

Impliquer tous les acteurs de la clinique pour réussir sa relation avec le client

Le métier de vétérinaire est un métier de service. Chaque intervenant de la structure - praticien et ASV - est impliqué dans l'amélioration du service rendu, y compris le client. Des réunions hebdomadaires permettent à chacun de s'exprimer pour partager son expérience.

CE QUE LE CLIENT PEUT ÉVALUER

Pour le vétérinaire, le coût d'un produit ou d'un acte est toujours possible à évaluer. Pour le client, le résultat de la partie actes, et plus encore de la partie conseils, peut demeurer intangible : c'est l'écueil de l'immatériel. L'essentiel pour le client, plus que les résultats des traitements, est d'estimer en avoir eu pour son argent. La méthode pour augmenter la tangibilité d'un service est connue : le transformer en une expérience mémorable et unique. De nombreuses structures ont en effet tendance à se ressembler : architecture similaire, médicaments identiques, aliments identiques, équipements identiques... Même l'appel à tous les sens effectué pour rendre la structure attrayante par l'ambiance sonore, olfactive et visuelle commence à s'émousser. Toute la différence est faite par le capital humain. L'établissement d'une relation forte associée à une médecine de qualité retient plus le client que la clinquance de l'équipement.

Nos clients, souvent incapables de juger nos compétences médicales, fondent leurs décisions sur leur perception du service client. Plus du tiers des nouveaux clients est lié aux conseils d'un client existant. Ces clients référents ont une perception de la structure très significative. Quand ce client désire plus qu'une simple consultation comme partout ailleurs et désire être considéré comme un individu d'exception, il est prêt à payer le coût pour ce service exceptionnel et à le recommander.

L'implication du personnel pour rendre l'expérience inoubliable peut être augmentée grâce à un management à « livre ouvert » : demander à ses ASV ce qui fonctionne ou non, ce qui est époustouflant et ce qui est navrant, est une source importante de réponses. Chacun doit assumer ses responsabilités, il faut oublier le « c'est pas moi c'est l'autre ».

LE CLIENT TRANSPARENT

Dans les structures importantes, chacun ayant tendance à se spécialiser dans un domaine, on note quelquefois une disparition de la prise en considération de l'ensemble des attentes du client. La communication verticale au sein des intervenants de la structure est souvent bonne mais la communication horizontale avec le client est parfois négligée. L'abstraction du client est une tendance dangereuse : elle empêche une relation sincère. Le client doit avoir la perception de ne pas acheter un service mais une collaboration pour l'aider à régler ses problèmes avec son animal.

L'implication du client dans un maximum de procédés au sein de la structure est quelquefois tentée mais très stressante pour le personnel. Les clients entretiennent des relations passionnelles avec



Les clients préfèrent avoir un seul interlocuteur en ce qui concerne leur animal. Dissocier les tâches de la préconsultation, de la consultation puis de la vente peut être mal vécu.

leurs animaux et sont de ce fait très réactifs. Les impliquer fait courir le risque de les voir changer d'avis mais spécialiser et scinder en espérant régler le problème est illusoire. Les clients préfèrent avoir un seul interlocuteur en ce qui concerne leur animal. Dissocier les tâches de la préconsultation, de la consultation puis de la vente peut par exemple être mal vécu.

Alors que faire ? Eloigner le client de tout ce qui est hors commémoratifs ou l'intégrer pour diminuer les coûts en lui donnant un rôle de coproducteur du service ? Dans le domaine de la consultation, il est évident que la participation du client doit être forte afin d'aboutir au diagnostic précis : rien n'est pire que le client qui dépose son chien sans commémoratifs et qui réclame un diagnostic précis au retour. Le client doit être un guide et être impliqué, même si son implication est une source de stress. Pourquoi ne pas l'impliquer davantage ?

LE CLIENT ET LES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Le regroupement de structures par le biais d'associations permet d'espérer des économies d'échelle au prix de process et de traitements informatiques lourds. Dans cette démarche économique, la personnalisation du client devient une personnalisation de masse et son adaptation à notre profession demande une grande flexibilité : la personnalisation poussée de l'expérience du client devient difficile. Le vétérinaire est le plus souvent obligé de choisir la personnalisation qui va correspondre au plus grand nombre. L'approche la plus intéressante dans ce cas va être d'élargir l'offre pour aboutir à un service complet.

LE CLIENT ET LE ZÉRO DÉFAUT

L'établissement des process a un but ultime louable de zéro défaut. Ce but ne doit pas être considéré comme une perfection mais plutôt comme des limites à respecter. Le vétérinaire est obligé de tou-

jours resserrer ces limites. Comme il est impossible de corriger une prestation loupée en face du client, toute prestation doit être réussie d'emblée. Aucune défection n'est permise. Toute correction sera automatiquement vécue par le client. Malheureusement, que la prestation soit parfaite ou non, c'est la perception de celle-ci par le client qui va être le facteur le plus important. Et celle-ci est « *immédiate, subjective et qualitative* ». Ainsi, dès qu'un écueil est observé en présence du client, celui-ci doit être réparé. Une injection qui passe à travers la peau et gicle sur le costume pied de poule du client va demander beaucoup plus de réparation psychologique que le simple nettoyage : si le client n'est pas réparé, il est perdu. Chaque interaction est un mouvement de vérité et l'expérience du client va dépendre des interactions avec les ASV, des interactions avec les vétérinaires, mais aussi des interactions avec les autres clients. C'est la somme des résultats de ces interactions qui va définir le score de satisfaction. Hélas, les moins valent beaucoup plus que les plus dans cette évaluation.

La réalité d'une structure est ce que les clients en perçoivent. Cette perception peut être optimisée si chaque acteur - client, vétérinaire, ASV - est impliqué. Si des discussions informelles peuvent suffire dans les petites structures, les réunions hebdomadaires sont un des meilleurs moyens de réaliser ce processus dans les structures importantes. Elles devraient permettre à chacun de s'exprimer pour partager son expérience.

Philippe MICHON

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

Quelques clés de l'expérience réussie*

- Soigner l'aspect de la structure :
 - état irréprochable des locaux ;
 - des plantes en excellente santé ;
- soigner l'aspect du personnel :
 - des tenues irréprochables pour le vétérinaire et ses ASV ;
 - identification du vétérinaire et des ASV ;
- soigner l'accueil :
 - aucun désordre ;
 - insérer des couleurs, des fleurs, des senteurs...

P.M.

* Guenther J, *Client service success stories*, NAVC 2007.