

VETERINARY focus

Hors-série

La revue internationale du vétérinaire spécialiste des animaux de compagnie



Comment développer sa clientèle féline



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Comment développer sa clientèle féline

Sommaire

Les auteurs	3
Introduction	5
1 Le chat est l'avenir du vétérinaire	7
2 Quelles options stratégiques pour développer sa clientèle féline ?	15
3 Comment rendre sa clinique plus « féline »	26
4 Comment concevoir un plan marketing dédié aux chats	40

Les auteurs



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

Philippe Baralon

Philippe Baralon 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) d'HEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) en 1990, date à laquelle il crée la société Phylum dont il est toujours associé-gérant. 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 commence 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 de « Team.konkret », une revue professionnelle pour les ASV depuis 2005.

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 services 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 a aussi été 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



Les vétérinaires ont toujours été des acteurs du progrès médical et scientifique avec la préoccupation permanente d'introduire dans leur pratique quotidienne toutes les innovations utiles à la santé et au bien-être de leurs patients. Cette démarche d'évolution et d'adaptation permanentes a souvent signifié le recours à des investissements financiers et humains et elle témoigne de la vision stratégique que nos confrères et consœurs ont de leur métier.

La démarche d'adaptation des vétérinaires ruraux aux attentes des propriétaires de chiens et de chats est à ce titre exemplaire. En quelques décennies, l'activité canine s'est développée dans les campagnes, grâce à l'aménagement des locaux et à la formation ou au recrutement de personnel « canin ». En France, dans de nombreuses régions, cette évolution s'est transformée en véritable reconversion, l'activité rurale ayant subi une érosion importante.

Dans la même perspective, l'enjeu des vétérinaires canins au XXI^{ème} siècle porte sur leur capacité à mieux répondre aux attentes des possesseurs de chats. Tous les indicateurs montrent en effet que le chat prendra une place prépondérante dans nos sociétés modernes.

C'est pourquoi nous avons réuni une équipe de vétérinaires spécialistes dans le « practice management » pour qu'ils livrent leur analyse du « paradoxe félin » (inadéquation entre le potentiel que représentent les chats et leur réalité dans les cliniques vétérinaires) et vous permettent de vous préparer au futur dans les meilleures conditions.

Nous espérons que ce Focus Hors-série vous permettra d'accroître la « félinité » de votre clinique vétérinaire.

Philippe Marniquet,
Dr vétérinaire, Dipl. ESSEC
Royal Canin

1. Le chat est l'avenir du vétérinaire

> RESUME

Alors que la population féline mondiale est à la hausse et devient souvent dominante, l'activité générée par les propriétaires de chats chez les vétérinaires reste sous-développée par rapport au chiffre d'affaires réalisé auprès des propriétaires de chiens. Tel est le « paradoxe félin ».

Avoir un chat n'est pas la même chose que posséder un chien. Par exemple, de nombreux chatons sont donnés gracieusement et ne sont pas de race ; l'idée que le chat est plus résistant à la maladie que le chien est très répandue... Pourtant, en termes relatifs, les propriétaires de chats dépensent davantage pour nourrir leur animal que les propriétaires de chiens.

Dans ce chapitre, les auteurs énumèrent les principales raisons du sous-développement de la clientèle féline dans les cliniques vétérinaires.

1/ Le chat : une opportunité pour les vétérinaires canins

A) Aspects quantitatifs

Historiquement la médecine vétérinaire des animaux de compagnie s'est développée progressivement dans la deuxième moitié du XXème siècle en commençant par s'intéresser à l'espèce canine. L'histoire des associations de vétérinaires des animaux de compagnie en témoigne : si les Etats-Unis ont montré la voie avec la création de l'American Animal Hospital Association en 1933, les pays européens ont suivi dès la fin des années 50 avec, par exemple, la création de la BSAVA au Royaume-Uni en 1957 et de l'AFVAC en France en 1958. Au plan mondial, la WSAVA a été créée en 1961.

En effet, c'est à cette époque que les chiens ont progressivement pris une place grandissante dans les familles des pays

développés pour en devenir des membres à part entière. L'enseignement vétérinaire s'est adapté rapidement pour fournir une formation de haut niveau qui n'a cessé de se perfectionner depuis lors. Cependant, la médecine féline restait alors embryonnaire, le chat étant le plus souvent considéré comme un simple commensal et non pas comme un véritable membre de la famille. Ce n'est qu'à partir des années 70 que la médecine vétérinaire féline s'est véritablement développée au plan scientifique et technique comme en termes économiques. La création de l'American Association of Feline Practitioners en 1974 marque une date importante (bien que le Feline Advisory Bureau existe au Royaume-Uni depuis 1958). La médecine féline s'est fortement développée et structurée à partir des années 80 et 90.

Cette évolution ne fait que suivre une réelle demande. En effet, depuis 1980, dans la plupart des pays développés la population féline croît plus vite que la population canine et en Amérique du Nord, comme en Europe, le nombre de chats dépasse le nombre de chiens.

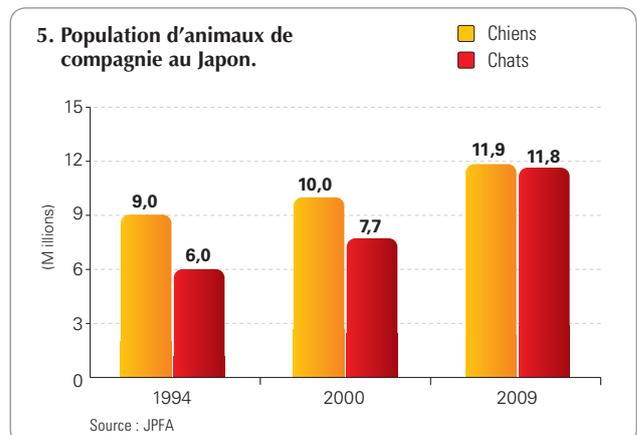
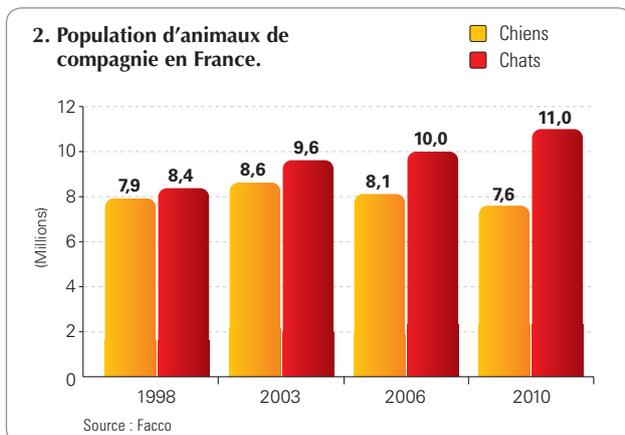
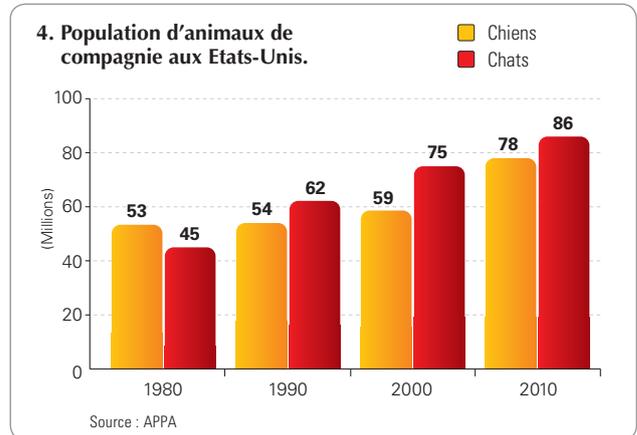
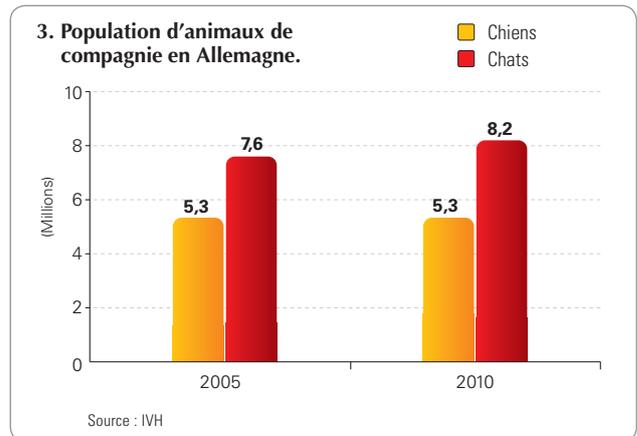
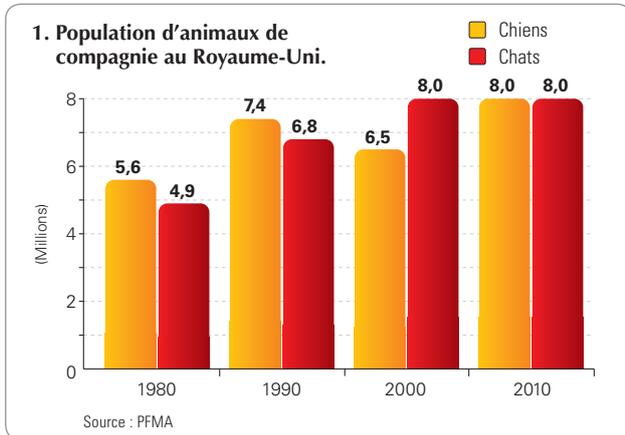
Les **Figures 1 à 5** illustrent les évolutions comparées des populations canines et félines dans cinq pays majeurs, Royaume-Uni, France, Allemagne, USA et Japon. Ces données sont obtenues au moyen d'enquêtes par sondages. Les chiffres présentés n'ont donc pas du tout la même précision que ceux des recensements de la population humaine et doivent être considérés comme des approximations. On peut constater que la population féline croît dans tous les pays étudiés à un rythme plus élevé que la population canine.

Si l'on considère les données les plus récentes, seuls le Japon et le Royaume-Uni conservent des effectifs canins et félines très voisins. En Allemagne et en France, la population féline croît de manière significative alors même que le nombre de chiens stagne ou s'érode.

Il persiste cependant des différences significatives d'un pays à l'autre. Les données fournies par la fédération européenne de l'industrie du pet-food (FEDIAF) permettent une

analyse plus approfondie de la démographie des chiens et des chats dans 17 pays européens (**Figure 6**).

Cette analyse combine deux critères : le taux de possession de chats (population de chats/population humaine) et le rap-



port entre la population féline et la population canine. 5 groupes de pays peuvent être distingués :

1. Les deux pays de la péninsule ibérique, l'Espagne et le Portugal, présentent un taux de possession inférieur à la moyenne et une population féline très inférieure à la population canine.
2. Dans trois pays d'Europe centrale, la Hongrie, la Pologne et la République Tchèque, les chiens dominent également mais la possession de chats est supérieure à la moyenne européenne.
3. Quatre pays, le Danemark, la Finlande, l'Italie et le Royaume-Uni, ont des populations félines et canines voisines avec un taux de possession de chats très proches de la moyenne.
4. Un groupe de 7 pays, Autriche, Belgique, France, Norvège, Pays-Bas, Suède et Suisse, se caractérise par une population féline dominante et un taux de possession des chats supérieur à la moyenne.
5. L'Allemagne représente un cas particulier avec un faible taux de possession de chats mais une population féline très dominante.

La **Figure 7** présente les mêmes données pour 10 régions du monde. Les pays émergents s'inscrivent davantage dans le type « faible possession, chiens dominants » que l'Europe

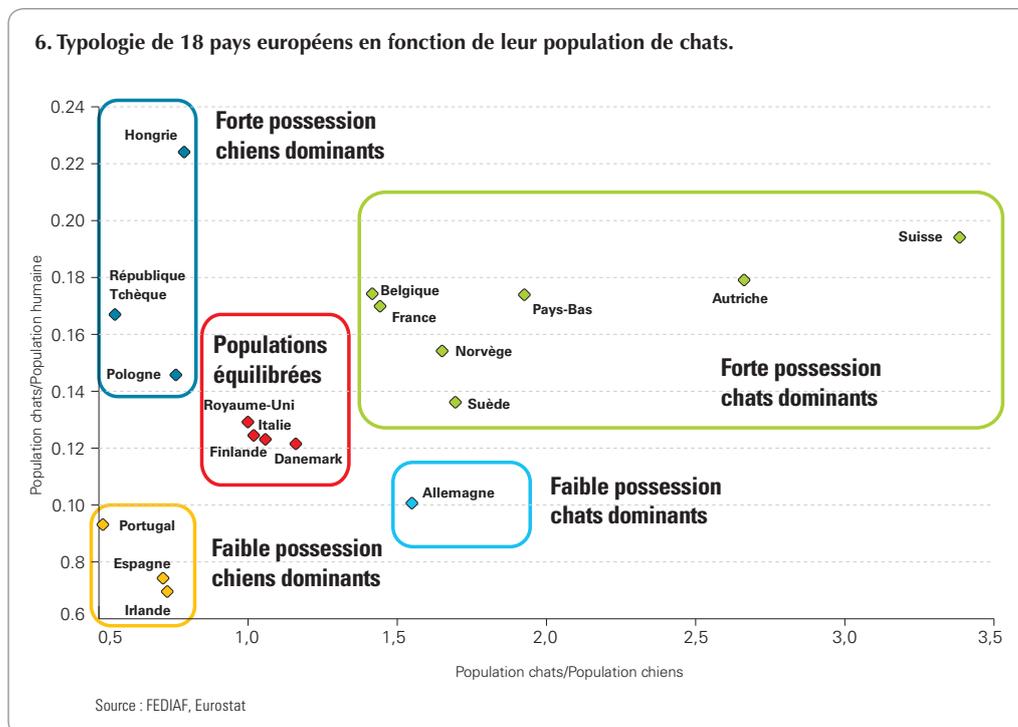
occidentale, l'Amérique du Nord et la Russie où le taux de possession est très supérieur et où les chats sont plus nombreux que les chiens.

Au-delà des différences historiques et culturelles (faible taux de possession d'animaux de compagnie en Espagne ou en Allemagne, domination des chiens en Europe centrale et dans la péninsule ibérique), une tendance se dessine nettement dans les pays disposant d'une médecine vétérinaire relativement ancienne et structurée (par exemple : Etats-Unis, Royaume-Uni, Europe du Nord, France, Allemagne...) pour un développement important et rapide de la population féline.

B/ Aspects qualitatifs

Cette analyse quantitative se double d'une approche qualitative. Dans les pays où nous disposons d'études détaillées du comportement des propriétaires de chats, plusieurs différences apparaissent par rapport aux propriétaires de chiens.

Les propriétaires de chats possèdent plus de chats que les propriétaires de chiens ne possèdent de chiens : 2,2 contre 1,7 aux USA, 1,8 contre 1,4 au Japon, 1,6 contre 1,3 en France. La multi-possession est donc un phénomène plus important



pour les propriétaires de chats (60 % de multi-possesseurs aux USA, contre 40 pour les propriétaires de chiens, 32 % en France, contre 19).

Les chats sont moins souvent achetés que les chiens (par exemple 7 % contre 55 % en France et 15 % contre 47 % au Royaume-Uni) et ils sont moins souvent de race (par exemple, 8 % contre 75 % au Royaume-Uni et 5 % contre 49 % en France).

Globalement, par rapport au chien, le chat est un peu plus urbain, vit un peu plus en appartement, un peu moins souvent en famille et dans des catégories socioprofessionnelles un peu supérieures.

Les propriétaires de chats ont plus souvent recours à l'alimentation préparée que les propriétaires de chiens qui préparent plus de rations ménagères (par exemple, 89 % contre 76 %, en France). Ils achètent également des aliments plus chers : par exemple, aux USA, les propriétaires de chats consacrent presque autant d'argent au poste alimentation que les propriétaires de chiens alors que leurs animaux sont beaucoup moins lourds (220 \$ par an pour un chat contre 248 \$ pour un chien).

Les propriétaires de chats fréquentent moins souvent le vétérinaire que les propriétaires de chiens. Par exemple,

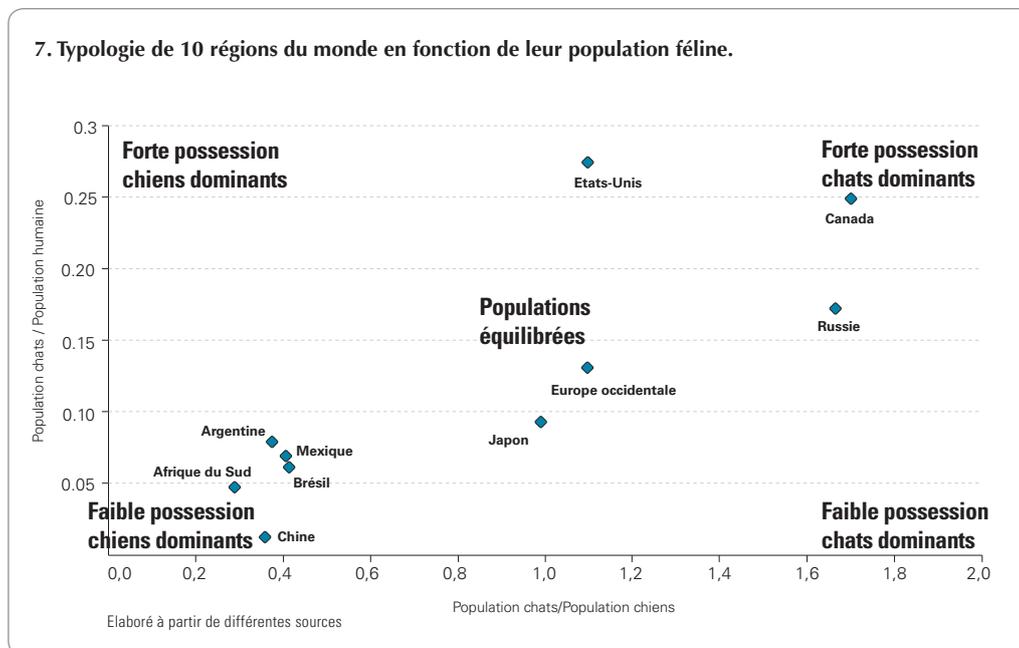
aux USA, 70 % des carnivores domestiques vus par les cliniques enquêtées par l'AAHA en 2010 étaient des chiens, générant 79 % du chiffre d'affaires, alors même que les chats représentent 52 % des effectifs ; autre exemple, en France, 84 % des chiens ont fréquenté au moins une fois une clinique vétérinaire au cours des douze derniers mois contre 57 % des chats.

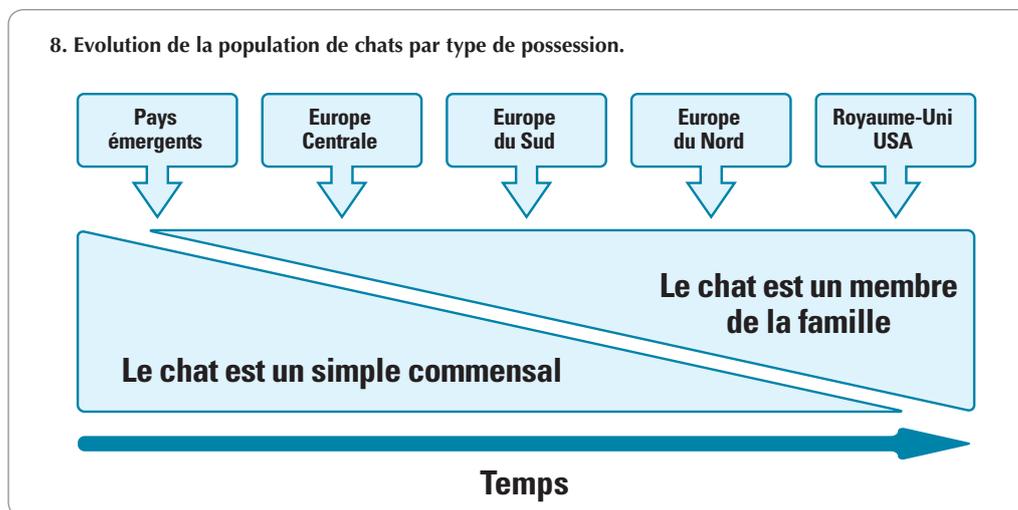
Les motifs de fréquentation sont également différents : par exemple, aux USA les propriétaires de chats dépensent 5 % de plus pour les maladies ou les blessures de leurs animaux mais 13 % de moins pour la médecine préventive. Enfin, dans presque tous les pays du monde, le taux de stérilisation des chats est supérieur à celui des chiens (88 % contre 78 % aux USA, 75 % contre 33 % en France).

En fait, au plan international, l'évolution de la population féline se déroule selon le même schéma avec des différences de rythme. Pour le comprendre, on distingue un stade basique, au cours duquel le chat est un « simple commensal », du stade élaboré qui voit le chat devenir un « membre de la famille ».

Le chat « simple commensal » vit au sein d'une famille qui l'héberge et le nourrit, sans que cela s'accompagne d'un investissement affectif marqué. Bien sûr, les membres

7. Typologie de 10 régions du monde en fonction de leur population féline.





de la famille aiment leur chat, mais sa disparition est une éventualité toujours présente qui se règle aisément par un renouvellement rapide. La famille ne projette pas la relation avec le chat dans la durée. La sensibilité aux recommandations nutritionnelles, le taux de stérilisation et la médicalisation sont faibles dans cette population.

Au contraire, les propriétaires de chats « membres de la famille » projettent la relation avec leur animal dans la durée. C'est en ce sens que l'on parle d'investissement affectif. Ceci entraîne une profonde modification des modes de consommation liés à l'animal, en termes d'alimentation – avec une forte sensibilité aux recommandations nutritionnelles – et surtout de santé. Le taux de stérilisation et de médicalisation est très élevé dans cette population.

La **Figure 8** illustre l'évolution dans le temps entre ces deux stades et situe différents groupes de pays. Il est donc possible de pronostiquer un développement quantitatif et qualitatif de la clientèle féline pour les vétérinaires dans pratiquement tous les pays du monde. Pour certains cela est déjà une réalité, pour d'autres une perspective imminente, pour d'autre un espoir plus lointain. En revanche, partout dans le monde, même là où la population féline a déjà fortement évolué, les chats représentent toujours un formidable potentiel à exploiter car l'offre actuelle peine à répondre aux besoins de propriétaires exigeants et à dépasser les conséquences de l'évolution historique que nous venons de décrire.

2/ Chats et cliniques vétérinaires : la situation actuelle

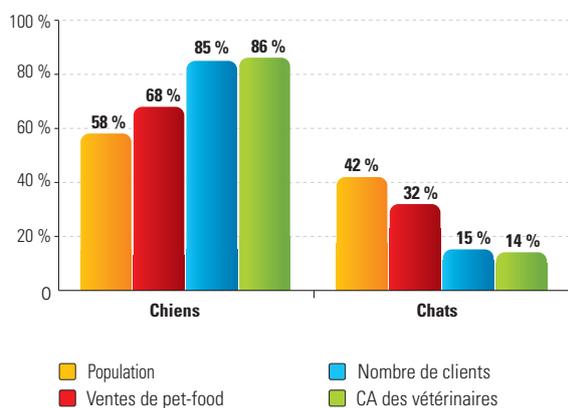
Imaginons que vous rendiez visite à une collègue vétérinaire exerçant à l'étranger, laquelle vous relate la situation de sa clinique, qui provoque chez elle perplexité et frustration :

« Les chats sont de plus en plus répandus et prisés comme animaux de compagnie dans ce pays. Les statistiques officielles parlent d'un rapport 60/40 entre le nombre de chiens et de chats vivant dans des foyers. Les fabricants d'aliments pour animaux déclarent que 32 % de leurs ventes en valeur proviennent des produits pour chats. Pourtant, quand je consulte mes fichiers patients et les statistiques économiques fournies par mes logiciels, je réalise que mes clients félins génèrent moins de 15 % du chiffre d'affaires de ma clinique... est-ce que je commets des erreurs quelque part ? ».

A) Etude d'un cas particulier : l'Espagne

En réalité, les chiffres utilisés dans l'exemple précédent correspondent presque exactement à la situation observée sur le marché espagnol. La **Figure 9** récapitule un certain nombre de ratios clés.

9. En Espagne, les chats représentent 42 % de la population féline, mais ne génèrent que 14 % du revenu total des cliniques vétérinaires.



Sources : ANFAAC (recensement animaux familiers en Espagne, 2009), ANFAAC (ventes nourriture pour animaux commercialement préparées, an 2010), VMS (poids des patients félins et poids du revenu issu des clients félins sur un échantillon de 329 cabinets vétérinaires, 2011).

Ces données éloquentes suggèrent que les chats et les vétérinaires ne sont pas en phase : pour une raison à déterminer, un pourcentage important de chats ne fréquente pas régulièrement les cabinets vétérinaires.

Quoiqu'il en soit, analysons le comportement de ces propriétaires de chats qui ne vont pas chez le vétérinaire :

- Existe-t-il des différences majeures de comportement par rapport aux propriétaires de chiens ?
- Fréquentent-ils le cabinet plus ou moins souvent ? Dépensent-ils plus ou moins d'argent ? Au vu des données ci-dessus, les considérons-nous comme des clients meilleurs ou moins bons, du point de vue financier ?

Une étude quantitative conduite par VMS (Veterinary Management Studies) entre juillet 2010 et juin 2011, portant sur 329 cabinets vétérinaires espagnols et analysant les transactions des clients canins et félins, lève un peu le voile sur cette question. Il convient cependant de garder à l'esprit certaines considérations méthodologiques lors de l'interprétation de ses résultats :

- Afin de mieux analyser les différences entre les propriétaires de chats et de chiens, l'analyse n'a pris en compte que les transactions de « propriétaire de chiens seulement » et de « propriétaires de chats seulement »

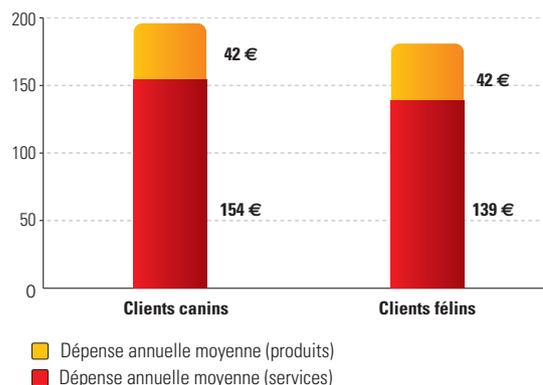
(en excluant les clients possédant à la fois des chiens et des chats).

- Les « transactions produits » sont fondées à 100 % sur l'achat de produits et influencées essentiellement par les ASV.
- Les « transactions services » sont essentiellement fondées sur des services cliniques, mais peuvent intégrer un petit pourcentage (5-10 %) de médicaments sur ordonnance. Ces transactions sont pour la plupart facilitées par un vétérinaire.
- Les chiffres sont TTC (actuellement, TVA de 8 % pour les services vétérinaires en Espagne) (**Figure 10**).

D'après ces données, en moyenne, les clients félins dépensent un peu moins chez le vétérinaire que leurs homologues canins ; cette différence s'explique par une dépense en services cliniques inférieure de 10 % (139 € par an pour le client félin contre 154 € par an pour les patients canins).

Si l'on regarde de plus près le nombre et la nature des transactions pour les deux espèces, on constate que la dépense moindre en services vétérinaires observée pour les chats est liée à un nombre inférieur de transactions (moins de consultations). Les clients félins génèrent presque une transaction clinique de moins par an (2,9 pour les chats contre 3,7 pour les chiens) (**Figure 11**). Cependant, quand on regarde la valeur moyenne de ces transactions, on constate qu'en revanche, les clients félins dépensent davantage par transaction dans chaque catégorie (**Figure 12**).

10. Répartition de la dépense annuelle moyenne au cabinet vétérinaire (TTC).



Source : VMS (basée sur 329 cabinets vétérinaires espagnols)

En résumé :

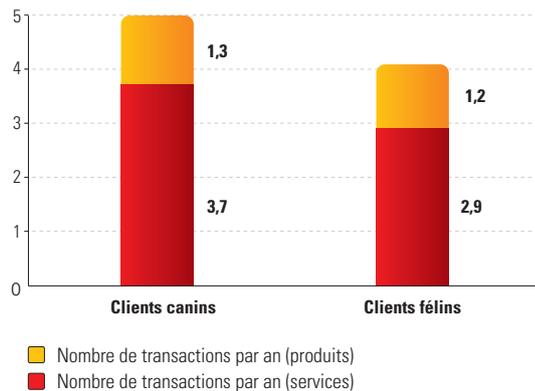
- Un pourcentage significatif de propriétaires de chats espagnols ne fréquente pas régulièrement un cabinet vétérinaire. Ce pourcentage est largement supérieur à celui des propriétaires de chiens. Ceci se traduit par une faible représentation des patients félins dans la clientèle de la plupart des cliniques vétérinaires espagnoles.
- Les propriétaires de chats qui se rendent fréquemment chez le vétérinaire dépensent environ autant pour leur animal que les propriétaires de chiens. Néanmoins, leur

comportement de consommateurs est différent : moins de transactions, mais d'une valeur économique supérieure.

B) Comparaison avec la situation américaine

Même aux Etats-Unis, où les chats sont les animaux les plus populaires (selon des statistiques de l'AVMA, en 2007, il y avait 82 millions de chats et 72 millions de chiens), les chats et les vétérinaires ne font pas bon ménage. Selon le rapport 2010 de l'AAHA sur l'état du secteur, les chats étaient clairement sous-représentés tant en nombre de patients qu'en termes de revenus obtenus par les cliniques vétérinaires dans le pays (**Figure 13**).

11. Les clients félins visitent leur clinique vétérinaire moins souvent que les clients canins.

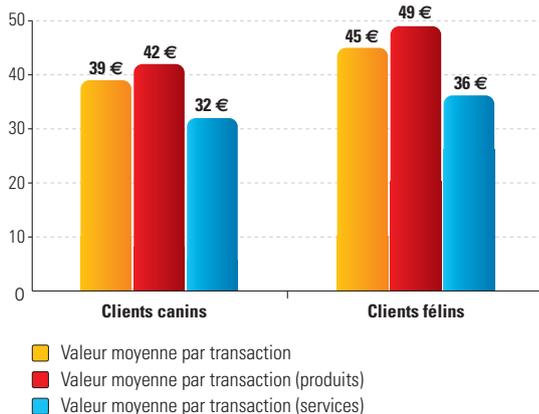


Source : VMS (basée sur 329 cabinets vétérinaires espagnols)

C) Les raisons qui expliquent ces chiffres

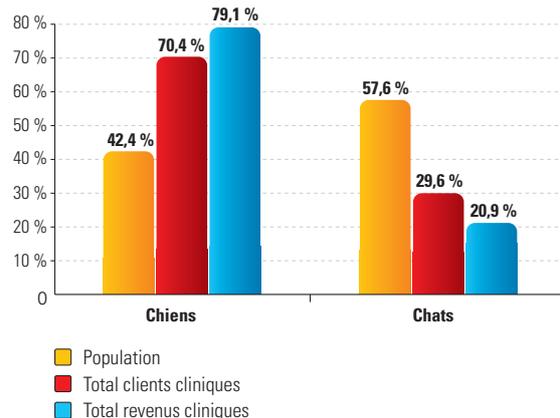
Après un examen approfondi de toutes les données utiles à propos des chats et de leurs relations difficiles avec les vétérinaires, nous devons maintenant nous intéresser à la question essentielle : pourquoi les chats fréquentent-ils les cabinets vétérinaires moins souvent que les chiens ? Il est très probable que cette question ne débouche pas sur une réponse unique, simple et généralisée. Certains facteurs peuvent être inhérents aux propriétaires : leurs attitudes et convictions en ce qui concerne la nécessité de

12. En moyenne, les clients félins dépensent plus par transaction que les clients canins.



Source : VMS (basée sur 329 cabinets vétérinaires espagnols)

13. Aux USA, les chats représentent 58 % des animaux de compagnie, mais ne génèrent que 21 % des revenus totaux des cliniques.



Sources : APPA, AVMA, AAHA

soins vétérinaires, leurs expériences passées... alors que d'autres sont certainement davantage liés au vétérinaire.

1) Idées fausses fréquemment rencontrées chez les propriétaires de chats à propos des soins vétérinaires

L'idée selon laquelle les chats ont besoin de moins de soins vétérinaires que les chiens est très répandue. Le fait que les chats soient perçus comme des animaux plus indépendants, que beaucoup passent l'essentiel de leur temps à l'extérieur, l'absence de vaccination régulière... renforcent l'idée fausse qui veut que les chats n'aient pas besoin de se rendre chez le vétérinaire aussi souvent que les chiens. En outre, il est souvent plus difficile de repérer les signes précoces d'une maladie chez le chat que chez le chien, raison pour laquelle les chats sont souvent emmenés chez le vétérinaire plus tard. Selon le rapport Banfield sur l'État Sanitaire des Animaux de Compagnie (2011), près de 70 % des chiots (0-1 an) étaient en bonne santé quand on les a examinés dans leur cabinet vétérinaire, alors que cela n'était le cas que pour 57 % des chatons.

2) Des expériences antérieures négatives lors des visites chez le vétérinaire

Dans un scénario qui relève du cercle vicieux, étant donné que les chats vont moins souvent chez le vétérinaire et

qu'ils représentent un pourcentage plus faible d'activité, les vétérinaires font moins d'efforts pour rendre leur cabinet accueillant pour les chats. Ceci débouche souvent sur une expérience désagréable pour le chat et son propriétaire, qui espacent encore plus leurs visites... Objectivement, ces mauvaises expériences ne sont pas toujours la faute du vétérinaire, car elles démarrent en réalité avant que le chat n'arrive à la clinique, quand il voyage en voiture ou dans les transports en commun. Néanmoins, aux yeux du propriétaire de chat, quelle que soit la cause du problème, la conclusion est claire : aller chez le vétérinaire est désagréable. La **Figure 14** illustre bien le problème.

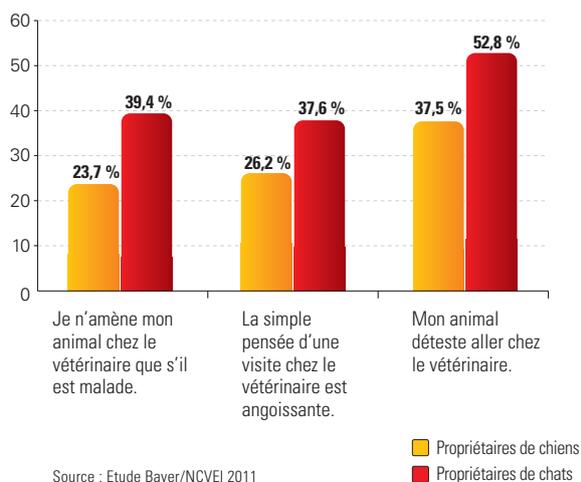
3) Le manque d'intérêt du vétérinaire

Historiquement, pour de nombreux vétérinaires spécialisés dans les animaux de compagnie, les chats ne sont pas les bienvenus. Ce sont des patients spéciaux, différents, exigeants. Ils requièrent une approche particulière : une manipulation différente, des locaux ou des équipements adaptés, des connaissances techniques spécifiques, etc. Ils demandent en outre plus de patience et de temps.

Dans la mesure où les chats représentent une part minoritaire de la clientèle, ils ne sont pas perçus comme une véritable priorité. Cependant, la tendance mondiale montre clairement une augmentation marquée de la proportion de chats au sein de la population globale d'animaux familiers et donc de la base de patients potentiels des cliniques vétérinaires. C'est la raison pour laquelle de nombreuses cliniques vétérinaires ont commencé à adapter leurs locaux, leur personnel et leurs protocoles afin que ceux-ci répondent à la population féline croissante. Il reste toutefois beaucoup à faire en la matière et dans la plupart des cabinets pour petits animaux, les propriétaires de chats ne bénéficient pas du niveau de service qu'ils souhaiteraient recevoir.

Clairement, dans la plupart des pays du monde, il est absolument primordial d'élaborer et de déployer un plan d'action capable de rehausser le niveau de service proposé aux propriétaires de chats.

14. Raisons avancées par les propriétaires d'animaux domestiques américains pour ne pas se rendre chez leur vétérinaire.



2. Quelles options stratégiques pour développer sa clientèle féline ?

> RESUME

La clinique vétérinaire qui cherche à augmenter son activité féline doit étudier et évaluer toutes les options stratégiques envisageables. Les auteurs en analysent ici 5 : se spécialiser sur la clientèle féline (soit en ouvrant une clinique « réservée aux chats », soit en convertissant une clinique existante), développer le service à domicile, créer une « unité féline » au sein de la clinique ou, enfin améliorer l'offre de services à l'attention des propriétaires de chats.

Dans ce chapitre, les auteurs proposent une auto-évaluation de la « félinité » de votre clinique, à partir des leçons tirées de l'expérience des cliniques « spécialisées en chat » qu'ils ont visitées, et suggèrent une méthodologie destinée à vous aider, avec votre équipe, à élaborer votre propre plan stratégique.

1/ Cinq scénarios possibles

Compte tenu des difficultés pour les vétérinaires à exploiter réellement le potentiel que représente la population féline dans la plupart des pays développés et certains pays émergents, il importe de réfléchir tout d'abord d'un point de vue stratégique pour réduire l'écart entre les exigences de cette clientèle et l'offre des cliniques.

Plusieurs possibilités sont envisageables. Schématiquement, nous nous concentrerons sur cinq d'entre elles, de la plus radicale à la plus simple : transformer une clinique existante en clinique spécialisée en chat ; ouvrir une nouvelle clinique dédiée aux chats ; organiser une « unité féline » au sein d'une clinique existante ; et enfin, améliorer les services destinés aux chats dans une clinique existante.

A) Scénario 1

La transformation d'une clinique existante en établisse-

ment réservé aux chats est possible ; on peut en citer plusieurs exemples dans différents pays.

Le principal avantage d'une telle transformation est d'offrir aux chats et à leurs propriétaires un lieu, une équipe et une gamme de produits et services totalement dédiés. Cette formule permet de fournir à cette clientèle les deux éléments clés qui les préoccupent particulièrement :

- Une ambiance calme, confortable, en un mot « féline » caractérisée principalement par l'absence de bruits intempestifs, d'odeurs et de remue-ménage, autrement dit par l'absence de chien !
- Une équipe parfaitement rôdée à l'abord des chats, leur manipulation, leur examen et proposant une gamme de services, de produits, de conseils parfaitement adaptés à ces animaux.

La transformation de la clinique comporte cependant de nombreuses difficultés, dont les principales sont :

- L'exclusion d'une part significative de la clientèle existante,

- Une perte brutale d'une part importante d'activité et de chiffre d'affaires,
- La nécessité de former toute l'équipe, avec le risque non négligeable de ne pas être en mesure de conserver certains membres du personnel avec tous les problèmes que cela entraîne,
- La nécessité d'adapter les locaux et le matériel...

En bref, cette première option ne peut être conseillée que dans des structures déjà majoritairement orientées vers les chats, essentiellement dans les centres urbains de pays où la population féline est largement dominante (les groupes chats dominants représentés dans la **Figure 6**, page 9 et la **Figure 7**, page 10).

B) Scénario 2

La deuxième option stratégique – l'ouverture d'une nouvelle clinique destinée exclusivement aux chats – permet de conserver les avantages d'un tel scénario tout en minimisant les inconvénients.

- Soit il s'agit d'une création *ex-nihilo* et on subira tout de même les inconvénients de toutes les créations (lenteur du développement, difficultés à dimensionner d'emblée sa clinique au bon niveau, gestion du recrutement initial, gestion de la croissance...).
- Soit il s'agit d'un site supplémentaire à côté de la ou des cliniques existantes et dans ce cas il faut parier que l'attractivité supplémentaire que l'on pourra acquérir auprès de la clientèle féline permettra de compenser le surcoût lié à l'ouverture d'un nouveau site (augmentation des charges de personnel, de locations immobilières et d'équipement). Par ailleurs, dans ce cas, il est possible de ne prévoir sur le site félin que les principaux services généralistes, en conservant la gestion des urgences la nuit, les dimanches et les jours fériés sur un site existant.

En résumé, cette option devrait être envisagée par tous les cabinets possédant déjà un groupe d'au moins trois cliniques dans une même agglomération et qui sont à la recherche d'un potentiel de développement. Plus la taille de l'agglomération est grande et le pourcentage de propriétaires de chats élevé, plus cette option est intéressante. Dans l'hypothèse selon laquelle une clinique réser-

? QUESTION À UN PROPRIÉTAIRE DE CLINIQUE SPÉCIALISÉE EN CHAT

Pourquoi avez-vous choisi d'ouvrir une clinique réservée aux chats ?



Dr Michael Streicher, vétérinaire et propriétaire d'une clinique réservée aux chats à Oberursel, près de Francfort/Main, en Allemagne.

« J'ai ouvert mon cabinet réservé aux chats en juin 2009 après avoir travaillé pendant huit ans environ dans plusieurs cliniques pour petits animaux dans différentes régions d'Allemagne. Durant cette période, je me suis rendu compte que je ne pouvais pas, et que je ne serais pas, un bon vétérinaire si je continuais à être un « polyvalent des petits animaux ». Je pense sincèrement qu'on ne peut pas être un « vétérinaire généraliste pour petits animaux », au sens où il est impossible d'être aussi compétent avec les chiens, les chats, les oiseaux, les reptiles, les rongeurs, etc. d'un point de vue médical, technique et personnel. Je pense également que je suis davantage en mesure de répondre aux besoins de mes clients si je me concentre sur un groupe spécifique. Mes clients sont informés de notre spécialisation grâce au bouche à oreille, et nous confient souvent que c'est en premier lieu parce que nous accueillons exclusivement des chats qu'ils nous confient leur animal ».

vée aux chats peut attirer 10 % de la clientèle féline dans sa zone d'influence, et que 2.000 patients sont nécessaires pour que ce type de clinique fonctionne (avec deux vétérinaires à temps complet), cette stratégie est possible en théorie lorsque la population vivant à 20 minutes maximum du site dépasse, 120.000 habitants en France (taux de possession de chats de 16,9 %), 100.000 en Suisse (taux de possession de 19,4 %), 200.000 en Allemagne (possession de 10 %) ou 280.000 en Espagne (possession de 7,4 %).

En effectuant la consultation vétérinaire à domicile, dans un cadre familial pour l'animal, on peut espérer surmonter ce problème. Il n'en demeure pas moins que ce type de services reste extrêmement rare dans le monde, et que lorsqu'ils existent, ils sont en général peu rentables économiquement. Cet état de fait s'explique par deux inconvénients majeurs :

- La difficulté technique inhérente à tout service à domicile : il est moins facile d'assurer des services de qualité quand on ne dispose pas d'une salle de consultation dûment équipée et que les moyens que l'on utilise sont seulement ceux qui sont transportables au domicile du client.
- Une difficulté économique : le point précédent entraîne une faible productivité, due à une perte de temps considérable ; ceci s'ajoute en outre au problème du transport, qui s'avère également très cher en raison du temps perdu

C) Scénario 3

La création d'un service de visite à domicile est une alternative intéressante qui permet de répondre à une préoccupation spécifique des propriétaires de chats et des chats : leur aversion particulière à se rendre dans une clinique.

Evaluation du coût et du prix d'un service à domicile (les coûts et prix sont exprimés hors TVA)

1 - HYPOTHESES :

- Un vétérinaire qualifié passe 25 % de temps en plus pour effectuer la même consultation (le temps est perdu au début de l'acte : arrivée du vétérinaire, installation au domicile du client ; durant l'acte lui-même : manque de commodité, manque d'assistance ; et à la fin : ordonnance, facturation, paiement et départ).
- Coût direct d'un véhicule : 0,50 €/kilomètre.
- Le coût intégral d'une « minute de temps vétérinaire » est d'au moins 1,50€ (sachant que l'imputation des coûts directs doit être minimisée pour un service à domicile).
- Un vétérinaire conduisant en zone urbaine roule à la vitesse moyenne de 20 km/h d'un domicile à un autre (en tenant compte du temps passé à se garer), soit 3 minutes/kilomètre.
- Le tarif habituel d'une consultation en cabinet est de 32€.
- La distance moyenne aller-retour entre le cabinet et le domicile du client est de 8 km.

2 - RESULTATS :

- Le même cabinet vétérinaire devrait facturer la consultation à domicile à 40€ = 32€ + 25 %.
- Le forfait déplacement devrait être de 40€ = 8 x (0,50€ + (3 x 1,50€)).

et dans une moindre mesure, des frais directs (véhicule, carburant, etc.). Voir l'**encadré page 17**.

D) Scénario 4

La quatrième possibilité, la création d'une « unité féline » au sein d'une clinique déjà en activité, permet de répondre aux besoins spécifiques de la clientèle féline dans le cadre d'un site existant en maximisant les synergies avec le reste de la clinique (chirurgie, imagerie, laboratoire, etc.). Ceci implique de créer au moins un espace d'accueil, une salle de consultation et une salle d'hospitalisation dédiés.

Il est également important d'avoir une équipe (vétérinaire et ASV) qui, même si elle n'est pas complètement spécialisée, est au minimum formée aux particularités de cette clientèle. De nombreuses cliniques ont d'ores et déjà partiellement mis en œuvre cette stratégie, notamment en proposant un espace d'accueil spécifique et/ou un secteur d'hospitalisation dédié, mais très peu ont optimisé cette démarche. Les principales difficultés expliquant cette carence sont les suivantes :

- Contraintes matérielles en termes de locaux ;
- Contraintes organisationnelles en termes de personnel ;
- Rigidification du fonctionnement de la clinique qui entraîne *in fine* de nombreuses dérogations au plan prévu (la salle de consultation réservée aux chats est parfois utilisée pour les chiens, tout comme l'espace d'accueil ou plus rarement le secteur d'hospitalisation).

Globalement, nous pensons que cette démarche doit être systématiquement envisagée par les cliniques qui possèdent une surface suffisante et du personnel assez nombreux, en particulier dans les zones et pays où la clientèle canine domine, mais où le nombre de chats augmente, et où leurs propriétaires sont de plus en plus exigeants (groupes chiens dominants dans la **Figure 6**, p.9 et la **Figure 7** p.10). Il convient de noter que la superficie nécessaire pour une unité féline est moindre vu la possibilité de travailler dans des pièces plus petites.

E) Scénario 5

Parfois cependant, organiser une véritable « section féline » au sein de la clinique n'est pas possible en raison de la petite

taille de l'établissement, de contraintes d'aménagement et/ou d'une équipe trop réduite. Dans ce cas, tout n'est pas perdu et il est toujours possible de repenser les protocoles médicaux et de séparer partiellement les zones clés, lorsque cela est réalisable. Cette démarche peut être appliquée dans toutes les cliniques.

Elle peut sembler plus simple car beaucoup moins contraignante que toutes les autres. Il n'en est rien ! En effet, elle suppose un engagement total des dirigeants et de l'équipe de la clinique pour effectivement modifier la réalité du service rendu, d'une manière qui soit effectivement ressentie par les clients. En ce sens, cette solution que nous allons détailler maintenant est probablement une des plus exigeantes en matière d'organisation et de management.

Le **Tableau 1** récapitule les principaux aspects à analyser avant de choisir l'une des cinq options stratégiques que nous venons de décrire.

2/ Comment résoudre le « paradoxe félin »

Dans cette section, nous proposons une démarche en trois phases pour améliorer l'activité féline de votre clinique :

- La première étape exige que vous fassiez une auto-évaluation honnête et réaliste de la situation de votre cabinet en ce qui concerne la partie féline.
- La deuxième phase consistera à tirer les enseignements d'exemples de réussite (« benchmark » en anglais), l'idée étant que l'activité féline de votre entreprise peut être améliorée en reprenant ou en adaptant des concepts qui ont fait leurs preuves dans d'autres cliniques vétérinaires.
- La troisième étape étudiera la manière d'élaborer un plan d'action réaliste qui vous aidera à potentialiser le segment félin de votre affaire.

A) Etape 1 : quelle est la situation actuelle au sein de ma clinique ?

Lire et répondre par écrit au questionnaire d'auto-évaluation présenté à la page 21, idéalement dans le cadre d'un exercice collectif avec l'équipe de la clinique, peut éclaircir

Tableau 1. Quelques options stratégiques pour répondre aux attentes spécifiques de la clientèle féline.

Option stratégique	Pour	Contre	Conclusion
Evoluer vers un cabinet réservé aux chats	<ul style="list-style-type: none"> • Site, équipe, services et produits dédiés • Ambiance accueillante pour les chats • Équipe spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusion des propriétaires de chiens de la clientèle • Perte d'une partie du chiffre d'affaires • Nécessité de former l'équipe • Perte de personnel (en particulier des personnes les plus compétentes en médecine et chirurgie du chien) • Adaptation des locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • A envisager dans les cabinets dont la clientèle est déjà majoritairement féline • Surtout dans les grandes villes de pays chats dominants (voir Figure 6 page 9 et Figure 7 page 10)
Fonder une nouvelle clinique (ou une clinique satellite) réservée aux chats	<ul style="list-style-type: none"> • Site, équipe, services et produits dédiés • Ambiance accueillante pour les chats • Équipe spécialisée • Synergies avec d'autres sites (clinique satellite réservée aux chats) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clinique réservée aux chats : inconvénients liés à la création d'un cabinet • Clinique satellite réservée aux chats : coûts d'exploitation accrus 	<ul style="list-style-type: none"> • A envisager dans les grandes villes de pays chats dominants (voir Figure 6 page 9 et Figure 7 page 10)
Proposer des services à domicile	<ul style="list-style-type: none"> • Résout le problème de l'aversion des propriétaires de chats et des chats à se rendre au cabinet 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté technique à fournir des services de qualité • Coûts d'exploitation accrus 	<ul style="list-style-type: none"> • Envisageable dans les grandes villes, si le cabinet peut pratiquer des tarifs élevés
Créer une « unité féline » au sein d'une clinique existante	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de répondre à la plupart des besoins spécifiques des propriétaires de chats • Efficacité économique grâce aux synergies avec les installations et équipements existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes de locaux • Contraintes de personnel et d'organisation • Manque de souplesse 	<ul style="list-style-type: none"> • A envisager par tous les cabinets suffisamment vastes, en particulier dans les pays chiens dominants (voir Figure 6 page 9 et Figure 7 page 10)
Repenser l'organisation afin d'améliorer les services proposés aux propriétaires de chats	<ul style="list-style-type: none"> • Possible dans n'importe quelle clinique, quelle que soit la taille ou la disposition des locaux et quel que soit le nombre de collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'un fort engagement de la direction et de l'équipe • Nécessité d'une mise en oeuvre précise et durable 	<ul style="list-style-type: none"> • A envisager dans tous les cabinets souhaitant augmenter leur activité féline sans choisir l'une des options précédentes

la vision de nombreux responsables. Les questions ont été groupées par thèmes (Finance & Gestion, Marketing & Communication, Stratégie & Organisation et enfin Ressources Humaines).

On ne peut pas attendre d'une clinique (la perfection n'étant pas de ce monde !) qu'elle réponde « oui » à tous les critères énumérés... Il n'y a pas un nombre de réponses affirmatives idéal, étant donné que certaines de ces idées peuvent s'avérer plus simples à mettre en œuvre que d'autres en fonction de la situation particulière de tel ou tel établissement. Cette évaluation a aussi pour but de vous sensibiliser à la taille du marché potentiel félin. Il est en outre important de rappeler que répondre au questionnaire avec l'équipe de la clinique peut s'avérer utile, afin de confirmer si l'ensemble des membres partagent la même vision de la situation.

B) Etape 2 : que puis-je apprendre des vétérinaires spécialisés en chat ?

En préparant cet ouvrage, les auteurs ont identifié et visité une sélection de cliniques vétérinaires répartis dans quatre pays européens (Allemagne, Royaume-Uni, France et Espagne).

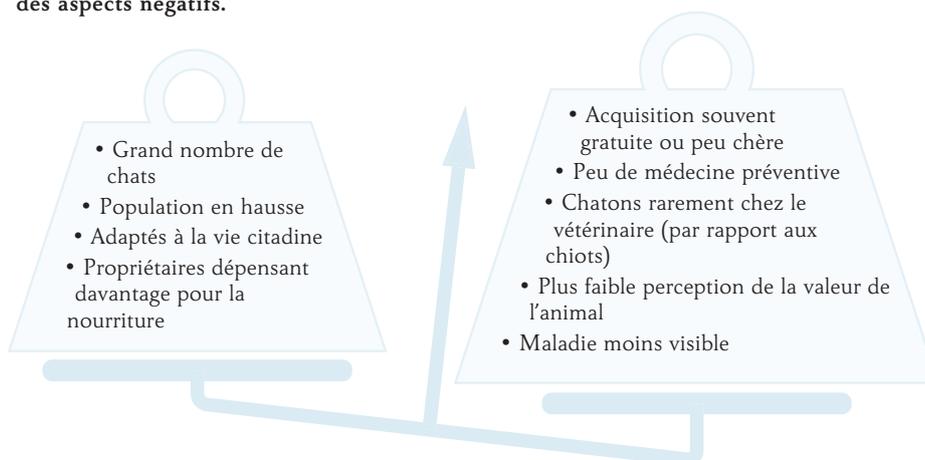
Ces cliniques étaient différentes en termes de taille et de structure, de concurrence locale et de gamme de services proposés, mais avaient toutes un point commun : une clientèle féline exclusive, fidèle et bien établie. Au cours des entretiens individuels approfondis avec les propriétaires de ces cliniques vétérinaires, un certain nombre de similitudes ont été identifiées :

- La connaissance, le respect, mais par-dessus tout, la passion des chats. La plupart des responsables de ces cabinets sont possesseurs de chats depuis longtemps, et reconnaissent et comprennent les besoins spécifiques de ces animaux exigeants. Ces vétérinaires participent régulièrement à des conférences sur la médecine féline, sont membres d'associations spécialisées et aiment parler avec les propriétaires de chats et leur prodiguer des conseils...
- Une attention particulière accordée au marketing sensoriel. Ces cabinets font des efforts considérables pour que le patient et son propriétaire vivent une expérience positive : couleurs douces, absence de bruits forts ou intempestifs, propreté irréprochable et absence d'odeurs, surfaces chaudes et cages d'hospitalisation spéciales, le tout combiné avec une manipulation attentionnée du patient : pour citer l'un des vétérinaires interrogés, « aborder et ma-



Le paradoxe félin

Plusieurs facteurs suggèrent l'importance des chats, mais sont dominés par des aspects négatifs.





Formulaire d'auto-évaluation

Veillez cocher la case appropriée

Finance & Gestion

1) Dans notre clinique, nous vérifions régulièrement le pourcentage de chats parmi nos patients actifs, et au moins une fois par an, nous analysons la tendance afin de déterminer si ce pourcentage a changé de façon significative. **OUI** **NON**

2) Dans notre clinique, nous vérifions régulièrement quel pourcentage de notre chiffre d'affaires est généré par les chats, et au moins une fois par an, nous analysons la tendance afin de déterminer si ce pourcentage a changé de façon significative. **OUI** **NON**

3) Dans notre clinique, nous vérifions régulièrement quel pourcentage de nos clients actifs possède à la fois des chiens et des chats, et au moins une fois par an, analysons la tendance afin de déterminer si ce pourcentage a changé de façon significative. **OUI** **NON**

4) Dans notre clinique, nous avons tenté de comparer au moins une fois les chiffres obtenus aux questions 1) 2) et 3) ci-dessus, avec ceux d'autres cliniques. **OUI** **NON**

5) Dans notre clinique, nous avons défini au moins une fois des objectifs spécifiques pour les patients chats et les clients chats (c'est-à-dire, le pourcentage de patients félins, le nombre moyen de transactions par patient félin par an, ou le panier moyen pour les patients félins). **OUI** **NON**

Marketing & Communication

6) Dans notre clinique, nous envoyons régulièrement, au moins une fois par an, des communications écrites/électroniques ciblées sur les clients propriétaires de chats, avec un contenu spécifique. **OUI** **NON**

7) Dans notre clinique, nous envoyons régulièrement, au moins une fois par an, des communications écrites/électroniques ciblées sur les clients qui possèdent à la fois des chiens et des chats, avec un contenu spécifique. **OUI** **NON**

8) Dans notre clinique, nous disposons d'une brochure spécifique pour les propriétaires de chats. **OUI** **NON**

9) Sur le site Internet de notre cabinet, nous avons une section spécifique pour les propriétaires de chats. **OUI** **NON**

10) Dans notre clinique, nous veillons à expliquer aux propriétaires de chats comment améliorer le transport de leur chat du domicile à la clinique. **OUI** **NON**

11) Dans l'espace d'accueil de la clinique, il y a des supports de communication (affiches, photos, messages) qui montrent que nous aimons les chats et qu'ils sont les bienvenus. **OUI** **NON**

12) Dans notre clinique, nous réalisons au moins une fois par an des enquêtes de satisfaction clients et analysons les différences entre les réponses des propriétaires de chiens et de chats. **OUI** **NON**

13) Dans notre clinique, nous élaborons des programmes/motivations ciblant spécifiquement les clients propriétaires de chats, afin qu'ils nous ramènent de nouveaux clients. **OUI** **NON**

Stratégie & Organisation

14) Dans notre clinique, nous disposons d'un espace d'accueil séparé exclusivement réservé aux propriétaires de chats et aux patients félins, ou au minimum, nous avons mis en place des procédures afin d'éviter que les patients félins et canins ne se côtoient dans cet espace. **OUI** **NON**

15) Dans notre clinique, nous disposons d'une salle de consultation exclusivement dédiée aux chats. **OUI** **NON**

16) Dans notre clinique, nous disposons d'une salle d'hospitalisation exclusivement dédiée aux chats. **OUI** **NON**

17) Dans notre clinique, nous disposons d'un présentoir réservé aux articles et accessoires **OUI** **NON**

18) Dans notre clinique, nous utilisons systématiquement des phéromones apaisantes afin de diminuer le stress des chats durant leurs visites. **OUI** **NON**

19) Dans notre clinique, nous avons sensiblement modifié (et amélioré) notre façon de traiter les chats par rapport à ce que nous faisons il y a 5-10 ans. **OUI** **NON**

20) Dans notre clinique, nous disposons de plans écrits spécifiques destinés à améliorer de manière significative notre façon de recevoir les chats au cours de 1-2 ans à venir. **OUI** **NON**

Ressources humaines

21) Dans notre clinique, quand nous choisissons/recrutons un nouveau vétérinaire ou un ASV, nous lui demandons s'il a, ou a déjà eu, un chat à la maison. **OUI** **NON**

22) Dans notre clinique, quand nous choisissons/recrutons un nouveau vétérinaire ou une ASV, nous évaluons sa capacité à aborder/manipuler/prendre en charge les chats. **OUI** **NON**

23) Dans notre clinique, nous avons spécifiquement discuté avec notre équipe, au moins une fois au cours des 12 derniers mois, de la nécessité d'améliorer nos performances avec les patients et les clients félins, et avons défini des plans d'actions spécifiques dans cette optique. **OUI** **NON**

24) Dans notre clinique, nous avons conçu une session de formation spécifique afin d'accroître la confiance de notre personnel en termes d'abord/manipulation/prise en charge des patients félins. **OUI** **NON**

25) Dans notre clinique, nous avons révisé la plupart des procédures médicales courantes (par exemple, examens cliniques, anesthésie, prélèvements sanguins...) afin de nous assurer qu'ils répondent aux besoins des chats. **OUI** **NON**

Comment utiliser cet outil

Vous pouvez partager ce questionnaire avec d'autres vétérinaires compétents dans la prise en charge des patients félins, et comparer vos réponses avec les leurs afin d'identifier les principales différences. Vous pouvez également utiliser cet outil comme un instrument d'étalonnage interne vous permettant de contrôler vos progrès en comparant vos résultats sur trois années consécutives et en les utilisant pour fixer des objectifs d'améliorations spécifiques pour chaque période.

nipuler correctement un chat n'est pas une science, c'est un art qu'il faut apprendre et maîtriser ».

- Une confiance absolue dans le pouvoir du « bouche à oreille » entre propriétaires de chats. Pour cette raison, il est essentiel de faire en sorte que chaque visite soit ressentie comme une expérience positive. Dans cette optique, on peut adopter la devise du « point trop n'en faut » : il est préférable de recevoir moins de chats dans la journée, mais d'assurer un niveau élevé de soins aux patients et de service aux clients.
- Un investissement en temps et en énergie dans l'information et le conseil des clients. Par exemple, ces vétérinaires ont compris que l'expérience vétérinaire de leurs clients commence dès que le chat quitte le domicile pour se rendre au cabinet. Ils s'assurent donc que les clients savent comment transporter leurs chats en toute sécurité et sans angoisse.
- Le rôle central du personnel de la clinique dans le triangle « patient-client-vétérinaire ». Les clients et leurs chats apprécient beaucoup le personnel formé et accueillant, tout comme la continuité au sein de l'équipe. Les cliniques visitées se caractérisent par une faible rotation du personnel, une responsabilisation importante des ASV en nombre suffisant par rapport au nombre de vétérinaires.
- Un lien vétérinaire-patient marqué. Les clients félins apprécient (encore plus que leurs homologues canins) de se sentir spéciaux et importants pour le cabinet. Ils adorent être reconnus, compris, voire choyés. Ceci explique peut-être pourquoi, dans beaucoup de cabinets de ce type, les patients félins ont un vétérinaire attitré, ce qui minimise le stress du propriétaire et accentue l'impression de rapport personnel.
- La volonté d'adapter les protocoles et procédures aux chats. Par exemple, allouer des plages horaires plus longues pour les consultations des chats (assorties d'une majoration correspondante des tarifs) et placer les patients félins rapidement dans une salle de consultation calme lorsque l'espace de réception et d'attente est très occupé.

En résumé, les propriétaires de chats semblent priser les cliniques où règne une atmosphère plus calme que dans un établissement vétérinaire classique. Le personnel, de l'accueil aux ASV et aux vétérinaires, consacre davantage de

temps et d'attention aux patients et aux propriétaires ; ils sont capables de prescrire, d'adapter et d'assurer des prestations répondant aux besoins de leurs patients félins et de leurs propriétaires, tout en proposant des produits de qualité choisis pour leur adaptation aux chats. Toutes ces mesures se concrétisent par une clientèle féline fidèle, réalisant moins de transactions mais avec un panier moyen supérieur à ce que l'on constate auprès des propriétaires de chiens.

C) Etape 3 : plan d'action

1) Mesurer la « félinité » de votre clinique

Comme le déclare le précepte de gestion, « mesurer un paramètre, c'est déjà l'améliorer ». En conséquence, et logiquement, avant de vous lancer dans l'élaboration d'un plan d'action visant à améliorer les performances de votre cabinet en ce qui concerne les clients félins, vous devez disposer au départ de certaines données chiffrées.

Nous suggérons, en accord avec le questionnaire précédemment détaillé, de commencer par mesurer les éléments suivants :

- Quel est le pourcentage de chats parmi les patients actifs fréquentant votre cabinet ?
- Quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires généré par des chats ?
- Quel est le nombre moyen de transactions par chat et par an dans votre clinique ?
- Quelle a été le panier moyen pour les chats l'an passé ?

La plupart des logiciels de gestion de clinique généreront ces données sans trop de difficultés. Si votre logiciel calcule à partir des clients (plutôt que des patients), vous devez savoir qu'il existe un pourcentage non négligeable de propriétaires multi-chats, ainsi qu'un certain pourcentage de propriétaires de chiens et chats, d'où la nécessité de faire les ajustements nécessaires dans vos calculs.

2) Développer les connaissances de votre équipe ; obtenir sa contribution et son engagement

À ce stade, il est nécessaire de réunir l'équipe de la clinique et de commencer à l'impliquer. Il est possible de commencer

? QUESTION À UNE PROPRIÉTAIRE DE CLINIQUE SPÉCIALISÉE EN CHAT

Quelles sont les principales raisons qui incitent vos clients à choisir votre clinique réservée aux chats ?

« L'élément le plus important que nos clients apprécient dans notre clinique est sans aucun doute son atmosphère spécifique : moins de bruits, moins d'odeurs désagréables, pas de chiens qui aboient. Cette ambiance plus feutrée et accueillante pour les chats, combinée avec une manipulation professionnelle des ASV et des vétérinaires, compte probablement davantage pour nos clients que les compétences purement techniques.

Nous avons porté une attention particulière à la conception de nos salles d'hospitalisation. Tout d'abord, nous en avons trois : une salle d'hospitalisation normale, un espace réservé aux animaux contagieux, et une salle plus vaste équipée de cages beaucoup plus grandes où nous accueillons des chats qui exigent une attention médicale particulière en raison d'une affection chronique (par exemple, le diabète) quand leurs propriétaires doivent s'absenter. En outre, nos cages sont dotées de portes vitrées ; leur taille est un bon compromis entre, d'une part ce que le comportement des chats exige, et d'autre part l'efficacité des soins. Enfin, nos salles sont aménagées de telle façon qu'aucune cage ne fait face à une autre : les chats hospitalisés ne voient pas leurs voisins ».



« La Clinique réservée aux chats » (Paris), Marie Erhel, associée.

par demander à l'équipe de tenter de répondre aux questions soulevées au point 1, et de poursuivre en lui fournissant les statistiques réelles de la clinique. Ceci entraînera normalement des réactions et donnera lieu à un échange d'idées quant aux raisons qui expliquent les résultats. Vous pouvez alors faire avancer la discussion vers l'étape suivante en présentant la formule ci-dessous :

$$\begin{aligned} &\text{Revenu généré par les patients félins} \\ &= \\ &\quad \text{nombre de patients chat actifs} \\ &\quad \times \\ &\quad \text{nombre moyen de transactions par patient} \\ &\quad \times \\ &\quad \text{valeur moyenne de la transaction} \\ &\quad \text{(panier moyen)} \end{aligned}$$

Ensuite, vous pouvez diviser votre équipe en petits groupes de 2-3 personnes (composés chacun idéalement d'au moins un vétérinaire et d'une ASV) et leur demander de travailler séparément à proposer des initiatives susceptibles d'aider la clinique à s'améliorer sur chacun des trois « fronts » (nombre de patients félins, nombre de transactions et valeur de la tran-

saction). Certains membres du personnel se révéleront clairement plus intéressés que d'autres par la discussion, et plus sensibles à la « question féline » dans son ensemble. Ce seront les meilleurs candidats pour mener certains des futurs projets qui naîtront de cette démarche.

Imaginons qu'à l'issue de cet exercice, votre équipe ait mis en lumière les éléments suivants :

- Améliorer le protocole de rappel de vaccination en appelant personnellement tous les clients chat (au lieu de leur envoyer un courriel ou un texto).
- Appeler tous les propriétaires de chats que la clinique n'a pas vu au cours de l'année précédente afin de déterminer pourquoi ils ne viennent plus.
- Repenser le site Internet afin de le rendre plus attractif et accueillant pour les propriétaires de chats.
- Réaménager l'espace d'accueil afin de créer un « espace pour chats » où les chats pourront profiter de plus d'intimité et d'un cadre plus relaxant. Veiller à en informer correctement l'ensemble des clients chat existants et potentiels !

? QUESTION À UN PROPRIÉTAIRE DE CLINIQUE SPÉCIALISÉE EN CHAT

Quel conseil donneriez-vous à un jeune vétérinaire qui souhaiterait se spécialiser dans la clientèle féline ?



« Clinique vétérinaire Tot Cat » (Barcelone, Espagne), Dr Martín Martí, associé.

« Chez Tot Cat, nous savons que nous ne pouvons pas nous permettre de dépenser un gros budget en marketing... il est donc essentiel que chacun de nos clients sans exception retire une expérience positive de son passage à la clinique, et puisse parler des choses qu'il apprécie à ses amis qui ont des chats. C'est pour cela que nous mettons tant de passion dans les détails : comment manipuler les chats, comment expliquer les choses aux clients, combien nous sommes attentifs à l'aspect, à l'odeur et à l'ambiance générale de nos locaux. Si je devais donner des conseils à des jeunes vétérinaires souhaitant se lancer dans la médecine féline, je les encouragerais à étudier, étudier et étudier, et aussi à se souvenir que manipuler un chat n'est pas une science, mais bel et bien un art qu'il faut apprendre et maîtriser ».

- Élaborer une brochure « spécial chat » destinée à être distribuée de façon sélective dans la zone de réception, et adressée par courrier aux propriétaires de chats qui appellent la clinique pour obtenir des renseignements.
- Organiser une soirée d'information sur les chats une fois par trimestre, ouverte aux clients et aux non-clients, où des conseils utiles peuvent être partagés avec les propriétaires de chats en matière de transport, de problèmes comportementaux à la maison, etc.
- Organiser une formation interne pour les ASV en faisant intervenir un expert extérieur, sur le thème de l'amélioration

des méthodes d'abord et de manipulation des chats.

Note : cette liste n'a pas pour vocation d'être exhaustive ou détaillée ; ce n'est qu'un exemple !

Vous pouvez maintenant lister toutes les idées sur une feuille vierge, et demander à votre équipe de les évaluer sur la base des trois critères suivants : facilité de mise en œuvre, coût impliqué pour la clinique (en termes d'argent et de temps) et potentiel à générer davantage d'activité féline. Une échelle à quatre niveaux (très faible, faible, élevé, très élevé) est recommandée afin d'éviter la « centralisation des

notes » (c'est-à-dire, tout le monde donne une note moyenne). On peut alternativement attribuer un nombre de points limité à chaque membre de l'équipe afin de les obliger à choisir/prioriser les différentes idées.

3) Rédiger un plan d'action et le partager avec l'équipe

Fort de toutes ces informations, le responsable ou les associés de la clinique sont désormais dans en capacité de rédiger le « PAAF » (Plan d'Amélioration de l'Activité Féline). Voici quelques idées à garder à l'esprit lors de l'élaboration de ce plan :

- Concentrez-vous d'abord sur les priorités qui peuvent faire la différence (« les fondamentaux »). Refaire le site Internet du cabinet ou lancer une campagne de recrutement par parrainage pour attirer de nouveaux patients félins n'a pas de sens si vous n'avez pas d'abord rectifié les éléments essentiels de la visite du client et du patient. Si nous repensons à ce que les cabinets spécialisés en chat nous ont enseigné, il ne fait aucun doute qu'un marketing sensoriel combiné avec une manipulation attentionnée des patients doivent se situer en haut de votre liste. Autrement dit, vous commencez par produire des services de haute qualité, puis vous communiquez.
- Attribuez des responsabilités, des ressources et des délais clairs. Si l'un des projets clés de votre plan consiste à « créer une zone dédiée aux chats dans l'espace d'accueil », il faut définir clairement dès le départ le responsable de la mise en œuvre, les ressources sur lesquelles on peut compter et le moment où cela pourra débiter. Par

exemple, vous pouvez désigner une ASV comme responsable du projet ; vous pouvez également lui allouer un budget de 3.500 € à investir dans le réaménagement et la décoration de cette zone, et vous pouvez lui proposer de l'aide en programmant une série de visites dans d'autres cliniques vétérinaires dont l'ASV responsable pourra s'inspirer.

- Avoir un « Monsieur Chat » ou une « Madame Chat » (« cat champion » en anglais) dans la clinique. Idéalement, vous devriez avoir au moins un vétérinaire et une ASV dans votre équipe qui seront responsables de la politique féline de la clinique. Ces personnes devront être de véritables amateurs de chats, passionnées par la médecine féline, dotées de la volonté et d'une motivation intrinsèque de transmettre leurs connaissances et leurs compétences aux autres membres de l'équipe. Comme l'indique un principe de gestion reconnu, « la responsabilité doit aller de pair avec l'autorité et la reconnaissance... », ce qui signifie que si vous voulez vraiment confier ce rôle de champion des chats dans votre clinique, vous devez lui attribuer un titre officiel (par exemple : « référent félin »), lui conférer une véritable autorité (il doit pouvoir réviser et convenir de tout nouveau protocole ou équipement susceptible d'affecter les patients félins) et lui accorder de la reconnaissance à travers une évaluation de performance et une rétribution (c'est-à-dire prévoir un encouragement financier lié aux résultats). La clinique peut également évaluer la possibilité de présenter ce spécialiste aux clients comme une sorte d'avocat des chats, voire de « médiateur félin ».

3. Comment rendre sa clinique plus « féline »

> RESUME

Du point de vue opérationnel, les deux éléments majeurs à prendre en compte pour répondre aux attentes des propriétaires de chats sont l'équipe et les locaux. Pour former une équipe adaptée aux chats, il est nécessaire de prendre en compte les spécificités félines à tous les niveaux, du descriptif du poste jusqu'à la formation continue en passant par les critères de recrutement.

Les locaux eux-mêmes doivent être agencés pour que les propriétaires de chats se sentent les bienvenus. Il convient de prêter une attention particulière à des aspects tels que l'ambiance, l'odeur, le bruit, l'intensité de l'éclairage, etc. Ce chapitre aborde également la question des différents médias sociaux qui peuvent être utilisés pour communiquer.



1/ C'est l'équipe qui fait la différence !

A) Considérations fondamentales

Dans chaque secteur d'activité, en dernier recours, ce sont les clients qui décident des services ou des produits qui les intéressent et de ce qu'ils achètent. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur des services, où la personnalisation de l'offre représente un facteur de différenciation essentiel.

Cette prise en compte des attentes personnelles du client s'ajoute aux offres classiques du marché, que la plupart des entreprises proposent et qui sont accessibles à tous. Cette personnalisation intégrée à l'offre de services est particulièrement importante dans les cliniques pour animaux de compagnie, parce que ces derniers sont de véritables membres de la famille qui tiennent souvent une place essentielle dans le foyer.

Quiconque travaille dans une clinique pour animaux de compagnie doit toujours garder cela à l'esprit et agir en conséquence. Dans ce type de cabinets, il n'est pas possible de se concentrer sur les chats, puisqu'il faut savoir prendre en charge plusieurs espèces différentes, et une multitude de propriétaires différents.

Les données collectées dans le monde entier montrent que la population des chats est en augmentation quasiment partout, ce qui incite à concevoir et mettre en œuvre des stratégies destinées à accroître le nombre de chats fréquentant les cliniques en proposant des offres spécialement destinées aux chats et à leurs propriétaires. Les propriétaires de chats sont, par bien des aspects, différents des propriétaires de chiens. Ils ont, à l'instar de leurs animaux, des besoins distincts tant sur le plan médical qu'en terme de communication.

Ceci est manifeste quand on observe les différences entre les chiens et les chats - leurs comportements sont totalement opposés, ce qui requiert des équipes des cliniques vétérinaires, des approches très différentes, en particulier

dans le cadre, stressant pour les chats, d'un cabinet vétérinaire.

B) Les différences

Si nous admettons que les propriétaires de chats et les propriétaires de chiens ont des traits de personnalité différents, nous devons nous demander comment respecter et tenir compte de ces différences dans ce que nous proposons à chacun de ces groupes.

S'il existe une différence importante, peut-être la plus importante, dans ce que nous devons faire pour satisfaire les propriétaires de chats, c'est bien le choix de l'équipe de la clinique, ceux qui sont en contact avec les propriétaires de chats et avec les chats. C'est sur le savoir-faire et la personnalité des personnes qui travaillent avec les propriétaires de chats que repose la qualité de l'abord du propriétaire et de l'animal, donc l'établissement d'une relation de confiance durable.

Concrètement, l'« équipe féline » exerçant au sein du cabinet doit être capable de montrer aux propriétaires, grâce à ses compétences médicales, son expertise mais aussi grâce au type de communication choisi, que le chat

est un animal très spécial et que l'équipe va s'en occuper de manière spécifique, tout en maintenant une relation empathique avec le propriétaire...

C) Commencer par une vision

Si vous souhaitez adapter l'équipe de votre clinique aux spécificités des chats, aussi bien les vétérinaires, que les ASV, vous devez en premier lieu définir ce à quoi vous voulez que cette équipe ressemble, c'est-à-dire développer une vision de la situation future et la synthétiser avec des mots-clés. Laissez-vous guider, par exemple, par les questions suivantes :

- En quoi l'offre destinée aux chats et à leurs propriétaires diffèrera-t-elle dans l'avenir par rapport à l'actuel (notamment, en termes de communication, de services et de produits) ?
- Quelles devraient être les différences entre les services proposés aux clients félins par rapport aux clients canins ?
- Comment le client félin devrait-il percevoir la clinique, et précisément que devrait-il ressentir ?
- Quelles raisons le client devrait-il avoir pour amener son chat à la clinique ?
- Comment l'équipe devrait-elle aborder les clients félins ?

? QUESTION À UNE PROPRIÉTAIRE DE CLINIQUE SPÉCIALISÉE EN CHAT

Quel est le rôle d'une bonne équipe dans une clinique féline ?

« La transformation de notre clinique existante en cabinet réservé aux chats ne s'est pas faite sans remous et a demandé des efforts de communication importants, tant au sein de notre équipe qu'avec notre clientèle, mais les résultats sont là. Nous avons organisé une réunion d'information interne avec l'équipe, où nous avons exposé le projet et sollicité les avis et l'engagement de tous les membres ; leurs réponses ont dépassé nos attentes, et tout le monde a décidé de prendre part au nouveau projet. Ce fut un gros effort, mais nous serions prêtes à recommencer ».



« Gattos, Feline Clinic » (Madrid, Espagne), Drs Marisa Palmero et Vanessa Carballés, associées.

Ce faisant, sachez toujours qu'à l'issue du développement d'une offre spécialement destinée aux chats et à leurs propriétaires, ce sont ces derniers qui jugeront si le concept est une réussite ou non. L'objectif est que cette offre présente des éléments suffisamment différenciants pour donner aux propriétaires de chats des raisons légitimes de préférer votre clinique !

Une fois cette vision clarifiée, l'étape suivante consiste à définir des objectifs précis, l'objectif étant de transformer la vision en réalité.

Il existe deux façons de définir des objectifs à partir de la vision de l'équipe adaptée aux chats, en fonction de la structure et des possibilités de votre clinique :

1) L'équipe en place est-elle capable de prendre en charge les chats et leurs propriétaires conformément à la vision précédemment définie ? Si la réponse est oui, alors il ne vous reste qu'à planifier la mise en œuvre. Dans une petite structure, il n'y aura pas d'autre choix que de privilégier cette voie.

2) Est-il envisageable de créer une équipe dédiée aux chats basée au moins partiellement sur des nouveaux recrutements ? Bien évidemment, il s'agit d'un investissement plus important qui devra être raisonné en fonction de la situation de l'entreprise.

Les deux options n'ont pas d'impact sur la définition des tâches. En revanche, elles conditionnent clairement l'organisation et la gestion des personnes. Lorsque l'on crée une nouvelle équipe, il convient de prendre en considération un certain nombre d'objectifs supplémentaires relevant de la sélection, du recrutement et de la formation de personnel, alors qu'un simple redéploiement suffit lorsque l'équipe est formée avec du personnel en poste.

Les deux options présentent des avantages et des inconvénients, et notamment :

- Lors de l'attribution de nouvelles tâches à des membres de l'équipe actuelle, les forces et les faiblesses des personnes sont déjà connues et bien intégrées, tandis que les personnalités des nouveaux employés sont moins bien cernées et il est difficile de prévoir si et comment (et en combien de temps) ceux-ci vont s'intégrer à l'équipe.

- Les nouveaux employés ont la possibilité de commencer à partir de zéro, et dans la mesure où ils évoluent dans un cadre de travail adapté, qu'ils sont minutieusement sélectionnés et correctement formés, ils ont une forte chance de remplir leurs tâches au mieux. En revanche, il peut s'avérer plus délicat de déplacer des personnes qui travaillent au cabinet depuis longtemps, de modifier leurs habitudes, de les motiver et de les former à de nouvelles tâches, et ce même si elles le souhaitent. Chacun sait combien il est difficile de modifier un schéma comportemental adopté de longue date, même si vous le voulez vraiment et que vous êtes convaincu de son bien-fondé.

- D'un point de vue financier, il est plus coûteux de rechercher, recruter puis former du nouveau personnel qu'il ne l'est de simplement former une équipe en poste.

Outre les considérations décrites ci-dessus, il convient d'analyser avec attention la capacité de votre structure actuelle à intégrer une approche spécifique à la clientèle féline, ce qui implique une réallocation du travail et du temps, sachant que les tâches que le personnel effectuait auparavant doivent bien entendu être poursuivies. N'oublions pas que ce surplus de travail sera compensé, en cas de succès, par une augmentation de la fréquentation de la clinique et donc par un chiffre d'affaires supérieur.

Quelle que soit l'option retenue – équipe interne ou recrutements externes – il est important de conduire un réel processus de recrutement selon le plan présenté ci-après. Ceci signifie donc qu'un processus de recrutement interne ou externe doit respecter le même processus et le même formalisme.

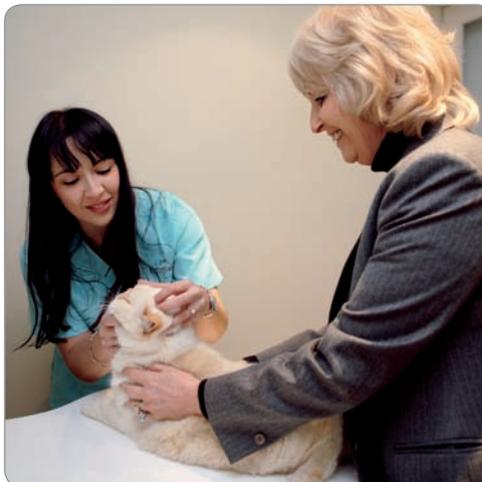
D) Objectif 1 : description des qualités recherchées pour les employés

Une fois les aspects fondamentaux clarifiés, vous pouvez passer à la constitution de l'équipe, l'objectif étant de définir aussi précisément que possible les postes à pourvoir et les personnes adaptées à chaque poste. La vision développée précédemment est très utile à ce stade puisqu'elle peut servir de ligne directrice pour déterminer les qualités techniques et relationnelles que les employés devront posséder.

? QUESTION À UNE PROPRIÉTAIRE DE CLINIQUE SPÉCIALISÉE EN CHAT

Que considérez-vous comme votre atout le plus précieux ?

Zeta Frasca, propriétaire de « Kitten to Cat », clinique située à Londres, considère son équipe comme l'atout le plus précieux du cabinet. Et quand on lui demande comment elle a choisi les membres de son équipe, elle ne marque aucune hésitation pour répondre : « ils doivent être d'excellents communicants, et avoir l'esprit d'équipe. Mais par-dessus tout, ils doivent aimer les chats, et savoir parfaitement les manipuler ». Lorsqu'on lui demande si elle aimerait agrandir son équipe, elle répond : « je le ferais demain si je trouvais la bonne personne ! ». Quelle leçon pour chacun de nous ! Combien de fois recrutons-nous le candidat « le moins pire » plutôt que de patienter pour trouver la bonne personne, avant de le regretter amèrement ?



Clinique Vétérinaire « Kitten to Cat » (Londres, Royaume-Uni), Dr Zeta Frasca, propriétaire.

Les compétences techniques exigées pour le poste constituent la base fondamentale – le « hardware » en informatique – tandis que les compétences sociales et relationnelles font référence aux qualités personnelles : le « software ».

Afin de permettre à l'équipe dirigeante ou au responsable du cabinet de se faire une idée précise du personnel nécessaire pour constituer une équipe adaptée à la clientèle féline, il peut être utile de dresser la liste de toutes les compétences techniques d'une part et relationnelles d'autre part requises pour les différents postes, et de les utiliser au moment de la sélection de nouveau personnel ou lors de l'évaluation des membres de l'équipe en place.

Au moment de la formation de l'équipe, il est bien entendu très important que chaque attribut figurant dans la liste correspondante soit analysé afin de vérifier dans quelle mesure il est spécifique au chat. Par exemple, il faut vérifier si les différences qui existent entre s'occuper de clients canins et s'occuper de clients félins sont clairement identifiées.

La liste des qualités techniques inclut :

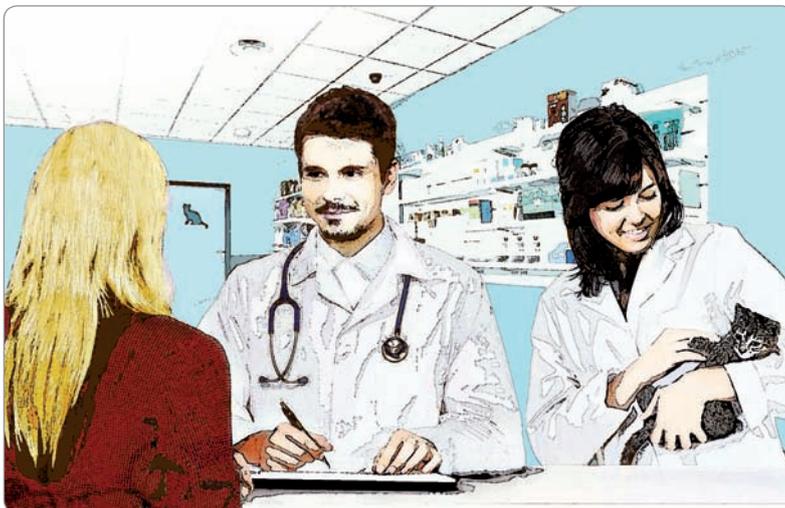
- Connaissance de la médecine féline : maladies, diagnostics et traitements,

- Connaissance du comportement des chats, de leur abord et de leur manipulation,
- Connaissance des chats de race, et du monde des propriétaires et des éleveurs de chats de race,
- Connaissance des particularités du chat qui vit en appartement et du chat qui a accès à l'extérieur,
- Expertise en matière de nutrition féline aux différents stades de la vie et en cas de maladies,
- Savoir-faire pratique pour le traitement des chats ; par exemple, minimiser les contraintes pour l'animal durant l'examen clinique, maîtriser les injections indolores, savoir réaliser efficacement une prise de sang, capacité à réaliser les radiographies et tous les autres examens courants.

Ces points devront être adaptés au recrutement envisagé : un vétérinaire, une ASV ou un réceptionniste.

La liste des qualités relationnelles inclut :

- Capacité à communiquer avec les autres,



La passion des chats et la connaissance de leurs besoins sont des qualités essentielles pour travailler dans une équipe féline.

- Passion des chats et respect de leurs caractéristiques et besoins particuliers,
- Compréhension et capacité à faire preuve d'empathie à l'égard des propriétaires de chats,
- Aptitude à conseiller et à vendre,
- Capacité à travailler au sein d'une équipe et à s'entendre avec ses collègues.

Après avoir listé les compétences et caractéristiques que vous souhaitez privilégier, vous devez rédiger un descriptif exhaustif et précis du poste.

E) Objectif 2 : le descriptif du poste

L'objet du descriptif de poste est de brosser un tableau aussi précis que possible du poste à pourvoir. Cette description servira de fondement à l'annonce qui sera utilisée pour recruter de nouveaux employés. Dans l'optique de la constitution d'une équipe spécialement dédiée aux chats, les descriptifs de postes de vétérinaires et/ou des autres membres ne sont pas identiques et doivent être rédigés dans une optique différente. Par exemple :

- Dans le descriptif de poste destiné aux vétérinaires, l'accent est clairement mis sur l'aspect clinique de la médecine

féline et de la chirurgie, sur la consultation et la prescription, mais également sur la prescription de services et de produits adaptés aux chats.

- Pour les ASV et autres membres de l'équipe, l'accent est mis sur d'autres tâches, inhérentes à la fonction, et notamment sur la manipulation des chats et les soins, certaines tâches médicales déléguées, le conseil et la vente de produits et parfois de services.
- Comment lier les domaines d'activité du vétérinaire et des ASV, par exemple pour quelles tâches spécifiques est-il important d'organiser la synergie entre les deux compétences ?

Outre les spécificités des principaux domaines de travail, le descriptif de poste précisera les horaires de travail, la situation hiérarchique au sein de l'équipe, et les avantages sociaux.

Le descriptif du poste contient des détails précis de l'ensemble des responsabilités et des devoirs du membre du personnel concerné, c'est-à-dire des listes de tâches spécifiques indiquant la fréquence à laquelle chaque tâche doit être exécutée et la façon dont celle-ci doit être menée à bien.

Outre le recrutement de nouveau personnel, ce travail permet d'évaluer les besoins en personnel pour chaque type de compétences et donc vérifier si l'équipe est suffisante.

Pour créer une équipe adaptée aux chats, les descriptifs de poste doivent souligner les éléments spécialement recher-

chés par les chats et leurs propriétaires, en plus de tous les éléments habituellement requis. Les informations détaillées dans les descriptifs de poste peuvent être utilisées pour rédiger les offres d'emplois concrètes pour recruter du personnel externe ou des personnes au sein de l'équipe existante.

F) Objectif 3 : choisir et tester le nouveau personnel

À ce stade du processus de constitution d'une équipe adaptée aux chats, les éventuels nouveaux membres du personnel, dont le dossier de candidature suggère qu'ils pourraient convenir pour le poste, doivent être convoqués à un entretien.

Les points suivants sont importants pour conduire l'entretien :

- Dans la mesure du possible, l'entretien sera conduit par 2-3 personnes travaillant déjà à la clinique, et qui savent quel type d'employé il convient de rechercher. Si l'entretien est mené par plusieurs personnes, cela permettra de réunir davantage d'informations à propos du candidat et de faciliter la décision. Il est important que toutes les personnes présentes à l'entretien aient une expérience professionnelle suffisante, de bonnes capacités d'écoute et soient informées des exigences spécifiques au poste à pourvoir.
- Tout d'abord, le candidat doit, après qu'on lui ait posé quelques questions introductives, être invité à se présenter, le

Exemple de descriptif de poste de vétérinaire au sein d'une équipe féline ou d'une clinique spécialisée en chat

- **Intitulé du poste :** Clinicien petits animaux - Clinicien chats
- **Sous l'autorité du :** Directeur/propriétaire/associés de la clinique.
- **Le poste supervise :** deux ASV à temps complet.
- **Objet du poste :** assurer des services vétérinaires professionnels de qualité aux propriétaires de chats et à leurs animaux. Travailler en étroite coopération avec le Directeur de la clinique, les ASV et l'ensemble du personnel dans le but de réaliser les objectifs de la clinique et de maintenir un niveau de service optimal en accord avec les règles déontologiques et la mission du cabinet.

Principales responsabilités :

- Fourniture de services cliniques vétérinaires de médecine féline tels que définis dans le « Manuel de la clinique » et prescrits par le Directeur de la clinique.
- Participation à la formation, au développement et à la supervision des ASV.
- Participer et contribuer aux réunions régulières du personnel.
- S'intégrer au système de rotation du personnel du cabinet, ceci incluant les gardes.

Tâches clés :

- Assurer des services vétérinaires de qualité aux chats et à leurs propriétaires durant les heures de travail.
- Assurer des gardes selon le rythme prévu par l'organisation du cabinet.
- Participer à des sessions de formation internes et externes en rapport avec la médecine féline en accord avec le Directeur de la clinique.
- Faire preuve d'un comportement professionnel à tout moment en accord avec les « Règles de conduite professionnelle » du cabinet.



Au cours de l'entretien, vous devez insister clairement sur les aspects particuliers inhérents aux interactions avec des propriétaires de chats et vous demander : « comment mes clients percevront-ils ce candidat/ cette candidate ? »

plus librement possible, ce qui lui permettra de se détendre et donnera aux évaluateurs la possibilité de se faire une première impression de sa personnalité. Par exemple :

- Détails de sa carrière professionnelle antérieure (vérifier si les informations fournies sont cohérentes par rapport à la candidature écrite).
 - Ce qu'il aime et aime moins dans le poste à pourvoir.
 - Ses forces et ses faiblesses.
 - Ce qu'il considère comme le défi majeur du poste.
 - Pourquoi il s'est présenté et pourquoi il pense convenir particulièrement à ce poste.
- Les évaluateurs posent alors des questions ciblées, tirées d'un questionnaire standard préalablement préparé, de sorte que tous les candidats répondent aux mêmes questions, à des fins de comparaison. Les réponses doivent être consignées par écrit. À ce stade de l'entretien, il convient de poser des questions relevant en premier lieu du poste à pourvoir. Ceci signifie qu'en plus de questions générales à propos du comportement au travail (comportement envers les supérieurs, gestion du stress et de la critique, capacité à travailler en équipe, etc.), il est utile de se concentrer sur les aspects spécifiquement associés à un travail au sein d'une équipe féline, tels que :
 - Quelles sont ses motivations pour travailler au sein d'une équipe spécialisée dans la médecine féline ?
 - Qu'est-ce qui distingue, selon lui, les propriétaires de chiens des propriétaires de chats ?
 - Comment pense-t-il répondre aux besoins particuliers des propriétaires de chats dans le cadre de son travail ?
 - À la fin de l'entretien, il convient de fournir aux candidats

tous les détails du poste : rémunération, congés, autres éléments statutaires, ainsi que les informations relatives à la clinique concernant l'activité quotidienne de l'établissement (lieu et horaires de travail) et autres avantages proposés (formations supplémentaires, système d'intéressement, etc.), afin que le candidat se fasse une vision générale du poste.

Une fois que vous avez sélectionné une ou plusieurs personnes en accord avec l'équipe ayant conduit les entretiens, il est recommandé d'inviter les deux ou trois meilleurs candidats à revenir pour un deuxième « entretien », en l'occurrence une immersion d'un ou deux jours au sein de la clinique (en respectant la réglementation du travail en vigueur dans votre pays) qui vous permettra d'évaluer si le candidat est à la hauteur de vos attentes. Ceci vous permettra de placer les postulants dans différentes situations faisant partie de l'activité quotidienne de la clinique, et de les observer avant de décider lequel est le plus à même de vous donner satisfaction dans le poste. La formation pourra alors commencer ! Cette expérience permettra également aux candidats de s'assurer que le travail leur convient et que leur intégration dans l'équipe se fera sans difficulté. Il est également utile de solliciter l'avis du reste de l'équipe par rapport à leur nouveau collègue potentiel.

G) Objectif 4 : formation continue de l'équipe féline

Le travail de création d'une équipe féline ne s'arrête pas à la sélection et à la formation initiale. Pour que les nouveaux

membres du personnel puissent faire du bon travail aussi longtemps que possible et continuent à se développer, il est absolument essentiel que :

- Ceux-ci suivent régulièrement une formation interne et participent à des discussions d'équipe abordant des questions médicales et personnelles.
- Ils soient continuellement formés sur le poste en interne afin d'éviter des erreurs ou des négligences dans leurs activités quotidiennes.
- Ils participent régulièrement à des formations externes sur des sujets inhérents au chat afin qu'ils soient toujours au fait des dernières avancées et en fassent profiter le cabinet.

Constituer une bonne équipe de professionnels, experte en médecine féline et en manipulation des chats, et assurer son développement continu constitue un défi majeur et un objectif absolument inédit pour la plupart des cliniques. Cependant, au vu de l'évolution du marché des petits animaux, de la tendance à une plus grande spécialisation et de l'accroissement de la population féline, il est essentiel de concevoir et de mettre en œuvre une offre spécialement destinée aux propriétaires de chats pour assurer le développement à long terme de la clinique.

Dans cette optique, disposer d'une équipe très motivée et adaptée aux chats est l'un des atouts les plus importants pour la clinique et essentiels pour les propriétaires de chats.

2/ L'agencement de la clinique fait toute la différence !

A) Comment créer un environnement accueillant pour les chats ?

Dans un cabinet dédié aux chats, l'atmosphère de la clinique, comme ses équipements, son aménagement et ses moyens de communication, doivent indiquer au propriétaire de chat

dès qu'il y pénètre qu'il est le bienvenu et qu'il trouvera là un service vraiment adapté.

Les cliniques convaincues qu'elles sont déjà accueillantes pour les chats devraient s'en assurer en interrogeant leurs clients félins pour vérifier si ceux-ci sont du même avis ou si certaines choses pourraient encore être améliorées et ainsi différencier le service offert par rapport aux prestations d'autres établissements. Après tout, en dernier recours, ce sont les clients et eux seuls qui jugent si un service leur convient ou non. Ceci signifie que lorsqu'on crée une clinique adaptée aux chats, il faut se concentrer sur la manière dont les clients percevront l'agencement de la clinique et les services proposés ; en effet, il ne suffit pas de bien faire les choses, encore faut-il que la qualité produite soit clairement identifiable !

Afin de vérifier si l'atmosphère et l'apparence de la clinique sont accueillantes pour les chats, il est bon de faire le tour des locaux, en vérifiant toutes les zones qui jouent un rôle important dans le contact quotidien avec la clientèle. L'objectif est ici de vérifier les points suivants, et le cas échéant de les améliorer :

- De quelle manière la clinique affiche-t-elle qu'elle comprend et respecte les clients félins et la nature des chats ?
- Comment la clinique met-elle en lumière son orientation féline ?
- Comment les services et produits destinés aux clients chats sont-ils présentés ?

Bien entendu, cela ne signifie pas qu'il faille négliger l'importance des autres espèces animales accueillies dans la clinique. Cependant, on peut souvent noter dans les cabinets classiques, que les services et produits pour chats sont beaucoup moins bien mis en valeur que ceux destinés aux chiens, un élément qu'il convient le cas échéant de corriger. Les propriétaires qui, en plus de leurs chats, possèdent d'autres animaux de compagnie, doivent être bien informés des offres spéciales destinées à leurs chats.

1) Zone 1 – L'extérieur de la clinique

Les clients félins intéressés doivent se rendre compte avant d'entrer dans le bâtiment que cette clinique offre quelque chose de spécial aux propriétaires de chats et leur accorde une importance particulière. La clinique peut afficher son intérêt pour les chats et leurs propriétaires, par exemple, à travers les détails suivants :

- Images de chats sur la plaque de la clinique.
- Un message de bienvenue clairement visible et reconnaissable à l'attention des clients félins.
- La mise en lumière d'un ou deux services spécialement réservés aux clients félins dans la vitrine ou à l'extérieur, au niveau de l'entrée de la clinique.

Le but est que le propriétaire de chats comprenne que son animal est le bienvenu dans l'établissement, et que cela vaut la peine de s'y arrêter pour voir les offres en cours.

2) Zone 2 – L'accueil

L'espace d'accueil d'une clinique doit être conçu de sorte que le client se sente immédiatement à l'aise. Mais dans le cas d'une clinique réservée aux chats ou axée sur les besoins des clients félins, il faut en faire plus, pour que cette orientation soit évidente dès que les clients entrent dans la clinique.

L'ingrédient le plus important d'un accueil chaleureux est bien entendu le membre de l'équipe qui s'adresse aux clients d'une manière attentive et ouverte. Pour plaire aux propriétaires de chats en particulier, l'équipe doit être spécialement formée. Idéalement, elle doit reconnaître les

besoins de ces clients à tout moment, et organiser l'accueil de façon à rendre cet atout évident pour le client. Il est important ici que le chat en tant qu'animal et le patient soient reconnus selon une forme de communication différente de celle utilisée pour le chien. On y parvient facilement si le réceptionniste, en plus de saluer le client, s'adresse personnellement au chat et veille à ce que son propriétaire reçoive les informations importantes dès son arrivée :

- Où se trouve la salle d'attente pour les chats ou l'espace réservé aux chats.
- Quelle sera la durée de l'attente.
- Qui seront les membres de l'équipe qui s'occuperont du chat.
- Quels services spéciaux sont proposés pour les chats.

Bien entendu, on ne peut pas toujours fournir toutes ces informations à chaque client, mais il s'agit de détails importants qui montrent à ces propriétaires que vous fonctionnez à un rythme différent adapté au chat !

Pour véhiculer ces informations au-delà de l'accueil, et les rendre accessibles à tous les clients à tout moment, il est utile de présenter le concept à travers des posters, des

Les clients doivent reconnaître avant même de pénétrer dans les locaux que la clinique dispose d'une offre spécialement conçue pour les propriétaires de chats.



La zone d'accueil doit être conçue de sorte à accueillir à la fois les clients félins et canins, qui doivent tous se sentir à l'aise.



Remarquez la tablette où le propriétaire de chat peut poser son panier de transport, évitant ainsi de le poser sur le sol.

panneaux, des tableaux et tout autre support capable de présenter des informations d'une manière attirante et intéressante. Par exemple :

- Photos de l'équipe, avec leurs noms et spécialisations. Par exemple : Dr Dupont, vétérinaire spécialisé en médecine féline et Mme Durant, auxiliaire de santé vétérinaire pour chats, formée dans le domaine du comportement félin.
- Les détails des différents services réservés aux chats ; par exemple : examen, programme de santé, conseils nutritionnels adaptés, produits spécialement destinés aux chats.
- Signalisation des zones réservées aux chats au moyen de pictogrammes de chats.

Outre ces informations, il est bien sûr important d'aménager l'espace d'accueil, là où se déroule l'enregistrement, en termes de décor et d'accessoires, de sorte que le propriétaire de chat se sente le bienvenu et à l'aise avec son panier. Il est donc absolument essentiel qu'il existe des espaces très visibles et surélevés pour poser les paniers de transport dans la zone d'accueil, de préférence juste à côté du comptoir. Les propriétaires de petits animaux, et en particulier de chats, à l'instar de ceux qui

possèdent des animaux d'intérieur et des oiseaux, n'aiment pas poser leur animal par terre. Ils veulent pouvoir jeter un œil sur leur animal tout au long de leur visite à la clinique. Ceci se remarque à leur posture qui trahit souvent leur angoisse, alors qu'ils balancent une cage ou un panier sur leurs genoux en patientant dans la salle d'attente.

Il est en outre recommandé de placer un ou deux produits pour chats dans la zone d'accueil ou sur le comptoir, si cela est compatible avec la politique de la clinique. Les articles qui attirent le regard et peuvent être emportés sont particulièrement appropriés ; il peut s'agir notamment des jouets ou d'un nouveau type d'aliment placé dans un petit conditionnement individuel pratique. Cette présentation a deux avantages : d'une part, elle donne un signe manifeste au client félin en lui montrant l'intérêt que la clinique a pour les chats, et de l'autre elle invite à faire des achats supplémentaires.

3) Zone 3 – Espace de réception

Dans la mesure du possible, il est souhaitable d'aménager une salle d'attente spéciale – les auteurs préfèrent parler d'espace de réception – où les chats et certains autres animaux d'intérieur seront accueillis sans être dérangés par

Aménager une salle d'attente réservée aux chats est toujours une bonne idée. Vous devez prévoir des espaces entre les sièges avec des tablettes pour poser les paniers de transport.



les bruits et les aboiements des chiens. Lorsque vous concevez votre salle de réception dédiée aux chats, sachez que les dimensions peuvent être bien plus réduites que celles d'une salle d'attente mixte ou réservée aux chiens. Si cela n'est pas possible, voyez si vous pouvez diviser votre salle d'attente afin d'en réserver le plus souvent possible une partie pour les chats.

La zone consacrée aux chats devra être facile à repérer grâce à une signalétique adaptée. En plus de sièges confortables, il est bon de prévoir des espaces dédiés entre les sièges, par exemple des tablettes, où vos clients pourront poser leur panier de transport, ce qui leur évitera de poser leur animal par terre. Si vous avez de la place sur les murs de cette zone, vous pouvez afficher une photographie de l'équipe qui s'occupe particulièrement des chats (éventuellement, la même que celle placée à l'accueil). Vous pouvez également présenter certains sujets d'actualité et les offres de santé féline en cours. Les clients apprécient toujours les photographies qui représentent les membres de l'équipe en action dans la clinique et montrent des personnes et des animaux en situation réelle. Si le cabinet est suffisamment vaste, vous pouvez aussi présenter d'une manière attractive des aliments et des produits pour chats dans la salle d'attente.

4) Zone 4 – Le reste de la clinique

Afin de créer une image cohérente de clinique où les chats sont les bienvenus, les autres secteurs auxquels les clients félins ont accès doivent également être aménagés en conséquence ; prenons le cas des deux salles les plus importantes :

- La salle de consultation. Dans une clinique réservée aux chats, toutes les pièces sont spécifiquement conçues pour les chats, tandis que dans une clinique mixte, vous devez, soit en fonction de l'espace dont vous disposez, aménager une salle de consultation dédiée aux chats, soit vous assurer que la salle de consultation est équipée d'une façon qui mettra les clients félins à l'aise. Une salle de consultation pour chats, dotée des équipements utiles, ne nécessite pas beaucoup de place, et il n'est pas rare que vous trouviez une pièce (inutilisée ou de rangement) dans votre cabinet que vous n'imaginiez pas si grande ! En matière de matériel et de décoration intérieure, vous devez veiller à ce que les besoins du chat et de son propriétaire soient pris en considération, notamment avec :
 - Un revêtement doux et chaud pour la table d'examen,
 - Un éclairage doux, que l'on peut augmenter durant l'examen clinique,

- Un ensemble d'instruments d'une taille adaptée,
- Des petites balances portables (pour bébés) permettant de peser l'animal directement sur la table de traitement, sans avoir à le déplacer,
- Des supports pédagogiques appropriés (brochures, affiches, modèles) à utiliser pour conseiller et expliquer les services proposés.

En aménageant votre salle de consultation pour chats, n'oubliez pas non plus que vous devez faire votre possible pour réduire l'anxiété du chat et de son propriétaire durant le temps d'attente. Ceci implique de fixer des rendez-vous et de s'y tenir, et de leur accorder un temps préalable seuls dans la salle de consultation afin qu'ils s'installent et s'habituent à l'environnement.

- La salle d'hospitalisation. Bien entendu, idéalement, vous disposerez de deux salles d'hospitalisation séparées, une pour les chiens, l'autre pour les chats. Si cela n'est pas possible, la section pour chats devra au minimum être équipée de manière à répondre aux besoins de l'espèce, afin de réduire le stress que le chat subit déjà du fait de sa maladie et de son hospitalisation :
 - Des cages en plastique et en plexiglas pour réduire le bruit et garantir une certaine température,
 - Une zone de couchage surélevée munie d'une couverture douce jetable,

- Un coin isolé et protégé où le chat pourra se cacher,
- Des récipients séparés et aussi éloignés l'un de l'autre que la taille de la cage le permet, pour l'eau et la nourriture.

Toutes ces mesures doivent évidemment être adaptées lorsque les chats sont en soins intensifs. Dans ce cas, vous devez limiter l'espace alloué au chat afin de pouvoir le manipuler plus facilement et veiller à ce que les éventuelles perfusions ou sondes naso-oesophagiennes ne se plient pas ou ne s'arrachent pas trop souvent.

Les visites du propriétaire pendant les hospitalisations ne sont en général pas souhaitables ni recommandées. Toutefois, le propriétaire du chat hospitalisé apprécie et s'inquiète moins si on l'autorise à jeter un œil sur son animal derrière un rideau, afin qu'il puisse constater par lui-même que la clinique fait son maximum pour rendre le séjour de son chat aussi plaisant que possible. Cette transparence améliore la crédibilité de la clinique aux yeux du client, ce qui augmente la confiance que le client place dans l'établissement.

Toutes les autres salles accessibles aux propriétaires de chats doivent aussi montrer, à travers la présentation de services, d'offres et d'aménagements appropriés, que dans votre clinique, les chats sont des animaux respectés et appréciés.



L'utilisation des médias sociaux dans la clinique vétérinaire

Les « médias sociaux » sont à la mode et l'on peut avoir l'impression que (presque) tout le monde est connecté en permanence pour échanger des informations et des opinions... On n'imagine plus notre vie quotidienne sans Facebook, Twitter et un certain nombre d'autres sites Internet, qui facilitent une nouvelle forme particulière et dynamique de générer et d'échanger des données alors qu'on est physiquement éloignés.

Les usagers des réseaux sociaux ne sont plus de simples consommateurs d'information, mais deviennent des créateurs d'information et des faiseurs d'opinion qui gagnent en influence en échangeant et en évaluant constamment des informations à propos de certains événements, services et produits. Les contributions des participants à certains forums ou à certains sites Internet, et en particulier les commentaires des « vrais » utilisateurs et leurs notations des produits ou des services utilisés, sont considérés comme plus crédibles et plus fiables que ce que les sociétés et les marques peuvent en dire. Là se situe la différence entre Marketing et Relations Publiques.

Quand on observe ce dynamisme et l'importance prise par les médias sociaux, on se pose tout naturellement la question de savoir si ces plateformes peuvent être utilisées pour les cliniques vétérinaires et le cas échéant, de quelle manière ?

Considérations fondamentales à propos des médias sociaux

En premier lieu, il est essentiel, même pour une clinique qui déciderait de ne pas utiliser activement les médias sociaux, de vérifier les avis qui circulent à son propos sur Internet ; comment la clinique y est décrite, ce qui est dit à propos des cliniques vétérinaires concurrentes et comment les cliniques voisines utilisent les médias sociaux. Ce genre de contrôle permet à l'établissement de répondre à certaines questions telles que :

- Quels sont les clients qui participent aux différents réseaux sociaux ?
- Quels vétérinaires et cabinets sont membres de réseaux sociaux ?
- Qu'est-ce que les gens apprécient ?
- Qu'est-ce que les gens critiquent ?

Sur la base de tous les avis, la clinique peut extraire les informations pertinentes et les utiliser pour améliorer ses services et sa communication clients. Par exemple, ceci signifie se rapprocher des clients, qui ont exprimé une opinion positive et renforcer leur impression d'une manière ciblée. Cela implique également de gérer efficacement les avis négatifs et les clients en s'essayant à la gestion de conflits. La clinique doit se fixer comme objectif d'éliminer le plus rapidement et efficacement possible toute image négative éventuellement présente sur Internet.

Le deuxième objectif consiste à déterminer si votre « groupe cible », en l'occurrence vos clients, utilise les médias sociaux, et le cas échéant, sur quelles plateformes. Ceci joue un rôle important car il est impératif de restreindre vos efforts aux médias où vous rencontrez vos clients. Il n'est pas forcément nécessaire d'utiliser des grands réseaux comme Facebook ou Twitter pour votre clinique. Dans chaque pays, il existe de nombreux réseaux moins vastes dans lesquels des groupes de personnes très spécifiques se rencontrent, représentant autant de sites dignes d'intérêt pour une clinique vétérinaire.

Le nouveau site www.unitedcats.com, dédié à un public spécifique, est un exemple intéressant. Il s'agit d'une plateforme spécialement dédiée aux besoins des propriétaires et des amateurs de chats, qui montre comment les médias sociaux peuvent être utilisés d'une manière attrayante.

Troisièmement, il est essentiel de tenir compte de l'objectif de la clinique lorsque l'on participe à des médias sociaux. La question de savoir ce que vous souhaitez atteindre est essentielle pour concevoir la présence de la clinique dans les nouveaux médias. Les médias sociaux peuvent, par exemple, augmenter la visibilité de la clinique ; des offres spécifiques peuvent y être affichées, et les clients peuvent être sollicités pour donner leur avis sur des thèmes spécifiques au moyen de courts sondages.



Utilisation des médias sociaux

Si vous avez pris la grande décision de vous engager dans les médias sociaux et que vos objectifs sont clairs, il vous reste à planifier les ressources. Ceci soulève la question de désigner le responsable de la planification, de l'installation et de la maintenance.

Participer à des médias sociaux ne doit pas être une improvisation, mais plutôt une initiative minutieusement planifiée et mise en œuvre. Si la clinique ne possède pas son propre savoir-faire et une personne qualifiée pour concevoir une stratégie de communication sur les réseaux sociaux, vous pouvez faire appel aux services d'une agence spécialisée dans ce domaine. L'avantage de ce choix tient à un professionnalisme accru, et à la capacité à faire avancer le projet rapidement, là où l'équipe de la clinique aurait d'abord dû suivre une formation laborieuse, pour obtenir un résultat probablement moins bon dans un délai supérieur. Les agences professionnelles peuvent jouer le rôle de conseils ; en sélectionnant des réseaux et des outils les plus adaptés, dans cet univers global et complexe, elles peuvent aider la clinique à définir la meilleure stratégie et obtenir les meilleurs résultats.

Évaluer la réussite, c'est-à-dire mesurer les résultats d'une campagne sur les médias sociaux, peut s'avérer difficile car les logiciels disponibles ne sont pas encore optimisés dans tous les domaines. Ceci va cependant changer avec les versions à venir, grâce auxquelles le contrôle, le feedback et l'analyse des données extraites sur les activités des médias sociaux d'une entreprise couleront de source. Mais avant d'en arriver là, une clinique doit analyser attentivement si le temps investi dans ces médias est réellement utile, sans savoir si et comment cet investissement sera récompensé (financièrement, image positive, etc.).

Changement de modèle sur le réseau social

À l'ère du Web 2.0 et des terminaux mobiles, le modèle a changé : les « groupes cibles » ont évolué en partenaires interactifs, les « canaux de communication » sont devenus des plateformes d'échange et les « messages » des sujets de conversation. Une entreprise doit suivre activement ce développement et adapter ses objectifs de communication de manière appropriée. La raison en est que la nature interactive des nouveaux médias plus rapides nécessite un

type de communication complètement différent de celui précédemment adopté par les entreprises. Pour atteindre un niveau professionnel, la stratégie de présence de la clinique sur les réseaux sociaux doit reposer sur une communication très réactive et personnalisée. Seules les cliniques qui sauront produire et renouveler constamment des contenus attractifs pour les utilisateurs réussiront sur les réseaux sociaux.

En résumé

Si une clinique souhaite se positionner sur les médias sociaux, les étapes suivantes sont importantes :

- Analyse des médias sociaux : où vos groupes cibles sont-ils présents ?
- Définition des objectifs : que souhaitez-vous obtenir en présentant votre clinique ?
 - Quels avantages pouvez-vous apporter à vos participants ?
 - Quels outils pouvez-vous utiliser à cette fin ?
- Analyse des ressources :
 - La clinique peut-elle concevoir sa propre stratégie et définir elle-même les meilleurs outils ? Plus précisément dispose-t-elle du savoir-faire et des ressources humaines suffisantes ?
 - L'implication d'une agence spécialisée extérieure est-elle justifiée et nécessaire ?
- Mise en œuvre, maintenance et contrôle des activités dans les médias sociaux.



4. Comment concevoir un plan marketing dédié aux chats

> RESUME

Le profil psychologique et sociologique du propriétaire de chat type suggère que l'on adopte une approche marketing différente de celle généralement choisie pour les propriétaires de chiens. Les auteurs soulignent l'importance du premier contact d'un propriétaire de chat avec la clinique et s'interrogent sur la banalisation, par de nombreux vétérinaires, de la stérilisation des chats, de ce fait trop souvent dévaluée auprès des clients. Enfin, ce chapitre détaille une offre de service globale, adaptée au chat à toutes les étapes de sa vie, ainsi qu'à son propriétaire.

Une fois qu'un plan marketing a été conçu par la direction, il doit être diffusé auprès des autres membres de l'équipe en vue de sa mise en œuvre. Et le déploiement réussi de tout plan passe par plusieurs phases, quels qu'en soient l'objet et le public visé. Toutes ces phases doivent être pensées et mises en œuvre aussi efficacement que possible pour en garantir une réussite maximum.

1/ Spécificités du propriétaire de chat

A) Une influence sur notre stratégie marketing ?

Les études montrent que les propriétaires de chats ont tendance à :

- Être des femmes,
- Être des professionnels et/ou des cadres,
- Préférer les activités passives (lecture, théâtre, concerts...),
- Se préoccuper des questions environnementales et économiques.

Par exemple, leur souci de l'environnement est fortement susceptible d'influencer leurs choix de produits, ce qui doit être pris en considération dans la façon dont nous présentons nos offres.

En termes de sociostyles, les propriétaires de chiens et de chats sont plus indépendants et plus hédonistes que la moyenne de la population. Les personnes indépendantes n'ont pas peur de s'affirmer, d'être elles-mêmes. Elles sont au fait des questions financières et 65 % planifient un budget mensuel. Les personnes hédonistes aiment se faire plaisir et, pour elles, faire des achats n'est pas une corvée. L'aspect négatif des personnalités hédonistes est que presque 50 % d'entre elles reconnaissent être souvent stressées. Toutefois, avoir un chat peut réduire le risque d'infarctus d'un tiers, ce qui peut expliquer que les propriétaires de chats voient leurs animaux comme des antistress !

Un pourcentage non négligeable de propriétaires de chiens et de chats a un profil psychologique de « battants », ce qui veut dire concrètement qu'il s'agit d'acheteurs fréquents qui aiment posséder des produits de marques. Cette caractéristique sera utile lorsqu'il s'agira de commercialisation de grandes marques.

Presque la moitié des propriétaires de chiens et de chats visitent ou participent à des sites communautaires et à des réseaux sociaux, et ce pourcentage est en hausse constante. Assez

logiquement, ils s'intéressent aux avis des autres et informent les autres internautes des produits ou services qu'ils apprécient vraiment. Comment pouvons-nous alors promouvoir nos services et produits pour qu'ils intéressent les personnes décrites ci-dessus ?

Nous devons être sincères lorsque nous assurons la promotion d'un service ou un produit. L'ensemble de l'équipe doit avoir confiance dans ce qui est vendu. Ceci doit transparaître dans leur motivation à conquérir le client et l'enthousiasme dont ils font preuve lorsqu'ils discutent de la santé et du bien-être du chat du client.

Par exemple, alors qu'un propriétaire est en train de regarder un aliment à l'accueil, plutôt que d'engager la conversation en demandant : « Puis-je vous aider ? », il vaut mieux choisir une formule comme : « Comment puis-je vous aider ? », une question ouverte plutôt que fermée. Afin que chaque membre de l'équipe ayant affaire aux clients agisse en confiance, le recrutement, qui a fait l'objet du chapitre précédent, est essentiel. Il faut ensuite s'assurer de l'efficacité du marketing interne, à travers les mesures suivantes :

- Tous les aspects de la campagne promotionnelle doivent être pensés et planifiés par l'équipe dirigeante.
- L'ensemble de l'équipe doit être impliquée dans la formation interne, laquelle doit inclure :
 - Les caractéristiques et fonctions du produit ou du service,
 - Les avantages pour le client,
 - La structure du prix,
 - Les réponses aux questions des membres de l'équipe et à celles que l'on peut anticiper de la part des clients.
- Idéalement, les membres de l'équipe utiliseront le service ou le produit pour leurs propres chats, ce qui leur permettra d'en parler en connaissance de cause aux clients.
- Une présentation des éventuels intéressements, individuels ou collectifs, associés à la campagne.

L'objectif du Marketing Interne consiste à s'assurer que, non seulement chaque membre de l'équipe en contact avec les clients est parfaitement informé de la campagne, mais également qu'il saisira toutes les opportunités de promouvoir le produit ou le service. Et ceci n'est possible qu'à condition qu'ils soient tous parfaitement au fait du plan marketing, qu'ils comprennent et, bien sûr, adhèrent aux avantages pour les patients, et enfin qu'ils soient aptes à répondre à toutes les questions que les clients risquent de leur poser.

B) Marketing externe

Dès lors que vous êtes confiant en votre marketing interne, vous pouvez en parler au reste du monde. On dit que la moitié du coût d'une campagne publicitaire ne sert à rien et que malheureusement personne ne sait de quelle moitié il s'agit ! La réponse est simple : nous devons faire le meilleur usage possible des médias à notre disposition, aussi efficacement que possible. Dans le précédent Focus Hors-série (« Opportunités de développement pour votre clinique » par les mêmes auteurs), le chapitre « convaincre ses clients » était consacré à ce sujet. Il détaillait les différents types de médias susceptibles d'être utilisés pour diffuser le message de la clinique auprès des clients. Il évoquait les supports utilisés à la fois au sein du cabinet et à l'extérieur.

Dans notre précédente publication sont mentionnées les questions-clés que nous nous posons avant de faire un achat quel qu'il soit :

- De quoi s'agit-il ?
- En ai-je besoin ? Et en ai-je besoin maintenant ?
- Combien cela coûte-t-il ?
- Est-ce que le rapport qualité/prix est bon ?

En ce qui concerne la réponse à la première question, « De quoi s'agit-il ? », il est primordial de garder une chose importante à l'esprit. Quel que soit le média utilisé pour faire circuler les

Les membres de l'équipe doivent être en mesure de répondre à toutes les questions que les clients risquent de leur poser.





Les paniers de transport, les aliments, les litières, etc. peuvent être vendus séparément ou sous forme de « Pack spécial chats ».

principaux messages, sachez que vous ne communiquez pas avec d'autres vétérinaires ou des scientifiques, et que vous devez donc adopter un « langage clients » pour faire passer vos messages.

Pour répondre à la deuxième question : « En ai-je besoin ? » et « En ai-je besoin maintenant ? », relisez attentivement vos supports promotionnels. Leur contenu répond-il à ces questions spécifiques ? Mieux encore, demandez à quelques-uns de vos clients de les lire avant de les diffuser auprès d'un public plus vaste. Que leur suggère le message que vous souhaitez faire passer ? Aimeraient-ils bénéficier du service ou du produit en question ? Sont-ils conquis au point de vouloir parler de vous et de vos offres autour d'eux ?

Faites de vos clients vos meilleurs vendeurs. Rappeler à tout le monde autour de vous combien vous êtes bons s'apparente à de la réclame. En revanche, lorsque ce sont les autres qui vantent vos qualités à leur entourage, cela devient du bouche à oreille positif. Et c'est un outil bien plus efficace.

Le bouche-à-oreille entre clients est de loin la meilleure manière, et la plus économique, de diffuser votre message. En ce moment, les choses bougent, et si vos clients aiment ce que vous avez à offrir, il est fort possible que l'on parle de vous sur Twitter ou que vous apparaissiez sur la page Facebook d'un internaute. Et à ce moment-là, la diffusion « virale » de ce que votre clinique a à offrir est assurée !

2/ Comment structurer une offre pour les chats

Si vous voulez que l'on vous perçoive, et surtout que l'on parle de vous, comme d'une clinique particulièrement bien adaptée aux chats, présenter cette orientation comme une simple aspiration de l'équipe ne suffit pas, même si cela constitue un excellent point de départ ; vous devez en effet le démontrer à travers ce que vous véhiculez dans les mots, les images et par-dessus tout, dans la nature même de votre offre.

Dans cette section, nous évoquerons les produits et services susceptibles d'intéresser les propriétaires de chats ; des produits et services que vous devez proposer mais dont certains propriétaires ne connaissent pas forcément l'utilité, et que d'autres se procurent certainement ailleurs.

En tant que vétérinaire, vous-même et les membres de votre équipe vous sentirez naturellement plus à l'aise si vous avez pour principe de placer la satisfaction de vos clients et le bien-être de leurs animaux au centre de vos préoccupations. Vous devez également privilégier l'attitude consistant à résoudre les problèmes plutôt que de simplement vendre les produits ou services. Il faut tenter de répondre aux besoins plutôt qu'aux demandes. En éduquant vos clients et donc en mettant les besoins en évidence, vous vous différenciez de vos concurrents non-vétérinaires et incitez les clients à acheter chez vous, sans

que l'équipe n'ait à faire du forcing pour vendre, ce que les gens apprécient peu en général.

Quand il s'agit de déterminer les services et les produits à promouvoir à titre spécial pour les propriétaires de chats, le chat en bonne santé et la médecine préventive constituent un bon point de départ. Et même si les recommandations peuvent différer d'une région à une autre en ce qui concerne les mesures à prendre pour préserver la santé des chats au cours des différentes étapes de leur vie, ces informations sont largement disponibles et peuvent servir de modèle pour élaborer des Programmes Santé.

Comment se fait-il qu'en termes d'offres de produits et de services pour les chiens et les chats, la plupart des cliniques présentent une offre plus complète aux propriétaires canins ? Se pourrait-il qu'ils accordent moins d'importance aux chats, qu'ils pensent que leurs propriétaires s'intéressent moins à leur animal que ceux des chiens, que les chats sont naturellement plus solides que les chiens, que les propriétaires de chats sont de meilleurs maîtres que les propriétaires de chiens ? La réponse est probablement non.

Une première mesure à prendre pour améliorer l'offre destinée aux propriétaires de chats consiste à reprendre ce que vous proposez probablement déjà aux propriétaires de chiens ! Et cette mesure est certainement assez simple à mettre en œuvre.

Prenez la stérilisation par exemple : vous considérez peut-être cette procédure comme quelque chose de banal et d'élémentaire ; mais quel est l'avis des propriétaires ? C'est sans doute la première fois que leur jeune animal subit une anesthésie générale et une intervention chirurgicale. Ce n'est pas parce qu'un acte est très courant aux yeux de l'équipe vétérinaire qu'il ne faut pas le traiter avec toute l'attention requise !

Mais revenons un peu en arrière. Souvent, le premier contact se fait par téléphone : un nouveau propriétaire de chatons s'enquiert des tarifs de vaccination. Et s'il s'agissait en réalité d'un client qui appelle pour comparer les prix ? Vous devez amorcer un dialogue avec lui, en lui fournissant plus de renseignements que le simple prix de la vaccination. Lors de cette conversation, votre assistante doit se renseigner sur le chaton, demander son nom et comment il s'adapte à son nouveau foyer. Le fait d'obtenir des renseignements à propos du client et du chaton vous permettra d'envoyer un courrier ou un courriel personnalisé à ce client (ou même au chaton !) et de présenter plus en détails votre clinique et les offres dont ils peuvent bénéficier. Cette démarche, combinée avec l'intérêt réel de l'ASV pour le chaton donne à ce client davantage qu'un prix au moment où il choisit sa clinique vétérinaire.

Le trajet jusqu'à la clinique est l'une des principales sources d'anxiété, réelle ou perçue, des propriétaires et de leurs chats !



Questionnaire de santé

Avant la consultation, le fait de répondre à ces quelques questions peut aider votre vétérinaire à évaluer l'état de vieillissement de votre chat :

Veillez entourer la réponse appropriée.

- Avez-vous remarqué un quelconque changement au niveau de l'appétit de votre chat ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Boit-il ou urine-t-il plus que d'habitude ? **OUI** **NON** **N.A.**
- A-t-il du mal à mâcher ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Semble-t-il moins agile, moins souple ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Hésite-t-il avant de sauter ou de monter des escaliers ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Est-il peu disposé à se laisser manipuler ou caresser ? **OUI** **NON** **N.A.**
- A-t-il du mal à faire la toilette de son dos ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Est-ce qu'il dort davantage ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Est-ce qu'il se réveille au milieu de la nuit ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Semble-t-il moins actif ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Miaule-t-il plus fort sans raison apparente ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Semble-t-il parfois confus, désorienté ? **OUI** **NON** **N.A.**
- Semble-t-il plus irritable ou agressif ? **OUI** **NON** **N.A.**

Remettre un compte-rendu d'examen de santé au client ajoute de la valeur, documente ce dont le patient a besoin et permet au propriétaire de parler des résultats avec sa famille.



Le nouveau propriétaire de chaton a probablement déjà connu ce sentiment quand il a ramené son animal chez lui. Quelle meilleure question alors que de demander au client au téléphone : « Comment pensez-vous vous rendre jusqu'à chez nous ? ». Cette simple demande ouvre la voie à une véritable conversation à propos du moyen de transport à privilégier, et de l'usage de phéromones pour faciliter non seulement le transport, mais aussi l'adaptation du chaton dans son nouvel environnement.

Il est possible de suggérer au client de venir à la clinique avant son rendez-vous afin d'acquérir un panier de transport et d'autres produits utiles, que vous avez sélectionnés. D'autres questions concernant l'alimentation et la toilette du chaton peuvent lancer une conversation à propos des aliments et de la litière les mieux adaptés. Pourquoi contraindre un client à se rendre dans une animalerie ou sur Internet, où il sera confronté à un choix vaste et probablement déroutant de produits, alors que vous pouvez être sa référence et lui fournir tous les conseils, informations avisés et toute l'assistance dont il a besoin ?

Les paniers de transport, litières, aliments pour chats, etc., peuvent être vendus individuellement ou conditionnés sous forme de « Pack Spécial Chaton » à un prix promotionnel. La question des offres combinées sera abordée ultérieurement.

Aux pages 50 et 51 se trouve un exemple de plan d'action en cinq étapes destiné à aider vos clients dans le transport de leur chat. Au moment où nous rédigeons ce numéro de Focus Hors-série, une excellente vidéo en ligne est disponible sur le site web du CATalyst Council (www.catalystcouncil.org), laquelle donne des conseils en matière de transport des chats et du meilleur type de paniers. Cette vidéo est une source d'information intéressante pour l'équipe et pour le client.

Revenons à la stérilisation, et voyons comment vous pourriez améliorer et ajouter de la valeur à votre offre. Est-il imaginable qu'un chaton vienne dans votre clinique pour être stérilisé et que son propriétaire ne rencontre pas un seul vétérinaire ? Comme nous l'avons déjà expliqué, c'est sans doute la première fois que ce propriétaire laisse son animal pour une anesthésie générale et une chirurgie. Quel genre de message cela transmet-il à ce propriétaire ? Dans quelle mesure cela dévalue-t-il l'acte ? Il serait certainement préférable d'organiser un contrôle pré-pubertaire pour le chaton avant l'opération, un rendez-vous où un vétérinaire contrôlerait le développement de l'animal. Cela serait en outre l'occasion idéale de faire le point sur d'autres sujets importants comme le régime alimentaire, l'identification électronique, éventuellement l'assurance, le comportement, etc. [En matière d'assurance animale, gardez à l'esprit qu'il existe des restrictions légales limitant le niveau de conseil pouvant être fourni par le vétérinaire, selon les pays].

Dans le cas où cet animal aurait besoin d'un traitement, il faudrait donner des conseils quant à son mode d'administration. Nous savons tous qu'il est souvent difficile d'administrer des médicaments aux chats par voie orale, raison pour laquelle les clients apprécient beaucoup que des ASV leur donnent des conseils ou leur montrent comment procéder. En outre, dans la mesure du possible, il est préférable de prescrire des médicaments appétents. Des conseils écrits accompagnés de schémas ou de vidéos sur votre site Internet montreront que vous avez non seulement réfléchi à cette question, mais également apporté des solutions.

A) Programmes de santé

Le fait que la grande majorité des chats adultes (à l'exception de certaines races comme les Ragdolls et les Maine Coons) aient la même taille, (3,6 kg à 4,8 kg) facilite considérablement la tarification des Programmes de Santé. L'un des problèmes rencontrés lorsqu'on s'efforce d'élaborer des programmes similaires pour les chiens réside dans l'énorme différence de taille

entre les races et la difficulté à déterminer une structure de prix simple et compréhensible par les clients et les membres de l'équipe.

En ce qui concerne les chats, vous pouvez notamment élaborer un « Programme Santé » incluant les prestations suivantes, pour un prix forfaitaire annuel :

- Vaccinations annuelles
- Examen de santé semestriel (avec « compte-rendu écrit »*)
- Traitement antiparasitaire externe pour l'année
- Traitement vermifuge pour l'année

*Un « compte-rendu écrit », qui n'a pas besoin d'être un long document, mais une simple liste détaillant tous les points sanitaires qui ont été vérifiés assortis des recommandations appropriées, peut avoir plusieurs utilités. En premier lieu, il ajoute de la valeur à l'acte, étant donné que le client ne réalise pas toujours en quoi consiste un examen de santé complet. Il est possible de documenter les mesures recommandées et les coûts associés afin que le client y réfléchisse et puisse éventuellement en parler avec les membres de sa famille avant de prendre une décision. Ce rapport doit être aussi simple que possible, avec des éventuels ajouts d'informations sous forme de documents publicitaires pertinents produits soit par des laboratoires, soit par la clinique.

La liste ci-dessus peut être considérée comme un Programme de Santé élémentaire pour un chat âgé d'1 à 7 ans. Celle-ci peut être complétée ou adaptée en fonction du contexte ou du

public cible concerné. Elle pourrait par exemple être modifiée pour des chats d'une autre classe d'âge, comme le suggère le **Tableau 1** ci-dessous.

L'un des avantages d'un Programme de Santé réside en ce qu'il fournit aux clients un programme de suivi médical de leur chat. Il leur indique à quel moment et pour quelle raison ils doivent venir à la clinique. La clinique peut faciliter le processus en envoyant des SMS ou des courriels aux clients afin de leur rappeler leur prochain rendez-vous. Les autres avantages, pour la clinique comme pour le client, se situent au niveau du prix.

Prenons l'exemple d'un chaton : la première visite peut s'avérer coûteuse pour le client s'il achète tout ce que la clinique conseille : les vaccins, la nourriture, la puce électronique, le panier de transport, la litière, etc. Ainsi, nombre de clients risquent de ne pas acheter la totalité de ces articles et d'être tentés de les trouver ailleurs. Pour aider ces clients à gérer leur budget, le coût global du kit peut être fractionné sur une période donnée, par exemple sur 12 mois. Il peut même être proposé à un prix réduit pendant une période donnée, dans le cadre d'une Offre Spéciale.

Tout le monde trouve son intérêt quand il s'agit de proposer des programmes du genre de ceux décrits ci-dessus ; des offres qui font revenir régulièrement le client et le patient à la clinique. Du point de vue du patient, cela signifie une vie plus saine puisque les problèmes seront décelés bien plus tôt qu'ils ne l'auraient été autrement. Du point de vue du client, cela lui

Tableau 1. Exemples de Programmes de Santé pour des chats d'âge différent.

Service	2 - 3 mois	6 mois	1 an	2 - 6 ans	7 - 10 ans	11 ans et plus
Vaccination	●		●	●	●	●
Contrôle du poids	●	●	●	●	●	●
Examen clinique	●	●	●	●	●	●
Traitement antiparasitaire*	●	●	●	●	●	●
Analyse d'urine					●	●
Contrôle de la pression artérielle					●	●
Hémato/biochimie/T4						●

*Les diagnostics et les traitements préventifs des différentes parasitoses du chat peuvent varier d'un pays à un autre et doivent être personnalisés en conséquence.

Le Programme de Santé annuel doit dépasser la simple vaccination.



garantit que son chat est entre de bonnes mains en termes de soins, et pas seulement quand il y a un problème. Et du point de vue de la clinique, cela garantit des contacts réguliers avec les patients et leurs propriétaires attentifs, ce qui vous permet de pratiquer une médecine de qualité, sachant que dans une perspective économique, les paiements réguliers participent à une bonne trésorerie. En outre, le fait que les clients aient l'impression de payer les produits et les services de façon anticipée les incite à les utiliser. Si la clinique décide d'accorder une réduction sur le prix global, les profits seront générés par des ventes plus importantes et de l'essaimage résultant d'un contact accru avec les patients.

Il est possible d'étoffer le forfait avec d'autres produits et services :

- L'identification électronique
- La stérilisation
- L'assurance
- La nourriture

B) Les aliments pour animaux

Quelle que soit la façon dont un propriétaire particulier s'occupe de ses chats, celui-ci n'oublie pas en général qu'il faut les nourrir tous les jours ! Faire venir les clients à la clinique représente un défi de plus en plus délicat, et il n'y a qu'une chose qui puisse faire revenir les clients dont les chats sont en bonne santé plus souvent qu'ils ne le feraient pour n'importe quel autre produit ou service : qu'ils achètent la nourriture de leurs animaux chez vous.

Si l'on suppose que la clinique privilégie une marque premium, comment pouvez-vous ajouter de la valeur à ce qui risque d'être perçu comme un produit cher et que l'on peut trouver ailleurs ? Premièrement, pour ajouter de la valeur intrinsèque, il faut exprimer le prix sous une forme que le propriétaire peut comprendre. Et alors que le prix affiché d'un sac d'aliments secs pour chats peut paraître élevé, si le coût par journée est clairement indiqué à côté du produit, cela permet au client d'effectuer des comparaisons par rapport aux produits concurrents disponibles sur le marché. Les éventuelles différences semblent alors moins importantes, et sont plus faciles à expliquer pour un membre de l'équipe. On peut également indiquer combien de temps le sac durera, un point potentiellement important pour ceux qui s'attachent aux qualités de conservation à domicile. Il existe en outre la possibilité de proposer des pesées régulières, chose que vous faites sans doute déjà pour vos patients canins, mais que vous avez peut-être jusque là négligé pour les félins.

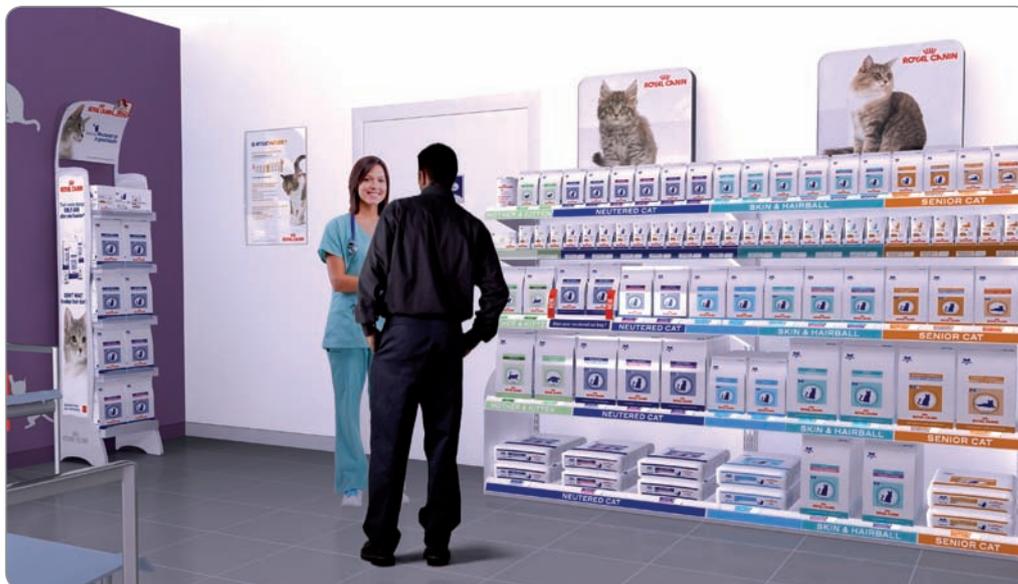
Ces pesées peuvent être effectuées par les ASV à des moments où la clinique est calme, et proposées gratuitement dans la mesure où le client achète les aliments chez vous.

Le fait d'inclure dans un Programme de Santé annuel une mention comme « Une quantité de nourriture suffisante pour 12 mois » peut s'avérer risqué et engendrer du mécontentement auprès de certains clients ; mieux vaut calculer la quantité que le chat considéré est censé consommer et inclure la quantité calculée dans un forfait personnalisé. Ceci permet de discuter des éventuels écarts entre la consommation théorique et réelle avec le propriétaire au moment des contrôles de santé et de poids programmés.

Une clinique peut envisager de vendre d'autres produits, divers articles dits « de comptoir ». Il en existe évidemment beaucoup, de nature et de qualité variables, et nous pouvons aider nos clients en ciblant seulement une gamme réduite de produits utiles et de qualité. Conformément aux principes fondamentaux, il est absolument essentiel que tous ces articles soient en accord avec l'exigence de qualité de la clinique et qu'ils répondent à un véritable besoin. L'équipe devra être à l'aise pour recommander ces produits et assurer qu'ils peuvent résoudre des problèmes ou améliorer la qualité de vie des chats. Ne demandez à votre équipe de vendre des produits qui n'apportent pas de réponse utile à un vrai besoin de l'animal ou du propriétaire !

Au moment de décider d'acheter ou non un produit ou un service, les clients vont tenir compte du facteur prix. S'agissant de

Les clients qui achètent la nourriture pour leurs animaux dans votre clinique vétérinaire reviendront régulièrement.



questions d'argent, de nombreux propriétaires de chats seront financièrement plus aisés et intéressés par le rapport qualité/prix plutôt que par le coût pur. Cependant, si nous ne démontrons par ce bon rapport qualité/prix en illustrant les économies que l'offre implique, comment le client va-t-il pouvoir juger ? Par exemple, dans une offre groupée, nous devons afficher le prix total cumulé à côté du prix réduit. Nous devons également souligner toute valeur additionnelle comme des « pesées régulières gratuites » ou des « conseils téléphoniques illimités ».

C) Faire face à la concurrence du marché

A une époque où le client est roi, les consommateurs encouragés à comparer et bombardés de publicités et d'offres spéciales, vous risquez de devoir faire face à une situation où des clients s'enquerraient de vos prix. Quelle stratégie mettre en œuvre face à ce nouveau contexte ?

Se lancer dans une guerre des prix peut s'avérer très risqué et ne doit pas représenter la démarche de choix. En matière d'actes médicaux, la recommandation est, chaque fois que cela est possible, de maximiser la valeur perçue et de fixer ses prix dans le haut du marché. Toute l'équipe doit être prête à défendre

cette position face à des clients déclarant qu'ils peuvent acheter des services « similaires » ailleurs à moindre prix. Vous devez disposer d'argumentaires rôdés pour être en mesure de faire valoir la supériorité de vos services.

En matière de produits, vous devez être parfaitement au fait de la situation du marché, et si vous proposez exactement les mêmes produits que la concurrence, il est indispensable que vous connaissiez les prix pratiqués par vos concurrents. Si vous pratiquez un prix légèrement supérieur pour un même produit, vous devez pouvoir justifier votre position en lui ajoutant de la valeur, comme par exemple, « des pesées régulières et des conseils nutritionnels gratuits si vous achetez la nourriture de vos animaux chez nous ». N'espérez pas cependant atteindre un volume de ventes élevé si vous pratiquez des prix largement supérieurs à ceux de la concurrence.

S'agissant de concurrence sur le marché, il est très possible que vous soyez confrontés à des concurrents qui possèdent une puissance d'achat largement supérieure à la vôtre. Toutefois, afin de rester compétitif, il est indispensable de connaître la marge totale de la clinique, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente du produit et votre prix d'achat net ; autrement dit, vous devez tenir compte des remises que vous accordent le fabricant et le grossiste.

La vigilance est cependant de rigueur ! Il importe d'une part d'acheter au mieux et d'autre part de fixer des prix compétitifs mais en évitant soigneusement de s'engager dans une stratégie de « guerre des prix ». En effet, l'impact d'une baisse excessive des prix sur la marge est très important. Prenons l'exemple d'un médicament sur lequel la marge totale est de 50 % : si vous décidez de baisser le prix de vente de 10 %, vous devrez augmenter votre volume de vente de 25 % pour retrouver la même marge en valeur que précédemment ! Et plus le taux de marge initial est réduit, plus la hausse des ventes nécessaire pour compenser une baisse de prix sera importante et difficilement atteignable.

3/ Actes médicaux spécifiques

Un chat qui a la possibilité de passer du temps dehors peut très bien développer son instinct de chasseur ; en revanche, ceux qui restent essentiellement à l'intérieur ont une vie radicalement différente. Un des défis à relever quand on s'occupe des chats réside en ce que leur mode de vie relativement secret et sédentaire est susceptible de dissimuler un problème de santé et qu'en conséquence, de nombreuses maladies ne sont pas détectées dans leur phase précoce.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ce message de détection précoce des maladies doit être rappelé aux propriétaires de chats dans le cadre de la promotion des Programmes de Santé destinés à suivre les animaux en bonne santé apparente.

En ce qui concerne les actes médicaux spécifiques à proposer et le matériel nécessaire, on peut choisir de se baser sur la liste

Tableau 2. Liste des maladies les plus couramment rencontrées chez le chat.

Affections bucco-dentaires

Hyperthyroïdie

Insuffisance rénale chronique

Hypertension

Arthrose

Diabète sucré

Maladies du Bas Appareil Urinaire

des maladies et des affections les plus couramment rencontrées chez nos patients félins, et en particulier celles qui sont les plus difficiles à déceler pour les propriétaires.

Même si un examen clinique complet permet en général de mettre en évidence ou d'évoquer une maladie clinique ou sub-clinique, les chats sont souvent très doués pour dissimuler les problèmes, raison pour laquelle des examens spécifiques peuvent être très utiles pour détecter et s'occuper des anomalies le plus tôt possible (**Tableau 2**).

L'analyse d'urine peut être d'une grande utilité pour détecter le diabète, l'insuffisance rénale ou les MBAUF (Maladies du Bas Appareil Urinaire Félin). L'utilisation d'une litière non absorbante constitue une méthode discrète de collecte d'échantillons utilisable tant à la clinique pour les patients hospitalisés qu'à domicile directement par les clients. La cystocentèse est un autre moyen de collecter un échantillon stérile. L'analyse d'urine est relativement peu coûteuse pour le client car elle nécessite très peu de matériel, en l'occurrence un réfractomètre, des bandelettes réactives et un microscope. Si l'on suspecte une infection des voies urinaires, une culture bactérienne et un antibiogramme peuvent être demandés. Ces examens peuvent être effectués en interne ou envoyés à un laboratoire indépendant.

Les examens d'hématologie et de biochimie réalisés en interne ou dans un laboratoire indépendant peuvent apporter des preuves directes de diabète ou d'insuffisance rénale, ou suggérer la présence d'une hyperthyroïdie, des affections que l'on peut ensuite confirmer avec des examens sanguins. La décision d'acheter ou de louer des équipements de laboratoire pour la clinique doit se fonder sur un certain nombre de facteurs, dont :

- La possibilité d'utiliser les services d'un laboratoire indépendant fiable et efficace,
- Le coût de traitement des échantillons en interne par rapport à l'option extérieure,
- La capacité à interpréter les résultats en interne,
- Le nombre de clients félins de la clinique,
- Le nombre prévisionnel d'analyses réalisables par la clinique.

L'hyperthyroïdie est une affection assez courante chez le chat âgé et doit être envisagée en présence d'un patient mince mais actif (souvent hyperactif) ayant bon appétit et présentant une fréquence cardiaque rapide.

Bien qu'un examen sanguin ordinaire puisse indiquer une hyperthyroïdie, l'affection doit être confirmée par la présence de ni-

veaux élevés de Thyroxine (T4). Dans ce cas également, vous pouvez réaliser cet examen en interne ou le confier à un laboratoire indépendant.

Les chats souffrant d'hyperthyroïdie montrent souvent des signes d'hypertension et comme nous l'avons mentionné, de tachycardie. Si l'hyperthyroïdie est installée depuis un certain temps, il est possible qu'il y ait des modifications cardiaques secondaires permanentes (hypertrophie ventriculaire gauche) pouvant nécessiter une médication supplémentaire. Ceci doit être vérifié en pratiquant un ECG sur le patient.

Il est conseillé de contrôler la tension artérielle une fois par an chez les chats de plus de 7 ans. Les chats sont très sujets à l'hypertension sous l'effet du stress, ce qui complique le relevé et l'interprétation des résultats. Pour cette raison, il est bon de laisser du temps aux patients pour s'habituer à l'environnement et dans la mesure du possible, de laisser les propriétaires assister à l'examen. Les mesures sont prises à l'aide d'un dispositif Doppler et en raison des variations dues aux influences extérieures, il est nécessaire de faire plusieurs relevés et d'en faire la moyenne pour obtenir un résultat fiable.

Des soins bucco-dentaires sont nécessaires à beaucoup de patients félins, compte tenu de la prévalence des affections dentaires et gingivales. Négligés, ces problèmes peuvent dégénérer en douleur chronique et déboucher éventuellement sur une maladie systémique. Alors que certains propriétaires de chiens réussissent à brosser les dents de leur animal, c'est quasiment mission impossible avec un chat.

En conséquence, les propriétaires ne connaissent en général pas l'état de santé bucco-dentaire de leur chat tant que ce dernier n'a pas vu un membre de l'équipe de la clinique. Vous n'aurez certainement pas la chance de pouvoir examiner longuement la denture de l'animal, raison pour laquelle l'usage de modèles dentaires et/ou de photographies peut s'avérer très utile pour expliquer au propriétaire les problèmes observés et solutions à envisager. Les fiches dentaires sont utiles pour matérialiser l'examen de la cavité buccale, avant et après le traitement. Ils peuvent être sous format papier ou informatisés. En remettre une copie au client ajoute de la valeur au traitement.

Chez certains patients félins, pour réaliser un examen buccal complet, il est parfois nécessaire de radiographier les mâchoires. Il est quasiment impossible de réaliser des radiographies de qualité lorsqu'on utilise du matériel radiographique vétérinaire

Un contrôle annuel de la pression artérielle est conseillé pour les chats de plus de 7 ans.



standard vu la faible amplitude de mouvement et la taille de la tête de la machine. L'idéal est de posséder un équipement radiologique dentaire. On en trouve souvent d'occasion.

Le matériel ci-dessous est également nécessaire :

- Petit film dentaire pouvant être développé manuellement ou automatiquement,
- Une développeuse portable permettant de développer le film dans la salle de chirurgie,
- Des écarteurs pour maintenir la bouche de l'animal ouverte,
- Dispositifs de maintien pour positionner correctement le film dans la bouche.

Les dents du chat, et spécialement les dents abîmées, sont très fragiles et se cassent facilement, laissant des racines complètes ou partielles dans la bouche de l'animal, avec les conséquences indésirables que cela suppose. Pour extraire efficacement et sûrement les dents des félins, vous devez disposer d'écarteurs dentaires et de ciseaux d'une taille appropriée. En outre, du matériel dentaire vous permettant de détartrer, de polir et éventuellement de couper efficacement les couronnes dans le but de faciliter les extractions de racines, est un investissement rentable pour la plupart des cliniques souhaitant réaliser des actes de dentisterie.

Aider ses clients à transporter

L'un des principaux facteurs qui empêche les propriétaires de chats d'emmener leur animal chez le vétérinaire réside dans les difficultés pratiques inhérentes au transport de leur chat de leur domicile jusqu'à la clinique. À ceci s'ajoute un stress, tant pour le chat que pour son propriétaire. Ainsi, une clinique souhaitant développer son activité féline doit déployer un plan d'action en cinq étapes :

A/ Concevoir un dépliant intitulé « Dix conseils utiles pour transporter votre chat vers notre clinique dans les meilleures conditions », qui inclura les conseils suivants :

1. Ne voyagez jamais avec votre chat en liberté dans la voiture.
2. Choisissez un panier de transport robuste, s'ouvrant sur le dessus et la face avant, et que l'on peut aussi séparer en deux parties par le milieu (une partie haute facile à retirer permet d'examiner un chat anxieux en le laissant dans la partie inférieure sans avoir à le faire sortir de son panier). Concentrez-vous sur les caractéristiques pratiques et fonctionnelles, en évitant les paniers de transport fantaisie souvent très chers. N'hésitez pas à demander à notre assistante de vous montrer les paniers de transport que nous recommandons et de vous faire une démonstration.
3. Chez vous, placez le panier de transport à un endroit où votre chat pourra le considérer comme faisant « partie des meubles » et se l'appropriera progressivement en le fréquentant régulièrement.
4. Rendez le panier aussi confortable et familier que possible en plaçant à l'intérieur un linge portant votre odeur ou celle de votre chat (vous pouvez par exemple frotter doucement un linge sur la tête de votre chat afin qu'il s'imprègne de son odeur). Pulvérisez des phéromones faciales félines synthétiques (Feliway) (disponibles à la clinique) sur le tissu au moins 30 minutes avant le départ. N'oubliez pas que votre chat risque d'être malade ou de salir le panier durant le trajet ; il est toujours bon de prévoir une couverture supplémentaire en prévision du trajet retour.
5. Pour faire entrer votre chat dans son panier, s'il ne le fait pas spontanément, attrapez-le calmement et faites-le passer par l'ouverture du dessus. Vous pouvez également retirer la moitié supérieure du panier et la replacer une fois que votre chat se trouve à l'intérieur. Si votre chat refuse absolument de rentrer dans le panier, vous pouvez l'enrouler dans une serviette (portant son odeur ou des phéromones), et le déposer dans le panier.

Il est important de choisir un panier dont la partie supérieure peut être retirée complètement.



leur chat à la clinique

6. Une fois dans la voiture, faites-en sorte que le panier ne soit pas ballotté durant le trajet en le calant au sol derrière le siège avant ou en le fixant sur la banquette arrière avec la ceinture de sécurité. Conduisez prudemment ; évitez d'écouter de la musique forte ou agressive ; parlez doucement à votre chat pour le rassurer. Plus le propriétaire est calme, mieux se sent le chat. Certains chats aiment regarder dehors, mais la plupart préfèrent voyager dans un panier recouvert d'une serviette.

7. Quand vous sortez de la voiture pour marcher jusqu'à la clinique, évitez de trop secouer le panier ou de le cogner contre vos jambes.

8. Une fois à l'accueil, demandez à notre assistante de vous indiquer où vous asseoir et où poser le panier (nous disposons d'une zone dédiée aux propriétaires de chats, avec des places spécifiques qui vous permettent de poser le panier à côté de vous). Nous vous conseillons vivement de placer l'avant du panier face à vous (plutôt que vers d'autres chats !) et de ne pas enlever la serviette qui couvre le panier tant que vous êtes dans la salle d'attente.

9. Nous vous recommandons bien entendu de répéter ce même protocole lors du trajet retour.

10. Et dernier point mais non moins important, si vous avez plusieurs chats, vous devez prendre certaines précautions lorsque vous ramenez l'un de vos animaux à la maison, notamment après un long séjour à la clinique. Laissez le chat qui revient pendant quelques minutes dans son panier afin d'observer la réaction des autres. Si tous vos chats restent calmes, vous pouvez ouvrir le panier et laisser le revenant rejoindre ses congénères. Si vous ressentez de la tension entre vos chats, c'est probablement parce que le chat qui rentre à la maison porte encore des odeurs de la clinique. Si cela vous arrive, laissez votre chat convalescent dans une pièce séparée (bien entendu, avec une litière, de la nourriture et de l'eau fraîche !) pendant au moins 24 heures afin qu'il retrouve une odeur plus familière.

B/ Votre gamme de produits ne doit compter qu'un nombre limité de paniers de transport, présentant toutes les caractéristiques

durant le transport, il est important d'installer correctement le panier dans votre voiture, de sorte qu'il ne bouge pas et que votre chat ne soit pas trop anxieux.



téristiques décrites dans le dépliant, lequel devra bien évidemment contenir des photos des paniers très similaires ou identiques à ceux que vous vendez ! Votre gamme de produits doit également compter des phéromones faciales félines synthétiques en spray.

C/ Assurez-vous que tous les membres de l'équipe sont bien informés en matière de comportement du chat, et formez-les à connaître et commenter le contenu du dépliant, ainsi qu'à montrer comment utiliser le panier, etc.

D/ Incluez le dépliant dans le coffret de bienvenue que vous remettrez à chaque propriétaire de chat qui viendra pour la première fois à la clinique. L'assistante doit feuilleter le dépliant et le commenter, proposer de faire la démonstration du panier, etc.

E/ Incluez dans la section consacrée aux chats du site Internet de votre clinique une page contenant des explications, des photos ou même des vidéos et offrez la possibilité de télécharger le dépliant.

Cet ouvrage a été préparé avec le plus grand soin, en tenant compte des toutes dernières recherches et études marketing. Les solutions proposées ne peuvent en aucun cas remplacer le travail d'un consultant qualifié. L'éditeur et les auteurs ne sauraient en aucune circonstance être tenus pour responsables de tout échec éventuel des solutions suggérées et de leurs conséquences.

Coordination éditoriale : Laurent Cathalan et Olivia Amos
Mise en page : Pierre Ménard
Gestion technique : Buena Media Plus

Illustrations : Youri Xerri
Photos : Shutterstock, Fotolia

© 2012 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues - France
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

La présente publication ne saurait être intégralement ou partiellement reproduite sans l'accord préalable de l'auteur, ses successeurs ou ayants-droit, conformément à l'Article I. 112-4 relatif à la Propriété Intellectuelle. Toute reproduction intégrale ou partielle serait une falsification passible de poursuites. Seules les reproductions (Art. I.122-5) ou copies strictement réservées à l'usage privé du duplicateur, les citations brèves et les analyses justifiées par la nature pédagogique, critique ou informative de l'ouvrage dans lequel celles-ci sont incluses sont autorisées, sous réserve du respect des dispositions des articles L.122-10 à L.122-12 du Code de la Propriété Intellectuelle relatives aux reprographies.