

Entreprise

Management

>> Stratégie individuelle

>> L'AUTEUR
Philippe Michon

Définir une stratégie individuelle

Le vétérinaire doit non seulement comprendre ses clients mais aussi créer leur demande. Il n'existe pas de recette miracle : une approche au jour le jour, suivant l'environnement concurrentiel de chacun et suivant chaque client, semble appropriée.

Les conseils en marketing disent qu'il ne s'agit plus seulement de comprendre nos clients mais de les influencer, de créer la demande. C'est une noble idée mais la fidélité envers un vétérinaire ne s'associe pas forcément à une fidélité à l'ensemble des produits qu'il distribue.

«L'idéal pour le vétérinaire étant d'être le référent principal et seul décisionnaire pour tout ce qui concerne l'animal, il est parfois nécessaire de remettre à plat sa politique de fonctionnement.»

Le client a une vision de court terme rythmée par des revenus mensualisés alors que le vétérinaire souhaite établir une stratégie de prise en charge complète de la santé de l'animal au long terme. En plus de cet écueil, les clients ne sont pas toujours prêts à révéler les autres sources d'information et d'approvisionnement pour leur animal : pharmacies, animaleries, clubs, éleveurs... Le but de cette démarche est évident : pouvoir comparer pour bénéficier d'avantages. L'idéal pour le vétérinaire étant d'être le référent principal et seul décisionnaire pour tout ce qui concerne l'animal, il est parfois nécessaire de remettre à plat sa politique de fonctionnement.

Effectuer une étude critique de son offre

Les marques de médicaments et d'aliments orientent notre vision de notre propre marché en privilégiant leur gamme plutôt que la performance globale du vétérinaire. Parallèlement à une recherche d'excellence du produit, le vétérinaire recherche l'ex-

cellence dans sa relation ou celle de ses ASV avec le client. Il doit optimiser l'assortiment de produits et de services offerts à sa clientèle particulière, la présentation des produits qu'il choisit de référencer, les promotions qu'il décide d'appliquer.

«Privilégier les produits tirés par les clients plutôt que les produits poussés par les marques demande un discernement important.»

Privilégier les produits tirés par les clients plutôt que les produits poussés par les marques demande un discernement important. Savoir résister aux propositions alléchantes de formation des ASV par les laboratoires ou maintenir le choix des produits auxquels ces formations vont s'appliquer est complexe alors que le rôle de l'ASV dans la relation client est croissant.

Le vétérinaire en France associe presque systématiquement l'acte et la vente de produits. Dans ce cadre particulier, il fournit des produits de plus en plus spécifiques et personnalisés pour chaque client. Cette adaptation de plus en plus pointue de l'offre est risquée. Dans d'autres professions, par exemple chez les restaurateurs, l'augmentation de la diversité tourne rapidement au cauchemar quand on décide d'optimiser les flux. Un choix idéal entre la standardisation et la personnalisation est difficile à trouver et dépend de chaque vétérinaire : la standardisation augmente la productivité mais la personnalisation éloigne la concurrence.

Augmenter son taux de pénétration

Le but de la connaissance des clients est toujours identique : augmenter son taux de pénétration en nombre de clients et chez un même client. Cette démarche vers le succès pose cependant un problème éthique : elle implique de faire porter ses efforts sur les clients ayant les meilleures chances de croissance et de profit.

«Un choix idéal entre standardisation et personnalisation dépend de chaque vétérinaire : la standardisation augmente la productivité mais la personnalisation éloigne la concurrence.»

Il n'existe pas de recette miracle : une approche au jour le jour, suivant l'environnement concurrentiel de chacun, et suivant chaque client, semble la meilleure. ■



La stratégie du vétérinaire est toujours identique : augmenter son taux de pénétration en nombre de clients et chez un même client.

Comment être **rattrapé** par ses concurrents

Cette histoire est pure invention, toute ressemblance avec des faits et des personnages ayant existé est purement le fait du hasard... néanmoins, bonjour à ceux qui se reconnaîtront.

Il était une fois, au début des années 1990, un vétérinaire qui avait un rêve : créer une structure offrant au client toutes les possibilités médicales et une individualisation poussée dans une petite ville de province que l'on pourrait situer dans le département du Nord. Ces doux projets étaient assortis d'un impératif lié à la débâcle économique locale : pratiquer des tarifs bas et donc standardiser l'offre malgré une implication importante du vétérinaire dirigeant la structure.

Rendre la structure moins originale

Que donne ce type de positionnement ? Comme l'histoire l'a montré dans plusieurs cas, les vétérinaires voisins réagissent en s'adaptant pour que la structure soit de moins en moins originale et unique en épingleant sa faille : la standardisation poussée difficilement compatible avec une réelle individualisation. Quelles étaient les solutions de la structure pour continuer à prospérer ? :

- baisser les prix et jouer sur la masse : impossible avec des tarifs déjà trop bas ; et cela aurait renforcé la banalisation ;
- embaucher des vétérinaires peu qualifiés et peu chers pour augmenter la marge, même inconvenient ;

Impliquer les clients

- devenir le numéro 1 par la masse en rachetant les structures environnantes, ce qui a été tenté mais a été source de conflits ordinaires ;
- multiplier de plus en plus l'offre aux clients, solution réalisable et idéale dans ce cas ;
- impliquer davantage les clients dans les soins aux animaux afin de libérer le personnel, ce qui aurait été envisageable.

>> GROS PLAN

Six catégories de clients

Les marques présentes dans la grande distribution ont démontré que les produits d'usage quotidien sont sensibles aux modifications de prix et de présentation : ils sont très influencés par les contraintes de temps et de budget du client.

Sur ce segment, six catégories principales de clients peuvent être distinguées : étudiants, célibataires, couples sans enfants à deux revenus, familles aisées, familles modestes, retraités. Comment les toucher ? Délicat de répondre : la gestion de la relation client profite plus au vétérinaire qu'à la marque : par exemple, la publicité télévisée de Merial pour Frontline Combo ND amène le client chez le vétérinaire mais c'est ce dernier qui conserve le pouvoir discrétionnaire d'utiliser cet antiparasitaire ou un autre. Les vétérinaires sont pour la plupart déjà trop occupés par une multitude de tâches (consultations, formations, gestion de la structure...) pour trouver le temps de s'impliquer dans de nouvelles approches du client.

Aussi, même si tous les conseillers caressant dans le sens du poil prônent de ne jamais sacrifier le prix d'un acte pour faire passer un achat renouvelable, le praticien est parfois amené à le faire en connaissance de sa clientèle.