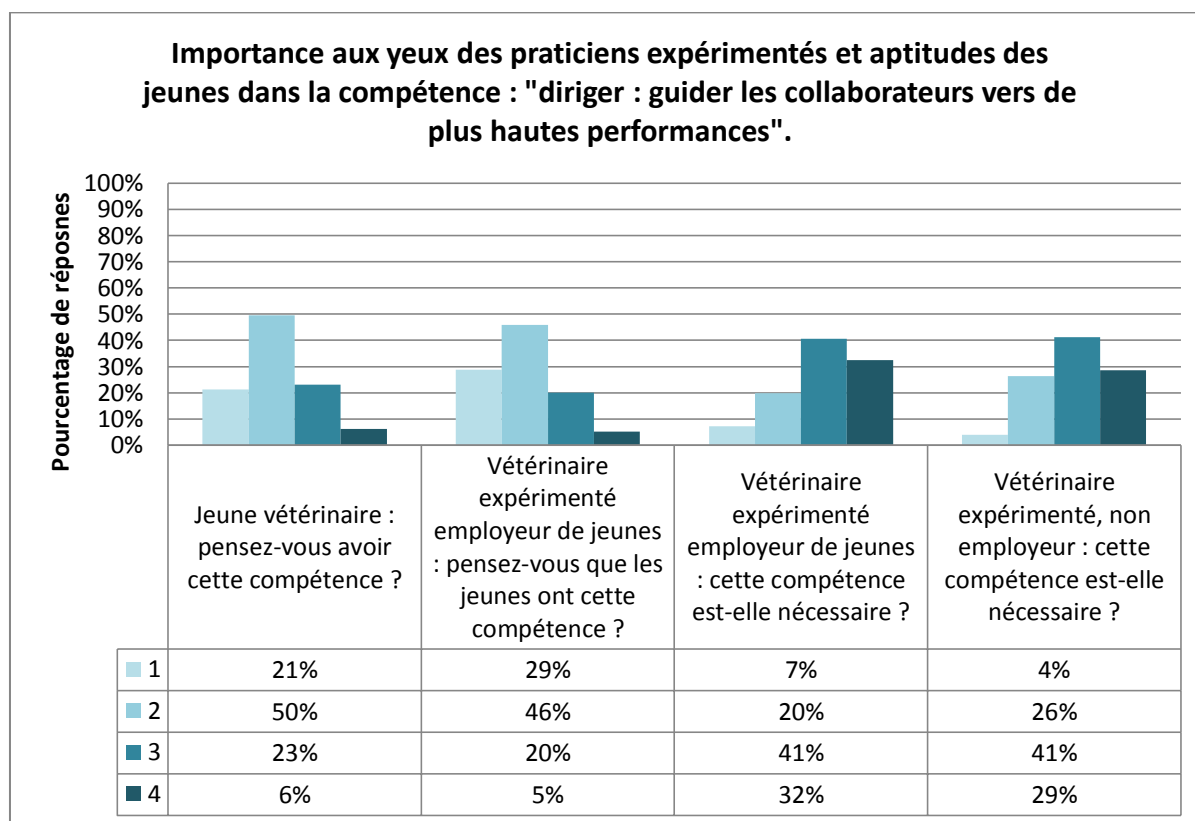


Figure 40 : Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances

Connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens

Cette compétence est d'après un peu plus de 70% des vétérinaires expérimentés assez ou très importante avec une certaine dispersion (Figure 41). Les jeunes vétérinaires ne se sentent pas du tout compétents pour reprendre des parts dans une structure vétérinaire ou pour en ouvrir une eux-mêmes avec une réponse 1 majoritaire à 70%. Leurs employeurs sont du même avis qu'eux.

Les jeunes vétérinaires sont 25% à avoir répondu « N ». Nous pouvons penser que cette compétence ne concerne pas certains jeunes vétérinaires qui n'ont pas le souhait d'ouvrir une structure ou de s'associer.

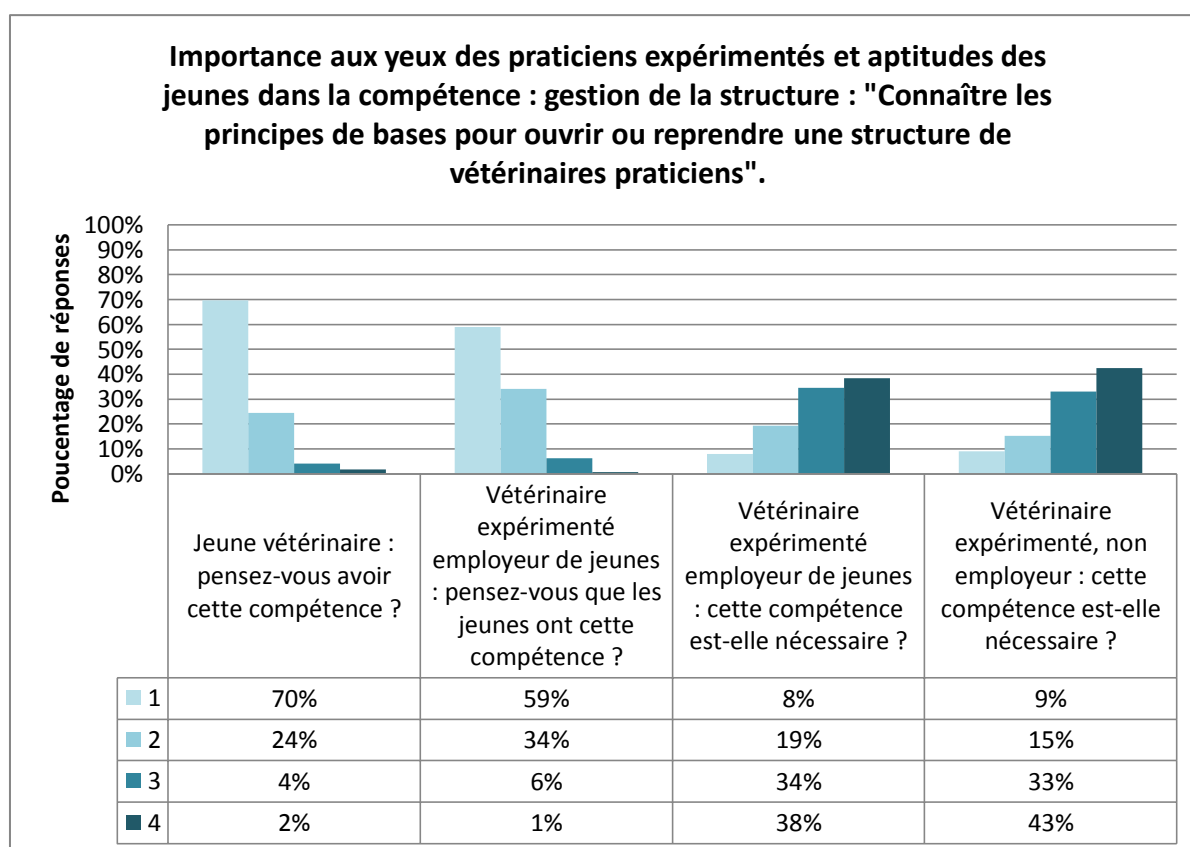


Figure 41 : Connaître les principes de base pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens

Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens

Cette compétence est assez importante pour la profession mais les réponses sont dispersées autour de cette valeur, n'indiquant donc pas de réel point de vue commun (Figure 42). Les jeunes vétérinaires ne maîtrisent pas du tout cette notion et leurs employeurs, bien que nombreux à avoir répondu « N », sont du même avis que les jeunes vétérinaires.

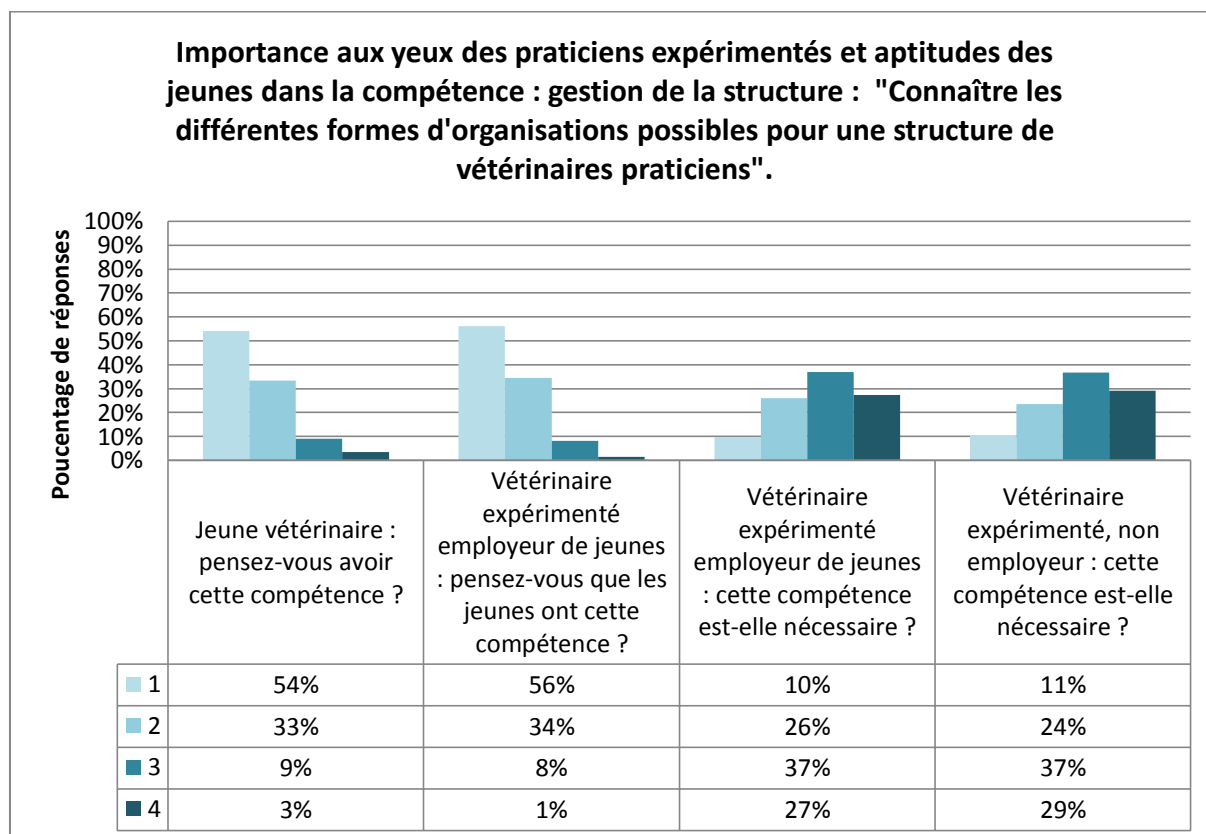


Figure 42 : Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens.

Connaître les responsabilités et les rôles du vétérinaire en tant qu'employé et employeur

Les praticiens expérimentés considèrent qu'il est assez voire très important que les vétérinaires connaissent leur rôle et leurs responsabilités. Les jeunes vétérinaires maîtrisent peu cet aspect et leurs employeurs sont d'accord. Sur la question de l'évaluation de la compétence chez les jeunes vétérinaires, les réponses de chacune des deux catégories sont dispersées (Figure 43). Les points de vue divergent donc sur cette compétence mais elle reste majoritairement non acquise.

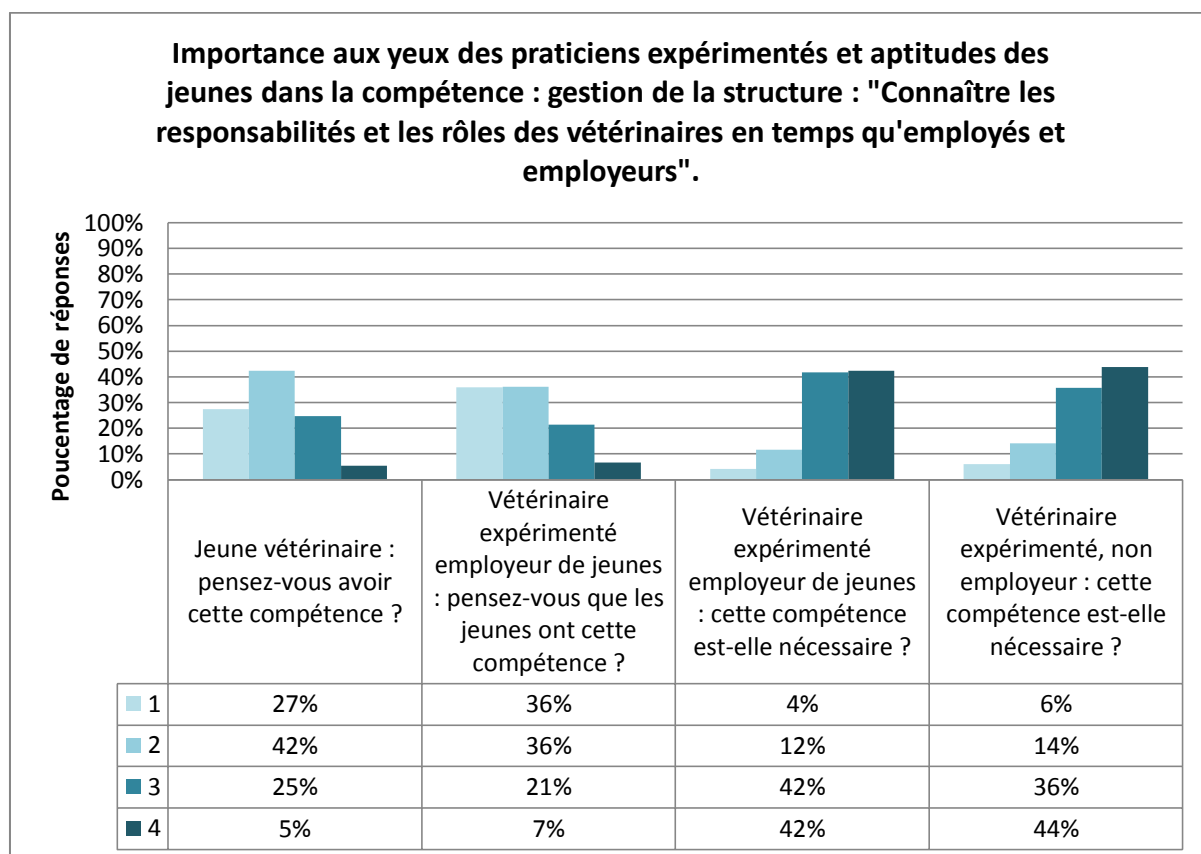


Figure 43 : Connaître les responsabilités et les rôles des vétérinaires en tant qu'employés et employeurs

Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe

Les vétérinaires expérimentés pensent majoritairement que cette compétence est assez importante mais les réponses des vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes sont à nouveau dispersées ne faisant pas apparaître clairement une tendance. Les jeunes vétérinaires pensent être assez à l'aise (35%) avec l'organisation de réunions d'équipe mais leurs employeurs pensent qu'ils sont peu compétents (36%).

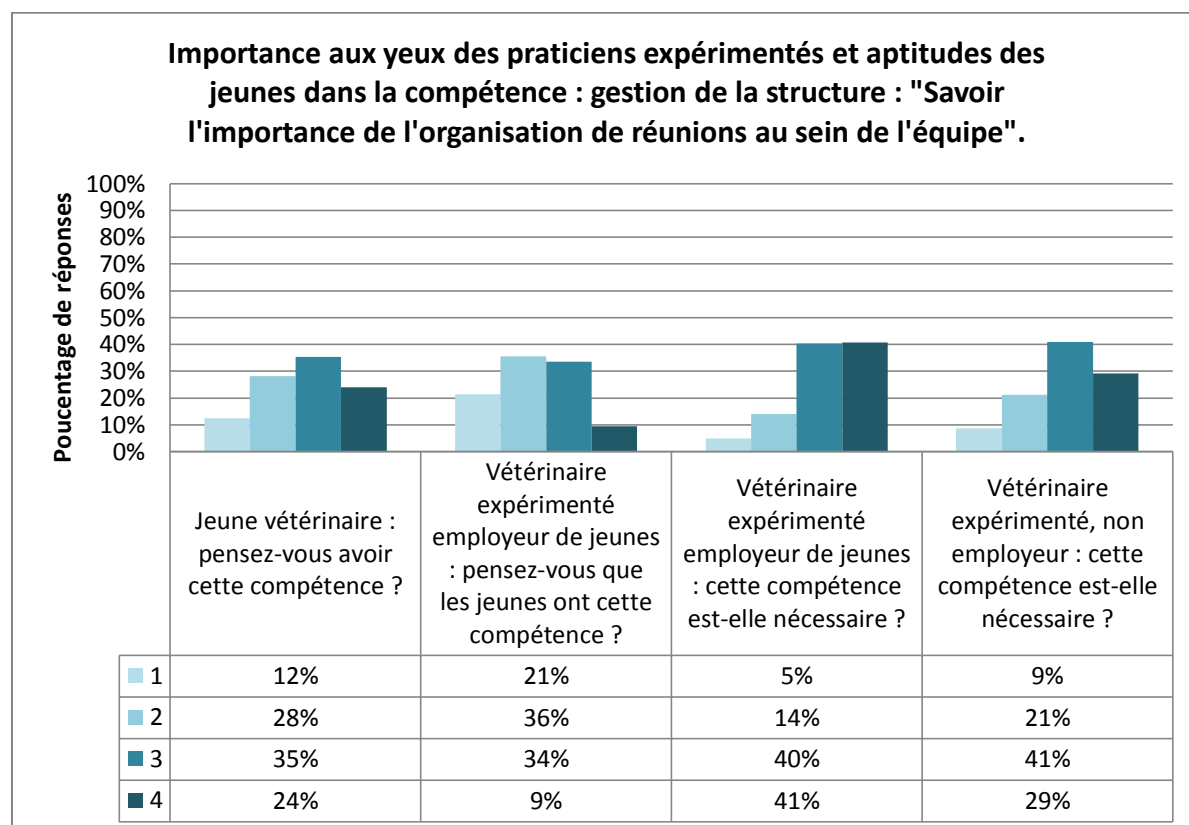


Figure 44 : Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe

Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure

Il est très important d'être capable de se sentir impliqué et responsable dans la structure où l'on travaille d'après les vétérinaires expérimentés. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents pour cela et les employeurs sont d'accord comme on peut le lire sur la Figure 45.

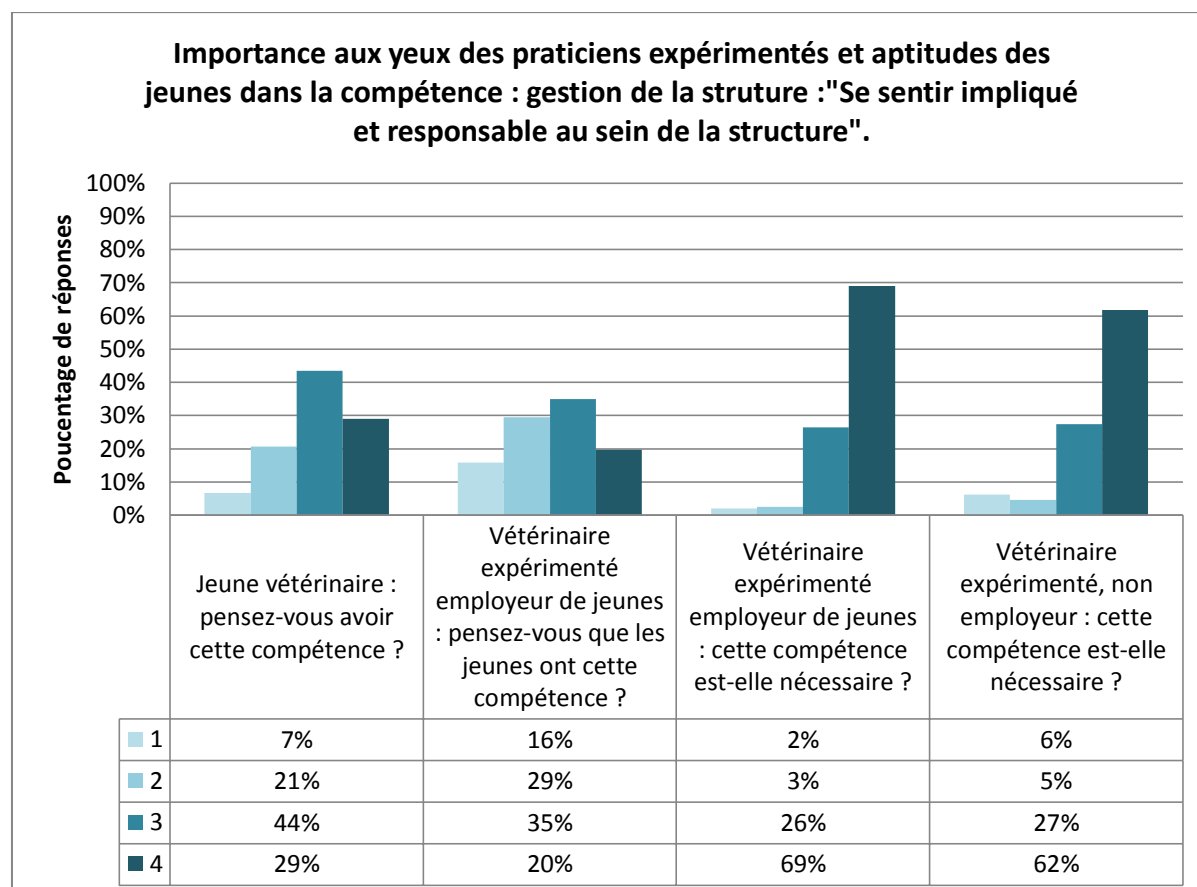


Figure 45 : Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure

Etre capable de s'entendre au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure.

Cette compétence est reconnue très importante par les vétérinaires expérimentés avec une majorité de réponse 4 de 54 à 65% (Figure 46). Les jeunes vétérinaires sont du même avis que leurs employeurs pour dire qu'ils se sentent assez à l'aise dans ce domaine.

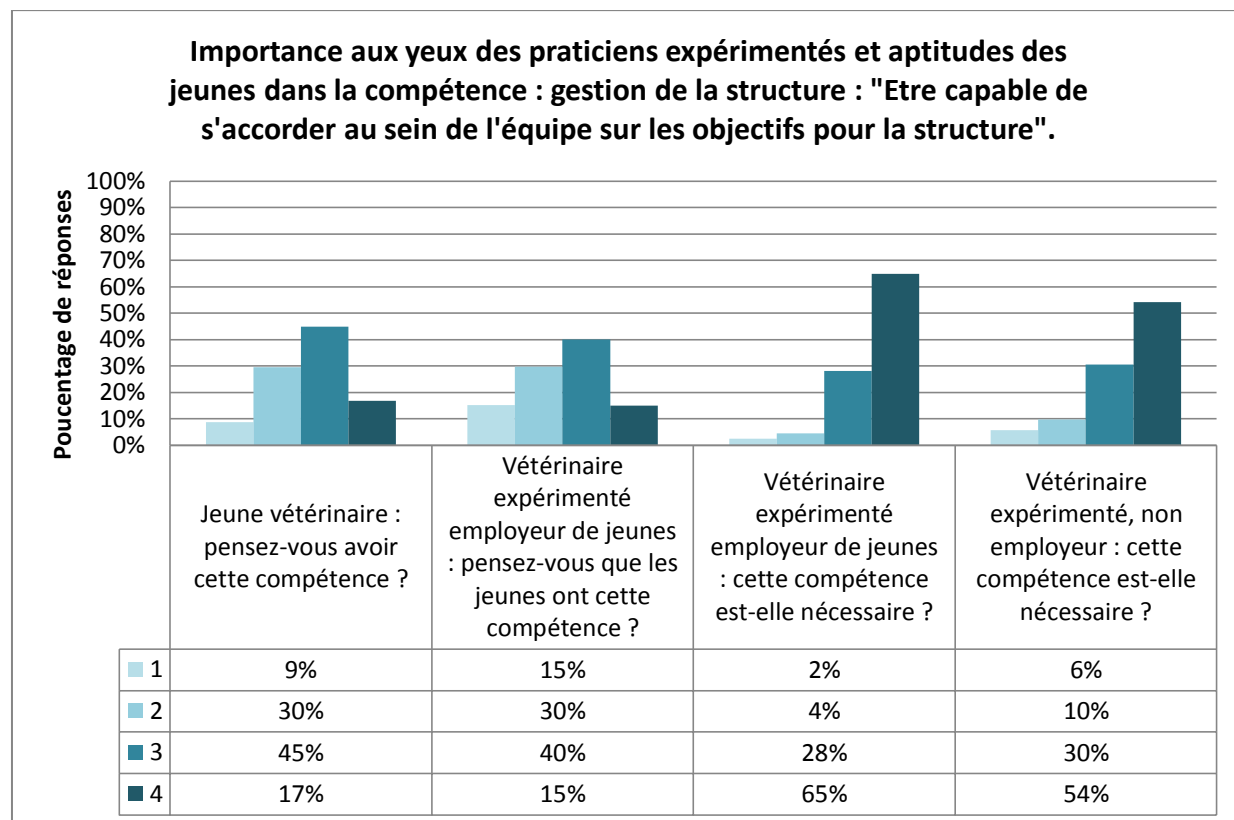


Figure 46 : Etre capable de s'accorder au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure

Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes.

Les vétérinaires expérimentés, avec un peu plus de 50% des répondants, pensent cette compétence très importante pour exercer une activité de vétérinaire praticien. Les jeunes vétérinaires ne sont pas du tout compétents dans ce domaine avec une majorité à 56% des répondants pour la réponse 1 (Figure 47). L'écart mis en évidence est majeur : la compétence est jugée aussi importante par les vétérinaires expérimentés que ce qu'elle est jugée non maîtrisée par les jeunes vétérinaires.

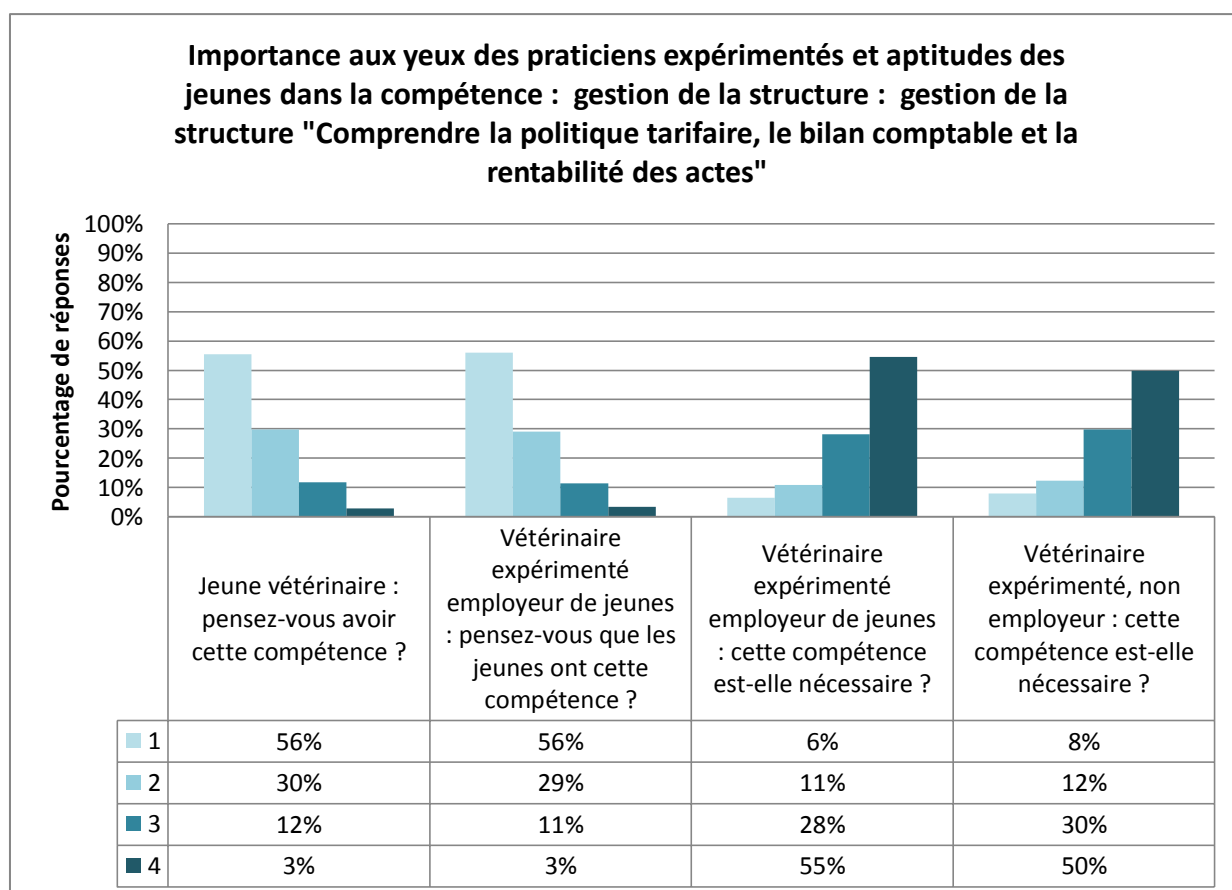


Figure 47 : Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes

Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie

Cette compétence est très importante d'après les vétérinaires expérimentés avec une majorité pour la réponse 4 néanmoins assez faible : 46% (Figure 48). Les jeunes se sentent peu compétents et leurs employeurs pensent même qu'ils ne le sont pas du tout.

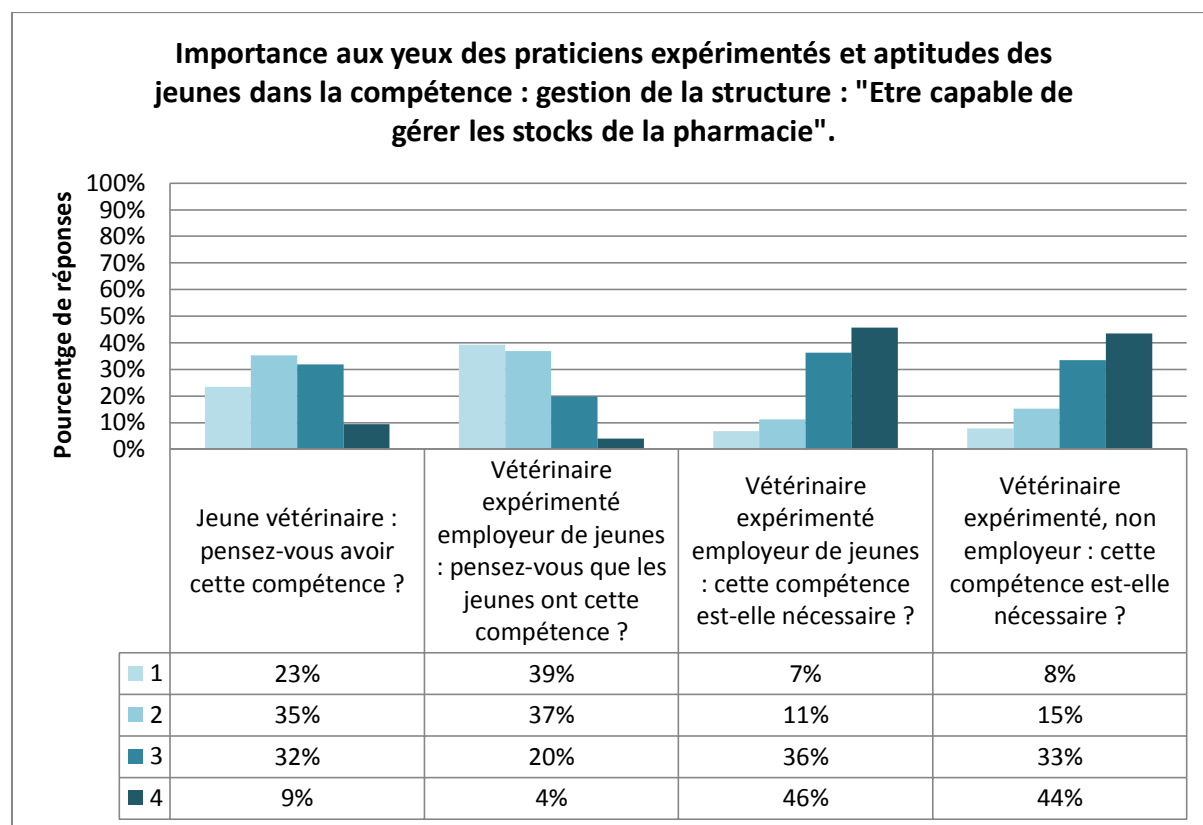


Figure 48 : Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie

Utiliser la finance et le management pour mener un projet à bien

Cette compétence est assez à très importante pour les vétérinaires expérimentés leur avis n'étant pas unanime avec un écart interquartile de deux (Figure 49). Les jeunes vétérinaires sont 35% à avoir répondu « N » ; le reste est du même avis que ses employeurs : ils ne sont pas du tout compétents pour cela.

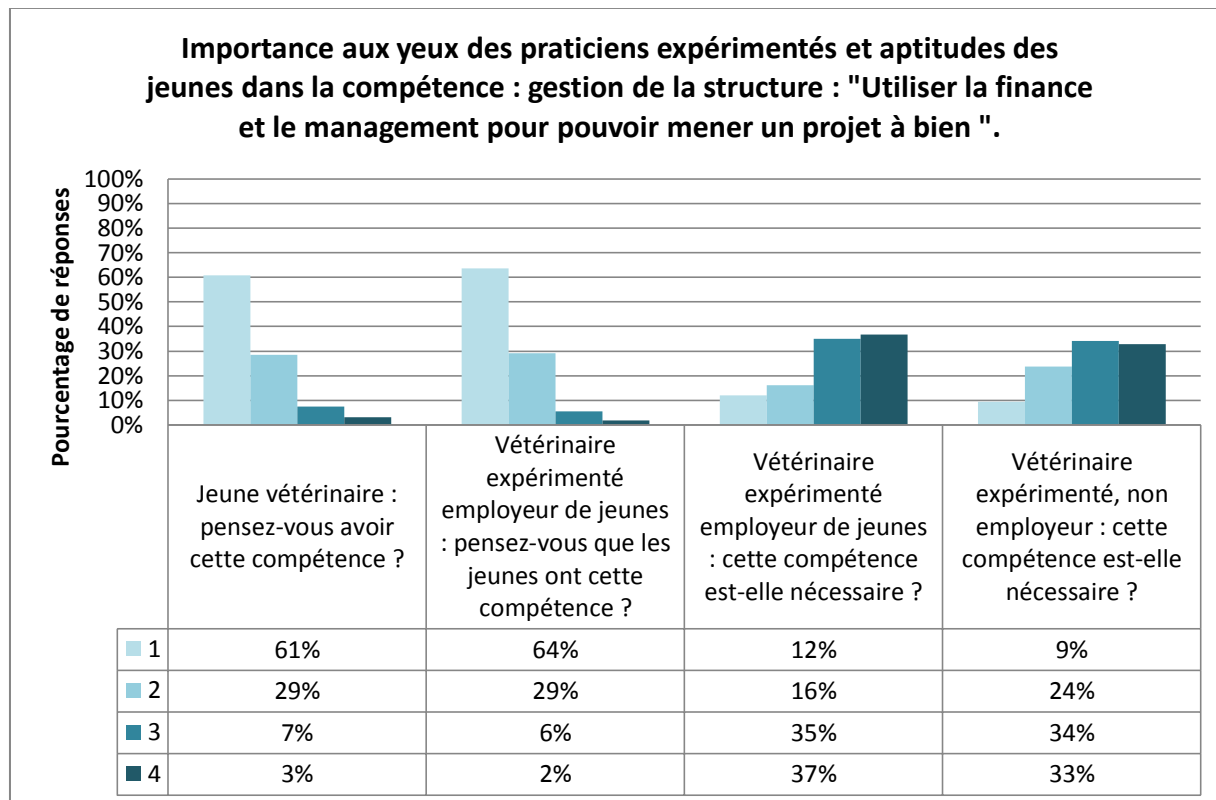


Figure 49 : Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien

Avoir des connaissances en matière de marketing

Les vétérinaires expérimentés pensent avec 37% des répondants que cette compétence est assez importante pour la profession tandis que les jeunes vétérinaires ne sont pas du tout compétents dans ce domaine (Figure 50) et 23% ont répondu « N ».

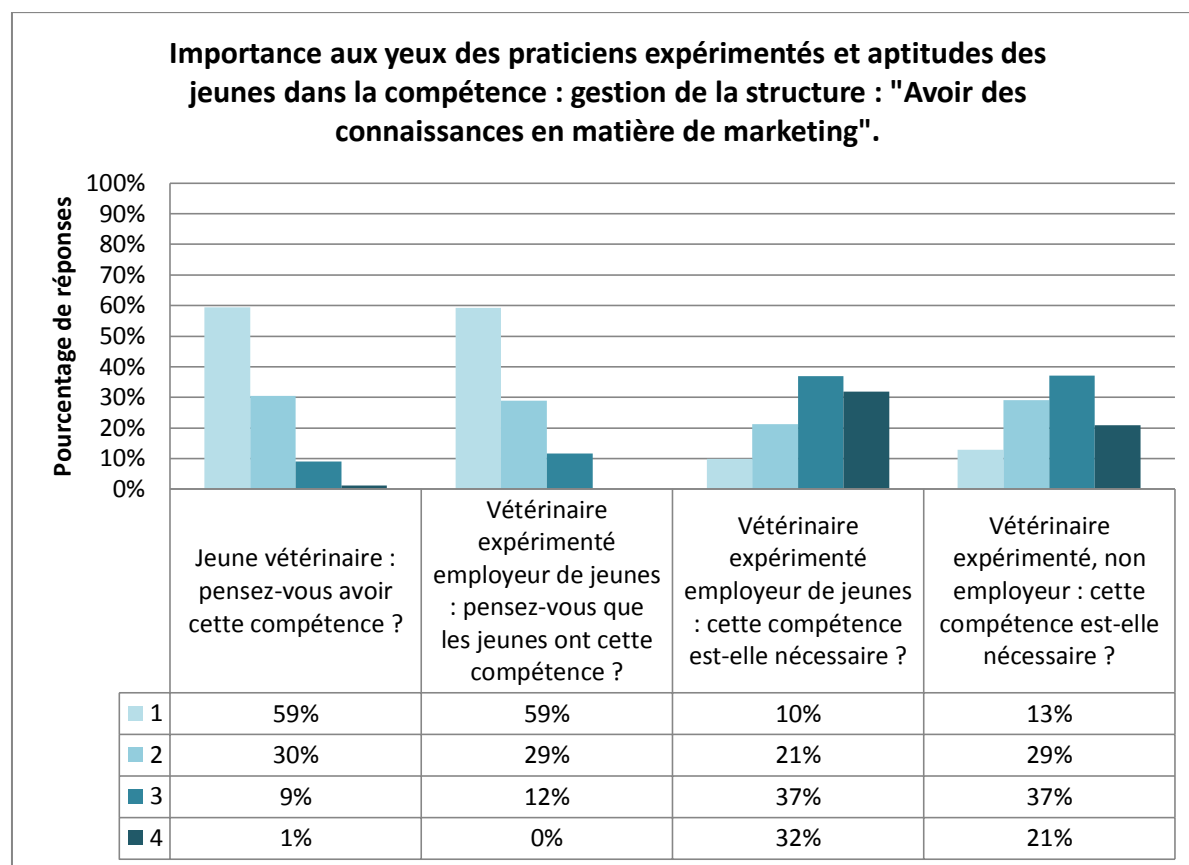


Figure 50 : Avoir des connaissances en matière de marketing

Appliquer une démarche scientifique

Cette compétence est très importante pour la profession. Les jeunes vétérinaires sont d'après eux très compétents et d'après leurs employeurs assez compétents dans l'application de la démarche scientifique.

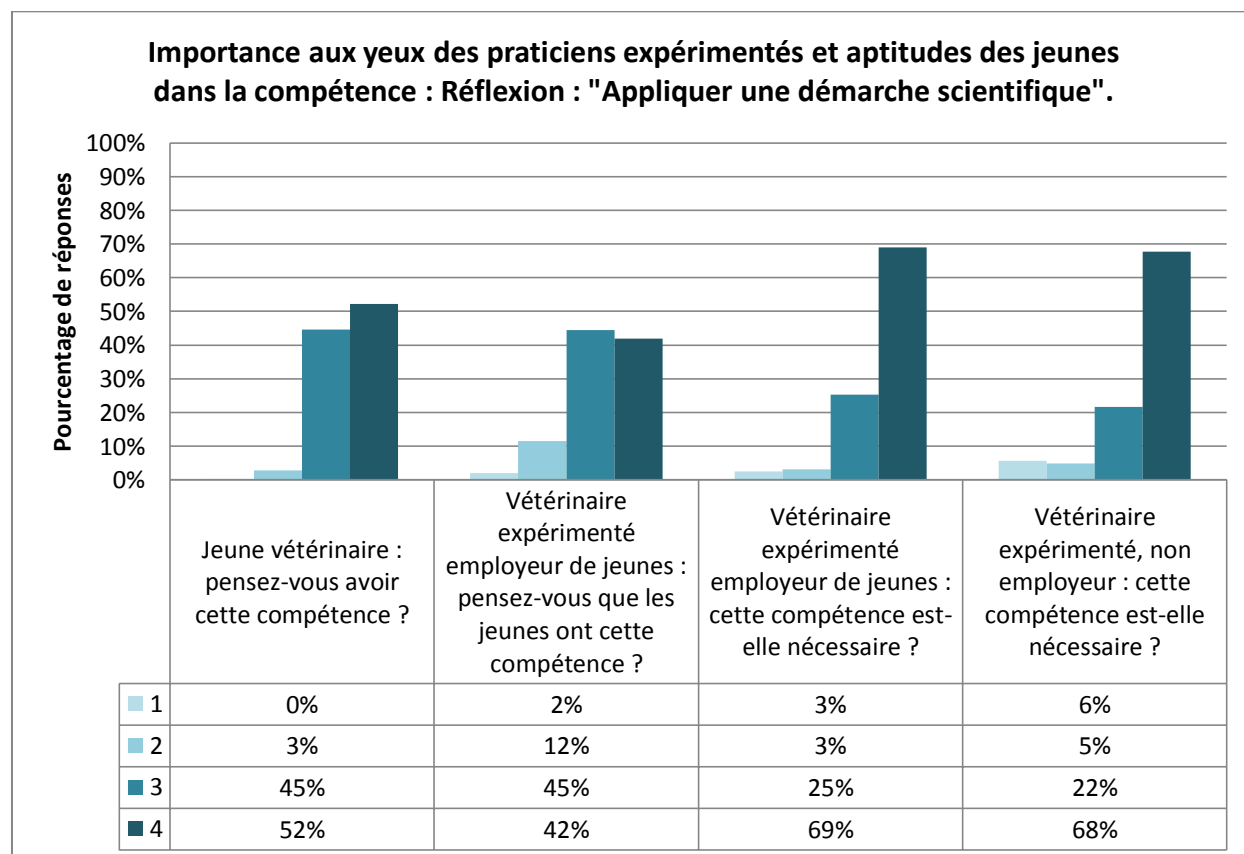


Figure 51 : Appliquer une démarche scientifique

Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience

Cette compétence est considérée comme assez ou très importante les points de vue étant dispersés sur cette question. Les jeunes sont assez compétents pour cette compétence.

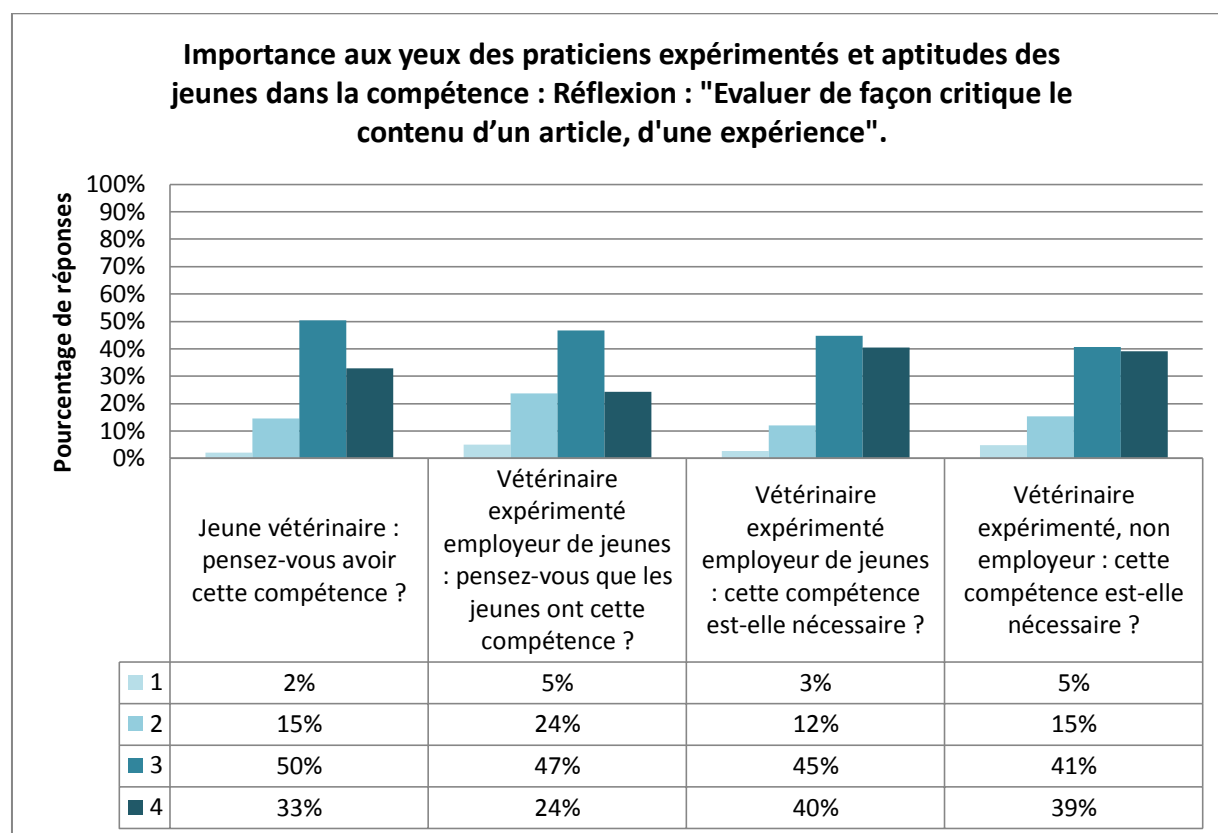


Figure 52 : Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience

Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience

Cette compétence est très importante d'après les vétérinaires expérimentés. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents en la matière et leurs employeurs sont de leur avis.

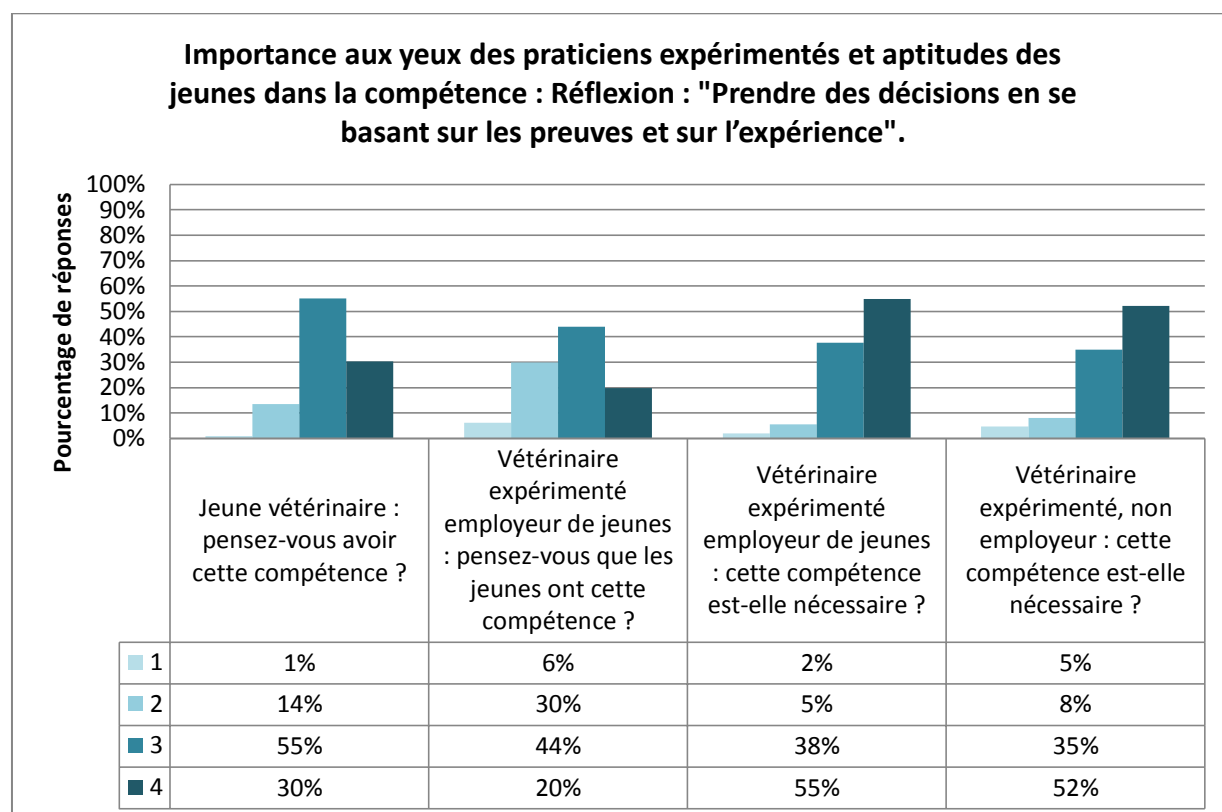


Figure 53 : Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience

Aller chercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire.

Les vétérinaires expérimentés trouvent cette compétence très importante. Les jeunes vétérinaires sont tout à fait compétents pour aller chercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire.

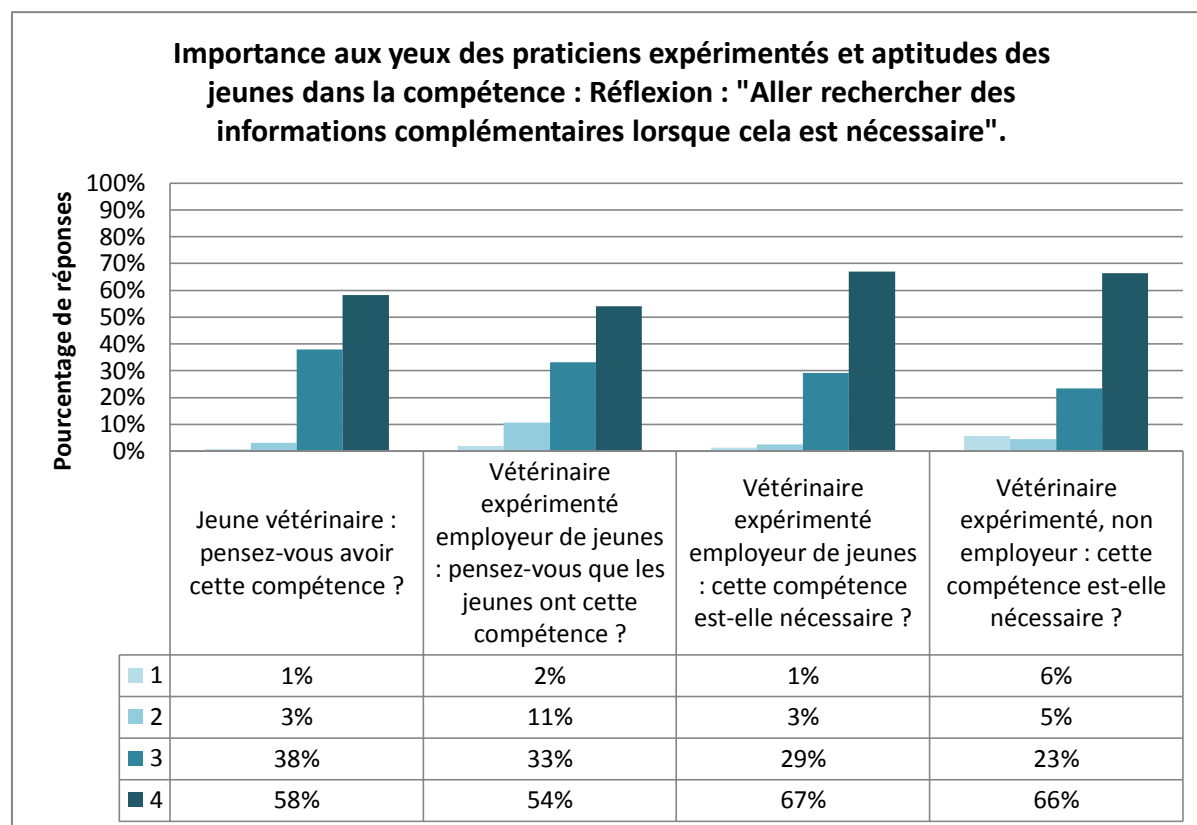


Figure 54 : Aller rechercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire

Analyser un processus pour en améliorer les performances

Il apparaît comme assez important pour les vétérinaires expérimentés de pouvoir analyser un processus pour en améliorer les performances. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents pour cela. Il y a 21% des employeurs de jeunes vétérinaires qui ont répondu « N » à cette question.

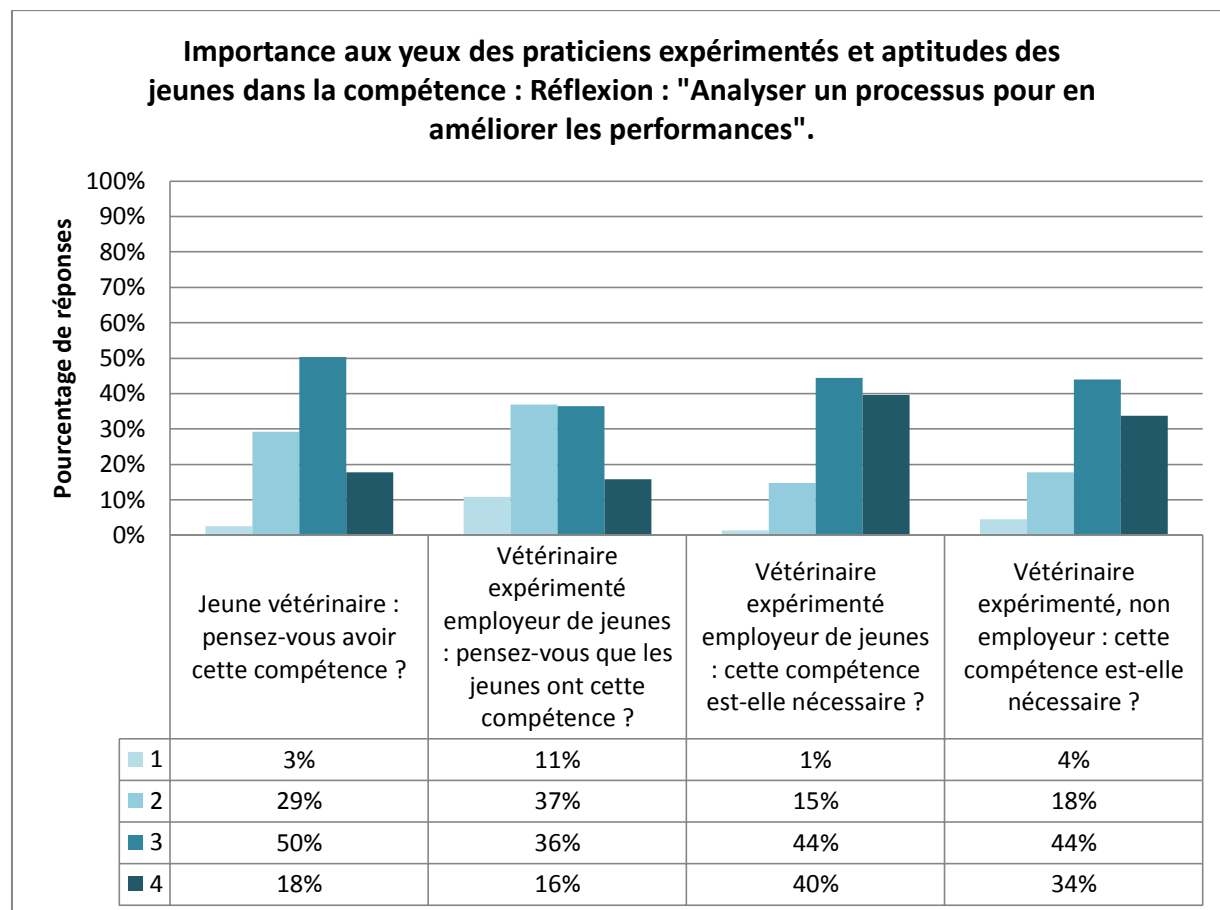


Figure 55 : Analyser un processus pour en améliorer les performances

Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de manière innovante

Les vétérinaires expérimentés considèrent cette compétence assez importante. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents mais leurs employeurs les trouvent peu compétents. Les jeunes vétérinaires sont 26% à avoir répondu « N ».

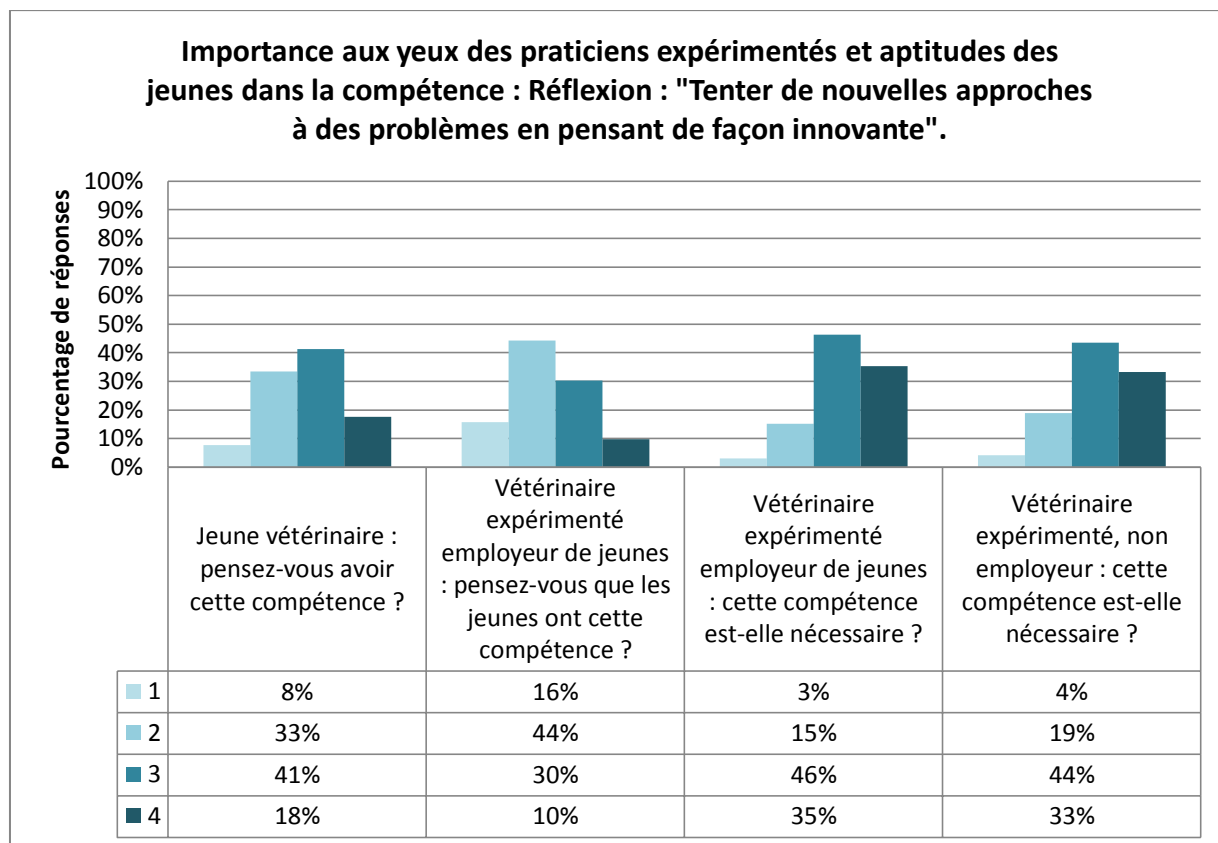


Figure 56 : Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante

Anticiper les besoins futurs de la structure

Les vétérinaires expérimentés reconnaissent que cette compétence est assez ou très importante. Les jeunes vétérinaires se sentent peu compétents mais aussi peu concernés par la question avec 26% de réponse « N ».

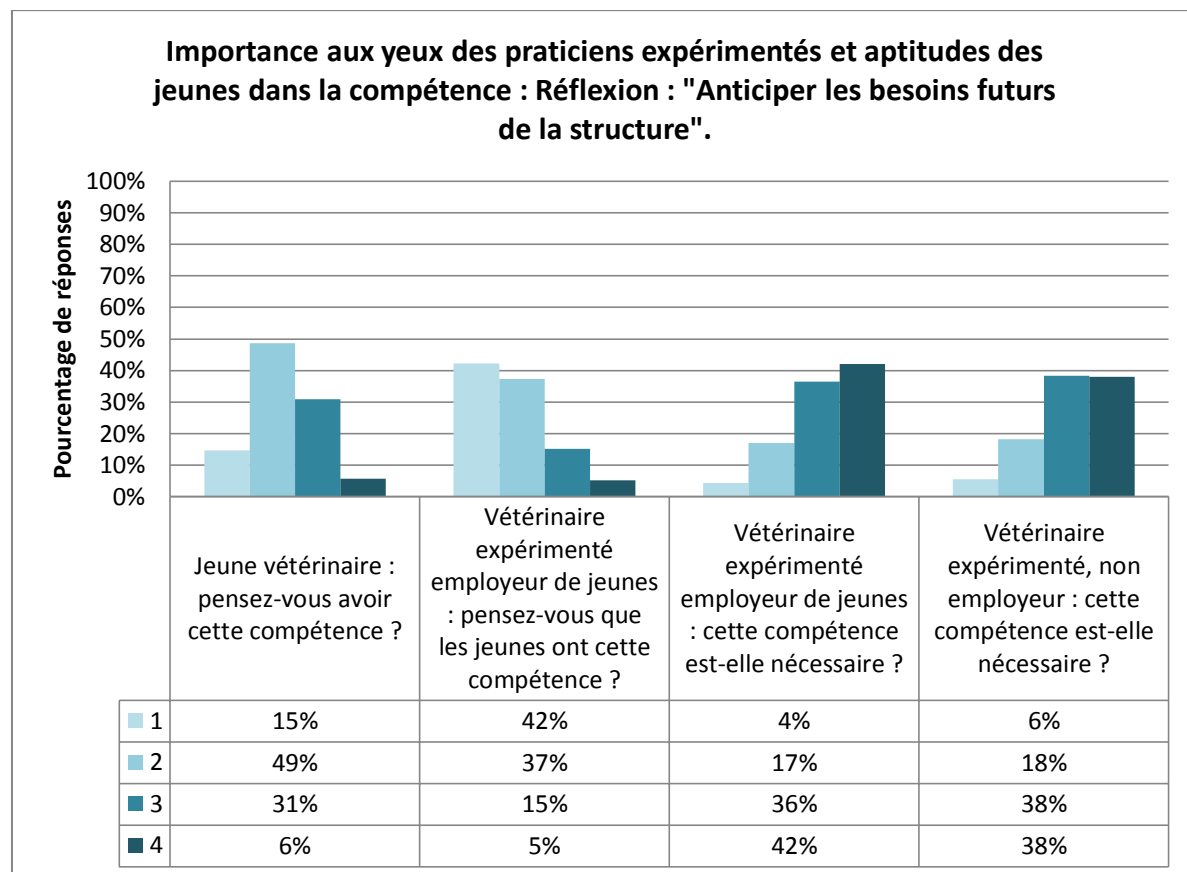


Figure 57 : Anticiper les besoins futurs de la structure

Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus

Le point de vue des vétérinaires expérimentés n'est pas unanime sur la question puisqu'environ un tiers d'entre eux pense que c'est une compétence peu importante tandis qu'un autre tiers pense que c'est assez important. Les employeurs de jeunes vétérinaires et les jeunes vétérinaires eux-mêmes pensent qu'ils sont peu compétents en la matière.

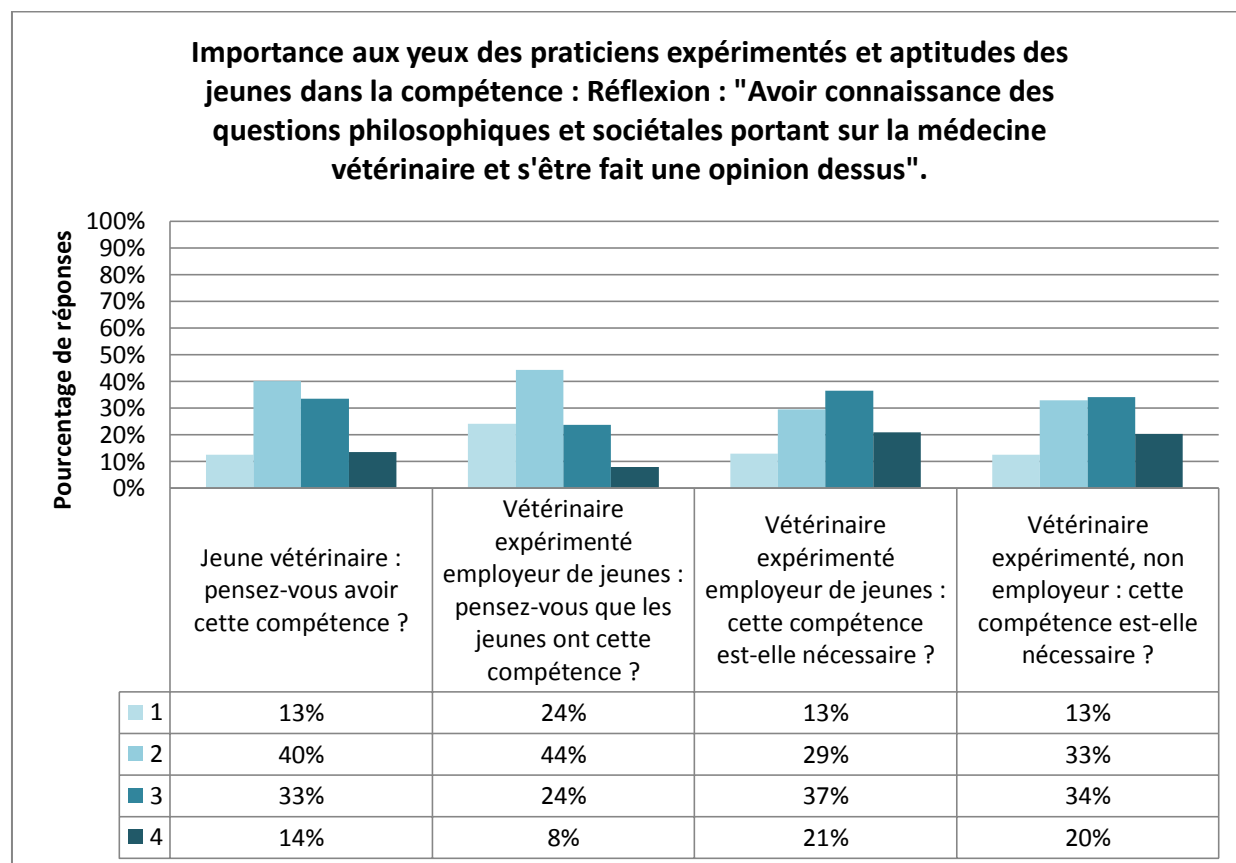


Figure 58 : Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus

Communiquer sur les effets secondaires des médicaments

Cette compétence est assez importante d'après les vétérinaires praticiens. Les jeunes vétérinaires se sentent assez compétents et leurs employeurs sont de leur avis.

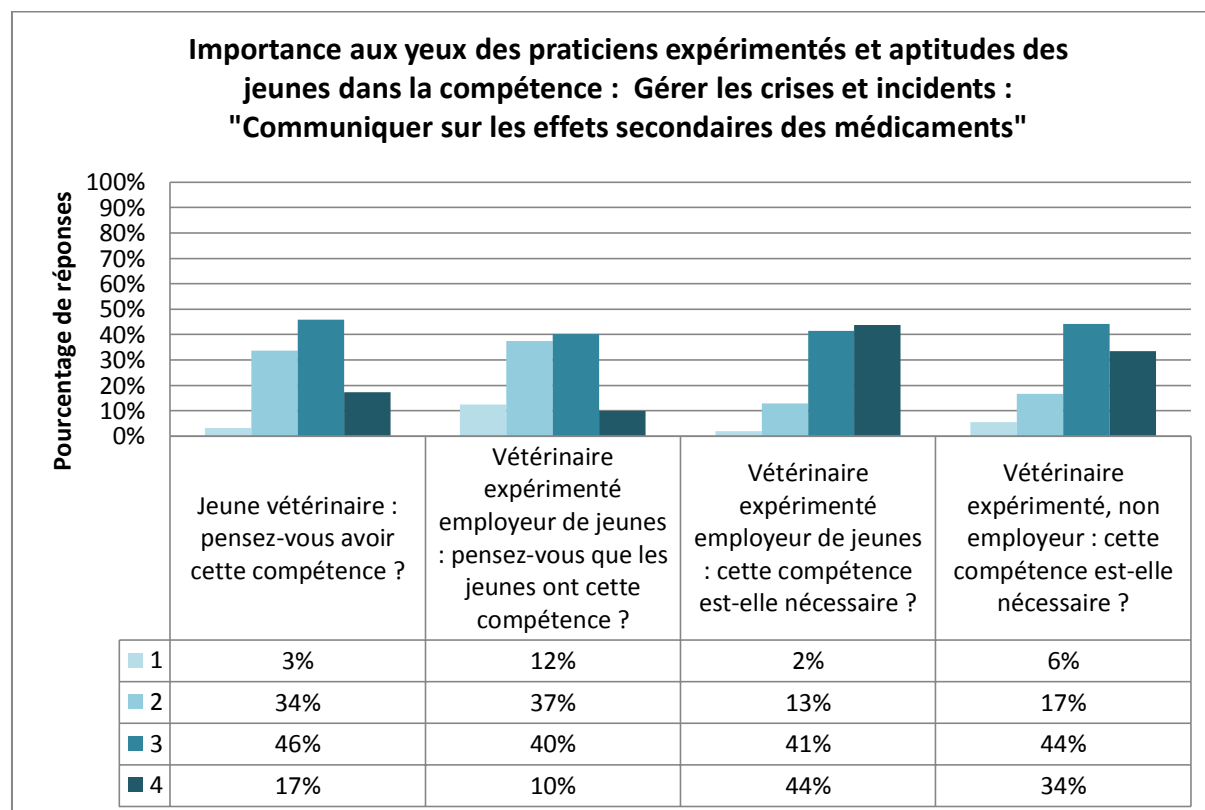


Figure 59 : Communiquer sur les effets secondaires des médicaments

Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires

Les vétérinaires expérimentés pensent que cet aspect de la profession est très important. Les jeunes vétérinaires sont assez compétents dans ce domaine.

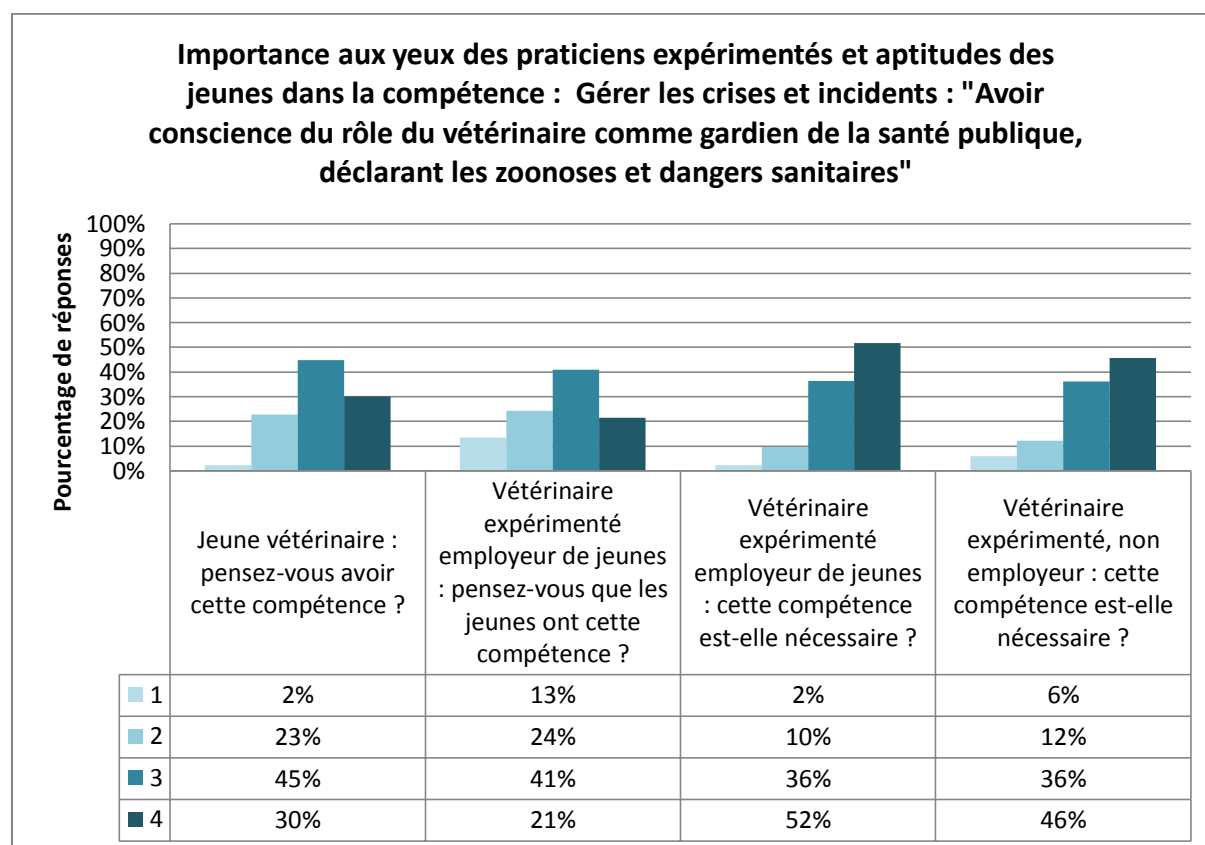


Figure 60 : Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique

Gérer les crises au sein de la structure

La question a été mal formulée. Nous souhaitons nous intéresser à l'implication des vétérinaires à leur niveau dans la gestion des crises sanitaires et craignons que la formulation « au sein de la structure » ait faussé l'appréciation de la question. Nous n'analyserons donc pas les résultats à cette question.

Synthèse des résultats des questions sur les compétences non techniques

Interprétation

Partie 1 : les compétences sociales

La question du réseau interpelle par l'absence de réponse franche. Ce qui tend à indiquer qu'il y a une hésitation sur le sujet du réseau au sein de la profession. Il semblerait que le « réseau » dans la profession vétérinaire ne soit pas très fonctionnel ou que sa valeur ne soit pas reconnue à l'unanimité. Une autre possibilité est que le réseau soit considéré comme un acquis dans la profession via l'organisation de congrès par exemple, ou encore que le réseau ne soit pas vu comme une nécessité puisqu'il est réputé plus utile et nécessaire pour une activité en entreprise et non pas de praticien. Etant donné l'organisation sociétale actuelle, il peut être intéressant de développer le réseau au sein de la profession.

La question : « savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés et savoir prendre position dans cette situation » présente deux aspects. En première partie, l'aspect

éthique, l'intérêt de l'animal et en deuxième partie l'aspect prise de position et connaissance du contexte. Nous avons pu voir, à la question précédente : « agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier », que la dimension éthique est intégrée par les jeunes vétérinaires. Or pour cette question, les jeunes vétérinaires semblent ne pas maîtriser la compétence. Il semble donc que la partie manquante à la formation des jeunes vétérinaires concerne la connaissance des éléments de contexte.

Partie 2 : la gestion de soi-même

A la question sur l'aptitude à travailler en autonomie, il est possible que les jeunes vétérinaires fassent appel à leurs seniors dans leurs premières années et ne soient donc pas véritablement autonomes. Les employeurs les trouvent peu autonomes alors que les jeunes vétérinaires se sentent assez autonomes. Ce motif, jugement plus sévère de la part des vétérinaires expérimentés que des jeunes eux-mêmes sur leurs compétences, est récurrent dans nos résultats. Dans ce cas nous pouvons nous demander si ce motif n'est pas représentatif d'un défaut de mentoring de la part des vétérinaires expérimentés.

Pour la question « gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes », il est possible que les jeunes manquent de maturité pour ce qui est de faire face aux situations de la vie réelle.

Pour la question « se tenir au courant des développements de la médecine », différents facteurs peuvent être évoqués pour expliquer que les vétérinaires expérimentés aient plus confiance dans leurs jeunes employés pour cette compétence : l'effet générationnel et l'effet nouveauté. Les jeunes vétérinaires ont plus tendance à aller chercher l'information dès qu'ils ont un doute, ils ont appris à utiliser internet et donc à faire face à la grande quantité d'informations qu'on peut y trouver. L'expérience montre qu'au cours des stages ou des premiers emplois, il n'est pas rare que les jeunes vétérinaires apportent de nouvelles connaissances aux praticiens expérimentés donnant ainsi l'impression de mieux suivre les développements de la médecine vétérinaire alors que c'est réellement le contenu de la formation initiale qui suit ces développements.

La réponse des jeunes vétérinaires est basse pour la question de la formation continue et peut indiquer plusieurs choses. Tout d'abord, il est possible que ces derniers sortant de la formation initiale et étant encore en train de l'assimiler ne se sentent pas encore concernés par la formation continue qui est néanmoins obligatoire. Il est probable qu'ils ne sachent pas non plus comment on suit une formation continue.

La profession ne reconnaît pas franchement l'importance de la question « se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession ». C'est regrettable dans la mesure où la motivation au travail dépend en partie du développement de l'individu (University college London s. d.). Le fait d'accéder parfois à des domaines qui sont hors de nos compétences de formations permet d'augmenter la confiance en soi, de développer de nouveaux liens sociaux. L'équilibre ainsi apporté sera bénéfique pour le travail de l'individu mais aussi de l'équipe. C'est toute l'importance qu'un recruteur peut donner à la catégorie « loisirs » du curriculum vitae ainsi qu'aux formations qui permettent de développer une certaine ouverture.

La mise en parallèle de la question de la communication efficace et de l'écoute nous permet de mettre en évidence l'importance globale qu'a la communication dans le métier de vétérinaire praticien. On remarque dans les deux questions que les jeunes vétérinaires ne sont pas tout à fait à l'aise dans ces compétences.

Il est possible que la question « savoir faire des présentations formelles de cas cliniques » n'ait pas été comprise. Il est peu fréquent que l'on doive faire des présentations formelles de cas cliniques même si les présentations de cas que ce soit aux clients ou à nos collaborateurs sont au cœur du métier de vétérinaire. Cette hypothèse est étayée par le fait que la réponse la plus tranchée soit celle des jeunes vétérinaires qui ont plus récemment eu des cas cliniques à présenter au cours de leur formation.

Partie 3 : Diriger

Dans cette partie la plupart des questions n'ont pas été considérées comme très importantes par les vétérinaires praticiens et, majoritairement, les jeunes vétérinaires étaient considérés peu compétents. La proportion de jeunes ayant répondu « N », c'est-à-dire à ne pas s'être senti concerné par cette compétence, est élevé sur ces questions. Elle peut montrer une déficience dans l'implication des jeunes vétérinaires au sein des projets de la structure ou bien que les jeunes vétérinaires ne souhaitent pas devenir dirigeants. Cependant, les vétérinaires sont des cadres. On identifié classiquement les cadres dirigeants et les cadres experts. La formation technique étant d'un bon niveau (May 2008) et la tendance allant vers une spécialisation des activités, nous comprenons que les jeunes vétérinaires se reconnaissent plus dans la catégorie de cadres experts. Du point de vue de la formation, il serait intéressant de former les jeunes à la gestion d'équipe par exemple, pour qu'ils puissent remplir les fonctions de cadres dirigeants au sein des structures.

Partie 4 : la gestion de la structure

Les jeunes vétérinaires ne maîtrisent pas les « rôles et responsabilités des vétérinaires ». On peut penser qu'il y a là un manque de formation des vétérinaires auxquels on n'expose pas suffisamment clairement leurs rôles et responsabilités en fonction de leurs postes. Mais il y a peut-être également des lacunes en management de la part des vétérinaires employeurs qui doivent être capables de présenter cela à leurs employés.

La question « comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes » est très importante. Cependant, il y a une absence complète de compétence des jeunes dans ce domaine et un fort pourcentage de réponse « N » chez les jeunes vétérinaires : 31%. Il serait intéressant de savoir à partir de quel moment le sujet devient important pour un vétérinaire praticien et comment il acquiert cette compétence.

Le stock de la pharmacie doit être géré de façon quotidienne par les vétérinaires comme par le personnel non vétérinaire. De ce fait, il est possible que les processus de gestion de ce stock soient exposés aux jeunes vétérinaires contrairement à la politique tarifaire évoquée précédemment. Cependant, pour véritablement gérer le stock de la pharmacie, il faut être au courant des promotions et des volumes, et ce sont des informations qui ne sont pas partagées avec tout le personnel de la structure, ce qui peut expliquer que les jeunes vétérinaires soient 25% à répondre « N ». Il semble qu'ils ne reçoivent pas de formation à ce sujet, ce qui leur permettrait de répondre qu'ils sont compétents même s'ils ne font pas la gestion de stock dans la structure qui les emploie.

« Utiliser la finance et le management pour mener un projet à bien » : la réponse à cette question est étonnante. Dans les études supérieures de type ingénieur ou commercial, la gestion de projet est mise à l'honneur et largement enseignée. Les jeunes vétérinaires ne se sentent pas du tout compétents. Il est aussi intéressant de noter le fort pourcentage de jeunes vétérinaires ne s'étant pas prononcé sur cette question. Il semble donc que les jeunes vétérinaires ne soient pas formés pour cette compétence et qu'ils ne soient pas impliqués dans les projets des structures où ils travaillent. De plus, les vétérinaires expérimentés ne considèrent pas cette compétence importante, pourtant, les structures qui développent de nouveaux services actuellement sont nombreuses.

La profession pense que le marketing est important. Il est possible que l'on soit à un tournant sur ce sujet actuellement : les vétérinaires reconnaissent que c'est important malgré le fait qu'ils ne sont pas des commerçants. Les jeunes générations ne sont peut-être pas encore formées sur ces compétences qui sont actuellement et nouvellement mises en avant.

Partie 5 : réflexion

Il n'est pas considéré comme très important d'être capable d'évaluer de façon critique le contenu d'un article ou d'une expérience.

Les jeunes vétérinaires sont nombreux à ne pas s'être sentis concernés par la question : « tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante ». Il se peut qu'ils ne se sentent pas encore de dévier de l'enseignement reçu en école.

Il y a beaucoup de réponses « N » à la question « anticiper les besoins futurs de la structure », de même qu'il y en avait beaucoup à la question « connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure ». Il est possible que ces réponses soient liées : certains jeunes vétérinaires ne s'intéressent pas encore ou pas à ces questions ne souhaitant pas s'associer tout de suite ou pas du tout.

Synthèse des résultats aux questions sur les compétences non techniques

Globalement, les jeunes vétérinaires se sentent plus compétents que ce que pensent leurs employeurs ce phénomène a déjà été observé dans l'étude de Bachynsky et al. (2013).

Le tableau ci-dessous indique les compétences qui sont reconnues comme très importantes par la profession et celles qui sont tout à fait ou assez maîtrisées par les jeunes vétérinaires. Nous retenons les compétences très importantes car c'est sur celles-ci que nous pensons que la formation des jeunes vétérinaires devra se concentrer. En revanche, prenant en compte l'inexpérience des jeunes vétérinaires, nous retiendrons qu'ils ont reçu une formation ou bien qu'ils sont suffisamment compétents pour cette compétence si la réponse à la question a été 3 ou 4 de leur point de vue et du point de vue de leurs employeurs.

Tableau 5 : Les compétences très importantes pour la profession et leur maîtrise par les jeunes vétérinaires.

Les compétences reconnues comme très importantes pour exercer le métier de vétérinaire praticien	Tout à fait ou assez maîtrisées par les jeunes vétérinaires (par les jeunes vétérinaires et leurs employeurs)
<u>La mise en œuvre de compétences sociales</u>	
Travailler en équipe pluridisciplinaire	oui
Agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier	oui
<i>Savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposées (économie, propriétaire, utilisateur...) et savoir prendre position dans cette situation</i>	non
<i>Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte</i>	non
<u>La gestion de soi-même</u>	
Prendre des décisions	oui
<i>Travailler de manière autonome</i>	non
Etre organisé et discipliné	oui
<i>Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes</i>	non
Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions personnelles	oui
Construire des relations de confiance avec ses interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues	oui
Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire	oui

Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique	oui
Faire preuve d'adaptabilité	oui
Faire preuve de persévérance	oui
Faire face aux divers challenges et défis qui vous sont proposés	oui
Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication (écrit, oral)	oui
Savoir écouter les clients et collaborateurs	oui
Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer	oui
<u>Diriger</u>	
<i>Motiver les collaborateurs (autres vétérinaires, ASV, autre personnel)</i>	non
<u>Gestion de la structure</u>	
<i>Connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens</i>	non
<i>Connaître les responsabilités et les rôles des vétérinaires en temps qu'employés et employeurs</i>	non
Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure	oui
Etre capable de s'accorder au sein de l'équipe sur les objectifs pour la structure	oui
<i>Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes</i>	non
<i>Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie</i>	non
<u>Réflexion</u>	
Appliquer une démarche scientifique	oui
Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience	oui
Aller rechercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire	oui
<i>Anticiper les besoins futurs de la structure</i>	non
<u>Gérer les crises et les incidents</u>	
Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires]	oui

Les compétences qui ne sont pas reconnues comme très importantes par la profession sont rassemblées dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Les compétences autres que très importantes pour la profession

Les compétences autres que très importantes pour la profession
La mise en œuvre de compétences sociales
Développer un réseau de collègues
La gestion de soi-même
Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent
Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession
Savoir faire des présentations formelles des cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et par le public
Diriger
Diriger, convaincre et responsabiliser les collaborateurs
Apporter des connaissances et des compétences aux clients
Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe
Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances
Gestion de la structure
Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens]
Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe
Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien (exemple: achat d'un nouveau matériel)
Avoir des connaissances en matière de marketing
Réflexion
Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience
Analyser un processus pour en améliorer les performances
Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante
Anticiper les besoins futurs de la structure
Avoir connaissance des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus
Gérer les crises et les incidents
Communiquer sur les effets secondaires des médicaments

Résultats aux questions sur le moment où les jeunes vétérinaires ont acquis leurs compétences non techniques

Résultats

Les jeunes vétérinaires sont 51% à considérer que les compétences non techniques occupent une place importante dans leur activité quotidienne.

Les jeunes vétérinaires pensent à 54% que c'est « la vie de tous les jours » qui leur a permis d'acquérir leurs compétences non techniques.

Quand on cherche à savoir quelles étapes de la formation des jeunes vétérinaires leur ont permis l'acquisition de ces compétences, des résultats se détachent. Tout d'abord le fait que ce sont majoritairement les premiers emplois qui ont permis l'acquisition de ces compétences. Le second moyen d'acquisition des compétences non techniques, bien que dans une moindre mesure, ce sont les stages réalisés au cours de la formation en écoles vétérinaires. Nous avons une réponse majoritaire en « N » pour l'acquisition de compétences non techniques via la formation complémentaire ceci signalant certainement le fait que les jeunes vétérinaires ont suivis peu de formations complémentaires. Pour tous les autres paramètres, les réponses les plus fréquentes étant soit la 1 soit la 2, ces paramètres ne contribuent pas à l'acquisition de compétences non techniques

pour les jeunes vétérinaires. Notamment, pour ce qui est de la formation en école vétérinaire, 47% pensent que l'enseignement théorique contribue peu à l'acquisition des compétences non techniques et 39% pour l'enseignement pratique.

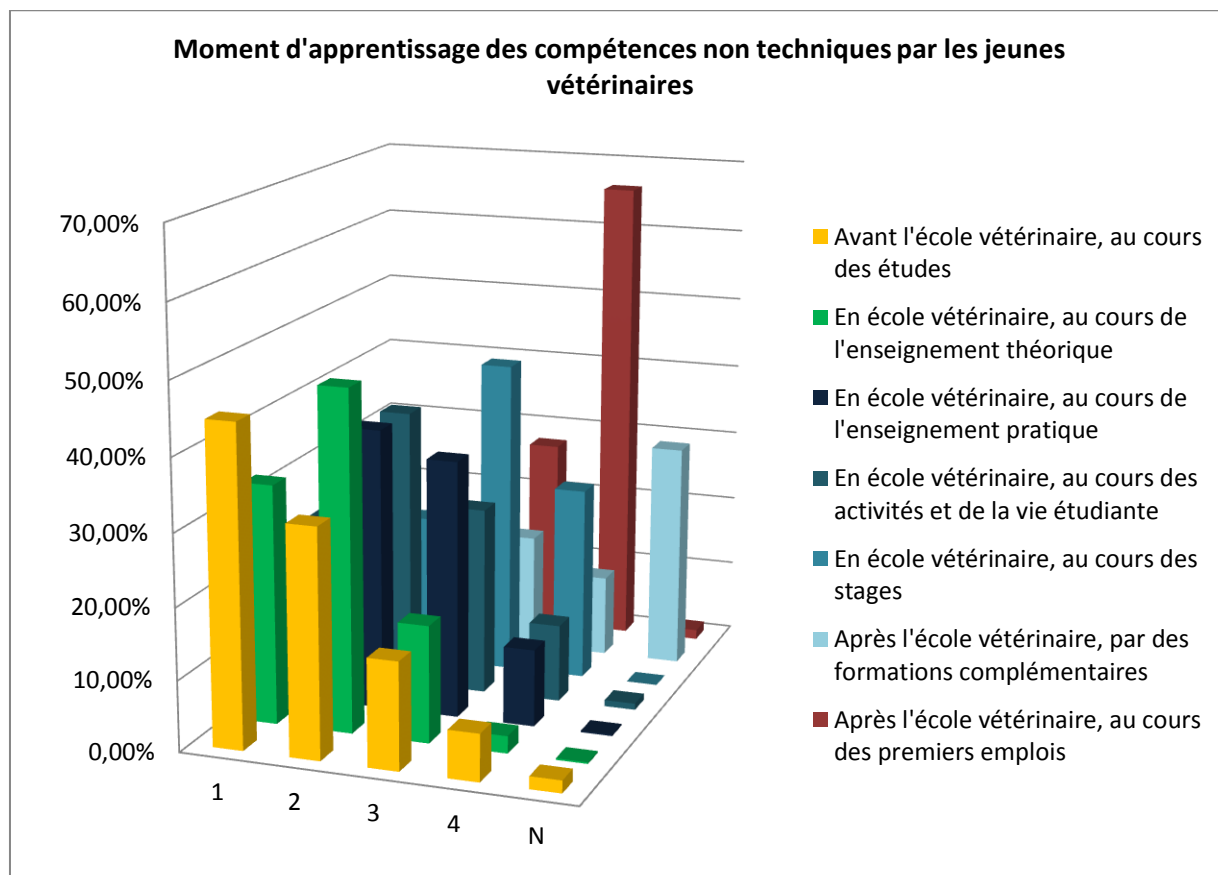


Figure 61 : Moment d'apprentissage des compétences non techniques par les jeunes vétérinaires

Interprétation

Ces résultats nous permettent de conclure que la formation des compétences non techniques n'est pas organisée, les jeunes vétérinaires ont majoritairement la sensation d'avoir acquis ces compétences au fil de l'eau ou pourrait-on dire par la force des choses lors de leurs premiers emplois. Nous pouvons aussi souligner que la mise en situation de vie réelle au cours des stages semble bénéfique pour la formation en compétences non techniques des jeunes vétérinaires. Les écoles vétérinaires pourraient utiliser cette tendance en utilisant la formation pratique, qui se rapproche le plus des situations de la vie courante, pour permettre aux étudiants d'acquérir des compétences non techniques dans le cadre de situations contrôlées que peut présenter une école. Les écoles pourraient également permettre aux étudiants de partir en stage avec des consignes claires qui soient données aux encadrants de stage pour valoriser l'expérience en stage (May 2008). De cette façon, l'acquisition des compétences non techniques qui semble assez aisée au cours des stages pourrait être formalisée et encadrée par l'école.

Bilan

Biais et limites de l'enquête

Nous avons analysé les 1398 réponses complètes mais le questionnaire nous avait généré 2365 réponses en tout. Nous avons donc 967 réponses incomplètes ce qui correspond à 40% des

personnes ayant tenté de répondre. Parmi les réponses incomplètes, 20% ont seulement ouvert le questionnaire et 20% n'ont pas répondu à la première question. Cette question du questionnaire ne proposant que les quatre écoles françaises est un biais important.

Il peut exister un biais de recrutement pour ce questionnaire. D'une part étant donné la thématique, il est possible que la problématique présentée soit plus attrayante pour les vétérinaires associés ou canins. D'autre part, étant donné la période d'envoi. En effet, le questionnaire a été envoyé en février et bien qu'il soit resté disponible jusqu'à fin mars cette période n'a pas favorisé la possibilité de réponse des vétérinaires ruraux exerçant en activité allaitante étant donné la superposition avec la saison de vêlages.

Nous avons vu que les vétérinaires qui ont employé de jeunes vétérinaires en ont employés 2,8 en moyenne. De ce fait, il leur a parfois été difficile de répondre aux questions. En effet, les retours sur le questionnaire qui sont parvenus par e-mail ont fait mention de jeunes diplômés de niveau très disparates, et notamment sur ces compétences non techniques.

Le fait d'avoir utilisé une échelle de Lickert paire nous a permis d'éviter la réponse moyenne et donc un biais de tendance centrale (Gauvrit 2014).

Nous l'avons vu pour la dernière question, la formulation était mal choisie. Il est possible que d'autres questions aient été mal comprises. En effet, nous ne pouvions pas mettre de définition dans le questionnaire. Certaines questions ont eu une forte proportion de réponse « n ». Étant donné la taille de nos échantillons, nous avons tout de même pu interpréter les données de ceux qui avaient exprimé un avis.

Il aurait pu être intéressant de pousser l'étude à celle des sous populations. Notamment en s'intéressant aux réponses données par les employeurs qui ont suivis une formation complémentaire en compétences non techniques qui sont probablement plus sensibilisés à la question. La population des étudiants ayant effectué une partie de leurs études à l'étranger peut également être intéressante, ils se peut que cette population ait de meilleurs compétences « interculturelles » (Lane et Grady Bogue 2010)

Conclusion sur les résultats

La problématique intéresse vraiment les vétérinaires puisqu'ils sont nombreux à avoir ouverts le questionnaire et à avoir pris un quart d'heure pour le remplir. Les compétences présentées étaient, aux yeux des vétérinaires expérimentés, majoritairement importantes. En se concentrant sur les compétences très importantes pour la profession, nous avons pu voir que les jeunes vétérinaires maîtrisaient certaines de ces compétences. Il semble y avoir des lacunes chez les jeunes vétérinaires pour certaines compétences néanmoins très importantes pour la profession. Les lacunes semblent se concentrer sur des éléments de contexte qu'il soit économique, social, émotionnel ou culturel, sur l'autonomie et la gestion de priorités concurrentes et sur ses rôles et responsabilités, sur la transmission de motivation aux autres, et, globalement sur la gestion de structure : ouvrir une structure, en gérer la stratégie et le fonctionnement et donc les tarifs, la comptabilité et les stocks.

Les compétences non techniques sont donc très importantes pour l'exercice de la profession aussi bien du point de vue des professionnels que de celui de la littérature. Les jeunes vétérinaires ne semblent pas tout à fait compétents dans ces domaines et ne semblent pas recevoir la majorité de leur formation dans ces domaines en école vétérinaire. Ces résultats nous ont permis de nous interroger sur la formation reçue par les vétérinaires. Cette formation ne semble pas être réalisée dans les écoles vétérinaires et c'est en se confrontant à la vie réelle que les jeunes vétérinaires semblent acquérir ces compétences. Nous allons nous intéresser dans la partie suivante à la formation dispensée dans les écoles vétérinaires françaises et aux méthodes d'enseignement des compétences non techniques qui ont déjà pu être mises en place dans certaines formations.

Troisième partie : mise en relation de l'enquête de terrain et de l'actualité dans les écoles vétérinaires

Nous l'avons vu, les jeunes vétérinaires considèrent que leur formation en compétences non techniques ne provient pas majoritairement de l'enseignement reçu en école vétérinaire. Nous allons donc dans un premier temps nous intéresser à ce que proposent les écoles vétérinaires en termes d'enseignement des compétences non techniques. Nous verrons ensuite les solutions qui peuvent être apportées pour enseigner les compétences non techniques de manière efficace.

Ce qui existe actuellement dans les écoles vétérinaires :

A Vetagro Sup, campus vétérinaire de Lyon

Les modules qui abordent les compétences non techniques

Le programme pédagogique est disponible sur le site internet de l'école (« VetAgro Sup » Programmes Pédagogiques » s. d.) ainsi que sur la plateforme intranet (Vetagro Sup s. d.).

En première année

En première année, il y a un module « information scientifique et technique » dont l'objectif d'enseignement est « Rechercher, identifier et analyser une information scientifique et technique actualisée et pertinente ». Ce module se compose de deux heures de cours magistraux et de 16h de travaux dirigés. Au cours de ce module, qui vaut pour 1,2 ECTS, sont abordées des compétences non techniques telles que :

- La démarche scientifique
- L'esprit d'analyse critique
- Les modes et les moyens d'aller rechercher une information

Il y a également le module « parcours professionnel » dont l'objectif d'enseignement est « Initier la réflexion personnelle de l'étudiant quant au meilleur parcours en fonction de ses objectifs professionnels ». Ce module vaut pour 0,1 ECTS et représente trois heures de conférence et deux heures de travaux pratiques. Lors des conférences, les différents débouchés de la profession sont présentés, il y a ensuite deux heures de cohésion de groupe. Lors de la cohésion de groupe les compétences non techniques abordées sont :

- Le travail en équipe
- La motivation ou encore la direction de ses coéquipiers
- La communication et l'écoute mutuelle

Le module « élevage des monogastriques » n'aborde pas les compétences non techniques dans son contenu mais la mise en place des « visites d'élevage » au cours de ce module est un moyen de développer les compétences non techniques. En effet, les consignes qui font intervenir les compétences non techniques pour la visite d'élevage sont les suivantes :

- Travailler de manière autonome
- Répartir le travail au sein du groupe et vous entraider, donc travailler en équipe, et s'accorder sur la définition d'objectifs, s'impliquer
- Décrire les résultats observés dans l'exploitation, les comparer à des études de référence et donc identifier les postes qui peuvent faire, au vu des différences observées, l'objet d'une analyse complémentaire par le vétérinaire. Dans cette rubrique nous retrouvons la compétence d'analyse d'un processus pour en améliorer les performances.
- Il faut ensuite faire une présentation en groupe, structurée et à l'oral.

En deuxième année

En deuxième année, il y a un module « connaissances professionnelles : éthique et déontologie ». Ce module comprend neuf heures de cours magistraux sur les théories éthiques et sur les cadres de la profession. On y aborde le code de déontologie, les réflexions éthiques et les conflits entre éthique professionnelle et devoirs moraux. Au cours de quatre heures de travaux dirigés, les méthodes d'analyse et de raisonnement éthique sont mises en pratiques. Il comprend également deux heures de travaux dirigés sur l'euthanasie et la communication avec le client et deux heures consacrées à la relation vétérinaire-client, santé publique, rôle sociétal du vétérinaire et à apprendre à bien communiquer pour respecter l'éthique professionnelle. Ce module aborde donc les compétences de travail éthique et de respect de ses convictions personnelles mais aussi la question des problèmes de société comme peut l'être l'euthanasie ainsi que la relation client et le rôle du vétérinaire en tant que gardien de la santé publique. C'est un module qui est dense en compétences non techniques.

Les modules sur l'élevage permettent de décrire les filières. Dans l'enseignement des filières, les questions de société sur les modes d'élevage et sur l'environnement peuvent être abordées.

Le module « initiation à la consultation clinique » permet d'expliquer les règles d'hygiène et le déroulement des consultations. Il permet de transmettre des informations aux clients sur des sujets accessibles aux étudiants de deuxième année : expliquer l'importance d'une alimentation correcte pour l'animal, expliquer les bonnes habitudes pour nourrir son animal correctement. Ce module dure trois heures et demie.

En quatrième et cinquième années

Il y a le module « exercice de la pratique en clientèle ». Ce module dure 32,5 heures au premier semestre de quatrième année et à nouveau au premier semestre de cinquième année. L'objectif pédagogique de ce module est : « Apporter aux étudiants une première approche des compétences non médicales et non scientifiques qui sont indispensables à la pratique du vétérinaire en clientèle ». Le tableau ci-dessous décrit le déroulement des cours.

Tableau 7 : Module exercice en clientèle semestre 11 et 13 Vetagro Sup

Intitulé du cours	Durée	Les compétences non techniques que ces cours peuvent recouvrir
Comptabilité appliquée à la clientèle	3h+3h30	• Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes • Utiliser la finance et le management pour mener un projet à bien
Protection et prévoyance du vétérinaire	3h+3h30	
Les actualités autour du médicament vétérinaire	4h+3h30	• Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire • Communiquer sur les effets secondaires des

		médicaments
Problématiques éthiques et cas pratiques	4h +3h	• Agir de façon éthique et pouvoir le justifier • Savoir où sont les intérêts de l'animal et les pressions opposées et savoir prendre position
Marketing et communication : typologie du client et communication	4h	• Avoir des connaissances en matière de marketing • Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication
Modes d'exercice en clientèle libérale	4h+3h30	• Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaire praticien
Les partenaires institutionnels du vétérinaire libéral (hors CSOV)	7h	• Travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire
La fin de vie	2h	• Etre respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte • Laisser les autres prendre les décisions qui leurs appartiennent
Le vétérinaire libéral et la formation continue	1h30	• Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire • Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique
L'Europe et le vétérinaire	3h	
Le CSOV : rôles et relations avec le vétérinaire	3h	
Outils de marketing et image du vétérinaire	7h	• Avoir des connaissances en matière de marketing
Expertises et litiges	3h	• Connaître les rôles et les responsabilités des vétérinaires en tant qu'employé et employeur

Nous identifions que ce module aborde des éléments essentiels pour exercer une activité de vétérinaire libéral. Le format des cours, en condensé sur deux fois une semaine, n'est peut-être pas adéquat à l'acquisition des compétences abordées. Les cours magistraux permettent la transmission d'informations mais ne sont pas idéaux pour l'acquisition de compétences : ils ne permettent pas la mise en situation pratique. Il n'y a pas de rappel de l'utilité ou de l'utilisation des connaissances qui sont faits dans la poursuite du cursus à la suite de ces cours ce qui ne favorise pas leur intégration.

Les nouveaux modules mis en place à Vetagro Sup récemment

Ces modules n'ont pas été suivis par tous les anciens étudiants de l'école de Lyon qui ont répondu au questionnaire, voire par aucun. Ces nouveaux modules faisant appel aux compétences non techniques, nous vous les présentons.

Vétérinaires du XXIème siècle

Ce module a été créé en 2015 et a lieu pendant deux semaines au début de la première année : une semaine à la rentrée, l'autre en décembre. Les objectifs pédagogiques de ce module sont : la sensibilisation à la diversité des métiers de vétérinaire, la sensibilisation aux grands enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain, la sensibilisation sur la place des vétérinaires face à ces grands enjeux, l'apprentissage du travail en équipe et la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre.

Nous voyons que ce module est tourné vers l'acquisition d'éléments que nous avons trouvés importants pour la réussite en tant que vétérinaire : entreprendre, travailler en équipe, connaître les questions de société actuelles et savoir prendre position face à ces questions.

Approche globale des productions animales

Ce module a été créé en 2011, il se déroule sur la première et la deuxième année et comprend également le stage de première année effectué en exploitation agricole laitière. Ce module a pour objectif d'enseigner le rôle du vétérinaire au sein de la chaîne alimentaire et de la santé globale, de pouvoir soigner les animaux d'élevage en collaboration avec l'éleveur. Dans ce module, les étudiants apprennent les grands enjeux liés à l'agriculture dans le monde et l'impact pour le vétérinaire, l'organisation du commerce international des produits agricoles et ses particularités, la diversité des systèmes agricoles et des filières de production en France, le fonctionnement d'une exploitation agricole et d'un élevage (atelier animal). Il permet aussi d'expliquer le concept de durabilité, les méthodes d'évaluation et le rôle du vétérinaire et de décrire le système de production et le système de décision d'une exploitation agricole.

Ce module permet donc de mêler l'enseignement de compétences non techniques et techniques et d'optimiser les modes d'apprentissage en incluant un stage, des cours magistraux et de cours de travaux dirigés ainsi qu'une exploitation de l'expérience vécue en stage.

Economie rurale

Ce module a été remodelé en 2014. Il s'agit désormais de cours magistraux dont les intitulés sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les objectifs de ce module sont d'aborder, toujours sous l'orientation de l'agriculture, des problématiques que le vétérinaire doit savoir appréhender pour pouvoir travailler au mieux avec les éleveurs. Les notions abordées, telles que la comptabilité, peuvent être transversales et serviront donc tout aussi bien aux élèves ne se destinant pas à la pratique rurale.

Tableau 8 : Intitulés des cours du module économie rurale semestre 8 Vetagro Sup

Intitulé du cours	Durée
Spécificités du marché des produits agricoles et commerce international	2h
Les politiques agricoles : PAC et lois d'orientation agricole	3h
L'exploitation agricole : terres agricoles, productions, OTEX, modes de faire-valoir, panorama de l'agriculture française, travail, sociétés en agriculture	2h
Introduction à l'économie de la santé	1h
Introduction à la comptabilité : principes, organisations, utilisations	3h

Une des questions d'examen de ce module a été une année : « expliquez en quoi le module économie rurale est indispensable dans votre formation ». Ce qui a amené les élèves réfléchir sur le

sens de ce qu'ils apprennent. Ce module doit permettre aux vétérinaires de pouvoir prendre des décisions en connaissances du contexte dans lequel sont les éleveurs.

Master MAE

Ce master est réalisé en partenariat avec l'IAE de Lyon, université Jean Moulin Lyon 3. Le partenariat existe depuis 2013. Les étudiants peuvent choisir cette orientation, dans la limite de 8 places, pour leur cinquième année. Le déroulement de la cinquième année est de trois mois de filière clinique au choix animaux de compagnie, animaux de production ou équine, puis de trois mois de cours dans le cadre du master et enfin de trois mois de stage dans une structure vétérinaire libérale. Ce stage permet d'appliquer les acquis des cours dans l'objectif de rédiger et soutenir un mémoire pour la validation du master.

Les modules qui composent ce master sont de deux types (voir tableau ci-dessous) : des modules enseignés par des professeurs de l'IAE et des modules, quatre, enseignés par des professeurs de l'IAE et conjointement par des vétérinaires qui ont acquis des connaissances dans le domaine. Ces quatre modules sont ouverts à la formation continue. Le fait de prendre part à des modules mélangeant étudiants et praticiens libéraux avec un enseignement mixte permet lui aussi de réellement prendre conscience de l'importance de la matière dans le cadre de l'exercice du métier de vétérinaire libéral.

Tableau 9 : Modules du master MAE

Modules généraux	Modules accessibles à la formation continue
• Séminaires internationaux sur le thème des services, du management, de l'innovation... • Comptabilité • Analyse des coûts • Management et gestion des ressources humaines • Environnement juridique de l'entreprise • Stratégie d'entreprise • Démarche et outils marketing	• Négociation et relations interpersonnelles : * Relations interpersonnelles * Négociation et techniques de vente * Clients et fournisseurs • Relation client et marketing : * Enjeux et composantes de la relation client * Comportements marketing pour les structures vétérinaires libérales • Management des équipes : * Management de la performance * Recruter et intégrer • Enjeux juridiques et financiers d'une structure vétérinaire libérale : * Diagnostic financier * Business plan * Statuts juridiques

Les cours de ce master sont des cours qui concernent spécifiquement la gestion d'entreprise avec une application aux structures vétérinaires. Le format de ces cours est intéressant dans l'optique de l'acquisition de compétences non techniques pour les vétérinaires. En effet, les modules généraux permettent un apport de connaissances larges et les modules accessibles à la formation continue permettent de centrer les connaissances sur les problématiques propres à une structure vétérinaire libérale. Ces modules étant dispensés en groupe restreint permettent la mise en pratique des connaissances précédemment acquises avec, par exemple, des jeux rôles. Enfin, la réalisation d'un stage avec un sujet de mémoire permet de mobiliser les connaissances acquises et de les adapter à la situation rencontrée ce qui permet de maîtriser une compétence.

Bilan

A l'école de Lyon, les compétences non techniques sont enseignées sous différentes formes : modules spécifiques ou au cours d'autres modules d'enseignement des compétences techniques. Elles peuvent se faire par le choix d'un parcours individualisé comme c'est le cas du master MAE. Elles sont enseignées tout au long du cursus mais jamais au cours des rotations cliniques. L'enseignement des compétences non techniques est souvent formalisé.

Nous pouvons noter que les nouveaux modules mis en place semblent pallier aux lacunes identifiées dans notre enquête en apportant des éléments de contexte socio-économique ainsi que des éléments de gestion d'entreprise.

Dans le monde

Les Etats-Unis (Association of American Medical Colleges 1998), l'Australie, le Royaume-Uni (RCVS 2014) et les Pays-Bas (Utrecht University 2006) ont déjà apporté des modifications à leur cursus d'études et on construit des programmes qui se basent sur les attendus au terme de la formation plutôt que sur le contenu (May et Silva-Fletcher 2015).

Au Canada, la réflexion s'est faite sur l'idée de définir les rôles du vétérinaires : un expert médical, un communicant, un collaborateur, un manager, un promoteur de santé, un savant, un professionnel. Ce principe s'est décliné au Danemark, en Australie, en Nouvelle-Zélande et a été mené de façon similaire aux Etats-Unis. Ils ont construit un cadre de compétences où le professionnalisme n'est plus une compétence parallèle aux autres, elle est au centre de toutes les autres (Bok et al. 2011).

Le Royal College of Veterinary Surgeons a mis en place, au Royaume-Uni un processus particulier. Les étudiants doivent atteindre au terme de leur formation en faculté vétérinaire les « day one competences » mais, au terme de leur première année de pratique atteindre les « year one competences ». Pour aller de l'un à l'autre, les étudiants suivent le PDP : professional development phase. Les premiers employeurs des jeunes vétérinaires doivent suivre leur progression et les aider à atteindre les objectifs (Hubbard 2007; group bmj 2007). Nous pensons que cette construction est très intéressante. Elle permet de prendre en compte le fait que les étudiants ont acquis des compétences ou sont en train de les acquérir et que la mise en situation réelle peut être le facteur limitant à leur acquisition. Elle permet aussi de préparer les jeunes vétérinaires à la nécessité et aux moyens de la formation continue. Enfin, intérêt non négligeable, elle permet de participer à l'intégration des jeunes diplômés dans les structures.

En 2002, la Colorado State University a été la première formation combinant sur un programme en cinq ans les diplômes de DMV et MBA (Kogan, McConnell, et Schoenfeld-Tacher 2005). Dans ce programme sont abordés la finance, le management, la comptabilité, l'entrepreneuriat, les nouvelles technologies, le contexte socio-économiques...

La place des compétences non techniques dans l'enseignement des écoles vétérinaires

Différentes méthodes d'enseignement

Mise en place historique de la compétence dans les écoles

Au fil des années, la réflexion autour des techniques et visées pédagogiques a évolué.

Dans les années 60, on parlait d'approche par contenus, « la formation était confondue avec la transmission de savoirs » et l'on remplaçait les savoirs jugés inutiles par d'autres (Saint-Onge, Michel 1995).

A partir des années 70, on parlait de pédagogie par objectifs. Il s'agissait alors d'exprimer clairement les objectifs d'un enseignement (Perrenoud 1995). Cette pédagogie n'est aujourd'hui

toujours pas dépassée. Il faut en maîtriser les excès tels que « behaviorisme sommaire, taxonomies interminables, fractionnement excessif des objectifs, organisation de l'enseignement objectif par objectif » (Perrenoud 1995). L'enseignement par objectifs visait à préciser en quoi devait consister la formation.

A la fin des années 70, « le courant du competency-based education a pris naissance sous l'influence du behaviorisme, aux Etats-Unis. Le raisonnement était simple : 1- l'apprentissage est une activité, 2- le résultat de l'apprentissage est un comportement adapté à une situation, 3- l'objectif pédagogique est l'énoncé du comportement observable et mesurable à l'aide de critères. », (Saint-Onge, Michel 1995).

A la fin des années 90, on se rend compte qu'il n'est pas souhaitable que la formation soit définie à partir de disciplines existantes mais plutôt à partir « des effets recherchés sur les personnes », (Saint-Onge, Michel 1995). La formation est alors définie dans le cadre de la société, dans un contexte extra-scolaire avec l'approche par compétences ; ce qui s'oppose aux points de vue des autres approches qui sont plus centrées sur l'école.

Ces évolutions successives rassemblent en fait trois points de vue sur l'éducation qui sont débattus, à la fois contradictoires et complémentaires (Pereira 2015). Le premier c'est d'instruire, c'est-à-dire transmettre des connaissances. Le deuxième c'est d'éduquer et notamment à la vie en société, c'est-à-dire permettre à l'élève d'être une personne épanouie. Le troisième, c'est de former des personnes qui soient autonomes pour un métier.

La formation par compétence

Ce type de formation doit permettre deux choses. D'une part la formation de professionnels de mieux en mieux adaptés aux attendus du monde du travail. Les formations se transforment donc pour « prendre en charge la construction des compétences professionnelles par des activités conçues « à partir de, dans et par » la pratique » (Mohib 2005). On recherche une certaine efficacité de l'enseignement qui doit coller aux situations professionnelles et quotidiennes que rencontrera l'élève (Perrenoud 1995). D'autre part, l'acquisition par l'apprentissage de la mobilisation de connaissances doit permettre une certaine adaptabilité pour faire face à un monde toujours changeant. L'enseignement par compétence vise à remédier à un défaut majeur de l'enseignement scolaire : la formation « d'échecs abusifs » c'est-à-dire d'élèves qui ne correspondent pas aux critères scolaires mais sont pour autant compétents dans le domaine professionnel et de « réussites abusives » encore appelées analphabétisme fonctionnel c'est-à-dire d'élèves qui ont un bon niveau scolaire mais qui sont incapables d'utiliser ce qu'ils ont appris au quotidien. En effet, l'approche par compétence suppose de soumettre régulièrement les élèves à des situations complexes dans lesquelles ils ont l'occasion de mobiliser leurs savoirs et leurs aptitudes, (Roegiers 2005). Ce format d'enseignement doit donc permettre de faciliter la transition entre le milieu étudiant et le monde du travail, en évitant d'avoir à un moment à renverser ses connaissances d'une réflexion cause vers signe à signe vers cause (May et Silva-Fletcher 2015).

Cette approche est intéressante pour la formation des vétérinaires qui éprouvent des difficultés à passer de l'univers sécurisant des cliniques de l'école à une activité autonome et indépendante (Jaarsma et al. 2008)

Peut-on enseigner les compétences non techniques ?

Dans le cadre de notre étude, la question qui se pose est de savoir si l'on peut réellement enseigner les compétences non techniques. En effet, il est commun de considérer que les compétences non techniques appartiennent à un patrimoine individuel et que l'on naît avec ces compétences, que l'on peut les améliorer par l'expérience mais qu'on ne peut pas les enseigner (Bachynsky et al. 2013).

Il se peut que certaines compétences soient plus accessibles à certaines personnes que d'autres et ce tout comme pour les compétences techniques. Dans ce cadre, on conseille aux écoles vétérinaires d'aider les étudiants à s'orienter dans la diversité des professions accessibles aux

vétérinaires pour qu'ils puissent être dans la branche qui leur correspond le mieux (Lewis et Klausner 2003). Si les compétences non techniques ont été si longtemps négligées par l'enseignement c'est d'une part parce qu'on avait l'habitude de croire qu'elles étaient transmises dans le cercle familial mais aussi parce qu'on pensait qu'elles étaient plus liées aux aptitudes individuelles, qu'elles seraient acquises d'une façon ou d'une autre au cours de l'enseignement des compétences techniques et ne pouvaient pas être enseignées, ou encore que « la vie » permettrait leur intégration (Burns et al. 2006; Perrenoud 1995). C'est d'ailleurs actuellement ce que nous avons pu voir dans les résultats de l'enquête : les jeunes vétérinaires pensent que c'est la vie de tous les jours qui leur a apporté leurs compétences non techniques. Cet *a priori* est désormais démenti (Root Kustritz et Nault 2010), laissant donc la porte ouverte aux écoles pour former leurs étudiants en compétences non techniques. Dans la mesure où il est possible d'apporter des connaissances théoriques et une expérience pratique, et le fait qu'il y ait des situations-problèmes typiques qui bien que différentes sont passibles d'être généralisées (Perrenoud 1995), il est possible d'enseigner les compétences non techniques.

Faut-il enseigner les compétences non techniques spécifiquement ?

D'après Scallon, à chaque fois qu'il est attendu qu'une compétence soit acquise par l'élève, il faut que ce soit signalé : « Dans un projet, il faut que soient définies les compétences réellement mises en œuvre dans ce projet », (Scallon 2012). Or, des enseignants en médecine, se sont rendus compte au cours d'une étude qu'ils enseignaient les compétences non techniques le plus souvent de manière inconsciente (Saucier et al. 2012). Ce constat n'est certainement pas un cas isolé et il est important de le souligner. En effet, il est possible que dans les cursus vétérinaires actuels, les compétences non techniques soient abordées de manière implicite ne permettant pas leur apprentissage correct par les étudiants et empêchant aussi une uniformisation de ces enseignements. De fait, nous avons vu que, pour l'école de Lyon, différents modules existent dans lesquels on peut identifier des compétences non techniques mais il faut se demander si, au-delà de l'énoncé de l'objectif pédagogique, il est fait mention de ces compétences. De plus, il n'en n'est pas fait mention dans les rotations cliniques qui sont pourtant des situations se rapprochant des stages où les jeunes vétérinaires disent apprendre des compétences non techniques.

Les élèves issus d'un cursus qui place l'étudiant au centre, disent se sentir mieux préparés en terme de compétences non techniques sans pour autant se sentir moins bien préparés en terme de compétences techniques (Jaarsma et al. 2008). Ceci met en évidence deux options : soit qu'il est possible d'enseigner les compétences non techniques sans que cela oblige à diminuer la qualité de l'enseignement des compétences techniques, soit qu'une meilleure préparation en compétences non techniques entraîne une augmentation de la confiance en soi des jeunes diplômés et une meilleure possession de leurs moyens lors d'une consultation étant donné que les aspects communication, finance et gestion sont maîtrisés

Quand les enseigner ?

Rappelons que la compétence se compose de savoirs, savoir-être, savoir-faire. Il est possible au sein d'un cursus de ne pas intégrer ces éléments dès les premières années. Ainsi, à l'école vétérinaire, les premières années théoriques peuvent permettre d'apporter ces éléments simples et les années cliniques permettront leur intégration si cela est formalisé (Perrenoud 1995). Cependant, on peut penser que pour les compétences non techniques certains éléments ont déjà été apportés par la formation antérieure à l'école vétérinaire et que donc une intégration plus précoce peut s'effectuer dans les écoles vétérinaires après quelques enseignements théoriques. Il est recommandé de les décliner tout au long du cursus (Barrier et al. 2004)

Comment les enseigner ?

« Écartons d'emblée une idée fausse, selon laquelle, pour développer des compétences, il faudrait renoncer aux connaissances. », (Perrenoud 1995). C'est en effet une des craintes évoquées

lorsqu'on évoque la création d'un programme d'enseignement par compétence : la perte d'enseignement technique au profit d'enseignement non technique dans des programmes déjà surchargés. Il est nécessaire d'avoir des connaissances pour accéder à la compétence mais aussi parce que le but n'est pas de condenser l'enseignement précédent pour y laisser une place aux compétences mais bien de modifier réellement le programme. « Pour beaucoup, développer des compétences est associé exclusivement à un apprentissage par problèmes, ou au recours aux pédagogies actives mais pour moi il y a d'abord une réflexion sur le profil précis attendu chez l'étudiant, ensuite une concrétisation de ce profil à travers quelques situations du type de celles auxquelles l'étudiant doit pouvoir faire face en fin d'année ou de cycle », (Roegiers 2008). Quand on évoque la réflexion de Roegiers, les craintes se transfèrent sur la création d'un profil type. Cette crainte peut être levée par la création de plusieurs parcours différents dans la formation (group bmj 2007), parcours qui correspondent à plusieurs profils et qui, lorsqu'ils sont construits par l'étudiant, amènent à une grande diversité de profils personnalisés.

Il existe différents modes d'enseignements spécifiques qui permettent de formaliser l'enseignement des compétences non techniques et que nous allons aborder. Cependant, un cursus traditionnel peut être orienté vers les compétences (Smith 2008) si l'on prend garde à ne pas faire l'amalgame avec l'enseignement par objectifs. Pour chaque cours ou module existant, on insiste sur l'intérêt de ne focaliser que sur certaines compétences qui sont choisies par les enseignants de cet enseignement au préalable (Smith 2008). Un feedback immédiat, systématique et constructif de l'enseignant est essentiel (Smith 2008). Le dialogue doit s'instaurer entre l'enseignant qui est aussi le clinicien et l'évaluateur et l'étudiant (Chur-Hansen et Mclean 2006). L'étudiant et l'enseignant doivent exposer leur pensée à voix haute : l'enseignant pour que les étudiants comprennent ses démarches et décisions, l'étudiant pour que l'enseignant comprenne son cheminement de pensée et puisse l'aider (Smith 2008).

On retiendra une règle de base : il faut garder un petit nombre de compétences non techniques à enseigner par matière ou par session « parce que, au-delà de 2 ou 3 compétences, l'expérience montre que certaines de celles-ci deviennent « décoratives », et, par contagion, risquent de contaminer toutes les autres. Les compétences sont alors reléguées au rang d'intentions générales », (Roegiers 2008).

La méthode PBL (Problem Based Learning)

Cette méthode se définit comme « le processus d'assemblage sélectif, d'interprétation et d'organisation de l'information pour prendre et justifier des décisions professionnelles au sujet de l'état et de la situation d'un patient, d'une intervention vétérinaire et de leurs effets attendus sur le patient », (Ramaekers et al. 2011)

Ce concept s'est développé dans les années 1990 et insiste sur le fait que les programmes d'éducation doivent mettre l'accent sur l'apprentissage de plusieurs stratégies de résolution pour un seul problème, et ne pas faire appel uniquement à une technique analytique. Une approche avec des cas concrets et réels par essai-erreur-vérification est à privilégier tout en permettant une comparaison entre différents cas et en favorisant un appui sur la théorie (Ramaekers et al. 2011). C'est une approche qui, contrairement aux enseignements traditionnels, est centrée sur l'étudiant plutôt que sur le professeur (Lane 2008). Ce changement de perspective permet aussi de s'assurer qu'une fois sorti de l'école, les vétérinaires seront capables de se plonger seuls dans les formations continues, ce qui semble moins probable avec les techniques traditionnelles d'enseignement (Lane 2008). Il semble de plus en plus évident que l'enseignement didactique traditionnel ne peut plus répondre à la quantité de connaissances à enseigner et n'entraîne donc qu'un apprentissage superficiel (Lane 2008). Au bilan, le fait que l'enseignement traditionnel sous forme de cours magistraux par exemple ne puisse pas répondre à la quantité de savoir à transmettre, comme aucune autre méthode, et le fait que la formation continue soit donc devenue essentielle pour suivre les évolutions de la médecine vétérinaire mais aussi pour combler un manque de connaissances dans un domaine au moment opportun ou affiner ses connaissances, soutient la nécessité de changer de méthode d'enseignement et les qualités de la PBL semblent en faire une bonne alternative. Devant la

quantité de connaissances à transmettre, on se tourne vers un mode d'enseignement qui permet d'avoir les bonnes connaissances, au bon moment, plutôt que toutes les connaissances existantes dans le cas où elles seraient nécessaires. Les savoirs ne sont activés que lorsque que cela est nécessaire, (Ramaekers et al. 2011; May 2008).

Le fait de changer la façon d'enseigner par une méthode de type PBL peut permettre de contourner le problème du gonflement des connaissances. Il ne suffit pas d'avoir un programme pédagogique mieux organisé et intégré de façon à éviter toute répétition et à rentabiliser les heures de cours (Lane 2008). La méthode consiste à faire des problèmes à données manquantes. Ce type de problèmes permet à l'élève de chercher à s'appropriier le problème et permet de se rapprocher des problèmes réels qui seront rencontrés.

Il faut avoir en tête que les étudiants, plus actifs et intégrés à leur propre formation reçoivent moins de connaissances en quantité mais retiennent en contrepartie mieux ce qu'ils reçoivent. Il a d'ailleurs été montré que l'enseignement PBL n'avait pas un impact négatif ou même améliorerait, selon les études, les résultats au NAVLE (National Medical Licensing Examination) en Amérique du Nord et que le raisonnement et les compétences cliniques étaient améliorées (Lane 2008).

Si la PBL a de bons résultats pour les compétences cliniques elle n'en n'est pas moins à favoriser lorsqu'on souhaite développer les compétences non techniques car elle permet d'améliorer le travail en équipe, la communication et les compétences interpersonnelles, l'esprit critique, l'autoévaluation et l'évaluation de ses pairs en même temps que les connaissances scientifiques et cliniques, la capacité à faire face à un problème et à le résoudre, la capacité à considérer un cas de manière globale et avoir la capacité à apprendre de manière indépendante tout au long de sa vie (Lane 2008).

La mise en situation

La mise en situation est en général l'approche favorisée pour enseigner les compétences non techniques. En effet, rappelons que les compétences existent réellement dans l'action. Il semble alors évident que l'acquisition des compétences non techniques, comme des autres compétences doit passer par la pratique. Une mise en situation permettant un apprentissage nécessite la mise en place d'autres éléments : la formalisation des compétences présentées, les feedback et la discussion de ce qui a eu lieu et, à ce moment-là, la révision des compétences mises en œuvre. Ainsi, la mise en situation réelle est souvent remplacée pour les besoins de l'enseignement par la mise en situation contrôlée où des acteurs jouent le rôle du propriétaire de l'animal, par exemple, en insistant sur certains traits et dans un environnement relativement contrôlé également en se basant par exemple sur des consultations pour un premier avis (Baillie, Pierce, et May 2010; Kneebone et Baillie 2008). Les feedbacks peuvent prendre différentes formes mais les retours vidéos des performances permettent une distanciation, un temps de réflexion et une augmentation du sentiment de confiance qui les rendent d'autant plus efficaces (Zausig et al. 2009; Meehan et Menniti 2014). Une plateforme a été créée au Royaume-Uni permettant le partage de scénarii de simulation de cas permettant la mise en pratique de la communication : NUVACS (national unit for the advancement of veterinary communication skills) (« nuvacs.co.uk » s. d.)

Les stages font également partie de cette mise en situation. Cependant, l'environnement ne peut pas être contrôlé comme dans les exercices de mise en situation, il semble donc important que les objectifs du stage soient fixés et qu'un débriefing à leur sujet ait lieu par la suite. Cependant, les stages sont plutôt un lieu d'application des connaissances qu'un lieu pour les acquérir (Henry et Treanor 2012).

Au cours d'évènements ponctuels dédiées aux compétences non techniques

Si les méthodes présentées ci-dessus sont des méthodes globales et nécessitent un aménagement complet de la formation, on peut aussi envisager d'enseigner les compétences non techniques en modules ou semaines spécifiquement dédiées à cela. C'est le cas du « COLE » (Burns et al. 2006). Cet enseignement proposé par la Washington State University se déroule en tout début de cursus, hors campus et de façon détendue et permet de présenter aux étudiants les exigences et les challenges de la formation à venir, on les familiarise à la notion de « servant-leadership [le leader est

au service de ses subordonnées pour les aider à accomplir l'objectif commun], travail d'équipe, intelligence émotionnelle et communication efficace". C'est aussi le cas des semaines de gestion en clientèle proposées à Vetagro Sup.

Ces formations ponctuelles ont plusieurs avantages : elles permettent d'introduire de façon relativement aisée et sans modification majeure au cursus les compétences non techniques, elles permettent à l'étudiant d'avoir des bases théoriques et elles permettent à l'élève d'avoir des objectifs fixés pour le reste de ses rotations. Le point négatif de ces modes de formations serait qu'il n'y ait pas une sensibilisation des enseignants à ces compétences non techniques au cours du reste du cursus de l'élève. Il faut que l'élève puisse prolonger son apprentissage en s'appuyant sur les bases qu'il aura acquises au cours de ce module. Dans ce cadre, l'élève pratiquera ses bases théoriques sans feedback des enseignants au cours des autres semaines de son cursus. Le feedback étant essentiel au cours d'une formation, il faudrait, dans cette configuration, que ces formations ponctuelles reviennent de façon régulière au cours du cursus de l'élève.

Comment les évaluer

Les compétences doivent pouvoir être évaluées (Barrier et al. 2004). De cette façon, on saura si l'enseignement a été efficace. L'évaluation des compétences non techniques emmène à se poser des questions : il n'est pas possible de les évaluer par écrit. Retenons que les compétences sont difficilement évaluables en cours de formation, elles seront forcément incomplètes, on peut faire des niveaux dans l'apprentissage de la compétence (Smith 2008). C'est aussi l'idée sous-jacente des day one competences et des year one competences.

Il faut développer des méthodes qui permettent d'évaluer les compétences non techniques de façon objective. Le fait de faire des feedback permet de se rendre compte objectivement de l'avancement de l'élève et de rendre l'évaluation plus acceptable pour ce dernier. Il faut donc former les enseignants à être à la fois formateurs en faisant des feedbacks au cours de l'enseignement et évaluateur au terme de l'enseignement (Chur-Hansen et Mclean 2006). Il y a actuellement très peu de publications sur le sujet de l'évaluation des méthodes d'évaluation dans l'enseignement médical vétérinaire (Rhind et al. 2008).

Bilan

L'école de Lyon modifie son cursus de formation et propose de nouveaux modules destinés aux compétences non techniques. D'autres universités ont fait de même. La façon qui semble la plus efficace pour la formation des vétérinaires en compétences non techniques semble être :

- De signaler les compétences qui vont être abordées
- De n'en sélectionner qu'un nombre restreint
- De mettre l'élève dans une situation proche de la vie courante
- De faire des retours immédiats à l'élève sur sa performance
- De prendre en compte des degrés dans l'acquisition des compétences
- D'évaluer l'acquisition de ces compétences

Conclusion

Les compétences non techniques font désormais partie intégrante du métier de vétérinaire praticien. Elles sont importantes tant pour son succès professionnel que pour son développement personnel dans le cadre de l'exercice de son métier. Pour connaître la situation au sein de la population de vétérinaires praticiens en France, nous avons mené une enquête. Les résultats de cette enquête nous ont permis de mettre en évidence des lacunes en compétences non techniques au sein de la population des vétérinaires sortis d'école après 2011. Ces lacunes concernent des compétences comme la prise en compte du contexte dans la réflexion médicale que ce soit le contexte émotionnel et économique pour le propriétaire ou le contexte économique et social pour la société. Nous avons aussi identifié un manque d'autonomie de la part des jeunes vétérinaires et un manque d'organisation dans leur travail pour gérer les priorités concurrentes. Ils semblent également manquer d'un cadre, d'un accompagnement au travail puisqu'ils ne connaissent pas leurs rôles et responsabilités au sein de la structure. Enfin, la gestion d'une structure leur fait globalement défaut.

Nous avons vu que l'école de Lyon propose des enseignements en compétences non techniques. Cependant, tous les enseignements dispensés ne semblent pas être intégrés par les étudiants qui considèrent acquérir leurs compétences non techniques en majorité dans des situations pratiques : stages, premiers emplois. Pour être efficace, l'enseignement des compétences non techniques doit respecter un certain nombre de méthodes qui mènent à la construction de nouveaux cursus d'enseignements. Dans ces cursus, il faut favoriser la définition d'objectifs, la démarche proactive des étudiants et leur capacité à aller rechercher l'information lorsque cela est nécessaire. Il serait intéressant d'étudier les programmes pédagogiques des autres écoles françaises mais aussi d'élargir le point de vue aux écoles étrangères qui ont déjà amorcé le changement de cursus ou qui ont une autre perception de la pédagogie.

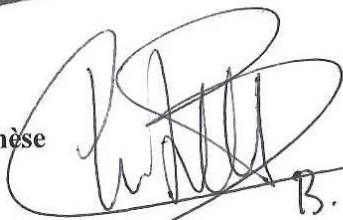
Construire un cursus pour enseigner les compétences non techniques aux vétérinaires, c'est apporter des éléments d'ouverture et permettre la réflexion sur la médecine. Cela se rapproche des aspirations humanistes : « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » (Rabelais 1532).

Thèse de Madame Pendariès-Issaurat Diane

Le Professeur responsable
VetAgro Sup campus vétérinaire



Le Président de la thèse



Vu et permis d'imprimer

B. CHARBOTZ
PU - PH

Lyon, le

06 DEC. 2017

Pour Le Président de l'Université,
Le Président du Comité de Coordination des Etudes Médicales
Professeur Pierre COCHAT



Le Directeur général
VetAgro Sup

Par Délégation
Dr. L. FREYBURGER
Directeur de l'Enseignement
et de la Vie Etudiante
VetAgro Sup Campus Vétérinaire

Bibliographie

- Adams, Cindy L., et Suzanne M. Kurtz. 2006. « Building on Existing Models from Human Medical Education to Develop a Communication Curriculum in Veterinary Medicine ». *Journal of Veterinary Medical Education* 33 (1):28-37. <https://doi.org/10.3138/jvme.33.1.28>.
- Agreste. 2014. « Ministère de l'agriculture et de l'alimentation : La statistique, l'évaluation et la prospective agricole - GraphAgri : production animale, ensemble des bovins ». 2014. <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Gar14p064-077.pdf>.
- Alec Martin, E. 2006. « Managing Client Communication for Effective Practice: What Skills Should Veterinary Graduates Have Acquired for Success? » *Journal of Veterinary Medical Education* 33 (1):45-49. <https://doi.org/10.3138/jvme.33.1.45>.
- Ashford, Susan J., Ruth Blatt, et Don Vande Walle. 2003. « Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations ». *Journal of Management* 29 (6):773-99. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00079-5.
- Association of American Medical Colleges. 1998. « Learning Objectives for Medical Student Education - guidelines for medical schools. Report I of the Medical School Objectives Project ». Acad Med. <https://members.aamc.org/eweb/upload/Learning%20Objectives%20for%20Medical%20Student%20Educ%20Report%20I.pdf>.
- AVMA COE. 2017. « Accreditation policies and procedures of the AVMA concil on education ». https://www.avma.org/ProfessionalDevelopment/Education/Accreditation/Colleges/Documents/coe_pp.pdf.
- Bachynsky, E. A., V. H. M. Dale, T. Kinnison, J. Gazzard, et S. Baillie. 2013. « A Survey of the Opinions of Recent Veterinary Graduates and Employers Regarding Early Career Business Skills ». *Veterinary Record* 172 (23):604-604. <https://doi.org/10.1136/vr.101376>.
- Baillie, Sarah, Stephanie E. Pierce, et Stephen A. May. 2010. « Fostering Integrated Learning and Clinical Professionalism Using Contextualized Simulation in a Small-Group Role-Play ». *Journal of Veterinary Medical Education* 37 (3):248-53. <https://doi.org/10.3138/jvme.37.3.248>.
- Barrier, Jacques Henri, Lucie Brazeau-Lamontagne, Raymond Colin, André Quinton, Guy Llorca, et Francis Somian Ehua. 2004. « La formation au professionnalisme des futurs médecins. Recommandations du Conseil Pédagogique de la CIDMEF ». *Pédagogie Médicale* 5 (2):75-81. <https://doi.org/10.1051/pmed:2004016>.
- Bok, Harold G.J., Debbie A.D.C. Jaarsma, Pim W. Teunissen, Cees P.M. van der Vleuten, et Peter van Beukelen. 2011. « Development and Validation of a Competency Framework for Veterinarians ». *Journal of Veterinary Medical Education* 38 (3):262-69. <https://doi.org/10.3138/jvme.38.3.262>.
- Burns, Gilbert A., Kathleen L. Ruby, Richard M. DeBowes, Susan J. Seaman, et Julia K. Brannan. 2006. « Teaching Non-Technical (Professional) Competence in a Veterinary School Curriculum ». *Journal of Veterinary Medical Education* 33 (2):301-8. <https://doi.org/10.3138/jvme.33.2.301>.
- CFE-CGC. s. d. « La notion et le statut juridique du cadre ». Consulté le 12 septembre 2017. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/964028700.pdf>.
- Chambre d'agriculture. 2015. « Chiffres clés de l'agriculture française ». 2015. http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/002_inst-site-chambres/pages/infos_eco/FicheAgri_Francais.pdf.

- Chur-Hansen, Anna, et Steven Mclean. 2006. « On being a Supervisor: The Importance of Feedback and how to give it ». *Australasian Psychiatry* 14 (1):67-71. <https://doi.org/10.1080/j.1440-1665.2006.02248.x>.
- Cron, William L., John V. Slocum, David B. Goodnight, et John O. Volk. 2000. « Executive summary of the Brakke management and behavior study ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 217 (3):332-38. <https://doi.org/10.2460/javma.2000.217.332>.
- Danielson, Jared A., Tsui-Feng Wu, Amanda J. Fales-Williams, Ryan A. Kirk, et Vanessa A. Preast. 2012. « Predictors of Employer Satisfaction: Technical and Non-Technical Skills ». *Journal of Veterinary Medical Education* 39 (1):62-70. <https://doi.org/10.3138/jvme.0711.072R>.
- Delanoue, E. 2017. « La controverse autour de l'élevage en France : définition, description et analyse. »
- DGER. 2016. « Résultats de l'enquête insertion des titulaires du DEFV ».
- Diderot, D., et JLR d'Alembert. 1755. *Encyclopédie, Ou Dictionnaire Raisonné Des Sciences, Des Arts Et Des Métiers*. Sociétés Typographiques.
- Doucet, Michèle Y., et André Vrans. 2009. « The Importance of Knowledge, Skills, and Attitude Attributes for Veterinarians in Clinical and Non-Clinical Fields of Practice: A Survey of Licensed Veterinarians in Quebec, Canada ». *Journal of Veterinary Medical Education* 36 (3):331-42. <https://doi.org/10.3138/jvme/014>.
- Gauvrit, Nicolas. 2014. « Méthodologie et statistiques pour les sciences humaines ».
- Ghewy, Pierre. 2010. *Guide pratique de l'analyse de données: avec applications sous IBM SPSS Statistics et Excel : questionnez, analysez ... et décidez!* Bruxelles: De Boeck.
- group bmj. 2007. « Exploring New Goals in Veterinary Education ». *Veterinary Record* 160 (19):641-42. <https://doi.org/10.1136/vr.160.19.641>.
- Helper, Jean-Pierre, et Géraldine Michel. 2006. « La stratégie de contact multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès ». *Décisions Marketing*, n° 41:33-41.
- Henry, Colette, et Lorna Treanor. 2012. « The Veterinary Business Landscape: Contemporary Issues and Emerging Trends ». In *A Bird's-Eye View of Veterinary Medicine*, édité par Carlos C. Perez-Marin. InTech. <https://doi.org/10.5772/31960>.
- Hérault, B. 2017. « La construction d'un nouveau problème public : le carnisme. »
- Hodgson, Jennifer L., Jacquelyn M. Pelzer, et Karen D. Inzana. 2013. « Beyond NAVMEC: Competency-Based Veterinary Education and Assessment of the Professional Competencies ». *Journal of Veterinary Medical Education* 40 (2):102-18. <https://doi.org/10.3138/jvme.1012-092R>.
- Hubbard, J. 2007. « PDP: A Practice Perspective ». *In Practice* 29 (7):414-15. <https://doi.org/10.1136/inpract.29.7.414>.
- Jaarsma, Debbie A.D.C, Diana H.J.M Dolmans, Albert J.J.A Scherpbier, et Peter Van Beukelen. 2008. « Preparation for Practice by Veterinary School: A Comparison of the Perceptions of Alumni from a Traditional and an Innovative Veterinary Curriculum ». *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (3):431-38. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.3.431>.
- King, L. J. 2000. « "It Was the Best of Times, It Was the Worst of Times". A Perspective on the KPMG Study ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 217 (7):996-98.
- Kneebone, Roger, et Sarah Baillie. 2008. « Contextualized Simulation and Procedural Skills: A View from Medical Education ». *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (4):595-98. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.4.595>.
- Kogan, Lori R., Sherry L. McConnell, et Regina Schoenfeld-Tacher. 2005. « Response of a veterinary college to career development needs identified in the KPMG LLP study and the executive summary of the Brakke study: a combined MBA/DVM program, business certificate program, and curricular modifications ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 226 (7):1070-1076.
- Lane. 2008. « Problem-Based Learning in Veterinary Education ». *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (4):631-36. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.4.631>.

- Lane, India F., et E. Grady Bogue. 2010. « Faculty Perspectives Regarding the Importance and Place of Nontechnical Competencies in Veterinary Medical Education at Five North American Colleges of Veterinary Medicine ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 237 (1):53-64. <https://doi.org/10.2460/javma.237.1.53>.
- Larousse, Éditions. s. d. « Définitions : compétence - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 15 octobre 2017. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%C3%A9tence/17648>.
- Le Boterf, Guy. 1998. « Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances ». *Education permanente* 135 (2):143-151.
- Lewis, Robert E., et Jeffrey S. Klausner. 2003. « Nontechnical competencies underlying career success as a veterinarian ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 222 (12):1690-96. <https://doi.org/10.2460/javma.2003.222.1690>.
- « LimeSurvey: the online survey tool - open source surveys ». s. d. Consulté le 25 octobre 2017. <https://www.limesurvey.org/fr/>.
- Lloyd, James W., Lonnie J. King, Jeffrey S. Klausner, et Donna Harris. 2003. « National Workshop on Core Competencies for Success in the Veterinary Profession ». *Journal of Veterinary Medical Education* 30 (3):280-84.
- Malvaso, Virginie. 2015. « Le suicide dans la profession vétérinaire: étude, gestion et prévention ». *Séance thématique: «Prix de thèses»*. <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/56865>.
- May, Stephen A. 2008. « Modern Veterinary Graduates Are Outstanding, But Can They Get Better? » *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (4):573-80. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.4.573>.
- May, Stephen A., et Ayona Silva-Fletcher. 2015. « Scaffolded Active Learning: Nine Pedagogical Principles for Building a Modern Veterinary Curriculum ». *Journal of Veterinary Medical Education* 42 (4):332-39. <https://doi.org/10.3138/jvme.0415-063R>.
- Meehan, Michael P., et Marie F. Menniti. 2014. « Final-Year Veterinary Students' Perceptions of Their Communication Competencies and a Communication Skills Training Program Delivered in a Primary Care Setting and Based on Kolb's Experiential Learning Theory ». *Journal of Veterinary Medical Education* 41 (4):371-83. <https://doi.org/10.3138/jvme.1213-162R1>.
- Mohib, Najoua. 2005. *Dispositifs de formation et développement des compétences professionnelles : la question de l'engagement dans l'agir professionnel*. Université Louis Pasteur (Strasbourg). <http://www.theses.fr/2005STR13234>.
- Nielsen, N O. 2001. « Is the veterinary profession losing its way? » *The Canadian Veterinary Journal* 42 (6):439-45.
- « nuvacs.co.uk ». s. d. Consulté le 25 octobre 2017. <http://ww1.nuvacs.co.uk/?subid1=7586544a-b995-11e7-981c-6e530a006bbc>.
- Observatoire national démographique de la profession vétérinaire. 2016. « Atlas démographique ». https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/accueil/atlas-demographique.pdf.
- Ordre national des vétérinaires. 2015. *Code de déontologie vétérinaire*.
- Pereira, Irène. 2015. « Les finalités de l'enseignement: Instruire/Eduquer/Former ». Site de sociophilo ! 27 juin 2015. <http://sociophilo.jimdo.com/2015/06/27/les-finalit%C3%A9s-de-l-enseignement-instruire-eduquer-former/>.
- Perrenoud, Philippe. 1995. « Des savoirs aux compétences: de quoi parle-t-on en parlant de compétences ». *Pédagogie collégiale* 9 (1):20-24.
- Pritchard, WR. 1989. « Future directions for veterinary medicine: The Pew report Pew National Veterinary Education Program ». *The Canadian Veterinary Journal* 30 (6):472-76.
- Rabelais. 1532. *Pantagruel*.
- Ramaekers, Stephan P.J., Peter van Beukelen, Wim D.J. Kremer, Hanno van Keulen, et Albert Pilot. 2011. « An Instructional Model for Training Competence in Solving Clinical Problems ». *Journal of Veterinary Medical Education* 38 (4):360-72. <https://doi.org/10.3138/jvme.38.4.360>.

- RCVS. 2014. « Setting veterinary standards : RCVS day one competences ».
- Rhind, Susan M., Sarah Baillie, Fiona Brown, Marilyn Hammick, et Marshall Dozier. 2008. « Assessing Competence in Veterinary Medical Education: Where's the Evidence? » *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (3):407-11. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.3.407>.
- Roegiers, Xavier. 2005. « L'évaluation selon la pédagogie de l'intégration ». *La refonte de la pédagogie en Algérie-Défis et enjeu d'une société en mutation*, 107-124.
- . 2008. « L'approche par compétences dans l'enseignement supérieur et cadre européen de qualifications: opportunités, enjeux et dérives ». *Sursă electronică. Calea de acces: http://www.bief.be*. http://www.bief.be/docs/divers/qualifications_070110.pdf.
- Root Kustritz, Margaret V., et André J. Nault. 2010. « Professional Development Training through the Veterinary Curriculum at the University of Minnesota ». *Journal of Veterinary Medical Education* 37 (3):233-37. <https://doi.org/10.3138/jvme.37.3.233>.
- Saint-Onge, Michel, Michel. 1995. « Actes du 15e colloque de l'AQPC ». http://www.cdc.qc.ca/actes_aqpc/1995/saint_ong_8A15_actes_agpc_1995.pdf.
- SantéVet. s. d. « Espérance de vie chiens et chats : ils vivent plus vieux ». SantéVet. Consulté le 1 septembre 2017. <https://www.santevet.com/articles/esperance-de-vie-chiens-et-chats-ils-vivent-plus-vieux>.
- Saucier, Danielle, Line Paré, Luc Côté, et Lucie Baillargeon. 2012. « How Core Competencies Are Taught during Clinical Supervision: Participatory Action Research in Family Medicine: Teaching Competencies in Supervision: An Action Research Study ». *Medical Education* 46 (12):1194-1205. <https://doi.org/10.1111/medu.12017>.
- Scallon, Gérard. 2012. *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Bruxelles: De Boeck.
- Smith, Stephen R. 2008. « What Does a Clinical Competency Curriculum Look Like? » *Journal of Veterinary Medical Education* 35 (3):354-58. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.3.354>.
- Tinga, Carol E., Cindy L. Adams, Brenda N. Bonnett, et Carl S. Ribble. 2001. « Survey of veterinary technical and professional skills in students and recent graduates of a veterinary college ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 219 (7):924-31. <https://doi.org/10.2460/javma.2001.219.924>.
- University college London. s. d. « Continuing personal and professional development at UCL ». Consulté le 8 octobre 2017. http://www.ucl.ac.uk/hr/od/resources/continuing_prof_dev_guide.pdf.
- Utrecht University. 2006. « Programme outcomes of the veterinary curriculum ».
- Ventolini, Séverine. 2010. « Le réseau de développement professionnel des managers, Explaining the professional development network of managers ». *Revue française de gestion*, n° 202 (mai):111-26.
- Vetagro Sup. s. d. « Tableau de bord ». Consulté le 19 octobre 2017. <http://vetotice.vetagro-sup.fr/my/>.
- « VetAgro Sup » Programmes Pédagogiques ». s. d. Consulté le 19 octobre 2017. <http://www.vetagro-sup.fr/formations/cursus-veterinaire/sommaire-programmes-pedagogiques/>.
- Volk, John O., Karen E. Felsted, James G. Thomas, et Colin W. Siren. 2011. « Executive Summary of the Bayer Veterinary Care Usage Study ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 238 (10):1275-82. <https://doi.org/10.2460/javma.238.10.1275>.
- Walsh, Donal A., Bennie I. Osburn, et Mary M. Christopher. 2001. « Defining the attributes expected of graduating veterinary medical students ». *Journal of the American Veterinary Medical Association* 219 (10):1358-65. <https://doi.org/10.2460/javma.2001.219.1358>.
- Zausig, Y. A., C. Grube, T. Boeker-Blum, C. J. Busch, Y. Bayer, B. Sinner, W. Zink, N. Schaper, et B. M. Graf. 2009. « Inefficacy of Simulator-Based Training on Anaesthesiologists' Non-Technical Skills ». *Acta Anaesthesiologica Scandinavica* 53 (5):611-19. <https://doi.org/10.1111/j.1399-6576.2009.01946.x>.

Annexes

Annexe 1 : convention avec l'Ordre



Convention
Ordre National des Vétérinaires/VetAgro Sup
Dans le cadre de la thèse de Madame Diane Pendariès-Issaurat

Entre d'une part,

L'Institut d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, Sciences agronomiques et de l'environnement.

Ci-après dénommé : VetAgro Sup
ayant son siège : 1 avenue Bourgelat
F – 69280 Marcy l'Etoile

Ici représenté par **Madame Emmanuelle SOUBEYRAN**
en sa qualité de Directrice générale

ci-après dénommé « *le Partenaire* »

et d'autre part,

Le Conseil national de l'Ordre des Vétérinaires
ayant son siège : 34, rue Bréguet, 75011 Paris

Ici représenté par son Président,
Jacques GUERIN - Docteur vétérinaire

ci-après dénommé « *l'Ordre* »

19

Il est convenu ce qui suit :

I. Objet de la convention

Conformément aux dispositions du Code rural et de la pêche maritime, l'Ordre établit et tient à jour la liste des vétérinaires ou sociétés, inscrits au tableau de l'Ordre, habilités à l'exercice de la profession de vétérinaire sur le territoire français.

Ce fichier est déclaré à la Commission Nationale Informatique et Libertés sous le numéro 755239 en date du 15/05/2001, et validé par arrêté ministériel du 18 octobre 2001 publié au Journal Officiel numéro 255 du 3 Novembre 2001, page 17308 sous le numéro NOR : AGRG0102070A, complété par la délibération de la CNIL n°2013-301 du 10 octobre 2013.

L'objet de la présente convention est de fixer les modalités d'envoi par l'Ordre d'un emailing en fonction de critères définis par le demandeur dans le cadre de la thèse de Madame Diane Pendariès-Issaurat sous la responsabilité de son maître de thèse Monsieur Luc Mounier.

II. Engagements

L'Ordre s'engage :

- A envoyer un emailing à la population vétérinaire définie comme suit :
 - Vétérinaires inscrits -habilités à l'exercice

Le Partenaire s'engage :

- à ne pas utiliser les informations recueillies à des fins commerciales.

III. Responsabilités

La responsabilité de l'Ordre ne peut, en aucun cas, être engagée dans les litiges pouvant survenir.

Le Partenaire sera seule responsable des personnes sous son autorité qu'elle aura déclarées comme ayant droit d'accès à ces informations, et de la garantie de leur respect de la confidentialité.

IV. Financement.

Le partenaire bénéficie d'une intervention à titre gracieux eu égard à l'objet de la présente convention.

VII. Clause de confidentialité

Après rupture de la convention, le Partenaire sera tenu de respecter son obligation de confidentialité quel que soit le motif de rupture et ce pour une durée de cinq (5) ans à compter de la rupture.

A défaut, l'Ordre sera en droit de réclamer des dommages et intérêts.

Fait en deux (2) exemplaires à Paris, le 12 décembre 2016

Pour Le Partenaire
Pour VetAgro Sup

Emmanuelle SOUBEYRAN
Directrice générale

Pour le Conseil national de
L'Ordre des vétérinaires

Le Président
Docteur vétérinaire Jacques GUERIN

Annexe 2 : Formation complémentaires en compétences non techniques suivies par les vétérinaires expérimentés (question ouverte)

Liste des formations en compétences non techniques des répondants	Liste des formations en compétences non techniques des répondants2
j'ai fait du marketing, du support technique et de la R&d au sein de laboratoires pharmaceutiques. Formations internes à ces structures	Management nombreux congrès AFVAC
Réglementation travail	médecine gestion personnel gestion marketing
Institut d'Administration des Entreprises (1986-1987) Avetao (rééducation fonctionnelle, 2011)	Echographie, expertises, comportement, management, apiculture
CEAV Médecine Interne DU Marketing des produits de Santé (IAE Nantes)	Au moins un congrès annuel, surtout dans les domaines de la médecine interne en général et de la médecine du chat et des NAC Une formation de 2 jours de management organisée par un labo
gestion d'entreprise	INSTITUT AGRONOMIQUE PARIS GRIGNON
management	Echographie, Dermatologie, management
3ème cycle master marketing HEC	Sorti de Liège en 2004 DE ophtalmo à Alfort DE management Vétérinaire à Toulouse
MANAGEMENT VETERINAIRE DEMV à Toulouse	comptabilité des entreprises
dentisterie, comportement, management, gestion d'entreprise en particulier	CEAV Elevage et pathologie des équidés DESS Marketing et Vente
création d'entreprise - gestion (dispositif NACRE)	Droit, médecine nucléaire, cardiologie, marketing gestion
Master2 MAE à l'IAE	Marketing, développement personnel, merchandising Avec les labos Pfizer(Zoetis), Virbac, Hill's, Elanco
En T1 pro, j'ai suivi un module d'une semaine en management.	management
Master en Science Biologique et Médicale	Agrégation enseignement secondaire
Diplôme Droit et Expertise Vétérinaire	Monitorat UCPA
IAE à Nantes	gestion
DU capacité en gestion des entreprises	MBA Marketing management

Nombreuse en techniques Php de Hill's.	Orthopédie Management Echographie
IAE de PARIS DESS gestion des entreprises	nutrition marketing
Internat Animaux de Compagnie CES d'ophtalmologie vétérinaire DU de microchirurgie ophtalmologique Formation non diplômante sur la communication client	Marketing, publicité et action commercial Gestion
Leadership and management	HEC
Master en Administration des Entreprises IAE Paris Sorbonne	Médecine du comportement (DIE de vétérinaire comportementaliste) Management (DEMV école Vétérinaire de Toulouse)
MBA	Parasitologie Php formation Hill's en gestion management communication
Formation Pfizer entreprises et quelques formations courtes dispensées par les laboratoires	Master en sciences de Gestion (IAE Aix-en- Provence)
Formation continue dans mes domaines techniques canine, rurale et équine. 1 formation sur la "communication" en général avec ateliers.	Master de Marketing à HEC
DEA, MBA de l'Essec	pharmacocinétique animaux de laboratoire ostéopathie modules gestion communications
management	management, héματο bioch
management	Master 2 Economie et droit; Management - Gestion des organisations
Comportement (animal) Gestion de l'entreprise (IAE) Développement personnel et communication (PNL, ennéagramme, analyse transactionnelle)	ESSCA (Management)
Ethologie appliquée (M2) Gestion de projet (Master complémentaire) Ecologie et utilisation des outils SIG Capture et anesthésie de la faune sauvage (licence zimbabwe)	DEA Qualité des bio-produits nombreuses formations dans le domaine du management

Annexe 3 : Synthèse des résultats aux questions sur les compétences non techniques

	la maîtrise de la compétence par les jeunes : de leur point de vue				la maîtrise de la compétence des jeunes vétérinaires : du point de vue de leurs employeurs				importance de la compétence : point de vue de vétérinaires expérimentés employant de jeunes vétérinaires				importance de la compétence : du point de vue de vétérinaires expérimentés n'employant pas de jeunes vétérinaires			
	Nombre de répondants de 1 à 4	réponse la plus fréquente	médiane	écart interquartile	Nombre de répondants de 1 à 4	réponse la plus fréquente	médiane	écart interquartile	Nombre de répondants de 1 à 4	réponse la plus fréquente	médiane	écart interquartile	Nombre de répondants de 1 à 4	réponse la plus fréquente	médiane	écart interquartile
La mise en œuvre de compétences sociales																
Travailler en équipe pluridisciplinaire	425	4	4	1	332	3	3	1	335	4	4	1	508	4	4	1
développer un réseau de collègues	402	3	3	2	301	3	3	1	319	3	3	2	542	3	3	2
agir et travailler de façon éthique et pouvoir le justifier	447	4	3	1	351	3	3	1	352	4	4	1	470	4	4	1
savoir où sont les intérêts de l'animal, où sont les intérêts et pressions opposés et savoir prendre position dans cette situation	447	3	3	2	352	2	2	1	353	4	4	0	570	4	4	1
être respectueux des personnes et des animaux, savoir prendre en compte les émotions, le contexte social et les convictions personnelles des propriétaires et agir de manière correcte	447	4	4	1	349	3	3	2	352	4	4	0	567	4	4	0
La gestion de soi-même																
Prendre des décisions	449	3	3	1	358	3	3	1	357	4	4	1	576	4	4	1
Travailler de manière autonome	449	3	3	1	359	2	2	1	356	4	4	1	573	4	4	1
Laisser les autres prendre les décisions qui leur appartiennent	446	3	3	1	324	3	3	1	326	3-4	3	1	558	3	3	1
Etre organisé et discipliné	448	4	3	1	357	3	3	1	355	4	4	1	574	4	4	1

Gérer des demandes multiples et des priorités concurrentes	440	3	3	1	346	2	2	1	348	4	4	1	572	4	4	1
Suivre l'éthique professionnelle dans le respect de ses convictions	447	3	3	1	352	3	3	1	346	4	4	1	568	4	4	1
Construire des relations de confiance avec ses interlocuteurs en respectant ses engagements et en ne faisant pas de promesses ne pouvant être tenues	446	3	3	1	335	3	3	1	345	4	4	1	573	4	4	1
Se tenir au courant des développements de la médecine vétérinaire	444	3	3	1	345	4	3	1	353	4	4	1	578	4	4	1
Suivre une formation continue dans sa discipline de manière à pouvoir répondre aux changements des attentes et des besoins, améliorer le soin aux animaux et la santé publique	412	2	3	1	319	3	3	1	342	4	4	1	575	4	3	1
Se développer en ayant des intérêts en dehors de la profession	434	2	3	1	294	3	3	1	309	3	3	1	563	4	3	2
Faire preuve d'adaptabilité	446	4	3	1	356	3	3	1	356	4	4	1	575	4	4	1
Faire preuve de persévérance	445	4	3	1	350	3	3	1	358	4	4	1	574	4	4	1
Faire face aux divers challenges et défis qui vous sont proposés	437	3	3	1	340	3	3	1	343	3-4	3	1	581	4	3	1
Communiquer efficacement de manière verbale et non verbale et via différents moyens de communication	447	3	3	1	352	3	3	1	351	4	4	1	578	4	3	1
Savoir écouter les clients et collaborateurs	447	3-4	3	1	356	3	3	1	356	4	4	0	571	4	4	1
Savoir faire des présentations formelles de cas cliniques de manière compréhensible par les collègues et le public	359	3	3	1	254	3	3	1	279	3	3	2	529	2	3	1
Connaître ses limites personnelles et professionnelles pour pouvoir faire appel à des confrères pour des avis ou référer	446	4	4	1	346	3	3	1	353	4	4	1	571	4	4	1
Diriger																

Motiver les collaborateurs	375	3	3	1	310	2	2	2	332	4	3	1	526	4	3	1
Diriger, convaincre, responsabiliser les collaborateurs	310	2	2	1	287	2	2	1	313	3	3	1	501	3	3	1
Apporter des connaissances et compétences aux clients	439	3	3	1	344	3	3	1	349	3	3	1	568	3	3	2
Faire des feedbacks sur les accomplissements au sein de l'équipe	275	2	2	1	303	2	2	1	307	3	3	1	530	3	3	2
Guider les collaborateurs vers de plus hautes performances	260	2	2	1	270	2	2	2	293	3	3	2	483	3	3	2
Gestion de la structure																
Connaître les principes de bases pour ouvrir ou reprendre une structure de vétérinaires praticiens	336	1	1	1	293	1	1	1	302	4	3	2	515	4	3	1
Connaître les différentes formes d'organisations possibles pour une structure de vétérinaires praticiens	374	1	1	1	282	1	1	1	296	3	3	2	518	3	3	2
Connaître les responsabilités et le rôle des vétérinaires en tant qu'employés et employeurs	408	2	1	2	318	1-2	1	2	333	4	3	1	542	4	3	1
Savoir l'importance de l'organisation de réunions au sein de l'équipe	393	3	3	1	295	2	2	1	322	4	3	1	535	3	3	2
Se sentir impliqué et responsable au sein de la structure	434	3	3	2	346	3	3	1	348	4	4	1	592	4	4	1
Etre capable de s'accorder sur les objectifs pour la structure	379	3	3	1	322	3	3	1	337	4	4	1	538	4	4	1
Comprendre et pouvoir mettre en place une politique tarifaire, une fixation des prix, un bilan comptable, la rentabilité des actes	308	1	1	1	289	1	1	1	324	4	4	1	536	4	3	1
Etre capable de gérer les stocks de la pharmacie	338	2	2	1	298	1	2	1	328	4	3	1	547	4	3	1
Utiliser la finance et le management pour pouvoir mener un projet à bien	294	1	1	1	272	1	1	1	308	4	3	2	520	3	3	2

Avoir des connaissances en matière de marketing	345	1	1	1	290	1	1	1	320	3	3	2	534	3	3	1
Réflexion																
Appliquer une démarche scientifique	448	4	4	1	355	3	3	1	355	4	4	1	574	4	4	1
Evaluer de façon critique le contenu d'un article, d'une expérience	443	3	3	1	295	3	3	1	331	3	3	1	579	3	3	1
Prendre des décisions en se basant sur les preuves et sur l'expérience	448	3	3	1	337	3	3	1	348	4	4	1	577	4	4	1
Aller rechercher des informations complémentaires lorsque cela est nécessaire	447	4	3	1	349	4	3	1	354	4	4	1	571	4	4	1
Analyser un processus pour en améliorer les performances	393	3	3	1	285	2	3	1	311	3	3	1	561	3	3	1
Tenter de nouvelles approches à des problèmes en pensant de façon innovante	416	3	3	1	298	2	2	1	328	3	3	1	569	3	3	1
Anticiper les besoins futurs de la structure	333	2	2	1	284	1	2	1	318	4	3	1	556	3_4	3	1
Avoir connaissances des questions philosophiques et sociétales portant sur la médecine vétérinaire et s'être fait une opinion dessus	403	2	2	1	266	2	2	1	295	3	3	1	559	3	3	1
Gérer les crises et les incidents																
Communiquer sur les effets secondaires des médicaments	440	2	3	1	331	3	3	1	348	4	3	1	575	3	3	1
Avoir conscience du rôle du vétérinaire comme gardien de la santé publique, déclarant les zoonoses et dangers sanitaires	441	2	3	2	335	3	3	1	354	4	4	1	568	4	3	1

PENDARIÈS-ISSAURAT Diane

LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES DANS LA PROFESSION VÉTÉRINAIRE : ÉTAT DES LIEUX DE LA FORMATION DANS LES ÉCOLES ET ENQUÊTE AUPRÈS DES VÉTÉRINAIRES PRATICIENS

Thèse d'Etat de Doctorat Vétérinaire : *Lyon le 22 décembre*

RESUME

Les compétences non techniques des vétérinaires praticiens sont définies comme des compétences nécessaires à l'exercice de la profession mais ne relevant pas directement de la médecine vétérinaire. Il a été démontré que ces compétences non techniques (regroupées en plusieurs catégories : compétences sociales, de gestion de soi-même, de direction, de gestion de structure, de réflexion et de gestion des situations de crises) agissent comme une clef de succès pour les vétérinaires praticiens.

L'enquête que nous avons menée auprès des vétérinaires inscrits à l'Ordre avait pour but de mettre en évidence les lacunes éventuelles de la formation des vétérinaires en France et, parallèlement, d'identifier quelles compétences étaient importantes pour l'exercice de la profession d'après les vétérinaires praticiens français. Nous avons pu mettre en évidence des points à améliorer dans la formation des vétérinaires praticiens. De façon à permettre ces modifications, nous avons fait un état des lieux des formations en compétences non techniques existant à l'école vétérinaire de Lyon et étudié quelques méthodes permettant la mise en place de l'enseignement des compétences non techniques dans le cursus de formation vétérinaire.

MOTS CLES :

- formation vétérinaire
- compétences non techniques
- cursus

JURY :

Président :	Madame le Professeur Charbotel
1er Assesseur :	Monsieur le Professeur Mounier
2ème Assesseur :	Monsieur le Professeur Cadoré

DATE DE SOUTENANCE : le 22 décembre 2017

ADRESSE DE L'AUTEUR : 16 rue Gambetta, 78600 Le Mesnil le Roi