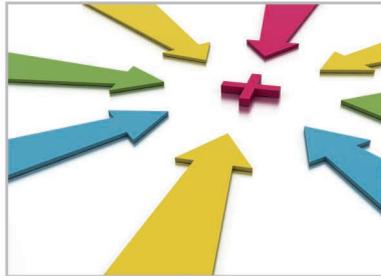


VETERINARY **focus**

Hors-série

La revue internationale du vétérinaire spécialiste des animaux de compagnie



Opportunités de développement pour votre clinique



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Opportunités de développement pour votre clinique

Table des matières

Les auteurs	3
Introduction	5
1 Stratégies de développement pour les cliniques vétérinaires	7
2 Votre équipe est-elle partante ?	17
3 Convaincre ses clients	23
4 Etudes de cas	31
Références	51

Les auteurs



De gauche à droite : Geoff Little, Pere Mercader, Antje Blättner et Philippe Baralon

Philippe Baralon

Philippe est diplômé de l'Ecole Vétérinaire de Toulouse en 1984, titulaire d'un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en Economie en 1985 et d'un MBA (Master of Business Administration) de l'HEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) en 1990, date à laquelle il a créé la société Phylum dont il est toujours associé-gérant aujourd'hui.

Phylum conseille des entreprises vétérinaires dans le domaine des animaux de compagnie, de la pratique équine ou des productions animales.

Les domaines de compétence de Philippe sont la stratégie, le marketing et la gestion financière. Il analyse également l'économie de la médecine vétérinaire dans différentes régions du monde.

Auteur d'une cinquantaine d'articles en gestion de l'entreprise vétérinaire, Philippe anime également des sessions de formation et donne de nombreuses conférences en France et à l'étranger.

Antje Blättner

Après avoir étudié la Médecine Vétérinaire à Berlin et à Munich, Antje Blättner sort diplômée de l'Université Ludwig Maximilian en 1988. Elle travaille actuellement à temps partiel en clientèle canine.

Après avoir formé des ASV, elle a commencé à donner des conférences pour les vétérinaires et les ASV allemands sur les thèmes de la communication, du marketing et d'autres aspects de la gestion de clientèle en Allemagne.

En 2001, elle participe à une session d'enseignement post-universitaire sur la formation et le coaching à l'Université de Linz (Autriche) et fonde « Vetkom » avec son confrère Wolfgang Matzner. Vetkom est une société dédiée à la formation des vétérinaires et des ASV en gestion de clientèle, par le biais de conférences, séminaires et sessions de formation dans les cliniques.

Antje Blättner est rédactrice depuis 2005 de « Team.konkret », une revue professionnelle pour les ASV.

Geoff Little

Geoff Little est diplômé du Trinity College de Dublin en 1973. Il reste associé pendant 35 ans dans une clinique canine, devenue structure multicentrique avec 2 hôpitaux et 4 domaines d'activité, avant de se retirer en 2002.

Parallèlement, il dirige pendant 20 ans la société Centaur Services Ltd., une des principales centrales vétérinaires du Royaume-Uni.

Actuellement, il est conseiller vétérinaire pour Anval Ltd., une société britannique de service pour la profession vétérinaire spécialisée en gestion et finance et formateur associé en communication pour la Veterinary Defence Society, une société d'assurance professionnelle pour les vétérinaires. Il est également Directeur de MyVet Network en Irlande.

Geoff est conférencier et auteur de nombreux articles scientifiques et chapitres d'ouvrages sur différents aspects de la Gestion de Clientèle Vétérinaire au Royaume-Uni et ailleurs, notamment dans les congrès BSAVA, WSAVA, VPMA et SPVS. Il est aussi ancien Président de la SPVS (Society of Practising Veterinary Surgeons).

Pere Mercader

Pere Mercader débute sa carrière dans une entreprise internationale dédiée aux animaux de compagnie, occupant pendant 10 ans différents postes de management et de recherche dans le secteur du marketing.

En 2001, il s'installe comme consultant indépendant en gestion de clientèle, conseillant un certain nombre de cliniques vétérinaires en Espagne et au Portugal.

Pere Mercader contribue également à la conception et à la réalisation d'études de rentabilité et de détermination des prix pour la profession vétérinaire.

Il coordonne actuellement les modules Marketing et Stratégie du MBA Vétérinaire organisé par l'AVEPA (association nationale des vétérinaires espagnols) et l'Université de Barcelone (UBA).

Fondateur et directeur associé de Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com), une société de recherche en marketing spécialisée dans le domaine de la clientèle petits animaux, Pere Mercader est aussi l'auteur de « Management solutions for veterinary clinics ».

Introduction



C. Renner

L'activité du vétérinaire fut longtemps basée sur le traitement médical et chirurgical des animaux malades.

Pourtant, la grande majorité des chiens et des chats d'une clientèle vétérinaire sont des animaux... en bonne santé ! Ils représentent donc une source de développement importante pour la clinique car leurs maîtres sont demandeurs d'information et souhaitent préserver la santé de leurs compagnons. A une époque où Internet facilite l'accès à tout type de « contenu », de qualité très variable, le vétérinaire et son équipe ont un rôle essentiel de conseil, pour aider les propriétaires et les reconforter.

Néanmoins, s'il existe une demande latente de la part du public, proposer de nouveaux actes de médecine préventive et développer de nouveaux services nécessite une réflexion stratégique, un plan d'action et une mobilisation de toute l'équipe vétérinaire.

Pour vous accompagner dans cette démarche, Royal Canin s'est entouré d'une équipe de spécialistes en « practice management » et vous propose ce Focus Hors-série. Vous y trouverez - après quelques rappels théoriques - quatre illustrations de domaines à développer : la naissance à la maison, l'animal en croissance, l'animal stérilisé et le senior. Au final, nous espérons que cet ouvrage apportera une contribution efficace au développement de votre « entreprise vétérinaire ».

Philippe Marniquet,
Vétérinaire, Diplômé ESSEC
Royal Canin



1. Stratégies de développement pour les cliniques vétérinaires

> RÉSUMÉ

Développer son activité est un objectif commun à la plupart des propriétaires de cliniques vétérinaires. En fonction des stratégies de développement, l'accent est mis sur les clients existants ou sur la recherche de nouveaux clients, sur les produits et services existants ou sur le développement de nouveaux produits et services. Chacun de ces axes de développement implique des programmes différents et a ses propres conséquences.

La création de nouveaux services est un axe de développement très classique, mais qui nécessite une réflexion méthodique, une conception rigoureuse, et une excellente mise en place pour obtenir des résultats positifs.



Introduction

Est-ce une bonne idée d'augmenter mon activité ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? Serai-je plus heureux(se) avec une clinique plus importante, ou aurai-je seulement plus de soucis ? Gagnerai-je plus, ou cela me coûtera-t-il tellement cher qu'au final je ne gagnerai pas plus d'argent qu'aujourd'hui, voire même moins ? Et mes employés... seront-ils plus épanouis dans une clinique plus importante ? Et mes clients et mes patients, bénéficieront-ils d'un meilleur service qu'aujourd'hui ? Et quand je déciderai de partir à la retraite, aurai-je plus de facilité ou plus de mal à vendre ? Et si, à l'inverse, je ne développe pas ma clinique, quels sont les inconvénients ?

Vous vous êtes déjà probablement parfois posé ce type de questions. Elles se posent naturellement quand nous réfléchissons au développement à long terme de notre activité. En d'autres termes, ce sont des questions stratégiques. Au fond, nous réfléchissons à ce que nous voulons que notre clinique soit dans dix ou quinze ans, à la façon dont nous l'imaginons dans le futur.

Le développement d'une clinique vétérinaire est un choix personnel, ce n'est pas une obligation. Il n'y a pas de loi ni

de principe éthique ou moral qui nous oblige à augmenter notre activité.

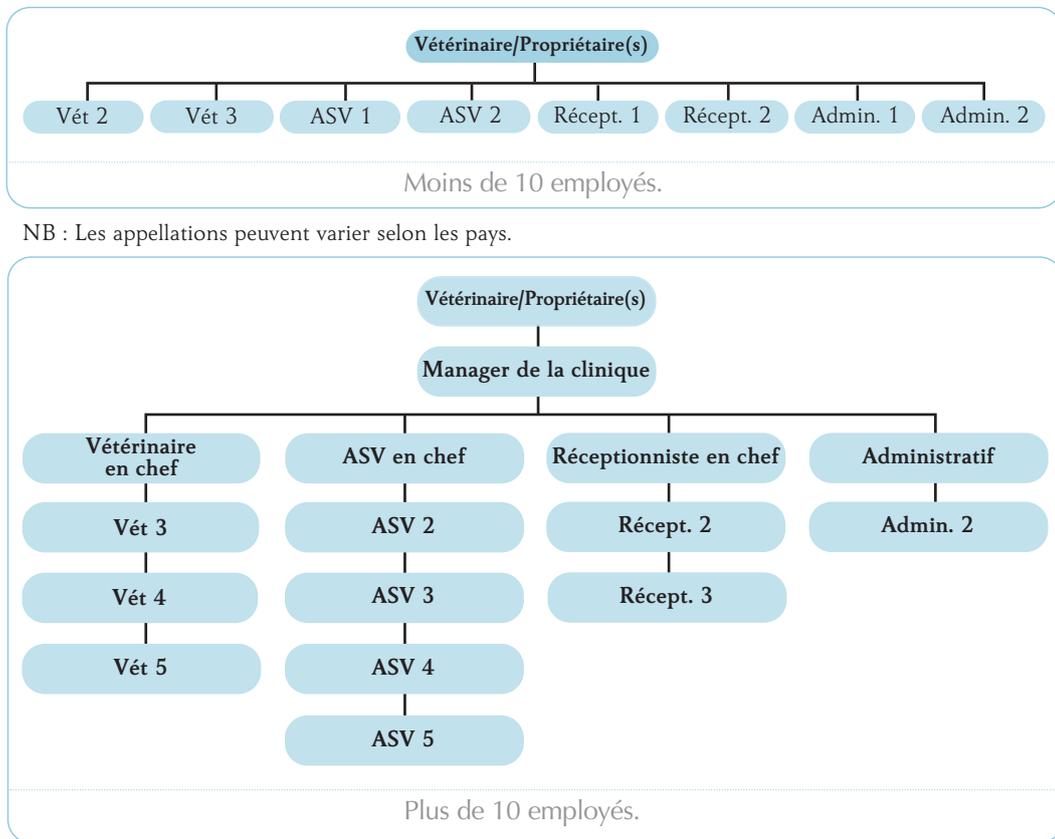
Néanmoins, la plupart des entreprises (vétérinaires ou autres) veulent se développer. La suite de ce chapitre abordera les principaux bénéfices du développement des cliniques vétérinaires ; plusieurs méthodes ou stratégies de développement seront proposées et certains outils de management et de suivi seront conseillés.

1/ Quels sont les bénéfices du développement d'une clinique vétérinaire ?

A) Permettre à mon équipe de se développer sur le plan personnel et professionnel

Une clinique qui se développe offre à ses employés davantage d'opportunités d'évolution personnelle et professionnelle : ils peuvent acquérir de nouvelles compétences, prendre davantage de responsabilités,

Figure 1. Evolution de l'organigramme d'une clinique vétérinaire.



NB : Les appellations peuvent varier selon les pays.

monter en grade, superviser d'autres employés. En bref, ils peuvent se développer en même temps que la clinique. Il est plus facile de motiver et de garder des employés brillants dans un environnement dynamique et en expansion, ce qui diminue le stress et les coûts économiques liés au turnover du personnel.

de votre entreprise et en attirant, motivant et conservant le personnel qualifié.

B) Faciliter la spécialisation

La neurologie, l'orthopédie, l'ophtalmologie, la cardiologie... toutes les spécialités médicales ont un point commun : leur maîtrise nécessite de voir des centaines voire des milliers de cas. Concrètement, il est quasiment impossible d'acquérir de vraies compétences spécifiques avec la charge de clientèle d'une clinique généraliste de taille même moyenne. De ce point de vue, l'expansion d'une clinique peut permettre d'acquérir les connaissances et l'expertise nécessaires à une future spécialisation, ce qui peut avoir des effets bénéfiques, non seulement sur le plan médical, mais aussi en renforçant la position

C) Accroître l'efficacité économique

Une clinique vétérinaire est essentiellement un centre de coûts fixes, avec des coûts de structure et de main d'œuvre (équipement, locaux, personnel administratif) qui représentent généralement 60 % des revenus, voire davantage. Dans toutes les entreprises à coûts structurels élevés, une augmentation d'activité (davantage de clients, davantage de patients) se traduit par une amélioration de la performance financière par une dilution des coûts fixes. C'est ce qu'on appelle « l'économie d'échelle » : les salaires de mes employés vétérinaires, les coûts d'amortissement ou d'entretien de ma radio numérique, les coûts de fonctionnement de mon site Internet sont les mêmes, que nous voyions 50 ou 200 patients cette semaine.

Nous avons plusieurs preuves de l'existence de cette économie d'échelle dans les cliniques vétérinaires (Mercader, 2004), ainsi qu'une forte confirmation empirique basée sur le développement croissant des chaînes et groupes de cliniques vétérinaires dans plusieurs pays.

En résumé, les cliniques vétérinaires les plus grosses - si elles sont bien gérées - ont tendance à être davantage rentables ; et ces bénéfices supérieurs facilitent le réinvestissement (technologie, personnel formé), l'augmentation des salaires et l'amélioration du taux de rendement de l'actif.

D) Professionnaliser les systèmes de management et de gestion

Une des conditions indispensables à l'expansion d'une clinique vétérinaire est la professionnalisation du management, associée à la mise en place de systèmes permettant de garantir que les choses sont faites de la bonne manière par les bonnes personnes et au bon moment, même si le ou les propriétaire(s) de la clinique ne sont pas là physiquement pour superviser le travail.

Quand il y a plus d'une dizaine d'employés (environ), un seuil est atteint, où il devient quasiment impossible pour le ou les propriétaire(s) de tout contrôler. Il est alors essentiel d'établir des procédures écrites, de créer un « second niveau » de personnes de confiance qui géreront et superviseront à leur tour d'autres employés, et de mettre en place des systèmes d'évaluation et de contrôle des performances. La **Figure 1** illustre de façon schématique l'évolution logique de l'organigramme d'une clinique qui s'agrandit.

A première vue, les inconvénients pourraient paraître l'emporter sur les avantages, mais cette évolution peut représenter un réel bienfait pour le ou les propriétaire(s) d'une clinique vétérinaire. En effet, une entreprise qui possède une équipe de management et des systèmes de gestion bien établis dépend moins de la présence physique permanente du grand patron. Hormis le fait d'apporter une plus grande liberté personnelle, cela a des conséquences à long terme au moment de la revente de la clinique : les cliniques qui se vendent le mieux sont celles dont la performance n'est pas modifiée par l'absence du ou des propriétaire(s) des lieux. Plus la séparation entre propriété et management est grande et plus la négociabilité, et donc la valeur, de la clinique est élevée.

2/ Comment une clinique vétérinaire peut-elle se développer ?

Pour répondre à cette question, nous devons considérer et adapter un outil développé par Igor Ansoff, mathématicien et professeur à l'UCLA [Université de Los Angeles en Californie], considéré comme le père du management stratégique. En 1957, Ansoff a publié un article majeur (Ansoff, 1957) qui présente sa matrice de développement produit (ou service) et marché. La **Figure 2** est une représentation schématique de cette matrice : le concept - simple mais puissant - qui sous-tend ce modèle est que nous ne pouvons développer notre activité qu'en suivant quatre stratégies fondamentales.

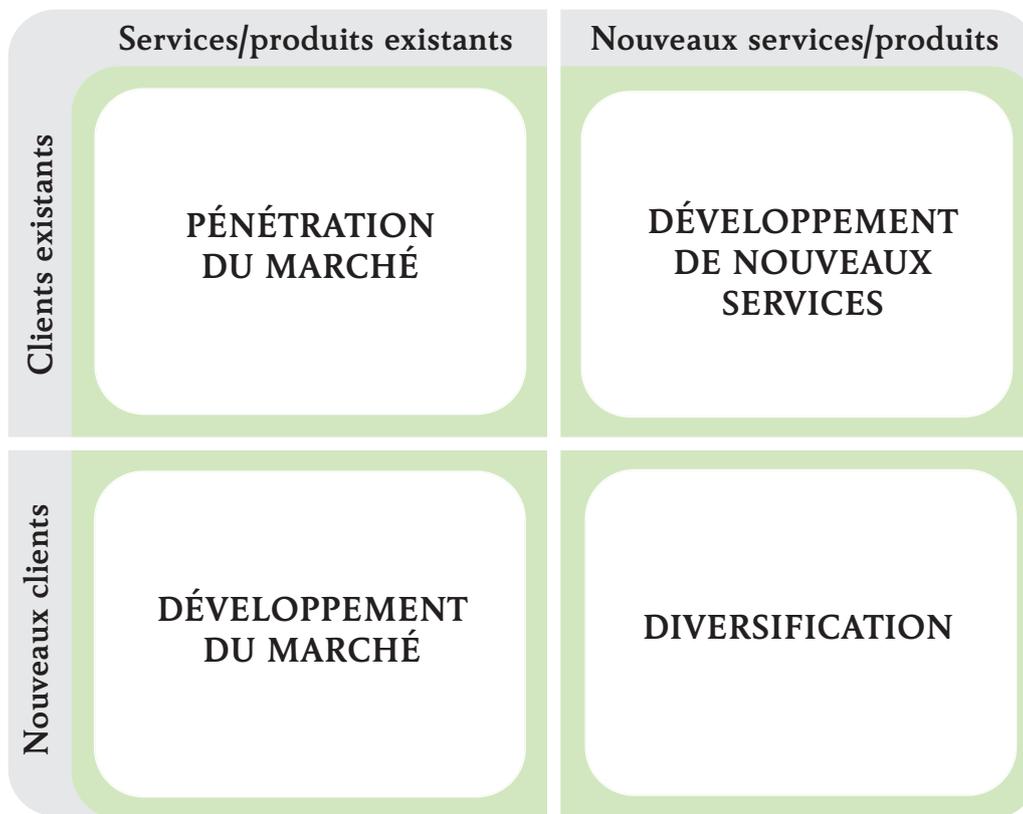
1) Pénétration du marché

Cette stratégie consiste à vendre un plus grand nombre de nos services/produits existants à nos clients existants, c'est-à-dire à augmenter la consommation de nos services ou produits. Toute action visant à augmenter la fréquence des visites des patients, à augmenter la fidélité des clients actuels ou à favoriser la vente croisée de services et produits appartient à ce quadrant de la matrice. En voici quelques exemples : systématiser l'évaluation de la denture, à l'aide d'une échelle semi-quantitative, enregistrer le grade dans la fiche de l'animal et définir une prescription adaptée à chaque grade ; relancer systématiquement les clients qui ne sont pas venus à la clinique sans motif apparent depuis 18 mois ; ou offrir des bons de réduction pour les premières séances de toilettage des nouveaux chiots. Les « programmes santé », de plus en plus connus et appréciés des propriétaires d'animaux, peuvent également viser l'augmentation de la consommation de nos services

Un management professionnel permet de garantir le bon fonctionnement de la clinique, même en l'absence du ou des propriétaire(s) !



Figure 2. La matrice d'Ansoff.



par nos clients existants, en favorisant la vente croisée de services et produits par une multiplication des visites et donc des opportunités d'achat.

2) Développement du marché

Cette stratégie consiste à gagner de nouveaux clients en leur offrant nos services et produits existants. Cela peut se faire en intensifiant nos activités de communication/ promotion dans notre zone géographique actuelle, ou en élargissant notre zone de « chalandise » (ou zone d'influence) : ouvrir une clinique satellite ou faciliter l'accès à la clinique pour les clients résidant dans un secteur particulier...

Voilà quelques exemples de ce type d'actions : améliorer le site Internet de la clinique et l'indexer dans les moteurs de recherche les plus populaires ; faire de la publicité/ communiquer dans les médias locaux (programmes radio-phoniques, programmes scolaires, articles dans la presse locale) selon les possibilités autorisées par la législation nationale; offrir aux clients une heure de parking gratuit ; ou créer un programme de « parrainage », récompensant les clients qui nous ont recommandés à de nouveaux clients.

3) Diversification

La stratégie de développement la plus audacieuse et incertaine consiste à trouver de nouveaux types de clients en leur offrant de nouveaux services. Par exemple, une clinique vétérinaire locale généraliste pourrait décider de développer un service spécialisé (ex. cardiologie) afin d'encourager les autres cliniques vétérinaires à lui référer leurs cas complexes. Cette stratégie n'est pas facile à mettre en place. Pour réussir, il est généralement nécessaire de changer la mentalité (« culture ») de toute l'équipe, et il est finalement souvent plus efficace de développer cette nouvelle activité dans une structure totalement indépendante.

4) Développement de nouveaux services

Offrir de nouveaux services ou produits aux clients déjà existants est l'un des moyens classiques de développer une activité. Les clients existants ont déjà établi une relation de confiance ainsi que des habitudes de visite et d'achat avec leur clinique vétérinaire et ils seront donc plus réceptifs que les autres clients à une offre de nouveaux services.

En Espagne, la dépense annuelle moyenne par animal dans une clinique vétérinaire est estimée (VMS, 2010) à environ 210 euros (services, médicaments et produits vétérinaires inclus) alors que le nombre moyen de visites par an n'est estimé qu'à 3,1. Ces chiffres révèlent une formidable opportunité pour les cliniques vétérinaires, qui est d'exploiter un plus grand nombre de besoins potentiels de ces clients et patients. Par « nouveaux services », nous entendons les services qui existent déjà sur le marché mais que les clients achètent actuellement ailleurs (ex. toilette, alimentation) ainsi que les services réellement nouveaux que les clients n'ont encore jamais utilisés.

Parmi ces « vrais » nouveaux services, citons par exemple des séances d'éducation et de socialisation pour chiots ; un système de « garderie » permettant aux clients de laisser leurs animaux le matin avant d'aller au travail et de les récupérer le soir ; des programmes de stérilisation ; des séances de rééducation et de physiothérapie pour les animaux souffrant de pathologie articulaire ; des programmes pour faciliter les mises-bas à domicile ; et des programmes santé/bien-être pour les animaux âgés...

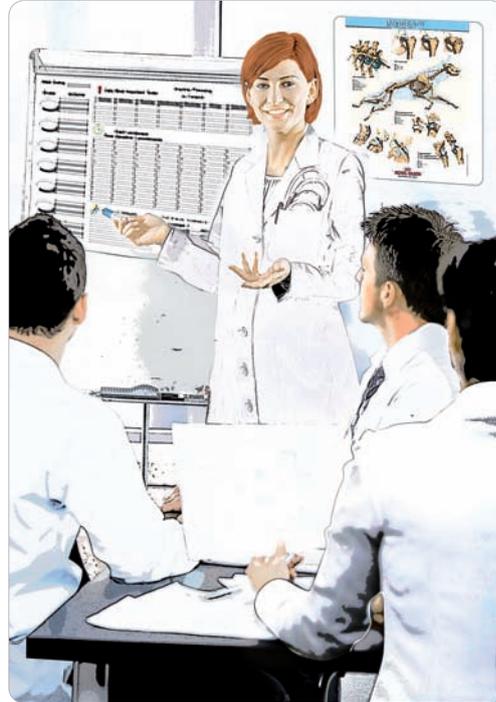
3/ Méthodologie : comment mettre en place un service nouveau et efficace dans la clinique ?

Pour citer une phrase souvent utilisée dans le monde des affaires, « ne pas planifier, c'est planifier l'échec ». Les chiffres concernant les taux d'échec de nouveaux services et produits dans les grandes multinationales - malgré les ressources dont elles disposent - sont assez décourageants. Il nous faut donc être conscients que le développement d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire est un processus complexe qui nécessite une planification méthodique si nous voulons qu'il ait des bonnes chances de réussite. Nous vous proposons ici un certain nombre d'étapes pour faciliter ce processus.

A) Envisager une « logique commerciale »

Il existe de nombreuses façons de développer de nouveaux services dans une clinique vétérinaire. Les exemples les plus variés incluent la livraison à domicile d'aliments, l'homéopathie, la physiothérapie et la rééducation fonctionnelle, l'éducation et la socialisation des chiots, le

L'introduction d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire est un processus complexe qui nécessite une planification méthodique.



dépistage génétique pour la prévention des maladies, la dentisterie... Pour ne pas semer la confusion ou noyer les clients dans une telle diversité de choix, certaines questions sont à considérer : quel rôle ce nouveau service jouera-t-il dans notre modèle économique ? Comment nous aidera-t-il - ou pas - à atteindre nos objectifs à long terme, c'est-à-dire nos perspectives économiques pour dans 10 ou 15 ans ? Est-il cohérent avec nos atouts, nos compétences, notre image et notre profil de clientèle ? Personne ne peut mieux répondre à ces questions que les propriétaires des cliniques eux-mêmes, aidés de leur équipe. La décision de créer un nouveau service ne doit pas être prise pour imiter un confrère, ou parce qu'on a trouvé cette idée intéressante lors d'un congrès, mais elle doit être le résultat d'une réflexion méthodique.

B) Quantifier, investiguer et ne pas seulement s'appuyer sur l'intuition

Voici quelques-unes des questions auxquelles nous devons tenter de répondre - avec notre équipe - pour chaque nouveau service que nous envisageons de créer :

- Concrètement, quel pourcentage de nos clients actuels pourraient être intéressés par ce service ?
- Pourquoi seraient-ils intéressés par l'achat de ce service s'ils ne l'ont jamais été jusqu'à présent ?
- Comment déterminerons-nous le prix de ce nouveau service ?
- Quels en seront les coûts fixes - investissement matériel, communication, formation, espace dédié - et les coûts variables - temps de travail, fournitures... ?
- Quel est son seuil de rentabilité - c'est-à-dire le nombre minimal d'unités qui devront être vendues pour ne pas subir de perte ?
- Combien de temps faudra-t-il - d'un point de vue réaliste - pour atteindre ce niveau de ventes ?
- Quels types de cliniques ont déjà introduit cette offre de service ? Quel volume ce service a-t-il atteint proportionnellement à la taille de ces cliniques ?

La **Figure 3** montre un modèle d'analyse économique qui peut être utilisé pour évaluer la faisabilité de l'investissement dans un nouvel échographe. Ce modèle peut, après adaptations, être utilisé pour étudier les investissements dans d'autres équipements. Il permet d'évaluer les coûts fixes (investissement matériel, entretien, financement) et les coûts variables (temps de travail du personnel, coûts indirects, consommables) liés à ce nouveau matériel/service.

Ce type de modèle offre la possibilité de simuler différents scénarios de prix et de calculer le volume minimum (nombre d'actes) nécessaire pour couvrir au moins les frais engagés. Cet outil peut également permettre à toute l'équipe de mieux appréhender les conséquences économiques du lancement d'un nouveau service. La décision d'acquiescer ce nouvel équipement (et donc d'introduire ce nouveau service d'échographie) ne doit pas uniquement reposer sur des critères financiers mais ceux-ci devront être pris en compte par le responsable du projet qui en discutera en amont avec toute l'équipe de la clinique.

C) Préciser qui fera quoi, quand et avec quelles ressources ?

Nous savons tous que les tâches quotidiennes dans une clinique vétérinaires sont très chronophages. Si nous ne veillons pas à définir les « deadlines » [échéances NDLR], les tâches et les superviseurs, tout plan de lancement d'un nouveau service sera source de problèmes. Le modèle présenté en **Figure 4** montre un exemple de planification rétroactive (c'est-à-dire établi en fonction de la date de lancement du service et définissant qui doit faire quoi et quand).

Il ne suffit pas de construire le modèle : vous devez déterminer les « acteurs », informer les personnes concernées, obtenir leur

Figure 3. Modèle d'analyse des investissements, nouveau service « Echographie ».

Coûts fixes			
Coût d'acquisition du matériel	28000 €		
Durée de vie du matériel	5 ans		
Amortissement annuel		5600 €	
Coût annuel du financement (%)	5,0 %	840 €	
Coût annuel du contrat d'entretien/d'assurance			1500 €
Coût fixe total (annuel)			7940 €
Coûts variables (par acte)			
Consommables (gel, alcool, gants...)			1,0 €
Temps (en minutes) consacré par le vétérinaire à l'acte	30		
Coût du temps de travail d'un vétérinaire (salaire direct + coût du personnel et frais indirects)		37,5 €	
Coût variable total (par acte)			38,5 €
Prix estimé de l'acte (hors taxe)			72,9 €
Nombre d'actes (facturés) par an pour calculer les coûts	400		

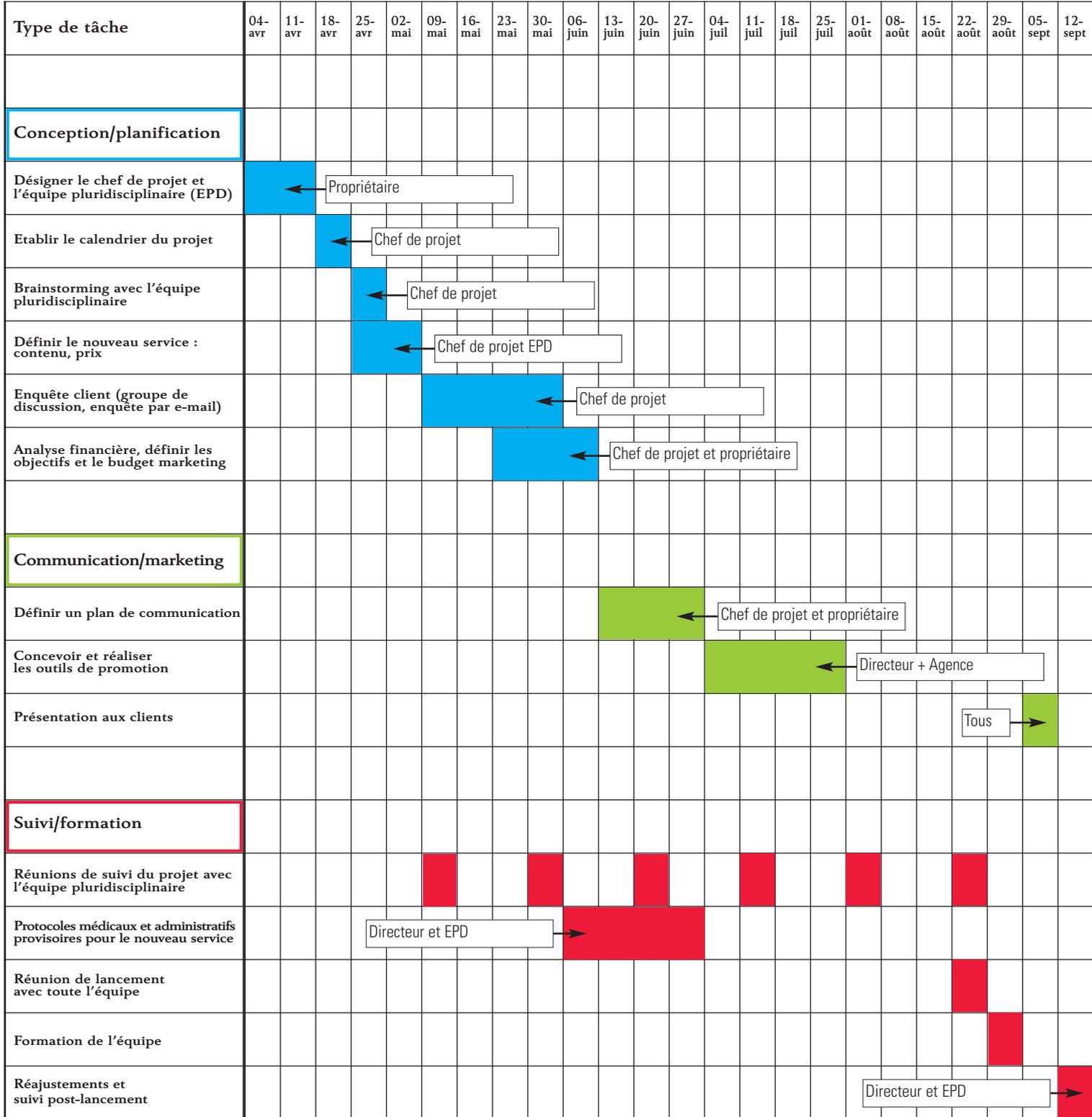
Si vous avez dû emprunter pour acheter l'échographe.

Le coût du temps de travail du vétérinaire (avec répartition équilibrée des frais généraux) est estimé dans cet exemple à 1,25 € par minute.

Dans l'hypothèse d'un objectif de marge nette de 20%.

Ce tableau permet d'analyser l'intérêt économique d'un nouvel équipement - en l'espèce un échographe - en fonction du montant de l'investissement, des coûts d'utilisation et de structure et d'une hypothèse de volume d'activité (400 échographies facturées par an). Avec les données ci-dessus, l'investissement permet d'atteindre une profitabilité de 20% pour un prix de vente de 72,9 € hors TVA.

Figure 4. Modèle de planification pour le lancement d'un nouveau service de « Programme de Reproduction pour les Propriétaires non éleveurs ».



consentement et établir un calendrier régulier (idéalement mensuel) pour suivre l'évolution du projet.

Une erreur fréquemment commise consiste, lors de l'attribution des responsabilités aux membres de l'équipe (assistants vétérinaires, ASV, secrétaires) dans la phase préparatoire d'un nouveau service, à attribuer des parties du projet à des personnes qui sont déjà occupées à plein temps à des tâches quotidiennes. Quand sont-elles supposées s'occuper de ce nouveau projet ? Pendant leur temps libre ? Ou quand il n'y a pas de clients dans la clinique ? Nous n'avons que deux options réalistes : soit libérer les personnes concernées de leur travail pendant un certain nombre d'heures par semaine, qu'elles pourront consacrer au projet, soit désigner une personne de profil différent (un assistant administratif, quelqu'un du marketing/communication, c'est-à-dire un manager) pour gérer cette tâche. Cette personne devra diriger le projet, sans toutefois oublier de s'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire le cas échéant (ex. un vétérinaire, une ASV, une secrétaire, un responsable administratif...) pour s'assurer que toutes les informations importantes sont partagées et que chacun se sent impliqué dans le processus. Sinon, l'équipe sera la première à dire que « le patron » s'est trompé quand il a émis l'idée de lancer un nouveau service, en n'ayant pas consulté tout le monde.

Le choix du chef de projet ainsi que la constitution de l'équipe pluridisciplinaire dépendront de la nature du nouveau service considéré.

qu'elle s'imposera avec autant de clarté aux autres membres de son équipe et, dans un second temps, aux clients.

Il est essentiel que toute l'équipe soit impliquée dans la phase de conception (que comprend ce nouveau service ? Quel est son intérêt du point de vue médical ? A qui s'adresse-t-il ? Combien cela coûtera-t-il ? Comment les clients seront-ils informés ?), dans la phase de mise en place (qui s'en chargera ? Une formation sera-t-elle nécessaire ? Quand le service sera-t-il lancé ?) et dans la phase de suivi (quelle est son évolution ? Devons-nous y apporter des modifications ?).

Si nous ne le faisons pas, nous risquons d'être confrontés au cas, malheureusement classique, du client qui demande à un membre de la clinique des renseignements sur un service annoncé en salle d'attente ou sur Internet, et qui se voit répondre « il faudra que vous demandiez au vétérinaire » ou « je suis navrée, mais je n'en sais rien ».

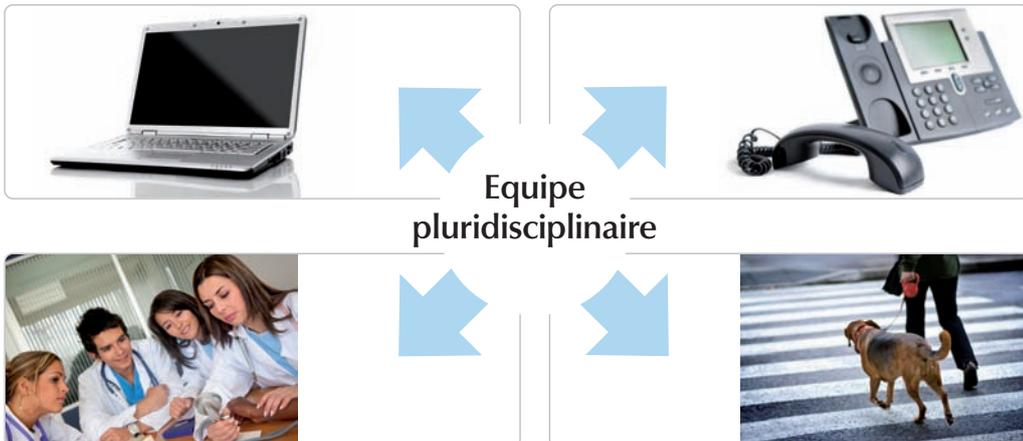
Il est également essentiel d'informer nos clients sur le nouveau service de façon efficace et attractive. Un budget (même réduit) doit être alloué au lancement d'un nouveau service, pour couvrir les frais liés aux activités de promotion. Parmi ces activités, citons : notification sur le site Web, campagne d'e-mailing ciblant spécifiquement une partie de la clientèle, poster ou affiche à l'accueil, dépliant ou brochure distribué(e) par le vétérinaire en salle de consultation ou par les ASV, etc.

A titre d'exemple, il n'est pas anormal d'allouer à la promotion d'un nouveau service entre 10 et 20 % du revenu escompté durant la première année d'existence de ce service. Si nous voulons de bons résultats, il est préférable de faire appel à des professionnels pour concevoir et réaliser ce type d'outils. Commençons par le

D) Communiquer, communiquer et communiquer

Bien que le ou les propriétaire(s) de la clinique puissent avoir une vision très claire du nouveau service, cela ne signifie pas

Facteurs-clés de la réussite d'un projet.



nom du nouveau service, car souvent le meilleur moyen de tuer un service avant même de l'avoir lancé est de lui donner un nom peu attirant. Mais recevoir une aide professionnelle extérieure ne signifie pas pour autant exclure notre équipe du processus. Une bonne agence de publicité aura le bon sens et l'intelligence de nous demander notre avis et de nous faire participer à la création des outils de promotion.

Une alternative est d'impliquer des partenaires commerciaux, tels que des fabricants d'aliments ou de médicaments pour animaux, avec lesquels nous travaillons régulièrement. S'ils sont en position de nous offrir des outils de promotion qui ont été conçus et testés de manière professionnelle, pourquoi s'en priver et se casser la tête à tout réinventer ?

E) Prioriser : faire moins mais mieux

L'un des défis d'un bon manager est d'arriver à utiliser efficacement le peu de ressources dont il dispose. Notre temps, le temps de nos employés, notre capacité d'attention et de suivi, notre budget de communication : toutes ces ressources sont limitées et sont diluées dans nos nombreux projets. Il est donc préférable de se concentrer sur un (la meilleure option) voire deux nouveaux services par an : les planifier soigneusement, en assurer un bon suivi et leur attribuer les ressources nécessaires. Tout le monde est motivé par les résultats et les réussites. Si nous accumulons les échecs en matière de lancement de

nouveaux services, notre équipe recevra chaque nouveau projet avec moins d'enthousiasme que le précédent.

4/ Après le lancement : suivi et évaluation du nouveau service

Beaucoup de nouveaux services lancés par des cliniques vétérinaires ne sont pas consolidés par manque de méthodes de suivi adaptées. Une fois l'excitation de la nouveauté passée, il est facile de se désintéresser. Si le management ne met pas en place un système méthodique pour le suivi de ces nouveaux services, le reste de l'équipe percevra un manque d'engagement dans le projet. Pour éviter cela, nous proposons les actions suivantes.

A) Ne pas dissoudre l'équipe pluridisciplinaire après le lancement du service

Le meilleur moyen de prouver que le projet ne s'achève pas avec le lancement du nouveau service est de maintenir l'équipe pluridisciplinaire (composée d'une personne de chaque « département » de la clinique) pendant au moins 6 mois après le lancement. Cette équipe peut se réunir rapidement à intervalles prédéfinis (ex. 15 minutes/mois), quand jugé nécessaire par le chef de projet, pour faire le

Suivi du nouveau service « Bilan Senior ».

- La secrétaire vérifie le dossier médical de tous les animaux avant leur entrée en salle de consultation, et dans le cas où ils pourraient bénéficier du nouveau service (« Senior »), les dossiers (papier ou informatiques) sont marqués d'un code couleur, et une fiche d'information ainsi qu'une brochure sur le « Bilan Senior » sont joints.
- Une fois dans la salle de consultation, le vétérinaire (ou l'ASV) propose le service et inscrit dans le dossier l'une des trois réponses : accepté, refusé (avec le motif de refus) ou différé (avec une date de rappel téléphonique).
- Chaque semaine, la secrétaire prépare un mini-rapport indiquant le nombre d'opportunités de vente (nombre d'acheteurs potentiels du nouveau service qui sont venus à la clinique), le nombre de clients à qui le service a été activement proposé (et si possible, par quel vétérinaire, ASV ou autre membre de l'équipe), et le nombre de clients ayant accepté et les raisons invoquées en cas de refus.
- Ce mini-rapport de suivi, intégrant également un résumé de l'enquête téléphonique de satisfaction menée auprès des nouveaux utilisateurs du service, doit être partagé avec l'équipe pluridisciplinaire lors des réunions mensuelles ou bimensuelles de suivi. Ce rapport ne doit occuper qu'une petite partie de la réunion.

point et suivre les éventuels problèmes pratiques liés au nouveau service. Par exemple : que pensent les membres de l'équipe du fonctionnement du nouveau service ? En font-ils la promotion active auprès des clients ? Les clients se renseignent-ils à son sujet ? Comment réagissent-ils quand on leur propose ce service ? Les outils promotionnels remplissent-ils leur fonction ? Des membres de l'équipe ont-ils besoin d'une formation ou d'un coaching pour arriver à mieux expliquer ou délivrer le service ? Devons-nous apporter des modifications au contenu ou au fonctionnement du service ?

B) Satisfaction du client : sonder les premiers utilisateurs du service

Il est important de s'assurer que le nouveau service est bien lancé. Un « sondage » téléphonique de 5 minutes effectué par la secrétaire auprès du premier groupe de clients ayant utilisé le nouveau service, visant notamment à confirmer que tout s'est déroulé comme prévu, nous permettra de corriger d'éventuelles erreurs et d'améliorer la marche du projet. Cette tâche peut être programmée une fois par semaine : l'ASV peut dresser la liste des clients qui ont utilisé le nouveau service pour la première fois, les appeler et consigner par écrit les informations recueillies. Deux ou trois questions fermées (ex. « recommanderiez-vous ce service à un ami ou une connaissance ? » ou « ce service a-t-il répondu à vos attentes ? ») associées à une question ouverte (ex. « auriez-vous des commentaires ou des suggestions à faire pour nous permettre d'améliorer ce service ? ») peuvent fournir des informations précieuses.

C) Quantifier et partager les informations

Dans la phase préparatoire au lancement du nouveau service, il est important de définir certaines mesures ou « indicateurs » qui nous permettront d'évaluer les résultats. En voici quelques exemples : à quel pourcentage de « clients cibles » pensons-nous pouvoir proposer ce service la première année ? Quel « taux d'acceptation » (pourcentage de clients à qui le service a été proposé et qui l'ont accepté) espérons-nous obtenir la première année ? Quel « taux de rachat » (pourcentage de clients

Un petit sondage téléphonique de 5 minutes réalisé par la secrétaire auprès du premier groupe de clients ayant utilisé le nouveau service aidera à corriger les éventuelles erreurs et à améliorer la marche du projet.



utilisant le service au moins une deuxième fois, parmi ceux qui l'ont essayé) ? Ce dernier indicateur ne concerne bien sûr que les services renouvelables (ex. bilans Senior).

Conclusion

La réussite du lancement d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire nécessite autant de créativité que de discipline, d'attention et de méthode.

Une idée brillante ne sert à rien si nous échouons à la mettre en œuvre. En fait, une idée moyenne bien exécutée donnera de meilleurs résultats qu'une idée brillante mal appliquée.

Nous devons exiger le meilleur de nous-mêmes, avant le lancement d'un produit (conception, planification, financement et chiffrage), pendant le lancement (communication, méthodes de mesure de la satisfaction des clients) et après le lancement (suivi avec notre équipe).

2. Votre équipe est-elle partante ?

> RÉSUMÉ

Aucune personne n'est parfaite, mais une équipe peut l'être. Une fois que l'équipe est partante et qu'elle travaille à l'unisson, elle peut vraiment se concentrer sur la promotion des services et produits de la clinique auprès des clients. Sans cette cohésion d'équipe, le résultat obtenu sera beaucoup moins bon.

Chaque individu a ses points forts et ses points faibles, et l'équipe gagnante est composée d'individus motivés, placés à des fonctions qui leur correspondent, et qui possèdent ensemble toutes les compétences nécessaires. Le chef d'équipe a pour devoir de s'assurer que toutes les compétences présentes sont utilisées au mieux, de pallier toute carence, et de fournir à l'équipe les ressources nécessaires pour lui permettre de fonctionner au maximum de ses capacités.



1/ Le leader

- Intégrité
- Sympathie
- Enthousiasme

Toute bonne équipe mérite un grand leader et le propriétaire de la clinique est perçu par les autres, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe, comme le chef. Mais pour posséder toutes les qualités précitées et savoir comment les utiliser, quand, et dans quelle proportion, il faut vraiment être hors du commun. Chacun naît avec certaines de ces facultés, mais il doit les exploiter pour améliorer ses compétences ; d'autres facultés quant à elles doivent être acquises. Il est aussi possible d'utiliser les compétences présentes dans l'équipe, pour leur donner la responsabilité de certains projets ou de certaines situations.

Un chef efficace possède les qualités suivantes :

- Clairvoyance
- Détermination
- Impartialité/droiture
- Capacité d'adaptation

Tous les leaders, même ceux que nous n'admirons pas en tant qu'individus, ont une vision claire de l'endroit où ils veulent aller et de quand et comment y parvenir. Les leaders efficaces partagent leur vision et leur objectif avec les autres membres de leur équipe. Ils doivent faire preuve de détermination pour affronter les obstacles qui pourront se dresser sur leur chemin, et parfois même envers leurs coéquipiers, et ceci en faisant preuve de droiture, en agissant toujours de manière objective et juste. Ne pas s'attaquer au problème des coéquipiers qui ne font pas leur travail par exemple, peut rapidement avoir un effet négatif sur l'équipe.

Il ne faut pas confondre détermination et entêtement, et si, par exemple, sur la trajectoire qui mène au but, il apparaît qu'un changement de direction s'avère nécessaire, le leader devra adapter son approche.

Les gens seront davantage susceptibles d'embarquer avec vous, et auront plus de chances de participer activement au projet, s'ils savent où ils vont et pourquoi. Si la route est longue, mieux vaut la jalonner d'étapes régulières, qui, une fois atteintes, rassureront les coéquipiers sur le fait qu'ils sont toujours sur la bonne voie. Vous pouvez même envisager de célébrer l'atteinte de ces étapes, car il n'y a rien de tel que le succès pour inciter une équipe à atteindre de plus grands objectifs.

En règle générale, les raisons pour lesquelles nous suivons un leader sont au nombre de deux : premièrement la « peur du chef » et deuxièmement parce que nous le voulons. Mais le leader voit son rôle nettement facilité si les membres de son équipe décident volontairement de le suivre plutôt que s'il doit les contraindre à le faire. En définitive, une bonne équipe est une équipe qui fonctionne aussi bien quand son leader est absent que lorsqu'il est présent avec « la carotte et le bâton »...

Qu'est-ce qui fait que les membres de l'équipe ont envie de suivre leur chef, outre les qualités précitées ? Dans leurs rapports humains, les leaders doivent faire preuve d'intégrité et d'humanité. Un bon leader se montre humain et à la hauteur des autres. Et il a la délicatesse de garder pour lui tout ce qui est échangé de personnel avec chacun des membres de l'équipe.

La majorité des grands leaders ont un enthousiasme débordant pour ce qu'ils ont accompli ou ce qu'ils sont en train d'accomplir. Cet enthousiasme est contagieux et participe au leadership. Quand il dirige son équipe, le leader efficace connaît les forces de chacun et utilise ces compétences dans l'intérêt général. Être capable de déléguer est essentiel pour avoir une équipe efficace et motivée.

2/ Déléguer

La seule chose que nous partageons tous à égalité, c'est le nombre d'heures dans une journée, même si certaines personnes semblent toujours en faire plus que d'autres dans ces mêmes 24 heures. Et bien qu'il soit du rôle du leader d'apporter une vision et de décider de la stratégie et de la tactique à utiliser, il doit d'abord amener les autres à atteindre leurs objectifs ; c'est ce que nous appelons le « management ». Le problème est que la majorité des vétérinaires ont des personnalités de « type A » : personne

ne peut faire ce qu'ils font aussi bien qu'eux, et ils ne savent donc pas déléguer.

Ils peuvent facilement abandonner, et bien trop souvent, quand ils se décident enfin à déléguer, ils restent plantés là, à donner des conseils sur la façon dont il faudrait procéder !

« Le meilleur leader est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils le font ».

Theodore Roosevelt

Les règles de la délégation sont simples :

- Dites exactement ce que vous voulez qu'on fasse pour vous et pourquoi
- Vérifiez que la tâche est « SMARTER »
- Donnez les ressources et la formation nécessaires
- Sollicitez des réunions régulières pour faire le point et donner des « feedback »
- Laissez la porte ouverte aux demandes d'aide, mais ne soyez pas omniprésent !
- N'oubliez pas de récompenser le travail bien fait.

3/ Objectifs « SMARTER »

Il est important, dans la mesure du possible, de fixer des objectifs SMARTER. SMARTER est une adaptation de l'acronyme plus courant SMART et il signifie :

- Spécifique
- Mesurable
- Acceptable
- Réaliste
- Limité dans le Temps
- Enrichissant
- Récompensé

Ainsi, plutôt que de fixer l'objectif de « mettre en place un système de gestion des stocks de la clinique pour gérer les consommables », il vaut mieux proposer « d'étudier, adopter et appliquer avec succès un nouveau système de gestion des stocks qui permettra d'économiser 10 % en 9 mois ». Ou plutôt que de dire « il faut fixer davantage de rendez-vous », formulez l'objectif « d'étudier les raisons pour lesquelles le taux de conversion entre demandes et prises de rendez-vous est faible et se mettre d'accord sur

La mise en place d'objectifs SMARTER incitera votre équipe à accomplir de plus grandes et meilleures choses.



les actions à mettre en œuvre pour atteindre un taux de conversion de 50 % en 3 mois ».

Les objectifs doivent être précis en termes d'actions à accomplir et de délai. L'objectif doit être réaliste et accepté par toute l'équipe. Il se peut que vous vouliez placer la barre un peu plus haut pour le dépasser et réserver une récompense quand l'objectif sera atteint. Mais attention à ne pas placer la barre trop haut, car échouer a un effet décourageant et démotivant. Si vous n'êtes pas familier avec la notion d'objectifs SMARTER, il est sans doute préférable de commencer par fixer des objectifs simples. Il n'y a rien de tel que la réussite pour motiver l'équipe à faire encore plus et mieux !

4/ Motivation et reconnaissance

Nous avons tous besoin de feedback. Nous avons tous besoin de savoir que nous faisons du bon travail. Quand des défaillances sont identifiées, il faut les examiner de manière constructive et y trouver des solutions. Trop de patrons passent beaucoup trop de temps à chercher ce qui ne va pas dans leur équipe au lieu de chercher ce qui va et de le dire !

La motivation est un processus, pas un fait. Vous ne pouvez pas faire une réunion de « motivation ». Tout ce que vous faites dans votre activité quotidienne a un effet sur la motivation de votre équipe, et cet effet peut être positif ou négatif.

Que pouvez-vous donc faire au quotidien pour que la balance de la motivation reste dans le positif ? Vous pouvez dès maintenant analyser de manière critique, honnête et objective comment votre équipe interagit avec son manager et vous faire fort de rectifier les erreurs. Deuxièmement, vous pouvez dresser le profil des membres de votre équipe pour déterminer ce qui les caractérise individuellement, et chercher à faire coïncider les facteurs de motivation avec leurs besoins du moment. Cela fait partie intégrante du processus d'évaluation.

Les évaluations ou bilans individuels sont perçus différemment selon les individus. Certains disent qu'ils ont essayé et que ça ne leur a servi à rien, et d'autres deviennent nerveux rien que d'y penser. Et si nous appelions ces évaluations des « réunions structurées destinées à explorer les moyens de développement des membres de l'équipe, et ce faisant, d'améliorer notre activité » ? Si vous n'assurez pas à vos employés un développement aussi rapide qu'ils le désirent, ils iront généralement trouver quelqu'un d'autre qui le fera !

5/ Protocoles opérationnels standards (POS)

Même si vous souhaitez permettre aux membres de votre équipe de gérer les situations comme ils le sentent, il existe certains contextes, cliniques et extra-cliniques, où vous aimeriez que tout le monde adopte le même comportement.

Les réunions régulières sont essentielles pour maintenir l'équipe dans la même direction.



Un exemple simple est le cas d'un animal faisant un arrêt cardiaque ou respiratoire pendant une intervention chirurgicale. Nous souhaitons que tout le monde connaisse le protocole opérationnel standard à suivre dans ce type de situation. D'autres situations extra-cliniques appellent également des POS, par exemple :

- Les admissions
- La gestion des réclamations
- La tarification des hospitalisations
- Les clients dans l'incapacité de payer
- La délivrance des médicaments
- L'élimination des déchets

Les POS doivent fournir des instructions claires sur la marche à suivre dans cette situation particulière, et la personne la mieux qualifiée pour établir la version provisoire de cette POS est celle qui, dans l'équipe, est la plus proche de cette tâche. Cette première version peut ensuite circuler dans le reste de l'équipe pour commentaires. Une fois finalisée, la POS peut être adoptée puis rangée avec les autres POS dans un Manuel de Procédures. Les POS doivent être révisées

régulièrement pour vérifier que les recommandations sont toujours adaptées.

6/ Réunions d'équipe

Il est essentiel de faire des réunions fréquentes et régulières avec tout le personnel de la clinique, si l'on veut que l'équipe agisse de manière cohérente et aille dans le même sens. Plus le nombre de personnes dans l'équipe augmente, plus les réunions sont importantes.

Que faut-il impérativement pour que les réunions soient efficaces ?

- Un « président de séance » capable de maintenir le fil de la réunion et d'encourager tout le monde à participer à la discussion
- Un ordre du jour transmis aux participants avant la réunion pour qu'ils puissent y ajouter des points
- Un compte-rendu de ce qui a été décidé pour chaque point de l'ordre du jour, et plus important :
- Les actions à mettre en œuvre, avec le détail de qui doit faire quoi et quand.

La taille de la clinique, en termes de personnel et de sites, peut influencer sur la structure et la fréquence des réunions. Dans les cliniques avec un seul site et un seul vétérinaire, il est possible de gérer l'équipe et d'avoir une excellente communication interne grâce à des réunions ad hoc. En revanche, dans les structures plus importantes et notamment quand il y a plusieurs sites, il peut être nécessaire d'établir un cadre en termes de fréquence des réunions et d'identité des participants. Certaines réunions peuvent inclure les ASV, les réceptionnistes et d'autres membres de l'équipe. Les réunions de management peuvent impliquer les « chefs de services » et s'appuyer sur eux pour relayer les informations à leurs équipes respectives. Outre les réunions internes, des séminaires de travail organisés hors de la clinique peuvent être très bénéfiques à la cohésion de l'équipe.

7/ Marketing interne

Il est crucial de veiller à faire un « marketing interne » avant de proposer des services ou produits à vos clients. Les personnes censées promouvoir les services et produits doivent connaître non seulement leurs rôles et caractéristiques, mais plus important encore, leurs bénéfices.

En tant que vétérinaires et scientifiques, nous sommes logiquement intéressés par les caractéristiques techniques d'un service. Prenons l'exemple de l'abaissement du plateau tibial, les vétérinaires s'intéressent principalement à la technique chirurgicale elle-même et à ses difficultés, alors que le client s'intéresse au fait que son chien récupérera plus vite, qu'il aura moins de risques d'arthrose et une meilleure mobilité articulaire, et qu'il retrouvera une activité de sport ou de travail, soit en d'autres termes, aux bénéfices perçus. Quand tous les membres de l'équipe seront bien au courant des rôles et caractéristiques et surtout des bénéfices de tous les services et produits que nous leur demandons de promouvoir, ils seront à l'aise avec et le taux d'acceptation de ces services/produits par les clients augmentera.

Concernant la formation sur les produits, contrairement aux services, qui mieux que les délégués des laboratoires eux-mêmes peuvent s'en charger ? Toutefois, la clinique doit garder un contrôle sur le contenu et le déroulement de la formation.

Encourager chacun à proposer ses idées permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et les conditions de travail.



Comment faire un « brainstorming » efficace ?

Le concept

Le « brainstorming » est une réunion destinée à trouver de nouvelles idées ou solutions à un problème spécifique en exploitant la créativité de l'équipe et son intelligence collective.

Les règles de base

Toutes les idées doivent être exposées, même les plus farfelues, sans aucune censure. Une idée qui peut sembler stupide ou irréalisable peut donner à quelqu'un d'autre une idée qui peut, elle, s'avérer excellente.

Détails pratiques

- Il faut s'accorder 30 à 60 minutes et choisir un endroit où 4 à 6 personnes peuvent se réunir sans être dérangées.
- Une personne sera chargée de noter par écrit toutes les idées sur « paper-board » (un tableau de conférence), sans en oublier et sans faire de remarques négatives. Quand une feuille est remplie, elle est détachée et affichée au mur pour que tout le monde puisse la voir. Dans la seconde moitié de la réunion, le groupe revient sur les idées qui ont été proposées, en éliminant les moins bonnes et priorisant les autres, pour mettre la meilleure en premier.
- Autrement, pour dépersonnaliser le processus, chaque personne peut noter ses idées sur des post-it qui seront ensuite lus par l'animateur et réunis sur le tableau.
- A la fin de la réunion, des points d'action, attribuant des tâches spécifiques à certaines personnes, seront déterminés pour chaque idée à développer.

8/ « Boîte à idées »

Le manager n'est pas le seul à avoir de bonnes idées. Tous les membres de l'équipe ont de temps en temps des idées qui peuvent s'avérer brillantes. Et qui mieux que la personne en charge du chenil, par exemple, peut avoir une idée sur la façon d'améliorer son fonctionnement ? Encourager chacun à proposer ses idées pour améliorer l'efficacité de son travail ou ses conditions de travail est forcément bénéfique pour chacun, pour l'équipe et pour l'ensemble de l'entreprise.

Avant de mettre en place une « boîte à idées », il faudra expliquer à toute la clinique la marche à suivre pour soumettre une proposition, ainsi que la suite qui y sera donnée. Une procédure établira que les idées doivent être formulées par écrit, en précisant de quoi il s'agit, comment ça marche et qui sera impliqué. Et surtout, les bénéfices de

cette idée devront être expliqués ; ils peuvent être de nature financière ou de nature à améliorer le service rendu aux clients ou les conditions de travail, ou bien les trois à la fois.

En retour, le management doit s'engager à répondre à la personne qui a fait cette suggestion, dans un délai préétabli (3 semaines par exemple), par une acceptation immédiate de l'idée, une demande d'informations complémentaires ou une proposition de réunion destinée à approfondir l'idée, ou un simple refus. Mais, dans ce dernier cas, par honnêteté vis à vis de la personne concernée, une raison valable doit lui être fournie.

La force d'une équipe est déterminée par son maillon faible. Il est de votre devoir envers vos patients, leurs propriétaires, vos employés et vous-même, d'être pleinement investi dans votre équipe, car elle représente après tout un de vos plus gros investissements.

3. Convaincre ses clients

> RÉSUMÉ

Il est essentiel de créer de nouveaux services qui répondent aux besoins des clients pour garder vos clients existants, en attirer de nouveaux et développer votre activité. Une communication efficace est indispensable pour optimiser la consommation de ces nouveaux services et produits, et les outils doivent être spécifiquement choisis et combinés pour obtenir un dispositif efficace où chaque élément met l'autre en valeur.

Toute l'équipe de la clinique doit avoir conscience que la communication médiatique et le dialogue en face à face sont les moyens-clés de la communication avec les clients et sont ses meilleurs outils pour promouvoir les nouveaux produits et services. Ce chapitre décrit comment créer des outils de communication efficaces et comment les utiliser de manière professionnelle pour garantir une réussite maximale.



1/ Un nouveau service dans la clinique – comment convaincre mes clients ?

Quand une clinique développe un nouveau service pour ses clients, il y a trois éléments-clés à prendre en compte, en plus du service lui-même et de son marketing :

- Les clients doivent comprendre la nature du service et ses bénéfices à la fois pour eux et pour leur animal ; ils doivent avoir la sensation de contribuer activement à la santé de leur compagnon bien-aimé.
- Tous les membres de la clinique, vétérinaires et non-vétérinaires, qui sont en contact avec les clients doivent connaître le nouveau service et le maîtriser suffisamment pour pouvoir le prescrire aux clients (**voir Chapitre 2**).
- Il est en outre essentiel que toute l'équipe s'engage totalement pour ce nouveau service.

Ceci étant acquis, et à condition qu'il existe un accord commun sur qui est en charge de présenter le service aux clients et comment le faire, il sera généralement assez facile de convaincre les clients.

2/ Séduire les clients – méthodes spécifiques

En général, il existe deux méthodes pour communiquer avec les clients, qui, si elles sont associées de manière équilibrée, pourront permettre de toucher tous les clients :

- **La communication médiatique**, qui regroupe tous les moyens de communication en dehors du dialogue direct avec le client.
- **La communication interpersonnelle**, qui regroupe toutes les méthodes utilisées dans le dialogue direct.

Dans ces deux méthodes de communication (média et dialogue), le message adressé au client doit être présenté de telle manière que l'information est formulée dans un

Différents outils de communication doivent être spécifiquement sélectionnés et associés les uns aux autres pour créer un « dispositif efficace ».



langage que le client peut comprendre, les deux méthodes véhiculant le même message et se complétant l'une l'autre.

A) Communication médiatique

La communication médiatique et le marketing ciblé sont les meilleurs moyens de communiquer à un grand nombre de clients les caractéristiques d'un nouveau service. Ils délivrent au client de nouvelles informations, qui pourront ensuite être relayées par le vétérinaire ou le personnel de la clinique, qui en expliquera les bénéfices par le dialogue direct. Si le client a entendu parler d'un « Programme pour chiens seniors », en lisant une brochure sur ce service par exemple, l'équipe aura déjà une porte d'entrée pour le dialogue direct.

La communication médiatique a pour but de sensibiliser les clients à certains sujets et de les informer à l'aide d'informations spécifiques qui les renseignent sur certains aspects de la santé animale dont ils n'avaient pas connaissance.

Les clients qui obtiennent de leur clinique des informations intéressantes et, idéalement, en phase avec leurs besoins spécifiques, sont moins susceptibles d'aller chercher des informations auprès de sources moins fiables, comme certains sites Internet. En outre, les enquêtes conduites auprès des propriétaires indiquent qu'ils accordent une très grande légitimité à leur vétérinaire. Cette légitimité représente un atout à exploiter.

1) Les médias

Les outils suivants peuvent être utilisés à la fois avec un impact interne (marketing interne) et externe (marketing externe) à la clinique (**voir Tableau en page 26**) :

- Affichage fixe, publicité sur les lieux de vente
- Ecrans vidéos ou bornes interactives en salle d'attente
- Brochures (également utilisées pendant la consultation)
- Mailing ciblé (courriers, e-mails réguliers) avec coupon-réponse pour, par exemple, une invitation à une soirée organisée autour d'un thème particulier, une conférence ou une journée portes ouvertes.
- Rappels
- Site(s) Internet
- Articles dans les médias publics (ex. presse locale)

Remarque importante : il est nécessaire de se renseigner sur les aspects légaux du marketing externe dans le pays concerné. Par exemple, dans certains pays, les vétérinaires n'ont pas le droit de faire de la publicité pour leurs services ou de publier des articles mentionnant les coordonnées de leur clinique.

Tous les médias doivent contenir des informations claires, précises et concises sur le service en question. Ces informations doivent être présentées sous forme de points clés, au nombre de trois à cinq maximum. S'ils reçoivent trop d'informations, ou des informations qui

leur sont incompréhensibles, les clients se sentent perdus et désorientés. L'effet sera alors nul voire négatif.

Ceci nous amène aux questions que vous devez absolument vous poser pour concevoir des outils promotionnels efficaces :

- Quel impact émotionnel cet outil aura-t-il sur le client ? Qu'est-ce que le client doit ressentir, apprendre et faire avec ces informations ?
- Qu'est-ce que j'attends que le client fasse exactement ? Comment puis-je l'impliquer et l'inciter à agir ?
- Quels sont les messages clés que je veux transmettre ? Quelle est la vraie essence du sujet ?

2) Organiser la communication médiatique

Après avoir répondu à ces questions, vous pourrez développer et utiliser différents médias sous différents formats. Idéalement, la clinique conduira, à intervalles réguliers, une campagne d'information pour un service spécifique, fondée sur une combinaison de plusieurs médias. Chaque campagne doit être conçue comme un chemin balisé partant de l'extérieur de la clinique, amenant à l'accueil et à la salle de consultation, pour finir à nouveau au comptoir. Le trajet doit être accompagné d'une discussion active et adaptée à chaque individu.

Voici un exemple de campagne :

- Le service est présenté et expliqué dans une campagne de mailing ciblé, envoyé par la poste ou par voie électronique, à un groupe de clients potentiellement intéressés par le service. Les informations importantes peuvent être contenues dans le courrier lui-même ou dans un document joint.
- Dans le même temps, un article est publié dans la presse locale. Cet article peut, par exemple, décrire le nouveau service proposé dans la clinique ou relater un entretien sur le sujet avec un vétérinaire. Il est toutefois nécessaire de se renseigner sur la législation en vigueur dans le pays où ce type de marketing doit être utilisé. Dans certains pays, les vétérinaires n'ont pas le droit de faire de la publicité.
- Pendant la même période, le nouveau service est

ajouté sur le site Internet de la clinique, et si possible, sur les sites Internet des entreprises en lien avec la clinique (ex. éducateurs canins, toiletteurs, chenils). L'information doit être agrémentée, par exemple, d'un élément interactif de type quiz ou enquête en ligne pour impliquer le client de manière ludique et informelle. Les résultats de l'enquête permettront d'évaluer le degré d'intérêt pour ce service.

Dans l'espace d'accueil, un dispositif d'affichage fixe ou animé, voire interactif, présentera utilement le service, à compléter par des informations détaillées fournies en salle d'attente. Les outils intéressants à utiliser dans la salle d'attente incluent les posters, ainsi que les tableaux d'affichage, les écrans vidéos et les bornes interactives.

A ce stade, il est particulièrement important que le vétérinaire et son équipe collaborent étroitement. Par exemple, le vétérinaire prescrit un service en insistant sur les bénéfices pour la santé de l'animal et l'ASV répond aux questions concernant les aspects pratiques. L'accueil et la salle de consultation sont les deux interfaces où promotion passive et active et marketing interne et externe se rejoignent et se recourent. Ce sont les principales « plaques tournantes », où il est crucial de s'assurer que tout soit réuni pour que toutes les informations soient à la fois disponibles et utilisées. A la fin de

Visez votre client à différents niveaux quand vous créez un média !



Coeur : quels sentiments voulez-vous provoquer ?



Main : quelles actions voulez-vous inciter ?



Cerveau : quel savoir voulez-vous inculquer ?

la visite dans la clinique, lors de la prise du prochain rendez-vous et de l'édition de la facture, l'équipe peut renforcer ou compléter le message du vétérinaire.

l'existence de certains services, il arrive qu'ils viennent d'eux-mêmes demander au vétérinaire si ce nouveau service pourrait bénéficier à leur animal !

B) Promotion active – dialogue direct avec le client

Pour présenter un nouveau service de manière optimale, il est extrêmement important, en plus d'en faire la promotion passive, d'en parler directement avec le client. Le but de la communication médiatique est d'atteindre plus de clients qu'il n'est possible de le faire par le dialogue direct et d'aider à préparer les clients à la consultation. Lorsque les clients sont déjà informés de

Afin d'optimiser le dialogue direct, il est utile de déterminer avant tout qui dans la clinique abordera le sujet avec le client, et à quel moment de la visite, ce qui suppose de décider à quel moment interviendront le vétérinaire d'une part et le personnel-support d'autre part.

Gardons en mémoire qu'une prescription du vétérinaire est très légitime. Cependant, l'intervention du personnel-support, en fonction de sa qualification, permet d'obtenir une synergie au sein de l'équipe.

La communication est plus efficace quand un scénario du

Exemples d'utilisation de différents médias dans une clinique vétérinaire.

Type de média	Dépliant, brochure	Mailing ciblé	Posters	Site Internet
Description	Informations concises et précises sur un sujet particulier : ex. vaccination, stérilisation, entretien des chiots, entretien des animaux seniors.	Courrier contenant des informations spécifiquement destinées à un groupe ciblé de clients, ex. propriétaires de chiots, d'animaux âgés.	Illustration des conditions physiologiques et pathologiques en rapport avec un sujet particulier, ex. affections cutanées, arthrose, problèmes gingivaux et dentaires.	Image générale d'une clinique sur Internet. Doit être mis à jour régulièrement pour rester intéressant et faire revenir les visiteurs.
Objectifs	Information et formation des clients pendant la consultation. En complément d'un mailing ciblé, à mettre à disposition dans la salle d'attente. Média très important que le client peut emporter pour expliquer le service à toute sa famille !	Pour sensibiliser, former et motiver les clients. Pour offrir de nouveaux services à des groupes ciblés, et pour informer l'ensemble des clients de ce qui se fait dans « leur » clinique. Courriers envoyés par la poste ou par mail ; doivent contenir un coupon-réponse ou un lien vers le site Internet de la clinique.	Intéressants à utiliser pendant la consultation pour expliquer la situation particulière d'un animal et pour souligner certaines corrélations et mesures thérapeutiques. Affichés à l'accueil ou en salle d'attente, ils permettent également de sensibiliser les clients à certains sujets.	Doit contenir les informations générales importantes, présentées de manière accessible. Différentes pages doivent être créées pour chaque groupe de clients contenant des informations ciblées, ex. propriétaires de chiots, d'animaux âgés... Dans cet espace, des éléments particuliers peuvent être inclus pour téléchargement. Les éléments interactifs, de type quiz ou enquête en ligne, permettent d'impliquer les clients dans certains sujets.

dialogue a été établi, ce qui signifie que chaque étape a été définie et attribuée à l'avance. Le fait de planifier le dialogue et de le consigner par écrit sous forme de protocole a l'avantage, outre de clarifier qui dit quoi et quand, de permettre à tous les membres de l'équipe de connaître et de comprendre le contenu du programme. Ce protocole peut servir de base à une formation ciblée des membres de la clinique, pour faire en sorte que chaque client reçoive le même message à propos du nouveau service.

1) Pour établir le « scénario », il faut préalablement avoir répondu aux questions suivantes

• Qui proposera le nouveau service ?

Tous les vétérinaires, ou seulement les spécialistes de la discipline en rapport avec le service ? Si seuls les spécialistes assurent la promotion de certains services, il faudra déterminer comment les autres membres de l'équipe leur « référeront » les clients concernés, pour ne pas réduire le potentiel du service.

• Comment l'équipe peut-elle soutenir la promotion du service faite par le vétérinaire ?

Que doit et peut faire chacun des membres de l'équipe ?

Le mieux, évidemment, est que le vétérinaire et le personnel décident d'un commun accord que toute l'équipe doit soutenir de manière optimale le travail du vétérinaire, en procédant de la manière suivante :

- Une fois le client résolu à utiliser le service, les membres de l'équipe rassurent le client sur le fait qu'il a pris la bonne décision et sont disponibles pour répondre à ses questions, notamment pratiques.
- Si le client choisit de ne pas utiliser le service, les membres de l'équipe respectent évidemment cette décision et ne reviennent pas sur le sujet, tout en restant à la fois positifs et disponibles pour répondre à toute question.

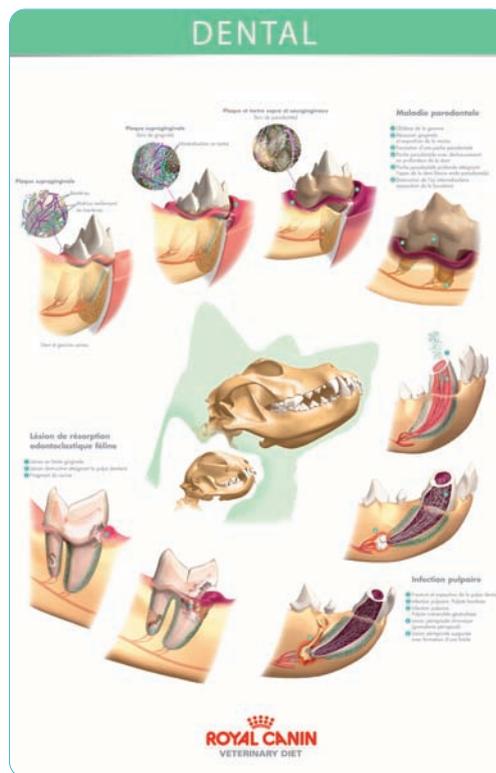
2) Le dialogue entre le vétérinaire et le client

est composé des étapes suivantes :

• Préparation par le vétérinaire

Le vétérinaire consulte le dossier client et se remémore l'historique du client et de son animal, notamment les événements de l'année en cours. Cela ne se résume pas aux consultations, mais inclut aussi les services non médicaux et les produits qui ont été achetés. Cette analyse permet de faire le point des prescriptions précédentes et de l'observance du propriétaire. Le vétérinaire pourra alors identifier les services potentiellement indiqués pour l'animal et son propriétaire. En outre, ce travail permet de montrer au client à quel point la clinique se préoccupe de la santé de son animal. Point important, le vétérinaire ne doit pas s'auto-censurer lors de cette phase. Si le dossier révèle qu'un client n'a acheté que peu de services à la clinique, cela ne signifie pas qu'il en sera toujours ainsi. Il

Les posters sont utiles pendant la consultation pour expliquer le cas particulier d'un animal.



se peut simplement qu'on ne lui ait pas encore fait de proposition intéressante.

• **Moment choisi**

Il existe bien sûr un moment idéal au cours de la consultation pour recommander un nouveau service proposé par la clinique. Le meilleur moment est celui où le propriétaire est le plus détendu, c'est-à-dire quand la consultation effective est terminée et que l'animal s'avère en forme, guéri ou stabilisé. C'est tout particulièrement le cas à l'issue d'un examen annuel de santé.

• **Initiation de la conversation**

Vous devez créer une atmosphère positive pour initier le dialogue. Un des moyens consiste, par exemple, à complimenter le client sur la façon dont il s'est occupé de son animal, ou à lui reparler d'une maladie qui a été surmontée grâce aux efforts conjoints de l'équipe et du client. Après cela, le vétérinaire peut présenter le nouveau service. Pour tirer le meilleur parti du dialogue direct, il est judicieux de demander au client ce qu'il sait déjà sur le sujet et quelles sont les informations dont il dispose. Cela permet au vétérinaire d'adapter son message en fonction des besoins exacts de son client, pour lui apporter uniquement les informations nécessaires d'une manière

idéalement compréhensible et assimilable par le client. Si le niveau technique de la communication est trop élevé, le client se retrouvera perdu et il arrêtera d'écouter. Si la formulation est trop simpliste pour l'interlocuteur, ce qui peut arriver lorsque le vétérinaire s'adresse à une personne du milieu médical par exemple, le résultat sera le même.

Lorsque vous présentez un nouveau service, il est très important que le client puisse immédiatement identifier les bénéfices que lui-même et son animal pourront en retirer et comment ils peuvent en profiter. Les bénéfices d'un achat, tels qu'ils sont perçus par le client, jouent un rôle crucial dans la réussite d'une vente, et dans l'établissement d'une relation client durable. Dans une clinique vétérinaire notamment, la notion de « vente » est un sujet très sensible qui doit être abordé avec précaution. En effet, la relation entre le client, le vétérinaire et l'équipe de la clinique est surtout basée sur la confiance et cette relation pourrait se dégrader si le client avait le sentiment d'être poussé à l'achat. Une telle pression, résultat d'un enthousiasme et d'une implication excessifs du vétérinaire peut entraîner une gêne chez le client. Le client ne doit jamais sentir qu'il a été poussé à faire quelque chose. Au contraire, il doit toujours se sentir bien conseillé et libre de ses choix.

• **Orientation de la conversation et présentation**



Les signaux corporels positifs émis pendant la conversation incluent le contact visuel et l'orientation du corps. Si le contact visuel est évité et que votre interlocuteur ne vous fait pas face, ces signaux indiquent qu'il n'est plus intéressé par la conversation.

des bénéfices

Les bénéfices doivent être présentés de plusieurs manières, et non pas juste comme une liste de faits médicaux et professionnels. Il faut veiller à ce que le client ne se sente pas passif et que le dialogue ne se transforme pas en mini-conférence. Pour que la consultation devienne une expérience positive pour le client, les points suivants doivent être pris en compte :

- Réduire les aspects scientifiques et médicaux au minimum, en suivant la maxime : « autant que nécessaire, mais aussi peu que possible ». Toujours garder à l'esprit la question suivante : qu'est-ce que le client a vraiment besoin de savoir pour comprendre le nouveau service ?
- Réduire l'utilisation du jargon médical et traduire l'information dans un langage facilement compréhensible par le client.

Utiliser des supports visuels pendant la conversation pour appuyer et illustrer votre discours. Les gens mémorisent beaucoup mieux s'ils ont une image à regarder ou quelque chose à manipuler ou à essayer, plutôt qu'un simple texte écrit. Parmi les aides utiles, citons les affiches et les modèles qui illustrent ou permettent d'expliquer le service proposé et les documents à emporter reprenant les informations fournies à la clinique et qui peuvent être partagés et expliqués au reste de la famille. Pour que la relation clinique-client soit efficace, il peut être indispensable que toutes les personnes partageant la vie de l'animal sachent ce qui s'est passé pendant la consultation, quels services ont été proposés et quels bénéfices peuvent en être retirés.

• Feedback du client et conclusion de la consultation

Pour savoir comment la proposition et la discussion sont perçues par le client, il faut observer son langage corporel pendant et jusqu'à la fin du dialogue, et recueillir son avis sur le service proposé.

- Le langage corporel exprime ce qu'une personne ressent intérieurement, même si elle dit toute autre chose. Les signaux corporels positifs émis pendant la conversation incluent le contact visuel et l'orientation du corps. Si le contact visuel est évité et que la personne ne fait pas face à son interlocuteur, cela signifie que le service n'est

Pourquoi utiliser des médias ?

La mémorisation se fait de différentes manières selon les personnes :



1/3 mémorise en écoutant (mémoire auditive).



1/3 mémorise en visualisant (mémoire visuelle).



1/3 mémorise en expérimentant ou en manipulant (mémoire sensitive).

=> Utiliser des médias permet de fixer votre message dans la mémoire du client et de répondre à ses besoins !

pas (n'est plus) intéressant ou que l'auditeur est ennuyé par la longueur ou le type de la conversation. Dans ce cas, il faut conclure la consultation et faire une transition pour passer à la phase de feedback.

- Pour conclure le dialogue, c'est une bonne idée d'inciter le client à donner verbalement son retour en lui posant, par exemple, la question suivante : « alors, qu'en pensez-vous ? » Cela donne au client l'occasion d'exprimer son opinion et de, soit donner son retour positif, soit émettre ses réserves ou exprimer son indécision. Si le client répond de manière positive au nouveau service, le vétérinaire peut lui demander s'il désire en profiter tout de suite ou prendre rendez-vous pour l'utiliser plus tard. Si le client émet des réserves ou reste indécis, respectez son choix. Ce n'est pas grave, vous avez fait votre travail en prescrivant un service médicalement indiqué. Le client est, bien entendu, maître et responsable de ses décisions.
- Dans tous les cas, veillez à remercier le client pour le

temps qu'il vous a accordé, et dites-lui au revoir de manière chaleureuse et amicale.

- **Rappels**

Dernier point, mais pas des moindres, le personnel doit noter dans le planning des rendez-vous un rappel pour recueillir le retour des clients qui ont utilisé le nouveau service, et pour proposer à nouveau le service aux clients qui ne l'ont pas encore acheté.

Cinq étapes pour optimiser l'efficacité des rappels.

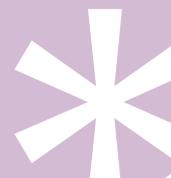
- La première étape consiste à tout faire pour maintenir la base de données clients à jour. Cela fait partie du travail quotidien des secrétaires chargées de vérifier les coordonnées des clients à chaque contact. En outre, à condition que des mesures de sécurité soient en place, le site Internet de la clinique doit permettre aux clients de modifier leurs coordonnées à tout moment.
- La deuxième étape consiste à obtenir le consentement du client avant de lui envoyer un quelconque rappel. Une grande majorité acceptera. Donnez également la possibilité aux clients de se désinscrire facilement, sur chaque courrier ou e-mail.
- La troisième étape consiste à proposer un choix de médias pour envoyer les rappels, ex. courrier, e-mail ou SMS, et demander à chaque client ce qu'il préfère.
- La quatrième étape consiste à rester simple dans les messages. Les SMS sont très efficaces pour les rappels à court terme et les messages courts de type « Nous vous rappelons que Charley est attendue à la clinique X demain, mardi 9 novembre à 18h00 ». Pour les messages plus élaborés, préférez l'e-mail (ou le courrier). Les e-mails doivent néanmoins rester concis et simples mais peuvent inclure un lien vers le site Internet de la clinique pour plus d'informations.
- La dernière étape consiste à mettre en place une relance systématique pour les animaux « non présentés » ex. pour les actions non urgentes (bilans annuels) : un nouveau rappel avec le même média, puis un contact téléphonique, ou pour les actions urgentes (contrôles post-opératoires), un contact téléphonique.

4. Etudes de cas

1/ Reproduction canine pour les particuliers

> RÉSUMÉ

Le consensus dans la profession vétérinaire est de recommander la stérilisation de toutes les chiennes qui ne sont pas possédées par des éleveurs professionnels. Est-ce une bonne raison pour ignorer les particuliers qui veulent faire reproduire leurs chiennes ? Au contraire les propriétaires ont besoin d'information et de services professionnels pour les aider dans chaque étape de leur projet de reproduction. Même si cela représente un marché de niche, les vétérinaires doivent le prendre en considération parce que c'est techniquement intéressant et cela peut renforcer les positions économiques et stratégiques de la clinique.



Au cours des dernières années, les vétérinaires se sont beaucoup concentrés sur la promotion de la stérilisation des chiennes, non seulement pour contrôler la population canine mais aussi pour des raisons liées au comportement et à la santé (*confer* l'étude de cas stérilisation). Cet axe de communication a été tellement diffusé que la plupart des entreprises vétérinaires en sont venues à ignorer la petite minorité de propriétaires réellement motivés pour faire reproduire leurs chiennes.

Avant toute chose, il importe de bien se mettre d'accord sur le terme de « reproduction canine pour les particuliers ». Il ne s'agit pas ici de traiter des services qu'une entreprise vétérinaire peut offrir à des éleveurs professionnels, i.e. ceux qui exercent cette activité pour en vivre, au moins partiellement. Pour les éleveurs, il est absolument nécessaire de concevoir une offre spécifique de services (l'erreur la plus communément commise consistant à ne proposer qu'une remise sur les services proposés aux particuliers). Certains particuliers possédant une chienne, voire plusieurs, souhaitent faire reproduire leurs chiennes pour des raisons qui leur appartiennent, mais non professionnelles. Est-ce

intéressant de disposer d'une offre ciblant ces clients ? Si oui, comment faire ?

Motivation et engagement

La première chose importante pour aborder ce sujet est de vérifier que le client est conscient des implications de son choix. En effet, décider de faire reproduire une chienne requiert une motivation et une implication fortes et le vétérinaire est soumis à une obligation de conseil, c'est-à-dire qu'il doit s'assurer que son client s'engage en connaissant les différentes contraintes qu'il va rencontrer. Soyons clairs, il ne s'agit pas de dissuader systématiquement ses clients de choisir cette voie puis de laisser livrés à eux-mêmes ceux qui ont le courage de passer outre ! Au contraire, il convient d'expliquer clairement les conséquences du projet de reproduction au propriétaire et, après avoir vérifié que la décision est mûrement réfléchie, de proposer l'aide de la clinique tout au long du processus.

Bien entendu, le marché reste limité, et de plus, les vétérinaires ne sauraient l'encourager inconsidérément. Néanmoins, la proposition d'une offre de services pour accompagner les propriétaires désireux de faire reproduire leurs chiennes présente un double intérêt pour l'entreprise vétérinaire :

- Un intérêt technique tout d'abord, dans la mesure où cela permet à la clinique de développer ou de conforter un savoir-faire en matière de gynécologie, d'obstétrique, de pathologie péripartum et néonatale.
- Un intérêt stratégique et économique, dans la mesure où les clients concernés seront très reconnaissants à la clinique de son aide, où ces services sont très différenciateurs par rapport aux offres classiques et peuvent également représenter une base de développement d'une gamme destinée aux professionnels.

d'allaitement, au sevrage et après le sevrage. Au sein de cette gamme on peut distinguer des services professionnels et des services annexes.

L'offre de services professionnels se compose par exemple des éléments suivants :

- Consultation de préparation à la reproduction
- Suivi des chaleurs
- Consultation de confirmation de la gestation
- Assistance à la mise-bas
- Visite *post-partum* à domicile
- Consultation pédiatrique

Le **Tableau de la page opposée** présente pour chaque service de l'exemple ci-dessus, sa cible (à qui le service est-il destiné), ses objectifs (à quoi le service sert-il ?), son contenu (quels sont les composants du service ?), son déroulement (comment le service est-il organisé ?) et des éléments de fixation de son prix.

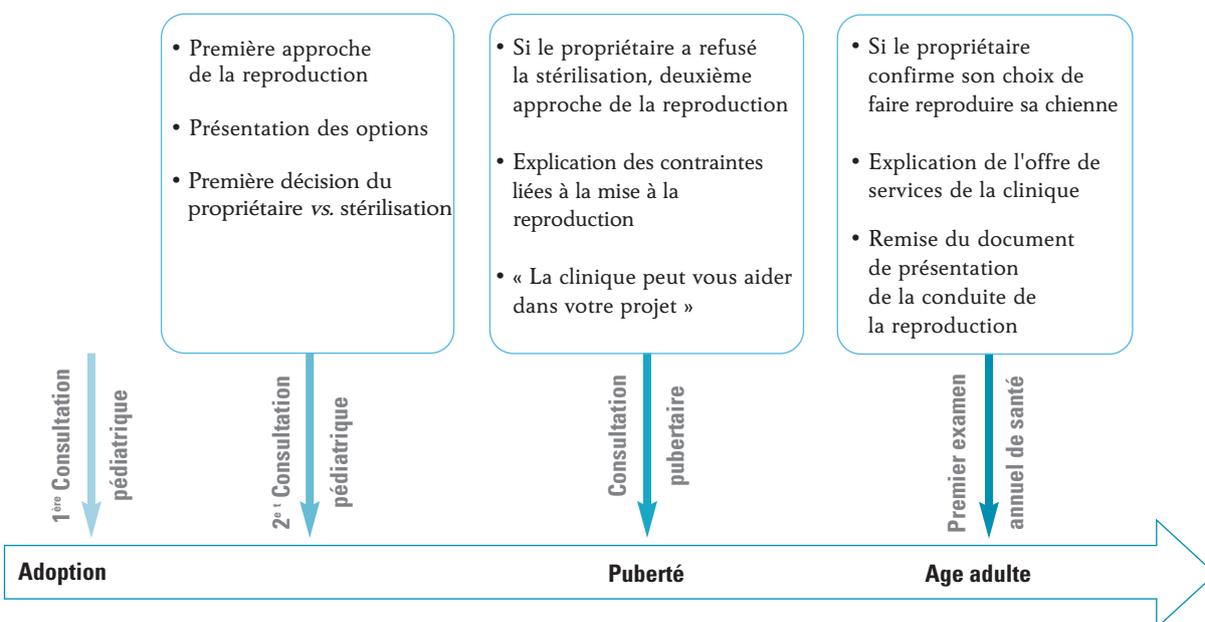
Gamme de services

L'offre « reproduction canine pour les particuliers » ne représente pas un service mais une gamme de services permettant d'assister le client dans son projet tout au long du processus : avant la saillie, au moment de la saillie, durant la gestation, lors de la mise-bas, pendant la phase

L'offre de services annexes peut inclure des éléments comme l'aide au choix d'un étalon ou l'aide au placement des chiots, notamment en ayant recours au fichier clients de la clinique.

Un des principaux problèmes du vétérinaire désireux de valoriser une telle offre de services est d'être sûr de repérer

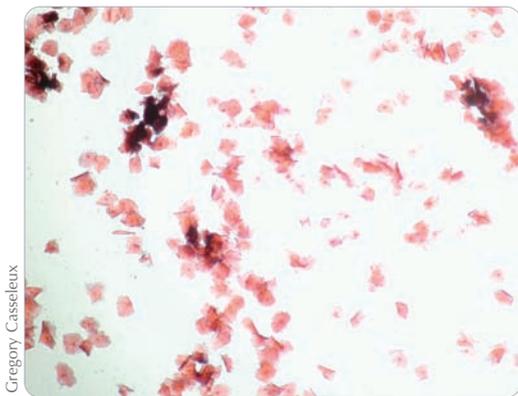
Schéma de présentation de l'offre de services « reproduction canine pour les particuliers ».



Services professionnels au sein du programme « reproduction canine pour les particuliers ».

Service	Cible	Objectifs	Contenu	Déroulement	Prix
Consultation de préparation à la reproduction.	Chiennes pubères avant leur mise à la reproduction.	Vérifier que la chienne peut être mise à la reproduction. Donner les conseils concernant la saillie et le début de la gestation.	Examen clinique approfondi. Point sur la prophylaxie des maladies infectieuses et parasitaires. Point sur l'alimentation. Explications ciblées sur les chaleurs. Présentation du service de suivi des chaleurs si indiqué, sinon présentation du service de confirmation de gestation. Dépistage des anomalies génétiques en fonction de la race. Conseils sur les démarches administratives pour les chiens de race (selon les pays).	Rendez-vous à la clinique. 20 minutes environ. Remise du document de présentation de la conduite de la reproduction (si le propriétaire ne l'a pas déjà reçu) et de la fiche détaillée concernant les chaleurs et la saillie.	Consultation classique x 1 à 1,3 pour tenir compte de la durée + examens complémentaires éventuels.
Suivi des chaleurs.	Chiennes en chaleur devant être mises à la reproduction, particulièrement si le mâle est distant.	Déterminer le moment optimum de la saillie.	Examen clinique. Frottis vaginal ou dosage hormonal. Présentation du service de confirmation de gestation.	Rendez-vous à la clinique. Re-contrôle éventuel. Remise de la fiche détaillée présentant la conduite de la gestation.	Consultation classique + examens complémentaires.
Consultation de confirmation de gestation.	Chiennes supposées gestantes après 25 jours de gestation.	Confirmer la gestation et/ou vérifier la viabilité des fœtus. Pour déterminer le nombre de fœtus une radiographie pourra être prescrite vers le 50 ^e jour.	Examen clinique. Echographie. Radiographie. Prescription nutritionnelle pour la fin de gestation, la lactation et pour le sevrage des chiots. Conseils liés à la mise-bas. Présentation de l'assistance à la mise-bas et de la consultation pédiatrique.	Rendez-vous à la clinique, date définie en fonction de l'objectif. Remise des fiches détaillées présentant d'une part la conduite de la mise-bas et d'autre part l'élevage des chiots jusqu'au sevrage. Remise d'une fiche de prescription nutritionnelle pour la chienne et les chiots.	Consultation classique + examen complémentaire.
Assistance à la mise-bas.	Chiennes sur le point de mise-bas.	Assurer au propriétaire une sécurité en cas de problème.	La mise-bas se déroule au domicile du propriétaire, mais il dispose du numéro d'urgence de la clinique en cas de besoin.	Appel téléphonique en cas de besoin. Soins urgents à la clinique si nécessaire.	Facturation spécifique selon les actes pratiqués.
Examens <i>post-partum</i> à domicile.	Chiennes et chiots 1 à 3 jours puis 2 semaines <i>post-partum</i> .	Vérifier l'état de santé des animaux.	Examen clinique complet.	Consultation à domicile sur rendez-vous.	Consultation à domicile + frais de déplacement.
Consultation pédiatrique.	Chiots juste après le sevrage vers 8 semaines d'âge.	Procéder à leur identification et à leur vaccination.	Examen clinique complet. Identification et vaccination. Point sur la prévention antiparasitaire. Conseils liés à la préparation de l'adoption.	Temps adapté au nombre de chiots. Remise de la fiche détaillée présentant l'adoption des chiots et les messages à transmettre aux futurs propriétaires.	Tarif spécifique dégressif en fonction du nombre de chiots.

Le frottis vaginal est une technique très simple pour déterminer la meilleure date de saillie. Ci-dessous, le frottis d'une chienne en œstrus.



Gregory Casseleux

les clients potentiels pour leur proposer l'appui de la clinique. A cette fin, il importe de resituer la présentation de l'offre dans le processus de médicalisation d'une jeune chienne, comme l'illustre la **Figure en page 32**.

- La première étape se déroule lors de la dernière consultation pédiatrique, qui intervient le plus souvent vers quatre mois d'âge, au moment où le vétérinaire va aborder pour la première fois avec le propriétaire le thème de la reproduction (*confer* l'étude de cas stérilisation). Il s'agit alors de présenter les différentes options, stérilisation ou mise à la reproduction. Si le propriétaire exprime une volonté, même éventuelle, de faire reproduire sa chienne, il est tout particulièrement indiqué de lui prescrire une consultation pubertaire qui représentera une nouvelle occasion de faire le point sur le sujet avec le propriétaire.
- Lors de la consultation pubertaire, qui intervient à un âge variable selon la race, le vétérinaire vérifie la motivation du propriétaire pour faire reproduire sa chienne, lui expose les contraintes du projet, mais exprime également la possibilité pour la clinique de l'assister tout au long du processus de reproduction. Très concrètement, il s'agit notamment d'expliquer l'âge idéal pour mettre en œuvre le projet de reproduction, en fonction de la race de la chienne.
- Lors du premier examen annuel de santé qui intervient autour de 16 mois, le vétérinaire peut vérifier si le

propriétaire persiste dans son projet et, le cas échéant, le planifier. C'est à ce stade que l'on a réellement recruté un client.

De la saillie à l'adoption

L'objectif principal est ensuite d'assurer un suivi complet commençant avant la saillie et se terminant lorsque les chiots ont été sevrés, identifiés et vaccinés et sont prêts à rejoindre leurs nouvelles familles d'accueil. En effet, chaque service s'articule naturellement avec le suivant et une telle approche permet de cibler les conseils sur la phase à venir sans saturer les capacités de mémorisation du propriétaire. Par ailleurs, plusieurs thèmes sont récurrents tout au long du processus de reproduction comme la prévention des maladies infectieuses et parasitaires ou la nutrition, tout d'abord sur la chienne, puis sur la portée.

En matière de nutrition par exemple, le vétérinaire, ou l'infirmière qualifiée, doit tout d'abord, bien valider l'alimentation et le poids de la chienne avant la mise à la reproduction et si nécessaire la corriger. Ensuite, il s'agit de mettre l'accent sur les différentes phases :

- Pas de changement d'alimentation de la chienne, ni de supplémentation intempestive, au cours des six premières semaines de gestation, avec comme objectif essentiel l'absence de prise de poids ;
- Au cours de la septième semaine de gestation, engager une transition vers un aliment spécialement

Offrir une photo numérique ou imprimée de l'échographie du chiot est un geste très apprécié par le propriétaire. Ce service peut être inclus dans le prix de l'acte. Ci-dessous l'échographie d'un fœtus in-utero.



Gregory Casseleux

conçu pour la fin de gestation et la lactation, puis adopter un plan de rationnement spécifique en fonction de la chienne ; à ce stade l'objectif est de contrôler la prise de poids en fin de gestation et la perte de poids en cours de lactation ;

- Pour les chiots, la mère pourvoit normalement à leurs besoins au cours des trois premières semaines de vie, mais le recours à un lait adapté peut être nécessaire si la lactation est insuffisante ;
- Au cours de la quatrième semaine, il est nécessaire d'introduire progressivement le premier aliment du chiot, d'abord sous forme très humide, pour arriver progressivement à un aliment solide à sept semaines, âge recommandé pour le sevrage ; à ce stade, la prescription nutritionnelle fera une large part aux éléments pratiques : comment et avec quoi réhydrater l'aliment, fractionner la ration en un grand nombre de repas... ;
- Vers la dixième semaine, ou deux semaines avant le départ des chiots, le propriétaire « éleveur » devra organiser une transition vers un aliment croissance adapté à la race.

Cibler les conseils

Une des difficultés d'une telle offre de services réside dans la densité de prescriptions relativement complexes, d'où la nécessité de cibler ses conseils sur les phases les plus proches, d'être précis et de disposer de quelques outils simples pour matérialiser ces prescriptions et les rendre plus efficaces. Parmi ces outils, citons :

- Un document de présentation de la conduite de la reproduction permettant d'avoir une vue d'ensemble du processus et un jeu de fiches par phase permettant de bien comprendre les points-clés de la saillie, de la gestation, de la mise-bas, de la phase néonatale, du sevrage, et de l'adoption ;
- Un document de matérialisation du diagnostic de gestation, par exemple une image échographique, qui représente une étape très importante pour le propriétaire ;

Les vétérinaires ont fait beaucoup d'efforts pour promouvoir la stérilisation, au point que certains en viennent à ignorer le désir de certains particuliers de faire reproduire leurs chiennes.



Yves Lancelaux

- Une fiche de prescription nutritionnelle pour la chienne et pour les chiots qui peut être remise et commentée lors de la consultation de confirmation de gestation qui intervient souvent entre 25 et 45 jours de gestation, soit juste avant le premier changement important du régime de la chienne ;
- Un calendrier permettant de situer dans le temps, les différentes étapes : rendez-vous chez le vétérinaire, changements dans l'alimentation de la chienne et de la portée, traitements antiparasitaires... ;
- Des rappels par SMS peuvent également renforcer l'observance.

En conclusion, proposer une gamme de services adaptée à la conduite de la reproduction canine par les particuliers requiert une stratégie réfléchie et quelques outils simples. Même s'il s'agit d'un marché limité à un faible nombre de clients, ceux-ci seront très fidélisés à la clinique et en deviendront les plus fervents promoteurs. La prescription de la stérilisation reste une priorité globale, mais elle ne doit pas conduire à négliger les propriétaires qui démontrent une réelle motivation pour faire reproduire leurs chiennes et qui confirment cet intérêt après une information détaillée des enjeux d'un tel projet.

2/ Conception et mise en place d'un « Programme pour chiots et jeunes chiens »

> RÉSUMÉ

Un chiot est un membre de la famille à part entière, et l'acquisition d'un chiot est un heureux événement pour le propriétaire. Les propriétaires ont un choix de plus en plus large d'endroits où aller pour demander des conseils et acheter des produits. Il est donc extrêmement important d'exploiter au maximum les contacts, initiés par les propriétaires de nouveaux chiots avec les cliniques vétérinaires, pour créer et développer des relations. Et un événement heureux, contrairement à un malheureux, nous offre une bien meilleure occasion d'établir ce type de liens.



Le contact initial

A moins que la clinique n'ait été impliquée dans la gestation de la mère, le premier point de contact se fait généralement quand le propriétaire téléphone, ou vient à la clinique, pour demander conseil. Cela se rapporte souvent à des questions banales (ex. vaccin, vermifuge, traitement anti-puces). Ces questions peuvent vous sembler superflues, mais rappelez-vous que c'est peut-être le premier chiot que ce client potentiel ait jamais eu ; c'est peut-être aussi la première fois que ce propriétaire contacte votre clinique.

Il se peut que ce nouveau propriétaire téléphone à droite et à gauche pour connaître les prix des différentes cliniques avant de choisir celle dans laquelle il ira consulter, et nous devons lui apporter de quoi baser sa décision sur autre chose que des prix. Que pouvons-nous faire ? Nous pouvons montrer que nous nous intéressons sincèrement au chiot en utilisant son nom et en posant des questions ouvertes sur la façon dont ça se passe depuis son arrivée dans la famille. Nous devons répondre à toutes les préoccupations que le client pourrait avoir, et en même temps lui fournir les autres informations que nous jugeons importantes. Mais il ne faut pas non plus submerger le client d'informations ; il vaut mieux, après avoir récupéré les coordonnées du client et le signalement du chiot, envoyer un courrier ou un e-mail personnalisé avec davantage d'informations. Si nous avons un site Internet contenant des informations spécifiques sur les soins à apporter aux chiots, nous pouvons lui suggérer de le consulter.

Le premier rendez-vous

L'action la plus importante que vous pouvez faire lors du contact initial est de fixer un rendez-vous pour examiner le chiot, quel que soit son âge. La grande erreur que font de nombreuses cliniques est de ne pas fixer ce rendez-vous.

Nous savons tous à quel point les premières impressions comptent, et celui qui aura la chance de recevoir un client avec un nouveau chiot devra anticiper leur arrivée et les accueillir tous les deux, en les appelant par leurs noms.

Il y aura beaucoup d'informations à communiquer lors de la première visite, mais il faudra se limiter à ce que le client normal est capable d'intégrer et de retenir pour le partager ensuite avec le reste de sa famille. Heureusement, la plupart des chiots seront examinés plus d'une fois dans une période de temps relativement courte, ce qui nous donnera l'opportunité de structurer chaque visite, en décidant des informations qui seront délivrées à chaque fois. Voici quelques-uns des sujets que nous pourrions avoir envie d'aborder :

- Les vaccinations
- L'alimentation
- La vermifugation
- La stérilisation ou la reproduction
- La lutte contre les parasites externes
- L'identification électronique
- Le comportement

La difficulté est que nous manquons souvent de temps pour approfondir chaque sujet comme il se doit. C'est la raison pour laquelle il est si important d'être bien structuré. Nous devons diviser cette liste, en mettant d'un côté les sujets qui doivent absolument être abordés de façon relativement approfondie pendant la première visite, et de l'autre ceux qui peuvent être discutés plus tard. Avoir une structure adoptée et appliquée par tous les membres de la clinique permet de tirer le meilleur parti de chaque visite. Les sujets dont nous savons qu'ils ont été discutés en détail lors de la visite précédente, quelle que soit la personne qui a vu le client, peuvent être repris et approfondis, et certains sujets non encore abordés peuvent être discutés.

Le Pack Chiot

Nous avons déjà parlé de la quantité d'informations que nous devons communiquer et des contraintes de temps. Et il y a encore d'autres difficultés à prendre en compte. Nous devons déterminer le niveau d'expérience du client. Peut-être est-ce son tout premier animal, ou peut-être est-ce un propriétaire expérimenté ? Nous devons avoir conscience du caractère heureux de cet événement, pour le propriétaire ainsi que pour le chiot, qui peut s'avérer être une distraction pendant la consultation et être en partie responsable du fait que le client ne retient pas grand-chose de ce que nous lui disons.

Sachant cela, il est très important de donner au client des informations écrites à emporter, sous forme de documentation commerciale ou interne. Il est important d'avoir une pochette d'aspect professionnel - Le Pack Chiot - dans laquelle glisser la documentation, et qui nous permette de personnaliser chaque pack en fonction du client. Nous pouvons également orienter le client vers notre site Internet s'il contient des informations importantes sur les chiots.

« Filet » de sécurité

Le fait de communiquer au nouveau propriétaire une grande quantité d'informations risque fort d'entraîner des questions une fois que celui-ci aura quitté la clinique. Nous devons fournir au client une garantie de sécurité, c'est-à-dire l'assurance que l'équipe de la clinique est là pour répondre à toutes ses questions sur l'entretien et le développement de son chiot. Le message que nous devons transmettre est

qu'« il n'y a pas besoin d'aller ailleurs pour bien vous occuper de votre chiot. Nous sommes là pour vous aider et nous sommes ravis de le faire. »

Les visites suivantes

Une clinique doit décider de la fréquence à laquelle elle recommande les visites suivantes. Les bénéfices de ces visites régulières doivent être communiqués aux membres de la clinique et aux propriétaires pour en optimiser l'acceptation.

Selon la race, les chiots atteignent la puberté dès l'âge de 6 mois et terminent leur croissance entre 12 et 15 mois. Comparez cela à l'Homme, où la maturité n'est atteinte qu'à 18 ans, et vous comprendrez qu'il n'y a pas de temps à perdre pour bien faire ! Sachant cela, une visite tous les mois semble appropriée pour surveiller des points tels que le poids et l'état corporel, le régime alimentaire, la dentition, la lutte contre les parasites, le comportement... Rappelons que l'intervention du vétérinaire n'est pas nécessaire à chaque fois.

Visite à 6 mois ou visite pubertaire

Que la clinique choisisse de fixer des visites mensuelles ou pas, la visite à 6 mois constitue une étape importante dans le développement du chiot.

C'est une excellente occasion de voir avec le propriétaire s'il prévoit de faire stériliser son chiot ou pas, et dans le cas d'une femelle, s'il souhaite lui faire faire des petits ou non. En tant que vétérinaires responsables, nous devons veiller à donner au propriétaire toutes les informations nécessaires pour qu'il puisse prendre sa décision en toute connaissance de cause, tout en lui indiquant que, quel que soit son choix, nous sommes les mieux placés pour le conseiller et l'aider.

Rôle de l'équipe

Comme il a été dit dans un précédent chapitre, la seule chose que tous les membres de l'équipe partagent en quantité égale, c'est le nombre d'heures dans une journée. Chacun a, par ailleurs, ses propres motivations pour travailler dans une clinique vétérinaire. Ce qui motive la

majorité des vétérinaires est l'opportunité de pouvoir résoudre des problèmes, comme le prouve la tendance à la spécialisation dans de nombreux marchés. Le personnel non vétérinaire, lui, est généralement motivé par un désir de travailler avec les animaux. Et ces différentes motivations se reflètent souvent dans la manière d'aborder un client arrivant avec un nouveau chiot ; la secrétaire ou l'ASV aura tendance à prendre le chiot des mains de son propriétaire pour le caresser alors que le vétérinaire préférera s'intéresser à l'aspect clinique et passer ensuite au cas suivant plus complexe.

Il n'y a aucune raison que le personnel non-vétérinaire ne participe pas de manière importante au « Programme pour chiots et jeunes chiens ». Ce que les non-vétérinaires sont autorisés à faire ou pas varie selon les pays, mais si le programme est divisé en tâches, il y aura de nombreux domaines où le personnel pourra jouer un rôle important et gratifiant.

Par exemple, si nous examinons la liste des sujets que nous souhaitons évoquer lors des premières visites, certains apparaissent clairement de la responsabilité du vétérinaire, comme les vaccinations, la stérilisation et la reproduction par exemple. Mais qu'en est-il de l'identification électronique, du comportement et de l'alimentation ? Ces sujets peuvent-ils être délégués à un membre enthousiaste et compétent de la clinique ? Les premières visites du chiot peuvent se répartir entre un vétérinaire et une

Permettre aux chiots de se mélanger avec d'autres chiots le plus tôt possible les aide à se socialiser.



ASV, ce qui permet d'apporter une valeur ajoutée pour le client, d'améliorer la satisfaction professionnelle de l'ASV et de libérer le vétérinaire pour qu'il puisse s'occuper d'autres cas.

Certaines des visites ultérieures de routine peuvent, en fonction de leur contenu, être effectuées par une ASV seule. Les clients peuvent parfaitement l'accepter s'ils sont informés du rôle de l'ASV et ont confiance dans ses compétences. Mais cela ne signifie pas que ces consultations doivent être gratuites.

Sessions de socialisation ou école du chiot

Si la taille de votre clientèle vous permet de voir suffisamment de chiots, les sessions hebdomadaires de socialisation sont très appréciées des clients, du personnel, sans parler des chiots eux-mêmes ! Le principal objectif de ces sessions, généralement organisées dans la clinique en dehors des heures d'ouverture, est de permettre aux chiots en bonne santé de rencontrer d'autres chiots, avant de pouvoir sortir dans les lieux publics. Les chiens étant des animaux de meute, le fait de leur permettre d'interagir avec d'autres chiots, le plus tôt possible, participe à leur socialisation et à leur éducation comportementale. Cela donne également à la clinique une occasion rêvée de voir les clients hors contexte médical et de leur parler plus en détails de sujets comme la nutrition, la lutte contre les parasites, le comportement...

Construire la relation

Se construire une bonne clientèle consiste à transformer les clients potentiels (personnes qui peuvent vous faire travailler) en ambassadeurs (personnes qui feront la promotion active de votre clinique auprès d'autres personnes). Il s'agit d'utiliser toutes les interactions entre le client et la clinique pour développer et renforcer ce lien, et de donner au client toutes les raisons de ne pas aller voir ailleurs pour tout ce qui concerne la santé et le bien-être de son animal.

Si nous leur demandons ce qui est important pour eux, les clients parlent souvent de la façon dont leur chiot va s'entendre avec le vétérinaire : « Est-ce qu'il/elle va aimer mon chiot ? ». Un des moyens de prouver votre affection pour ce dernier membre de leur famille est de prendre une photo de leur chiot et de la mettre sur un panneau

d'affichage placé à l'entrée de la clinique, avec les photos de tous les autres chiots arrivés dans la clinique ces derniers temps.

Tout le monde y gagne

En tant que vétérinaire, nous sommes d'abord au service de nos patients, et il ne fait aucun doute qu'un « Programme pour chiots et jeunes chiens » est bénéfique pour ces animaux.

Examiner un chiot régulièrement pendant son adolescence et lui faire bénéficier de conseils professionnels et de produits de première qualité est le meilleur moyen d'en faire un adulte en bonne santé et équilibré. Et parce qu'un grand nombre d'interactions avec les membres de la clinique et les locaux ne sont pas associées à des expériences désagréables ou douloureuses, les chiots qui viennent régulièrement à la clinique aiment y revenir et deviennent des patients adultes plus dociles.

Pour les clients, il est bénéfique de savoir qu'ils reçoivent les meilleurs conseils de personnes qui s'intéressent à leur animal.

Pour les ASV qui se voient attribuer certaines responsabilités dans le Programme, deux de leurs principales motivations sont satisfaites, à savoir travailler avec les animaux et faire un travail intéressant.

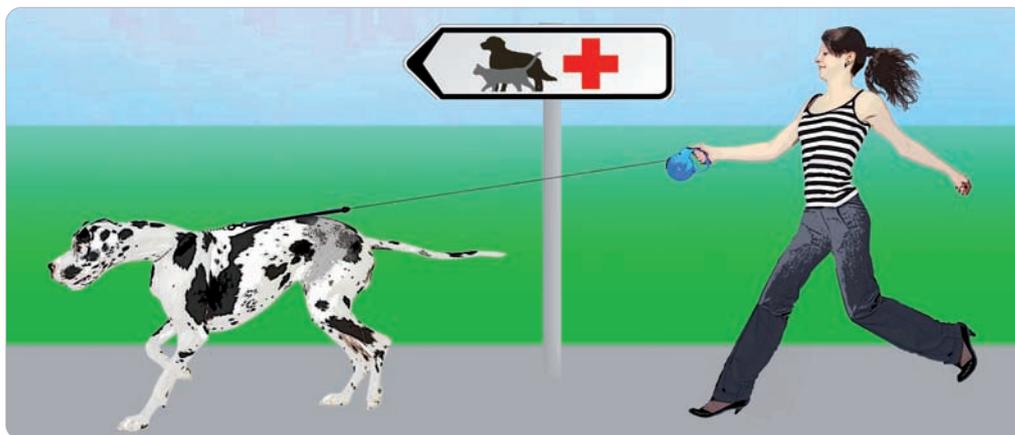
Il nous faut parfois adopter envers le chiot le même angle de vision que le client.



Pour les vétérinaires, le fait d'impliquer les ASV dans le Programme leur donne non seulement un rôle intéressant mais leur permet également de libérer du temps pour s'occuper de cas qu'ils jugent cliniquement plus intéressants.

Le propriétaire de la clinique, lui, bénéficie de tous les avantages associés aux clients qui font la promotion de la clinique. Le bouche à oreille reste l'outil marketing le

Les chiens qui ont participé à des séances de socialisation dans la clinique sont moins stressés quand ils reviennent pour les visites suivantes.



plus puissant et rentable lorsqu'il s'agit de créer une base de clients. Le possesseur attentif est amené à dépenser une quantité importante d'argent pendant la croissance et l'adolescence de son chiot. Et il est de l'intérêt du propriétaire de la clinique et de l'intérêt financier de toute l'entreprise que le client dépense chez vous, où il sait qu'il en aura pour son argent et qu'il bénéficiera en outre des meilleurs conseils et de produits de qualité approuvés par l'équipe vétérinaire.

Concernant le bénéfice financier associé à la mise en place d'un « Programme pour chiots et jeunes chiens », la marge bénéficiaire dépendra surtout du système de tarification. Combien facturez-vous les visites mensuelles avec l'ASV ou la participation aux Sessions de socialisation ? Faites-vous un tarif global pour la totalité du Programme, incluant les vaccinations ? Si oui, les clients payent-ils d'avance, ou par mensualités ? Faites-vous des réductions

sur certains produits (ex. aliments, antiparasitaires) aux clients qui souscrivent au Programme ?

Il existe de nombreux moyens de structurer les aspects financiers d'un programme. Et vous vous rendez vite compte si vous prenez la période qui s'écoule entre le premier vaccin d'un chiot et son premier rappel à 16 mois, que si vous ne faites que les vaccins, le revenu et le bénéfice résultants seront négligeables par rapport à ce que vous pouvez obtenir si vous vous impliquez davantage dans la croissance de ce chiot. Le tableau ci-dessous dresse un comparatif financier entre les vaccins seuls et un Programme complet.

Proposer et mettre en œuvre un « Programme pour chiots et jeunes chiens » est synonyme d'animaux en meilleure santé, de clients plus heureux et de bénéfices financiers supérieurs.

Tableau montrant la différence de revenu entre une offre de service complète et une offre de service basique.

Age du chiot	9 sem.	12 sem.	4 mois	5 mois	6 mois	7 mois	8 mois	9 mois	10 mois	11 mois	12 mois	13-15 mois	16 mois	Total pour le programme complet	Total pour le service de base
1 ^{ère} visite pédiatrique/ 1 ^{ère} vaccination	45 €													45 €	45 €
2 ^{ème} visite pédiatrique/ 2 ^{ème} vaccination		45 €												45 €	45 €
1 ^{ère} visite annuelle/ 1 ^{er} rappel de vaccin													45 €	45 €	45 €
Vaccination contre la toux de chenil					30 €									30 €	
Traitement vermifuge/ anti-puces/anti-tiques	20 €				19 €			19 €			19 €		19 €	96 €	
Collier DAP (phéromones apaisantes)	19 €													19 €	
Aliments	56 €	17 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	168 €	728 €	
Puce électronique		17 €												17 €	
Dentifrice/ brosse à dents			4 €		4 €		4 €		4 €		4 €	8 €		34 €	
Visite chiot/ jeune chien par ASV			15 €	15 €		15 €	15 €		15 €					75 €	
Visite chiot/jeune chien par vétérinaire					30 €			30 €			30 €			90 €	
TOTAL														1224 €	135 €

3/ Stérilisations canines

> RÉSUMÉ

Trouver un article consacré aux stérilisations canines dans un document dédié au développement de nouveaux services pourra surprendre plus d'un lecteur. En effet, la stérilisation des animaux de compagnie figure au premier rang des services offerts dans toute clinique vétérinaire généraliste et ne présente pas, à première vue, de caractère innovant.

Pourtant, il est non seulement possible, mais souvent nécessaire de proposer une nouvelle approche de ces services classiques, génératrice de valeur pour le propriétaire et pour le vétérinaire. L'objectif principal est de concevoir puis de mettre en oeuvre efficacement une stratégie de différenciation adaptée à ces services « simples ».



L'importance des stérilisations canines mérite d'être analysée, du point de vue du propriétaire et de celui de l'entreprise vétérinaire.

Pour le propriétaire d'un chien ou d'une chienne, la stérilisation revêt de multiples aspects.

- Tout d'abord, il s'agit bien sûr d'un mode pratique et radical de gestion de la reproduction. L'intérêt au niveau collectif est bien connu, dans la mesure où la maîtrise des populations canines est partout un enjeu important de protection animale, voire de santé publique. Au plan individuel, la question de la reproduction se pose à tout propriétaire, soit, très rarement, pour envisager de donner une descendance à son animal, soit, le plus souvent, pour prévenir les difficultés concrètes, qu'elles soient petites (écoulements vaginaux, vagabondage...) ou plus sérieuses (gestations non désirées...).
- Mais les stérilisations canines ne sauraient se résumer à un moyen radical de gestion de la reproduction. Leur impact sur le comportement de l'animal permet de disposer d'un animal plus centré sur sa relation avec les membres de la famille qui l'accueille. S'il ne faut pas méconnaître les préventions de certaines personnes qui souhaitent précisément conserver « intact » le comportement de leur chien ou de leur chienne, la grande majorité des gens trouvent un confort accru et une relation plus gratifiante avec leur animal une fois stérilisé.

- L'effet des stérilisations canines sur la santé de l'animal reste discuté dans la littérature scientifique. Le consensus accorde un bénéfice pour les femelles (notamment par la prévention des infections utérines et d'un certain nombre de cancers) alors que le bilan semble plus équilibré pour les mâles. Dans tous les cas, un consentement éclairé du propriétaire suppose qu'il soit informé non seulement des avantages, mais aussi des effets adverses de la stérilisation, notamment du risque, fréquent mais gérable, de surcharge pondérale pouvant déboucher à terme sur une obésité (*confer infra*).
- Enfin, outre les intérêts exposés plus haut, les stérilisations canines représentent le plus souvent la première anesthésie générale dans la vie d'animaux souvent jeunes et, à ce titre, ne peuvent pas être considérées comme anodines par les propriétaires.

Pour l'entreprise vétérinaire,
les stérilisations canines
constituent également
un enjeu significatif

- Tout d'abord il s'agit d'actes fréquents. Selon les pays et selon le sexe de l'animal la proportion d'animaux stérilisés varie fortement. Ainsi, plus de 75 % des chiens, mâles et femelles confondus, sont stérilisés

aux Etats-Unis, alors que cette proportion ne dépasse pas 20 % pour les mâles et 40 % pour les femelles en France. Partout, la tendance est à l'augmentation de la stérilisation, et les vétérinaires la proposent systématiquement aux propriétaires de femelles ne souhaitant pas expressément les faire reproduire.

- Leur importance aux yeux des propriétaires, ainsi que les multiples impacts sur l'animal - en matière de reproduction, de comportement et de santé - impliquent un effort de pédagogie très structuré de la part du personnel de la clinique.
- Au plan économique, ces actes chirurgicaux fréquents représentent une source significative de revenus, par le chiffre d'affaires direct mais aussi par les consommations récurrentes qu'ils peuvent engendrer.

Un biais culturel

La situation concrète observée sur le terrain tranche pourtant avec l'importance que nous venons d'analyser. Les principaux problèmes rencontrés sont la banalisation, des stratégies non raisonnées de prix bas, souvent qualifiés de « prix d'appel », et au final un faible intérêt porté à la réalisation de ces chirurgies qualifiés de « convenance ».

L'explication la plus convaincante de cet état de fait repose sur un biais « culturel ». Formés dans un système qui valorise la performance technique, les vétérinaires ont du mal à se passionner voire à se mobiliser pour des actes simples. Pire, ils projettent cette image de simplicité, voire de banalité, sur leurs clients, en mettant en œuvre, consciemment ou non, une stratégie associant faible valeur perceptible à prix bas.

Les stratégies de prix bas se rencontrent dans des entreprises qui en font leur principal axe de développement, à l'image des « *pet neutering and vaccination clinics* » que l'on rencontre, notamment aux USA et au Royaume-Uni. Ces stratégies sont cohérentes et efficaces pour des entreprises focalisées sur les actes simples (les animaux malades ou blessés sont référés), dans des pays où le haut de gamme de la médecine vétérinaire est bien développé, où les entreprises vétérinaires ont accès à la publicité et où les taux de stérilisation sont très élevés (avec même parfois des obligations réglementaires). Dans ce cas, la banalisation

des stérilisations devient, au contraire, une stratégie et le discours « pourquoi payer plus cher un service standard » trouve un large écho, auprès de catégories sociales très diverses.

Mais de telles stratégies se rencontrent également dans des entreprises vétérinaires généralistes « classiques » avec des prix volontairement agressifs sur les stérilisations dans l'espoir de capter des clients qui ensuite découvriront d'autres aspects de l'offre de la clinique, notamment la compétence et la qualité du service. Au contraire des précédentes, ces stratégies ne peuvent pas être considérées ni comme cohérentes ni comme efficaces, dans la mesure où, en matière de services, l'inférence qualité - prix ne permet pas d'occuper à la fois le positionnement « le moins cher » et le positionnement « le plus compétent ». Dès lors, soit le positionnement « prix agressif » sur les stérilisations n'a pas été efficace pour recruter des nouveaux clients et il est dommage d'avoir perdu de l'argent, soit il a bien fonctionné et les propriétaires recrutés ont intégré le message d'une clinique bon marché et il sera difficile de leur vendre par la suite des services pour lesquels leur attente est principalement liée à la compétence.

Les stérilisations peuvent être différenciées

Par ailleurs, les stratégies de prix bas négligent les possibilités de différenciation des stérilisations, pourtant importantes. Tentons donc de construire une stratégie de maximisation de la valeur perçue par le client, articulée autour de deux axes : restaurer les stérilisations dans leur « statut » de chirurgies à part entière, insérer les stérilisations dans le processus de médicalisation de l'animal jeune.

Nous l'avons vu, le propriétaire d'un animal qui doit être stérilisé ne peut pas considérer l'acte comme anodin, dans la mesure où il présente tous les attributs d'une chirurgie sous anesthésie générale, généralement la première dans la vie de leur compagnon. Sur cette base, le vétérinaire aura le souci de rassurer le propriétaire. Cependant, pour ce faire, il ne s'agit pas de mettre en avant la simplicité de l'acte mais le degré de maîtrise obtenu par une procédure rigoureuse, un personnel compétent et un plateau technique adapté. Concrètement, la recommandation est de respecter pour ces interventions le processus classique

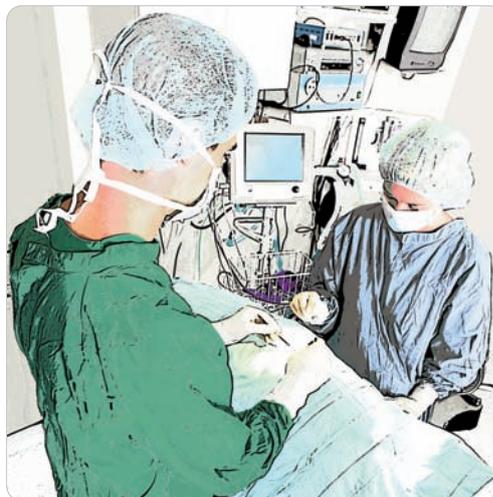
des interventions chirurgicales au sein de la clinique avec notamment un examen pré-anesthésique (et si cela est indiqué, un bilan sanguin pré-anesthésique), une prise en charge de la douleur, une surveillance du réveil et un examen de contrôle post-opératoire 48 à 72 heures après l'intervention. Ces éléments seront évidemment portés à la connaissance du propriétaire - n'oublions pas qu'il s'agit de maximiser la valeur perçue - à différents moments-clés du processus, lors de la prescription de la stérilisation (appuyée par une fiche de présentation), lors de la restitution de l'animal (grâce à un simple compte-rendu opératoire) et sur la facture détaillée.

Une étape importante dans presque chaque Programme Chiot

Insérer la stérilisation dans le processus de médicalisation de l'animal jeune suppose de l'articuler avec l'étape qui précède et avec celle qui suit.

- Le premier enjeu se situe lors de la prescription de la stérilisation, qui intervient le plus souvent lors de la dernière consultation pédiatrique autour de 4 mois d'âge. A ce stade, il est impératif d'aborder avec le client le sujet de la reproduction : a-t-il des projets en la matière ? Si le propriétaire n'envisage pas de faire reproduire son animal, les différentes possibilités sont à envisager en fonction du sexe et de la race de l'animal. Lorsqu'il présente la stérilisation chirurgicale, le vétérinaire aborde à la fois les avantages de cette solution, les risques associés, notamment celui d'un surpoids voire d'une obésité, risque qui supposera d'adapter la nutrition de l'animal stérilisé, et le coût de l'intervention. Si le propriétaire consent à la stérilisation chirurgicale, le vétérinaire abordera les modalités pratiques, notamment l'âge et le déroulement concret, puis proposera d'envoyer un rappel au propriétaire au moment opportun. Un travail d'équipe avec, par exemple, une prescription réalisée par le vétérinaire, et relayée par une infirmière qui pourra répondre à d'autres questions du propriétaire, apporte une efficacité supplémentaire. Dans tous les cas, la prescription sera utilement relayée par une fiche de présentation, simple et concise, reprenant les principaux éléments de l'argumentation. En aucun cas, un tel document ne peut remplacer le travail d'explication orale, il ne peut que le renforcer.

Les vétérinaires ne doivent pas mettre en avant la simplicité de l'acte de stérilisation mais le degré de maîtrise obtenu par une procédure rigoureuse, un personnel compétent et un plateau technique adapté.



- Lorsqu'une consultation pubertaire intervient avant la stérilisation, la prescription peut être reprise à cette occasion et l'équipe de la clinique dispose d'une nouvelle opportunité de répondre aux questions du propriétaire.
- Dans les cas, généralement moins fréquents chez le chien que chez le chat, où la stérilisation représente le premier contact avec la clinique, il est indispensable de prévoir une consultation pré-opératoire en lieu et place de l'examen pré-opératoire, ce qui signifie que le propriétaire est présent. C'est à ce moment que le vétérinaire vérifiera non seulement l'état de santé de l'animal, mais également l'état d'information du propriétaire, et s'assurera de son consentement, éclairé par l'exposé des avantages, mais aussi des contraintes de la stérilisation.
- A l'issue de la stérilisation, il est important de disposer d'un temps de contact entre le vétérinaire et le propriétaire, tout d'abord pour prescrire une nutrition adaptée au nouveau métabolisme de l'animal qui vient d'être stérilisé, ensuite pour faire le point des principales



préventions, notamment en matière de parasitisme interne et externe et pour présenter l'étape suivante qui peut être une consultation pubertaire (si elle est programmée par la clinique après la stérilisation) ou le premier examen annuel de santé. L'examen de contrôle post-opératoire, 48 à 72 heures après l'intervention, constitue le meilleur moment pour ce temps de contact. En effet, lors de la restitution de l'animal, le jour de l'opération, le propriétaire est principalement concerné par l'état immédiat de son animal et les soins à lui donner dans les prochaines heures et peu disponible pour des projections à moyen terme. Le retrait des sutures se situe un peu trop tard après la stérilisation.

- La prescription nutritionnelle post-stérilisation ne doit pas être la première fois où la nécessité d'adapter la nutrition est abordée. Selon les cas, cela aura déjà été le cas, lors de la dernière consultation pédiatrique, lors de la consultation pubertaire ou de la consultation pré-opératoire. Le schéma de prescription suit un schéma classique. Le point de départ est l'exposé rapide du changement de métabolisme induit par la stérilisation, avec une baisse des besoins énergétiques associée à une augmentation de l'ingestion alimentaire. Ensuite il s'agira d'expliquer les caractéristiques de la nutrition recommandée, plus faible densité énergétique, effet satiétogène, et présence de tous les nutriments nécessaires pour couvrir les besoins d'un animal qui souvent n'a pas terminé sa croissance. Ces caractéristiques ne peuvent donc être satisfaites ni

Lors de la restitution de l'animal, le propriétaire est principalement concerné par l'état immédiat de son animal et peu disponible pour des projections à moyen terme.

par la distribution d'un aliment light, ni par une moindre quantité d'un aliment standard. La prescription proprement dite suivra avec le nom de l'aliment prescrit et les quantités à distribuer. Une fiche de prescription nutritionnelle matérialisera utilement l'argumentation orale. Enfin, les aspects pratiques ne doivent surtout pas être négligés : quel est le coût de l'alimentation adaptée (par rapport à l'alimentation précédente), combien de repas distribuer et comment organiser une transition efficace de l'ancien aliment vers le nouveau.

- Outre la prescription nutritionnelle, le vétérinaire fera le point avec le propriétaire sur la prévention anti-parasitaire interne et externe et, au besoin, renouvellera ou ajustera sa prescription. Enfin, il présentera rapidement la prochaine étape de médicalisation.

Travail d'équipe et outils marketing simples

Une telle stratégie repose d'abord sur l'engagement des équipes pour concevoir un protocole médical standard et surtout l'appliquer au quotidien. Quatre outils simples apportent un support appréciable : la fiche de présentation, remise au client lors de la prescription de la stérilisation, le rappel de stérilisation, le compte-rendu post-opératoire qui matérialise toutes les étapes de l'intervention, notamment l'examen pré-anesthésique, la prise en charge de la douleur, et la surveillance du réveil et la fiche de prescription nutritionnelle.

La stratégie que nous venons de décrire permet de différencier les stérilisations canines de manière efficace. Renforcée par un positionnement prix dans le haut du marché, elle constitue un élément important du succès des entreprises vétérinaires généralistes.

4/ Un « Programme Senior » dans votre clinique – un service pour l’avenir

> RÉSUMÉ

Les soins spécifiques aux seniors ne sont pas seulement d’actualité en médecine humaine mais également une préoccupation grandissante des propriétaires d’animaux qui ont conscience que la médecine vétérinaire moderne peut faire beaucoup pour garder leur animal en bonne santé dans les derniers stades de sa vie. Une clinique vétérinaire sera bien inspirée de créer un service dédié aux besoins de cette population croissante d’animaux âgés. Si vous introduisez dans votre clinique un ensemble de soins spécifiques pour seniors sous la forme d’un « Programme pour animaux seniors » conçu de manière professionnelle, vous développerez un nouveau service intéressant pour la clinique, y compris sur le plan financier. Ce chapitre a pour objet de vous montrer comment créer un « Programme Senior » et de vous donner de nombreux conseils pratiques, pour vous aider à éviter les principaux pièges et développer ce nouveau service avec succès.



Introduction

Grâce aux soins médicaux modernes, les patients de nos cliniques vétérinaires vivent de plus en plus longtemps, et avec notre soutien spécialisé, ils peuvent profiter de leurs dernières années avec une excellente qualité de vie.

Nos clients attendent que leurs animaux bénéficient des derniers progrès de la médecine vétérinaire, et que nous leur expliquions les choses de manière compréhensible et logique. Concevoir un programme pour les animaux âgés et le proposer à nos clients comme un service spécial constitue à ce titre une étape évidente.

Pour concevoir un « Programme Senior », la première chose à faire est de clarifier la signification du terme « Senior ». Il ne faut pas définir un animal senior comme un vieil animal mais plutôt comme un « adulte dans la seconde moitié de sa vie ». L’âge auquel il atteint cette maturité varie bien sûr selon sa race et son format.

Un « Programme Senior » a pour but d’accompagner les animaux dans les dernières années de leur vie ainsi que leur propriétaire. Il consiste notamment à :

- Utiliser des examens ciblés pour surveiller l’état de santé des animaux seniors à intervalles réguliers afin de détecter et de traiter immédiatement toute maladie débutante.

- Utiliser les bons produits (aliments et médicaments) pour retarder l’apparition de certaines maladies habituellement associées à l’âge.
- Traiter les maladies existantes de la meilleure manière possible pour garantir un maintien de la qualité de vie.

« Senior » est un terme à utiliser pour tous les animaux étant dans la deuxième moitié de leur vie, pas seulement pour les vieux animaux.



Gregory Casseloux

Les bénéfiques

Pour les clients, un « Programme Senior » est synonyme d'accompagnement adapté pendant cette phase importante de la vie de leur animal, de partage des responsabilités avec l'équipe de la clinique concernant la santé de leur compagnon et, dernier point mais pas des moindres, d'assurance d'avoir tout entrepris pour permettre à leur animal de rester en forme même en vieillissant. L'animal étant un membre de la famille à part entière, il est clair que les clients veulent bénéficier du meilleur service que votre clinique peut leur offrir. Votre équipe doit avoir conscience de cette situation et un changement de mentalité doit s'opérer pour passer d'une attitude consistant simplement à dire « Votre animal est vieux, nous ne pouvons rien y faire » à celle qui consiste à dire « Travaillons main dans la main et faisons tout notre possible pour prendre soin de votre animal et favoriser tous les aspects de sa santé ».

Pour la clinique vétérinaire, un programme destiné aux animaux seniors est synonyme de meilleure utilisation des équipements existants et des membres de l'équipe, permettant ainsi d'augmenter la fidélité des clients et les profits générés.

Etapes de la conception d'un « Programme Senior »

A) Définition des objectifs

Pour commencer, et avant de pouvoir élaborer un nouveau programme, l'équipe de la clinique doit définir les objectifs qu'elle veut atteindre. Cela signifie qu'il faut répondre aux questions « Pourquoi faisons-nous cela ? » et « Le jeu en vaut-il la chandelle ? ».

Des réponses du type « Nous voulons offrir à nos clients propriétaires d'animaux âgés un nouveau service spécifique » ne sont pas assez précises pour développer un plan ou atteindre les objectifs globaux.

Utiliser les critères SMART pour établir ses objectifs est une bonne idée. Ces critères permettent de décomposer un objectif en ses principales composantes, lesquelles pourront être évaluées et servir de base pour planifier n'importe quelle nouvelle offre.

SMART est un acronyme largement utilisé dans le domaine du management et signifie :

S = spécifique, c'est-à-dire que l'objectif doit être formulé de façon à être précis. Les objectifs du genre « Nous voudrions augmenter l'intérêt de nos clients pour les soins aux animaux seniors » sont des visions, pas des objectifs.

M = mesurable, c'est-à-dire qu'il faut pouvoir mesurer que l'objectif est atteint, et les critères de cette mesure (unité de mesure) doivent être définis. Les résultats peuvent être exprimés sous forme de chiffres, ex. augmentation du chiffre d'affaires issu de la consommation d'un nouveau service, augmentation du chiffre d'affaires par client ou augmentation du nombre de clients.

A = orienté vers l'action, c'est-à-dire que chaque composante de l'objectif global doit correspondre à une action. L'objectif doit être pratique, faisable et doit être planifié et défini avec les ressources disponibles : QUI fait QUOI, QUAND et COMMENT ?

R = réaliste, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'atteindre l'objectif fixé, si les efforts nécessaires sont mis en œuvre. Un objectif du type « Nous voulons utiliser un Programme Senior afin de doubler notre chiffre d'affaires en six mois » est irréaliste. Et l'établissement d'objectifs irréalistes est une des principales raisons de l'échec de nombreux projets ambitieux.

T = limité dans le temps, c'est-à-dire qu'il doit y avoir une ou plusieurs dates butoirs où l'objectif ou ses différentes étapes doivent être atteints.

B) Définition et analyse du groupe-cible

La première étape du développement d'un « Programme Senior » consiste à déterminer le groupe-cible à contacter parmi la population des animaux de votre fichier clients.

Il y a un consensus, parmi les auteurs de publications vétérinaires sur le sujet, pour dire que la maturité ou le début de l'âge senior correspond aux âges suivants :

- Chats : 7 ans
- Chiens de petites races : 8 ans
- Chiens de races moyennes : 7 ans
- Chiens de grandes races : 5 ans

Comme vous pouvez le constater, plus l'animal est de grand format, et plus tôt il deviendra vieux. Par exemple, à l'âge de cinq ans, un Dogue Allemand est déjà considéré comme senior alors qu'un Jack Russell Terrier est tout juste dans « la fleur de l'âge ». Quoi qu'il en soit, même un animal apparemment en bonne santé et en parfaite condition physique peut souffrir du développement insidieux d'une maladie ou d'une dégénérescence liée à l'âge, car les animaux, et notamment les chats, ont tendance à dissimuler leurs faiblesses.

C'est pour cette raison qu'il est absolument nécessaire de fixer un âge seuil pour définir le groupe-cible lors de la conception et du lancement du programme.

Ainsi, le groupe-cible d'un Programme Senior doit regrouper tous les clients possédant un animal de 5 ans ou plus.

Pour identifier cet important groupe-cible, il est possible d'utiliser le logiciel de gestion de la clinique pour rechercher et rassembler les clients en question. La plupart des logiciels vétérinaires incluent un système facilitant la recherche de clients ou d'animaux selon certains critères, et les propriétaires d'animaux seniors peuvent ainsi être regroupés dans une liste. Etant des candidats potentiels au « Programme Senior », tous les clients actifs, propriétaires d'un chien ou d'un chat de plus de cinq ans ayant amené leur animal à la clinique au moins une fois au cours des deux années passées, doivent être identifiés. Ce groupe de clients sert de groupe-cible pour la communication d'informations sur le « Programme Senior ».

C) Définition et conception du « Programme Senior »

Pour qu'un nouveau programme de soins réussisse, ses différentes composantes, à l'image de la formulation d'un médicament de qualité, doivent être minutieusement sélectionnées et associées. Si nous voulons que le service intéresse les clients et motive l'équipe de la clinique, il faut faire coïncider les différentes options du service avec les besoins des clients, le tout dans un programme intéressant.

Un programme qui comprend trop de services et produits finira forcément par submerger à la fois la clinique et le propriétaire : il est condamné à l'échec.

C'est un cas assez fréquent en pratique quand, par exemple, un membre de l'équipe revient d'un séminaire

Selon leur format, les chiens atteignent la maturité entre 5 et 8 ans.



enthousiasmé par l'idée d'un service de « Soins pour Senior ». Pleine d'empressement, la clinique lance un nouveau programme, qui en l'espace de quelques mois disparaît de la circulation. Même le client ne s'en souvient pas. Pour éviter cela et pour garantir le succès à long terme d'un vrai programme de qualité dans la clinique, il est nécessaire d'établir un cadre structurel.

Le concept fondamental du « Programme Senior » reposant sur le développement d'un service spécialement dédié aux animaux matures, ce service doit également avoir un nom particulier et des composantes spécifiques, permettant aux clients de le différencier du bilan annuel classique.

1) Le programme de base

Un « Programme Senior » peut être composé des services et produits suivants, avec l'objectif de réaliser un suivi continu et régulier des animaux matures :

- Conseil personnalisé sur le vieillissement en général, mais en insistant sur les facteurs de risque particuliers de chaque animal liés à sa race ou à ses antécédents médicaux. Ce conseil peut servir à préparer d'autres interventions, qui pourraient être nécessaires en fonction des résultats de l'examen clinique, mais qui ne sont pas inclus dans le programme de base.
- Outre les questions habituelles sur l'état général de l'animal, des questions spécifiques sur les symptômes des maladies liées à l'âge doivent être posées pour déceler toute altération discrète. Des questions fermées sur le comportement de l'animal peuvent révéler de légers changements, évocateurs d'éventuels problèmes.

Des questions fermées sur le comportement de l'animal peuvent révéler de légers changements, évocateurs d'éventuels problèmes.



Dans de nombreux cas, les propriétaires ne parlent pas de ce qu'ils ont observé à moins qu'on le leur demande expressément, parce qu'ils estiment que ce n'est pas important.

- Examen clinique approfondi, avec une attention particulière portée aux symptômes et indicateurs d'un début de dégénérescence ou de maladie organique. Il faut notamment s'intéresser à la fonction cardiaque, aux reins, au cerveau (dont l'atteinte est souvent révélée par des changements de comportement) ainsi qu'au squelette et aux dents.
- Les examens de laboratoire avec examens sanguins et urinaires, utilisant les paramètres qui sont particulièrement utiles pour détecter les maladies liées à l'âge.
- Consultation orientée selon les résultats de l'examen clinique, de l'anamnèse et des examens de laboratoire et, en cas de suspicion d'anomalie, recommandation d'examens complémentaires.

Conseils concernant les besoins nutritionnels spécifiques des animaux vieillissants ; recommandation d'un produit spécifique pour soutenir la santé globale et cibler les systèmes organiques déjà malades ou fragilisés.

- Inclusion des clients et de leur animal dans un système de rappel dédié, permettant de leur rappeler la prochaine visite du « Programme Senior ». Pour ce faire, la clinique doit définir la fréquence de ces visites ; une

fois par an ou plus souvent ? Pour les « jeunes » seniors sans problème de santé particulier, un bilan annuel est souvent suffisant. Si l'animal est plus vieux ou s'il déclare un problème de santé, il est judicieux de prévoir deux bilans par an, voire plus si nécessaire.

2) Options supplémentaires

En complément du programme de base, des services supplémentaires peuvent être proposés comme « services facultatifs » en fonction des cas, des capacités de la clinique et de ses domaines de spécialisation. Parmi ces services, citons :

- Un « Bilan cardiaque » composé d'un ECG, d'une échographie et de radiographies ; prescription d'un traitement médicamenteux adapté et d'un aliment de soutien de la fonction cardiovasculaire.
- Un « Bilan articulaire » composé d'un examen spécifique du système musculosquelettique avec examen séparé de toutes les articulations accessibles, au repos et en mouvement, ainsi que des radiographies adaptées ; puis prescription de médicaments spécifiques et d'un aliment « Senior » contenant des ingrédients permettant de soutenir la fonction articulaire et de ralentir l'évolution du processus arthrosique.
- Un « Bilan dentaire » composé d'un examen de la cavité buccale sans anesthésie et d'une évaluation du degré d'atteinte des dents et des gencives ; selon les cas, une anesthésie, des radiographies et une intervention ultérieure de dentisterie peuvent être indiquées ; là aussi, il est important de mettre l'accent sur la prévention, par une adaptation des habitudes alimentaires et une alimentation permettant de réduire l'accumulation de la plaque dentaire.

D) Tarification

Pour tout nouveau service, un tarif doit évidemment être calculé et expliqué au client. Etant un service spécifique, le « Programme Senior » justifie un tarif supérieur à celui du bilan annuel classique, par exemple :

- Le tarif du bilan standard multiplié par un facteur 1,3, ce qui signifie que le bilan senior coûte 30% plus cher que la visite annuelle standard.
- Les examens de laboratoire sont facturés séparément et de manière individuelle.

- Les services supplémentaires sont facturés séparément.

Il est également important pour les clients d'être clairement informés des tarifs, pour ne pas être désagréablement surpris à l'arrivée de la facture. Les prix des visites du « Programme Senior » doivent être indiqués, à la fois oralement pendant la consultation avec le client mais aussi dans les outils promotionnels, et par exemple sur une liste des tarifs affichée en salle d'attente.

Proposer le programme dans votre clinique

Etant donné la nature particulière de la relation vétérinaire-client, basée essentiellement sur la confiance, il est logique que le « Programme Senior » soit proposé par le vétérinaire traitant de l'animal. Pour en savoir plus sur la manière dont le personnel de la clinique peut aider le vétérinaire dans cette démarche, et pour des conseils généraux sur l'organisation et le déroulement d'une consultation de conseil et de vente, reportez-vous au **Chapitre 3**.

1) Le dialogue avec le client

Le dernier examen de santé avant la limite d'âge retenue par la clinique est une bonne occasion de commencer à parler de soins spécifiques pour animaux matures. Idéalement, l'animal est encore en bonne forme, mais les premiers signes de l'âge peuvent déjà apparaître et servir de point de départ pour recommander d'inclure l'animal dans le « Programme Senior ».

A ce stade, les vétérinaires ont les responsabilités suivantes :

- Ils doivent clairement souligner les différences entre les visites spécifiques pour animaux seniors et les visites annuelles de routine qui ont été réalisées jusque là, pour que les clients comprennent bien qu'il ne s'agit pas de la même chose appelée différemment, mais qu'il s'agit d'un service totalement différent.
- Ils doivent expliquer les objectifs de ces visites, et le fait qu'elles seront personnalisées en fonction de l'animal.
- Ils doivent préciser la nouvelle fréquence de ces visites « seniors » et expliquer, le cas échéant, pourquoi deux fois par an au lieu d'une.

La consultation doit être axée sur les bénéfices pour l'animal et son propriétaire. Le client doit comprendre

Chaque client a des besoins différents.

S

SÉCURITÉ

O

ORGUEIL

N

NOUVEAUTÉ

C

CONFORT

A

ARGENT

S

SYMPATHIE

pourquoi « son » vétérinaire recommande ce programme et quels en sont les bénéfices pour lui et son animal. Ces bénéfices sont personnels, dans le sens où ils peuvent être différents selon les clients et où ils dépendent de leur motivation essentielle. Pour certains clients, la sécurité est importante, ce qui signifie qu'ils préfèrent acheter des services qui leur donnent le sentiment de prévenir des problèmes ou des maladies. D'autres clients sont « à la pointe du progrès », ce qui signifie qu'ils préfèrent acheter des produits qui les font voir comme des innovateurs, leur donnant l'impression d'avoir quelque chose que tout le monde n'a pas (encore). Il y a aussi les clients « décontractés », qui préfèrent des solutions simples et pragmatiques, les clients « sensibles aux prix », qui sont particulièrement conscients du rapport prix/bénéfice, et les clients « aimables », qui aiment acheter ce qui est considéré par le monde extérieur comme étant bon et positif. Vous pouvez identifier à quel type appartient le propriétaire d'un animal en discutant avec lui. En outre, vous pouvez « lire » ses préférences dans son dossier ou simplement les lui demander. Si vous posez au client la question suivante (le meilleur moment pour le faire étant le début d'une consultation d'achat) « Qu'est-ce qui, pour vous, est important dans la consultation de votre animal ? », vous obtiendrez des informations précieuses sur ses motivations d'achat, considérant les facteurs de motivation comme synonymes de bénéfices. Une fois les facteurs de motivation identifiés, vous pourrez présenter au client

les bénéficiaires correspondants, auxquels il ne pourra (généralement) pas résister.

2) Promotion médiatique du « Programme Senior »

Pour renforcer le dialogue qui a lieu pendant la consultation, le nouveau programme doit évidemment être annoncé et présenté à travers différents médias à l'intérieur et à l'extérieur de la clinique.

Outre ceux présentés en **page 24**, les médias suivants sont particulièrement importants dans le cadre d'un « Programme Senior » :

- Rappel spécifique : les clients auxquels le vétérinaire a prescrit un « Bilan Senior » lors de la dernière visite reçoivent un rappel spécifique. Ce rappel sera utilement complété de l'adresse des pages Senior du site Internet de la clinique (si le rappel est fait par mail, il comprendra un lien direct sur la page pertinente).
- Mailing ciblé : un courrier adressé au groupe-cible présentant les points clés (attention : faire moins mais mieux) du « Programme Senior » et une incitation à venir à la clinique, de type offre de lancement pour une certaine période ou bon pour un conseil nutritionnel.
- Promotion dans la salle d'attente, informant sur le sujet avec des posters, brochures, bornes interactives et par exemple un « témoignage », c'est-à-dire l'histoire vraie d'un propriétaire et de son animal, avec noms, photos et

citations montrant comment le « Programme Senior » a bénéficié aux deux.

- Présentation du « Programme Senior » sur le site Internet de la clinique, avec, par exemple, un quiz interactif permettant aux propriétaires de trouver par exemple des réponses aux questions suivantes : Quels signes indicateurs d'un début de vieillissement dois-je rechercher chez mon animal ? A partir de quel moment dois-je faire faire un « bilan Senior » à un mon animal ?

Suivi et observance

Pour intégrer efficacement le « Programme Senior » dans le profil à long terme de la clinique, une bonne idée est de :

- Vérifier à intervalles réguliers que les objectifs définis initialement ont été atteints, et si ce n'est pas le cas, d'ajuster les tactiques en conséquence.
- Vérifier le taux d'observance des propriétaires au programme, c'est-à-dire compter le nombre de clients qui ont quitté le programme. S'il s'avère qu'un grand nombre de clients ne sont pas venus aux rendez-vous de suivi après avoir commencé le programme, il est judicieux de les contacter pour leur en demander la raison. La seule façon pour l'équipe de la clinique de pouvoir apprendre et progresser est d'identifier les motifs de cette non-observance.

Références

Chapitre 1

1. *Economic analysis of Spanish veterinary practices. An internal survey performed by P.Mercader for AVEPA (Spanish Small Animal Veterinary Association) in 2.004.*
2. *Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124.*
3. *Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com). A benchmarking service available for Spanish veterinary practices.*

Chapitre 2

1. *American Pet Products Association (<http://www.americanpetproducts.org/>).*
2. *Chambre syndicale des fabricants d'aliments préparés pour chiens, chats, oiseaux et autres animaux familiers (FACCO) (<http://www.facco.fr/article67,67>).*

Notes personnelles

Notes personnelles

Notes personnelles

Notes personnelles

Cet ouvrage a été élaboré avec le plus grand soin, en tenant compte des dernières avancées de la science et de la recherche. Il est toutefois recommandé de se reporter aux indications et aux modes d'emploi des médicaments et aliments, qui sont sujets à modifications. Compte tenu de la diversité et de la complexité de l'approche clinique des chiens, il est impératif de considérer les suggestions d'examens complémentaires et de traitements décrites dans cet ouvrage comme non exhaustives. Les traitements et solutions proposés ne peuvent en aucun cas remplacer l'examen de l'animal par un docteur vétérinaire. En cas d'échec des traitements et solutions proposées, la société éditrice et les auteurs ne pourront pas voir leur responsabilité engagée.

Coordination éditoriale : Laurent Cathalan et Olivia Amos
Direction artistique : Youri Xerri
Maître d'œuvre technique : Buena Media Plus

Illustrations : Youri Xerri

Photos : Fotolia, Shutterstock

© 2011 Royal Canin
BP4
650 avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, France
Tel.: + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax: + 33 (0) 4 66 73 07 00 www.royalcanin.com

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou de ses ayants cause est illicite selon les dispositions du Code de la propriété intellectuelle (Art. L. 112-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (Art. L. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées sous réserve toutefois du respect des dispositions des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle relative à la reproduction par reprographie.