

Investir dans l'avant-scène pour établir une relation durable avec le client

L'activité du vétérinaire est une combinaison d'une avant-scène, essentielle dans la relation client, et d'une arrière-scène, essentielle pour le praticien. Quel que soit le modèle choisi par la structure vétérinaire, la règle de base dans les choix d'investissement est de privilégier ce que le client peut voir : l'avant-scène.

L'AVANT-SCÈNE ET L'ARRIÈRE-SCÈNE

L'arrière-scène est la partie invisible pour le client. L'avant-scène est la partie expérimentée par le client. C'est ce qu'il voit mais aussi tout ce qu'il perçoit au travers de ses cinq sens, que sa demande soit satisfaite immédiatement ou non. Le client va donc assimiler l'ensemble de la structure à cette avant-scène. Il est illusoire de penser dissocier l'expérience de l'accueil de la réelle technicité d'une structure. La profession vétérinaire a l'avantage de pouvoir impliquer le propriétaire dans l'ensemble du processus de soins. Les interactions sont ainsi multipliées :

- prise de contact à l'accueil,
- contacts téléphoniques,
- prises de rendez-vous,
- renseignements préalables aux actes,
- ventes,
- recueil des commémoratifs préalable à la consultation,
- consultation et/ou intervention chirurgicale,
- suivi du traitement,
- visites de contrôle,
- rappels vaccinaux...

Aucun de ces contacts ne doit être négligé car ils font tous partie intégrante du processus que va évaluer le client. Il n'a qu'une très vague idée de l'arrière-scène. Le vétérinaire est amené à préciser l'importance relative de ces secteurs afin de définir où porter son effort de développement de personnel et de matériel.

ACTIVITÉS AVEC PEU D'AVANT-SCÈNE : DOMINÉES PAR LE FACTEUR PRIX

Les transactions dominées par le facteur prix, dans lesquelles l'avant-scène va se limiter le plus souvent uniquement à l'acte de vente, sont peu adaptées à notre profession. Elle va concerner des domaines très concurrentiels dans lesquels seul le prix va permettre de se démarquer. Pour la partie canine de l'activité, cela pourra être par exemple des aliments bas de gamme et pour la partie rurale, des antiparasitaires de grande consommation. Le vétérinaire désireux de réussir dans ces approches n'a que deux solutions possibles :

- occuper la première ou la deuxième place en matière de parts de marché sur son secteur géographique afin d'atteindre une rentabilité via une réduction des coûts par économie d'échelle ; les



La demande des clients est de plus en plus celle d'un système clés-en-main, avec une structure vétérinaire assurant l'ensemble des activités concernant leur animal.

vétérinaires sont généralement mal préparés à ces techniques et elles sont très mal vues par l'environnement confraternel ;

- fournir aux propriétaires ou aux éleveurs, non plus un produit, mais une solution adaptée à leur cas particulier ; cela demande alors d'effectuer un investissement d'avant-scène afin de recueillir les desideratas du propriétaire ou le cycle de valeur de l'éleveur : son intérêt est-il d'amener plus rapidement de jeunes bovins au stade de la vente ? Si oui, quelle amélioration le praticien peut-il apporter, avec quels produits ? Le prix va alors se dissocier du prix du médicament et s'établir en fonction des résultats perçus par l'éleveur ; cette démarche en fort développement dans le milieu rural semble recevoir l'adhésion de plus en plus d'éleveurs.

Même si cette notion a tendance à irriter, d'un point de vue purement management, l'animal peut être considéré comme un bien de consommation durable auquel on va ajouter une notion de vie. Dans ce domaine, le service est primordial et va s'attacher à établir une relation durable en :

- développant la relation de conseil avec le client afin de lui enseigner les clés de la gestion de son animal,
- assurant le suivi et les soins.

ACTIVITÉ AVEC BEAUCOUP D'AVANT-SCÈNE : L'ESSENTIEL DE NOTRE MÉTIER

La demande de nos clients est de plus en plus celle d'un système clés-en-main avec en face d'eux une structure vétérinaire assurant l'ensemble des activités concernant leur animal, de la visite d'achat à la prise en charge du corps lors du décès, de l'éducation à l'assistance à la reproduction, des antiparasitaires à l'alimentation, mais aussi dans des domaines moins acceptés par les instances ordinales : du toilettage à la pension.

Cette notion de prise en charge complète et adaptée aux clients est de plus en plus importante et le vétérinaire est loin d'être le seul impliqué. Ainsi, même si un vétérinaire a effectué une consultation qui a satisfait un client, que le traitement a été couronné de succès, il peut perdre jusqu'à la moitié de ses clients en matière de fidélisation si le reste de l'avant-scène ne suit pas :

- ASV ne répondant pas à l'attente des clients,
- rupture sur les produits prescrits.

A l'inverse, même si une consultation initiale a été mal perçue, l'avant-scène peut quelquefois récupérer l'échec. Ainsi, quand chacun est en train de chercher la nouveauté ou la différence de prix qui va lui procurer un avantage, on s'aperçoit que c'est plutôt le service apporté au client qui va faire la différence*.

ACTIVITÉ UNIQUEMENT D'AVANT-SCÈNE : LE LIBÉRAL PUR

L'activité libérale pure voit régulièrement ressurgir un regain d'intérêt, que ce soit pour des raisons philosophiques, des calculs d'investissement ou suite à des déclarations ordinales qui prônent quelquefois un retour aux sources. Cette option implique une part de main d'œuvre importante dans le chiffre d'affaires et ne peut guère s'accompagner de gains de productivité : impossible de réduire la durée du contact avec le client ! Un plafond est donc vite atteint. Le libéral pur désireux d'améliorer ses résultats peut cependant se servir d'Internet pour augmenter la part dévolue au client et automatiser une partie de ses réponses aux demandes des clients.

Quel que soit le modèle choisi par la structure vétérinaire, une règle de base demeure dans les choix d'investissement : toujours privilégier ce que le client peut voir.

Philippe MICHON

* Teboul James, *Le management des services*, Editions d'organisation, 2007.

Développer la relation Internet

En fonction de son cas particulier et de la question qu'il se pose, le client peut désirer :

- soit un entretien avec son vétérinaire ou son ASV habituels,
- soit un entretien avec un vétérinaire ou une ASV,
- soit une consultation de renseignements écrits.

Dans ce dernier cas, que ce soit par recueil de brochures ou par Internet, les deux parties y gagnent :

- le vétérinaire économise un temps précieux car le client coproduit le service en intervenant avec Internet,
- le client apprécie le gain de temps ou de déplacement et la possibilité d'un service permanent.

P.M.



La profession vétérinaire a l'avantage de pouvoir impliquer le propriétaire dans l'ensemble du processus de soins.

D.R.