VETAGRO SUP
CAMPUS VETERINAIRE DE LYON

Année 2019 - Thèse n°029

LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX DE CABINETS VETERINAIRES «LOW-COST» EN FRANCE ; ETUDE DE LA PERTINENCE D'UNE OFFRE POSITIONNEE POUR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE : EXEMPLE DE LA LICENCE DE MARQUE VETOACCESS.

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 26 septembre 2019
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

OGER Camille

VETAGRO SUP
CAMPUS VETERINAIRE DE LYON

Année 2019 - Thèse n°029

LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX DE CABINETS VETERINAIRES «LOW-COST» EN FRANCE ; ETUDE DE LA PERTINENCE D'UNE OFFRE POSITIONNEE POUR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE : EXEMPLE DE LA LICENCE DE MARQUE VETOACCESS.

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD - LYON I
(Médecine - Pharmacie)
et soutenue publiquement le 26 septembre 2019
pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

par

OGER Camille

Liste des Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon *(01-09-2019)*

ABITBOL	Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
ARCANGIOLI	Marie-Anne	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
AYRAL	Florence	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BECKER	Claire	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BELLUCO	Sara	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENAMOU-SMITH	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
BENOIT	Etienne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BERNY	Philippe	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BONNET-GARIN	Jeanne-Marie	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
BOULOCHER	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BOURDOISEAU	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
BOURGOIN	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BRUYERE	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BUFF	Samuel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BURONFOSSE	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
CACHON	Thibaut	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CADORÉ	Jean-Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
CAROZZO	Claude	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
CHABANNE	Luc	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
CHALVET-MONFRAY	Karine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DE BOYER DES ROCHES	Alice	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DJELOUADJI	Zorée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ESCRIOU	Catherine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
FRIKHA	Mohamed-Ridha	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GALIA	Wessam	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GILOT-FROMONT	Emmanuelle	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
GONTHIER	Alain	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
GRANCHER	Denis	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
GREZEL	Delphine	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
HUGONNARD	Marine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
JANKOWIAK	Bernard	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
JOSSON-SCHRAMME	Anne	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
JUNOT	Stéphane	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
KODJO	Angeli	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
KRAFFT	Emilie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
LAABERKI	Maria-Halima	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LAMBERT	Véronique	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LE GRAND	Dominique	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
LEBLOND	Agnès	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LEDOUX	Dorothée	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LEFEBVRE	Sébastien	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
LEGROS	Vincent	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
LEPAGE	Olivier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
LOUZIER	Vanessa	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
MARCHAL	Thierry	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MOISSONNIER	Pierre	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
MOUNIER	Luc	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
PEPIN	Michel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
PIN	Didier	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PONCE	Frédérique	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
PORTIER	Karine	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
POUZOT-NEVORET	Céline	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
PROUILLAC	Caroline	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
REMY	Denise	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
RENE MARTELLET	Magalie	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ROGER	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
SABATIER	Philippe	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
SAWAYA	Serge	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
SCHRAMME	Michael	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
SERGENTET	Delphine	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur
THIEBAULT	Jean-Jacques	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
THOMAS-CANCIAN	Aurélie	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
TORTEREAU	Antonin	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
VIGUIER	Eric	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
VIRIEUX-WATRELOT	Dorothée	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
ZENNER	Lionel	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur

REMERCIEMENTS

Au jury de thèse,

À Monsieur le Professeur François MION,
De l'Université Claude Bernard Lyon 1, Faculté de médecine de Lyon,
Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de mon jury de thèse,
Pour l'intérêt porté à mon travail,
Hommage respectueux.

À Madame le Professeur Véronique LAMBERT,
Du campus Vétérinaire de Lyon, VetAgro Sup,
Pour avoir accepté d'encadrer ma thèse avec une bienveillance inestimable et avoir été d'un soutien sans faille tout au long de ce travail,
Pour votre disponibilité et votre dévouement, que vos conseils précis et avisés soient récompensés dans l'aboutissement de ce travail,
Sincères et chaleureux remerciements.

À Monsieur le Professeur Luc MOUNIER,
Du campus vétérinaire de Lyon, VetAgro Sup,
Pour avoir accepté de participer à ce jury de thèse,
Pour votre dynamisme et l'ouverture d'esprit que vous savez transmettre à vos étudiants,
Soyez assuré de ma gratitude et de ma reconnaissance.

À Monsieur Jean-François STEIN,
De la Société «100% Veto»,
Pour l'intérêt que vous avez porté à ce projet, à la confiance que vous m'avez accordée,
Pour vos encouragements réguliers et pour le temps que vous m'avez accordé,
Sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir,
Sincères remerciements.

À Monsieur le Docteur vétérinaire Jean-Jacques BYNEN,
De la Clinique vétérinaire Les Vignes,
Pour votre accueil chaleureux au sein de votre structure,
Pour votre soutien et votre bienveillance qui m'ont accompagné tout au long de ce projet,
Pour tout le temps que vous m'avez accordé afin de m'accompagner et me former,
Sincères et chaleureux remerciements.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ANNEXES 13

TABLE DES FIGURES 15

TABLE DES TABLEAUX 17

LISTE DES ABREVIATIONS 19

INTRODUCTION 21

PARTIE A : ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE : LE PHENOMENE SOCIETAL DU «LOW-COST» APPLIQUE AU MARCHE DES SERVICES VETERINAIRES 23

I) Le phénomène sociétal du «low-cost» et un marché des services vétérinaires en mutation 23

A) Le concept du «low-cost» au 21ème siècle en France 23

1) Le «low-cost» : définition 24

2) La montée en puissance du «low-cost» dans notre société (TREGUER 2014 pp. 27-64) .. 26

3) Le «low-cost» : un succès en lien avec une nouvelle façon de consommer 28

a) Les consommateurs français, plus frugaux qu'auparavant 28

b) La polarisation des comportements de consommation des Français (COMBE, 2014 pp. 27-28) 29

4) Le «low-cost», facteur de concurrence sur les marchés 30

5) La réglementation française : un frein au développement du modèle «low-cost» 32

a) L'exemple du domaine de l'aérien 32

b) L'exemple de la grande distribution 32

6) Limites & critiques du concept «low-cost» 33

a) Le «*low-cost 2.0*» (FAY and REYNAUD, 2009) 33

b) Les conditions de travail des employés 33

c) Le «Low-cost» et la suppression d'emplois 35

d) Le reproche de la mauvaise qualité 35

e) La destruction de valeur aux yeux du consommateur (FAY and REYNAUD, 2009) 36

B) La Directive Service et ses conséquences : Une profession et un marché des services vétérinaires en pleine mutation 37

1) La Directive Service : initiative européenne de libéralisation des professions de services 39

a) Directive service : définition (DUHAUTOIS, 2009) ... 39

b) Application en droit français : cas particulier de la profession vétérinaire ... 39

c) Les grandes transformations induites par ces évènements législatifs ... 42

d) La méfiance des vétérinaires au sujet de la DS et de ses conséquences a été franche mais semble s'estomper ... 48

2) Une des conséquences de la Directive Service dans le paysage vétérinaire français : l'émergence des réseaux ... 51

a) La DS : un catalyseur pour la formation de réseaux ... 51

b) La nécessité pour les vétérinaires de se regrouper ... 52

c) La diversité des réseaux dans le paysage vétérinaire français actuel ... 54

3) L'éventuelle finalité de la DS : Un marché qui s'ouvre aux financiers et où les réflexions entrepreneuriales prennent davantage de place ... 58

C) Le prix des services vétérinaires : un élément au cœur des préoccupations des consommateurs ... 60

1) L'offre de services vétérinaires est perçue comme onéreuse par les consommateurs ... 60

2) Le prix des services vétérinaires est en constante augmentation ... 61

3) Le prix de l'offre de services vétérinaires, une préoccupation réelle des consommateurs 61

II) Le développement de l'offre «low-cost» au sein du marché des services vétérinaires ... 65

A) A l'étranger : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Europe du Nord ... 65

1) Les réseaux de structures vétérinaires, acteurs majeurs des marchés du service vétérinaire ... 66

a) L'Amérique du Nord, la pionnière d'un marché peu régulée ... 66

b) Le Royaume-Uni : Un marché quasiment majoritairement détenu par des réseaux capitalistiques puissants ... 69

c) L'Europe du Nord : Les réseaux diffusent au sein des marchés ... 71

2) Les différentes modalités de l'offre vétérinaire avec un positionnement «low-cost» dans ces pays, à travers quelques exemples ... 73

a) Aux Etats-Unis : une offre récente portée par les réseaux ... 73

b) Au Royaume-Uni : Une offre plus modeste, également portée par les réseaux ... 77

B) En France : La licence de marque de cabinets vétérinaires à coûts modérés VetoAccess 81

1) Le réseau de cabinets «VetoAccess» aujourd'hui en France ... 81

a) «VetoAccess», une licence de marque (Annexe n°2) ... 81

b) Un réseau actuel d'une dizaine de cabinets en France ... 85

2) Un réseau qui développe un concept économique et *marketing* s'inspirant du *business model low-cost* (Annexe n°1) 86

a) Une structure de coût repensée pour diminuer les coûts opérationnels et les prix proposés 87

b) Une offre de services vétérinaires limitée à l'essentiel 89

c) Une identité visuelle orientée par un positionnement *low-cost* (ADARY et al., 2015 pp. 66-78) 89

d) Une communication claire et indispensable auprès des consommateurs 92

3) Une offre orientée par l'expérience client (Annexe n°1) 92

4) Une stratégie d'entreprise permettant une segmentation de la clientèle (Annexe n°1) .. 94

a) Une augmentation de la surface de la zone de chalandise de l'entreprise vétérinaire 94

b) Une entreprise vétérinaire qui propose une offre segmentée pour mieux répondre aux besoins de la clientèle 94

c) Un positionnement «low-cost» qui peut permettre de capter un nouveau marché 95

d) Création d'un flux de référés depuis le cabinet vers la structure-mère 97

e) L'ensemble de ces points conduit à une augmentation du chiffre d'affaire pour l'entreprise vétérinaire 97

TRANSITION ENTRE L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE ET L'ETUDE DE MARCHE 100

PARTIE B : ETUDE DE MARCHE AUPRES DE LA CLIENTELE DE CABINETS VETOACCESS : UN CONCEPT ECONOMIQUE ET MARKETING QUI SEMBLE POUVOIR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE VETERINAIRE 103

I) Introduction 103

II) Matériel et méthodes 105

A) Planification de l'étude 105

B) Elaboration du questionnaire (Annexe n°4) 105

C) Diffusion du questionnaire 106

D) Remplissage du questionnaire 106

E) Dépouillement des questionnaires 107

F) Traitement statistique des données 107

III) Résultats 109

A) Les caractéristiques des répondants 109

1) Le sexe 109

2) L'âge 110

3) La catégorie socioprofessionnelle 111

4) Le nombre d'animaux de compagnie 113

B) Les motivations des répondants à venir consulter au cabinet vétérinaire VetoAccess 114

C) Relation des répondants avec un vétérinaire traitant 116

D) Satisfaction des répondants au sujet du rapport qualité-prix d'une consultation au sein d'un cabinet vétérinaire VetoAccess 117

IV) Discussion 119

A) Au sujet de la méthode 119

B) Au sujet de l'échantillon 121

1) Le sexe 123

2) L'âge 123

3) La catégorie socioprofessionnelle 124

4) Le nombre d'animaux de compagnie possédés 124

C) Au sujet des résultats 126

1) Les motivations à venir consulter dans un cabinet VetoAccess 126

2) La relation avec un vétérinaire traitant et le phénomène d'induction du low-cost 126

3) La satisfaction au sujet du rapport qualité-prix 127

4) L'importance de la communication dans le lancement d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* 128

V) Perspectives 131

CONCLUSION 133

BIBLIOGRAPHIE 135

ANNEXES 143

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Retranscription de l'entretien avec Jean-François Stein au sujet de la licence de marque VetoAccess le 27 Mars 2018……143

Annexe 2 : Extrait du contrat de licence de marque 2017 (21 premières pages sur 28)……148

Annexe 3 : Plaquette de présentation du projet d'étude aux licenciés VetoAccess……149

Annexe 4 : Questionnaire support de l'étude réalisée au cabinet de Chagny……150

Annexe 5 : Notice d'utilisation du questionnaire dans le cadre de l'étude……155

TABLE DES FIGURES

Figure n°1 : La logique du modèle *low cost*.....25
Figure n°2 : La fleur du « low-cost ».....26
Figure n°3 : La polarisation des comportements.....29
Figure n°4 : Les comportements de consommation du « low-cost ».....30
Figure n°5 : Fonction de demande et d'effet seuil.....31
Figure n°6 : Chronologie des évènements législatifs consécutifs à la DS.....42
Figure n°7 : Evolutions majeures de la profession vétérinaire suite à la promulgation de la DS.....48
Figure n°8 : Enquête auprès des vétérinaires au sujet de la DS.....49
Figure n°9 : Etude de branche : Perception personnelle des vétérinaires sur les conséquences de la transposition de la DS en droit français.....50
Figure n°10 : Baromètre annuel de l'économie 2018.....51
Figure n°11 : La DS, catalyseur de la formation de réseaux de structures vétérinaires.....52
Figure n°12 : Matrice SWOT de la profession vétérinaire.....53
Figure n°13 : Les éléments requis pour la formation d'un réseau.....54
Figure n°14 : La concentration.....55
Figure n°15 : La rationalisation.....55
Figure n°16 : L'expansion.....56
Figure n°17 : L'intérêt des propriétaires d'animaux pour des services et produits vétérinaires à des prix compétitifs en fonction de leur typologie.....62
Figure n°18 : Représentation simplifiée des parts de marché des services vétérinaires aux Etats-Unis.....68
Figure n°19 : Représentation simplifiée des parts de marché des services vétérinaires aux Royaume-Uni.....71
Figure n°20 : Logotype, avantages concurrentiels et localisations des cabinets vétérinaires «Thrive Affordable Vetcare».....76
Figure n°21 : Logotype du réseau de cabinets vétérinaires «Easipetcare».....78
Figure n°22 : Logotype, avantages concurrentiels et localisations des cabinets vétérinaires «The Vet».....79
Figure n°23 : Chronologie des évènements de la création et du développement de la licence de marque VetoAccess.....82
Figure n°24 : Schématisation de la structure du réseau de cabinets vétérinaires VetoAccess.....83
Figure n°25 : Représentation du réseau de cabinets vétérinaires licenciés «VetoAccess» en France.....85

Figure n°26 : Exemples de devantures de cabinets licenciés VetoAccess.....86
Figure n°27 : Synthèse des leviers de diminution des coûts au sein d'un cabinet licencié VetoAccess.....88
Figure n°28 : Le logotype de la marque «VetoAccess».....90
Figure n°29 : Exemples de logotypes d'organisations médicales et vétérinaires utilisant ou s'inspirant du caducée d'Esculape.....90
Figure n°30 : Exemples d'intérieurs de cabinets vétérinaires licenciés VetoAccess.....91
Figure n°31 : Subdivision du marché total d'une entreprise.....96
Figure n°32 : Schématisation de l'effet volume liée à une baisse de prix.....98
Figure n°33 : Sexe des répondants au sein des échantillons.....109
Figure n°34 : Distribution de l'âge des répondants au sein des échantillons.....110
Figure n°35 : Catégories socioprofessionnelles des répondants au sein des échantillons.....112
Figure n°36 : Le nombre d'animaux possédés par les répondants au sein des échantillons.....113
Figure n°37 : Les motivations des répondants à venir consulter au cabinet VetoAccess.....115
Figure n°38 : Répartition du fait d'avoir l'habitude d'aller chez un vétérinaire auparavant ou Non chez les répondants.....116
Figure n° 39 : Niveau de satisfaction des répondants déjà venus en consultation au sujet du rapport qualité-prix de la prestation proposée.....118
Figure n°40 : Processus de sélection de l'échantillon au cours de l'étude.....121

TABLE DES TABLEAUX

Tableau I : A chaque période sa stratégie d'activité dominante……23
Tableau II : Les offres *low-cost* dans le domaine du service en France……27
Tableau III : Comparaison des proportions de femmes au sein de la population d'étude avec celles de populations de référence……109
Tableau IV : Comparaison des proportions de différentes classes d'âge au sein de la population d'étude par rapport à la population française prise comme référence……111
Tableau V : Comparaison des proportions de différentes classes d'âge au sein de la population d'étude par rapport à la population française prise comme référence.....111
Tableau VI : Comparaison des proportions de différentes catégories de CSP au sein de la population d'étude avec celles de populations de référence.....112
Tableau VII : Comparaison des proportions de propriétaires uniques et de pluri-propriétaires au sein de la population d'étude avec celles de la population des propriétaires d'animaux prise comme référence.....114
Tableau VIII : Comparaison des pourcentages des différentes motivations à la consultation au sein des 3 cabinets VetoAccess étudiés.....116

LISTE DES ABREVIATIONS

ASV = Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire

AVMA = American Veterinary Medical Association

CE = Communauté Européenne

CHV = Centre Hospitalier Vétérinaire

CNOV = Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires

CREDOC = Centre de Recherche pour l'EtuDe et l'Observation des Conditions de vie

CROV = Conseil Régional de l'Ordre Vétérinaire

CRPM = Code Rural et de la Pêche Maritime

CSP = Catégories Socio-Professionnelles

DADDUE = Diverses Dispositions d'Adaptation au Droit de l'Union Européenne

DGAL = Direction Générale de l'Alimentation

DS = Directive Service

ESCP = Ecole Supérieure de Commerce de Paris

FACCO = Fédération des fabricants d'Aliments pour Chiens Chats Oiseaux

FVE = Federation of Veterinarians of Europe

I-CAD = Identification des Carnivores Domestiques

ILV = Informations sur le Lieu de Vente

INSEE = Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

LDV = La Dépêche Vétérinaire

LME = Loi de Modernisation de l'Economie

LSV = La Semaine Vétérinaire

MURCEF = Mesures Urgentes de Réformes à Caractère Economique et Financier

ONV = Ordre National des Vétérinaires

ROV = Revue Nationale de l'Ordre

SARL= Société A Risque Limité

SAS = Sociétés par Actions Simplifiées

SCP = Société Civile Professionnelle

SEL= Société d'Exercice Libérale

SNVEL= Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral

SPFPL = Société de Participations Financières de Professions Libérales

UE = Union Européenne

INTRODUCTION

La profession vétérinaire est à l'aube d'une nouvelle ère. En effet, les injonctions européennes découlant de la **Directive Service** promulguée en 2006, sont à l'origine d'une dérégulation du marché des services vétérinaires et ont de nombreuses conséquences sur le marché français. La récente implantation de réseaux capitalistiques étrangers sur notre territoire en est la preuve. Les conséquences de ces **évolutions réglementaires**, qui laissent davantage de liberté à **l'entrepreneuriat**, vont transformer le marché des services vétérinaires, les entreprises vétérinaires et leur gestion. L'observation des marchés de nos voisins américains et britanniques laisse entrevoir les potentielles mutations que pourraient connaitre le marché français. En parallèle, **les modes de consommation** de notre société évoluent. Les consommateurs, mieux informés, cherchent davantage à arbitrer leurs dépenses, ce qui a pour conséquence **la polarisation** des modes de consommation. Un des pôles de ces nouveaux modes de consommation est celui du marché au **positionnement *low-cost*.**

Le marché du *low-cost* propose des produits ou des **services simples et basiques** à des **prix inférieurs** au prix moyen du marché. Ce marché s'est considérablement développé au cours des dernières décennies, dans tous les secteurs et plus particulièrement dans celui des services. Les nouvelles réflexions entrepreneuriales concernant l'offre de services de la profession vétérinaire, associées à l'apparition des réseaux et, dans un contexte de mutation des modes de consommation, pose la question de la **pertinence** du développement d'une offre de services vétérinaires au positionnement low-cost.

Nous centrerons ce travail uniquement sur l'offre de services vétérinaires destinée aux animaux de compagnie car c'est le secteur qui s'adresse quasiment exclusivement à des particuliers et où le développement de nouveaux modèles entrepreneuriaux est le plus dynamique. Ces offres sont construites suivant une approche de **segmentation,** comme c'est déjà le cas chez nos voisins anglophones. Le marché français est aujourd'hui exempt de toute segmentation claire de l'offre de services vétérinaires. Nous entendons par segmentation le fait de spécifier les types de prestations aux consommateurs en fonction de leurs besoins et attentes.

Ce travail a pour point de départ l'implantation de la première offre de services au positionnement low-cost en France via la licence de marque **VetoAccess** en 2016. Ce phénomène, au delà de la polémique qu'il suscite, due à la concurrence, nous oriente vers la problématique de la clientèle et de ses attentes. La demande de ce type d'offre existe-t-elle en France ? Et si elle existe quelle est sa cible ? Est-ce une cible différente de celle des cliniques vétérinaires traditionnelles sans positionnement ? Ce modèle, dans le contexte français, est-il viable et pertinent ? Des réponses à ces questionnements ont été formulées, *a priori*, par les fondateurs de la licence de marque en observant les comportements de consommation des Français, le marché vétérinaire français, les offres déjà existantes à l'étranger. Mais aucune étude factuelle n'a été menée jusqu'ici. Témoins des réflexions actuelles de la profession autour sa nature de profession de services, des études concernant la

typologie des propriétaires d'animaux, de leur relation avec leurs compagnons, de leurs habitudes de consommation et de leur attentes ont été réalisées par les instances vétérinaires et les laboratoires ou autres entreprises du monde vétérinaire. Mais aucune de ces études ne permettait de déterminer si le développement d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* serait susceptible de répondre à la demande de certains consommateurs. C'est en ce sens que nous avons décidé de travailler sur ce sujet subversif, polémique et résolument actuel. Cette démarche est le sujet de ma thèse d'exercice vétérinaire mais a également inspiré, en partie, un travail de mémoire de Master que j'ai réalisé cette année, dans le cadre du Master Management et Communication des Structures Vétérinaires Libérales. J'ai suivi cette formation, dispensée en partenariat avec l'IAE de Lyon, au cours de ma 5ème année à VetAgro Sup.

La première partie de ce travail a consisté en une analyse bibliographique portant sur les déterminants du développement d'une offre de services vétérinaires au positionnement l*ow-cost* en France.
L'analyse de ces nouveaux comportements de consommation des Français, des mutations que connait actuellement la profession vétérinaires, ses entreprises et son marché, et de la problématique du prix des soins vétérinaires pour les propriétaires d'animaux nous ont conduits, au sein d'une première sous-partie, à la description d'un contexte favorable au développement de ce type d'offre positionnée au sein du marché des services vétérinaires en France.
Au sein d'une seconde sous-partie, nous avons présenté les marchés des services vétérinaires de nos voisins, qui ont connu les mêmes mutations antérieurement, ce qui laisserait présager une évolution similaire. Cela nous a permis de décrire les offres de services vétérinaires au positionnement *low-cost* déjà existantes. L'analyse et la comparaison de l'offre proposée par la licence de marque française VetoAccess nous a amené à dégager les avantages concurrentiels développés par cette stratégie ainsi que ces implications.

La seconde partie de ce travail consiste en la présentation d'une étude de marché réalisée auprès des actuels consommateurs de cette offre de services positionnée. L'exploitation de celle-ci, à la lumière de l'analyse antérieure du contexte, nous a permis de répondre à une partie des questionnements soulevés au sein de ce travail.

PARTIE A : ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE : LE PHENOMENE SOCIETAL DU «LOW-COST» APPLIQUE AU MARCHE DES SERVICES VETERINAIRES

I) Le phénomène sociétal du «low-cost» et un marché des services vétérinaires en mutation

A) Le concept du «low-cost» au 21ème siècle en France

Le **concept économique** et ***marketing*** dénommé *low-cost* est apparu pour la première fois en France dans les années 50 avec les premières enseignes de *hard discount*. Depuis, il a fait couler beaucoup d'encre et s'est ancré solidement dans les habitudes de consommation des Français. Révolutionnaire mais aussi polémique, ce concept économique venu d'outre-Atlantique a, depuis son arrivée, impacté les marchés détenus par les acteurs historiques.

Stéphane Bourcieu, professeur de management stratégique enseignant la stratégie d'entreprise et auteur de nombreux articles scientifiques décrit le *low-cost* comme le modèle dominant du cycle économique qui s'ouvre aujourd'hui (BOURCIEU, 2013) (Tableau I). Bertrand Le Gendre a baptisé ce nouveau cycle économique, qui fait suite à la crise de 2008, «Les 30 Frileuses» dans un article paru dans Le Monde en Novembre 2010 (LE GENDRE, 2010). «Les 30 Glorieuses» ont été l'époque d'une stratégie économique de domination par les coûts. Les «30 Piteuses» ont vu naitre l'ère de la stratégie de la différenciation de l'offre. D'après ces économistes, les «30 Frileuses» sont caractérisées par de profonds changements des conditions de l'environnement des entreprises : une modification de la demande (rejet de la sursophistication parallèlement au renforcement des segments de l'hyperluxe) ; la révolution numérique redéfinissant les modes de commercialisation ; et la raréfaction des ressources financières (endettements des puissances occidentales), matérielles et humaines amenant à rechercher l'optimisation des ressources disponibles. D'après Bourcieu, le *low-cost* est un modèle qui peut répondre aux **mutations actuelles de l'environnement économique.**

Tableau I : A chaque période sa stratégie d'activité dominante (BOURCIEU, 2013)

	Trente Glorieuses	Trente Piteuses	Trente Frileuses
Période	1945-1974	1974-2008	2008-…
Stratégie d'activité dominante	Domination par les coûts	Différenciation	Low-cost
Situation del'économie	Centrée sur la demande	Centrée sur l'offre	Recherche d'un équilibre offre-demande
Objectif stratégique	Coût unitaire de production le plus faible	Produit différencié pour offrir plus au consommateur	Réponses aux besoins fondamentaux du consommateur
Leviers	Economies d'échelle, standardisation	*Marketing*, services complémentaires	Maîtrise des facteurs clés de succès principaux

A la fin des années 2000, le gouvernement français s'intéresse au sujet du *low-cost*, y cherchant **une solution aux problèmes sociaux et économiques** que sont la baisse du pouvoir d'achat et les freins à l'entreprenariat en France. Cet intérêt s'est concrétisé par la demande de la part de Luc Chatel, à l'époque Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme, à Charles Beigbeder, entrepreneur, investisseur et homme politique français, d'un rapport sur le sujet. Ce rapport de 189 pages a été remis le 12 décembre 2007 au gouvernement français et s'intitule «Le low cost, un levier pour le pouvoir d'achat » (BEIGBEDER 2007). En 2008, est promulguée la Loi sur la Modernisation de l'Economie (LME), qui découle d'injonctions européennes. Cette loi a notamment eu pour objectif de faciliter le développement de ce type de stratégies. Par exemple, elle a permis de renforcer l'intensité concurrentielle dans plusieurs secteurs, suivant ainsi les préconisations du rapport rédigé par Charles Beigbeder (DAMERON, 2008).

Nous allons d'abord nous attacher à définir la stratégie entrepreneuriale «low-cost» et son développement dans notre société, favorisé par un changement des habitudes de consommation des Français. Nous tenterons de déterminer son impact sur les marchés actuel. Enfin nous évoquerons les nouvelles problématiques que soulève ce modèle.

1) Le «low-cost» : définition

Le «*low-cost»* traduit par «bas coûts» en français est traditionnellement défini comme une **«Stratégie d'entreprise consistant à proposer une offre réduite à ce que le client juge essentiel avec, en contrepartie, une diminution très substantielle du prix, diminution permise par une structure de coûts repensée»** (LENDREVIE and LEVY, 2014 p.316).

Autour de ce terme, gravitent beaucoup d'idées et de concepts parfois proches mais qui ne correspondent pas à la définition exacte de ce ***business model***[1]*.* Le *low-cost* est souvent perçu comme synonyme de «prix bas» et uniquement comme cela. Or, cette notion se traduirait plutôt par «*low-fare*» en anglais. Toute entreprise pratiquant des prix plus bas que la moyenne du marché n'est pas une entreprise dite *low-cost*. En effet, des prix bas peuvent être proposés par des entreprises classiques lors de périodes de soldes. Et un produit ou un service *low-cost* peut, dans certaines conditions, coûter plus cher qu'un équivalent classique. Par un exemple, un billet d'avion *low-cost* acheté au dernier moment peut être aussi cher, voire plus, que le même billet dans une compagnie classique. Il ne faut donc pas confondre le *low-cost*, qui repose sur une **re-définition du service ou du produit, orienté vers l'essentiel permettant une baisse des coûts,** tout en conservant une marge identique voire plus élevée (Fig n°1), avec la pratique de prix plus bas, permise par la diminution de la marge ou la proposition d'un produit ou service de plus basse qualité (BEIGBEDER, 2007).

[1] *Business model* : Modèle économique en français. Concept recouvrant plusieurs définitions mais que nous retiendrons ici comme étant un modèle d'entreprise formant un système de valeur dont la valeur globale excède la somme de celle des parties. Cette conception décrit les éléments internes et externes à la firme ainsi que leur objectif propre en termes de performance. Définition inspirée de (PASTERNAK and VISCIO, 1996).

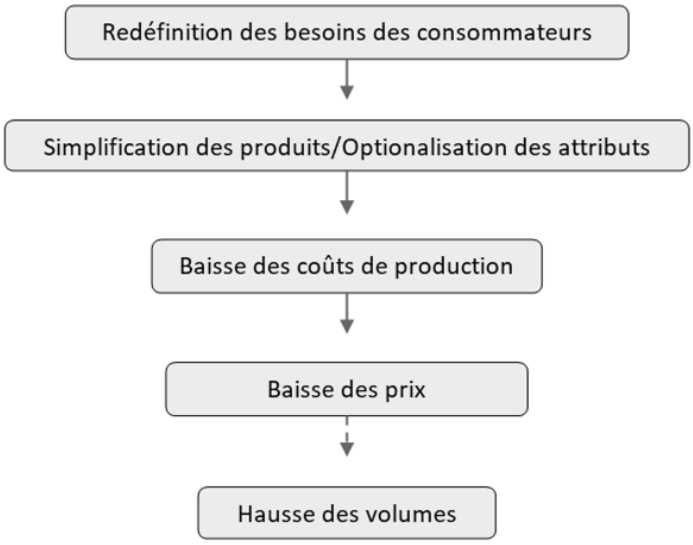


Figure n°1 : La logique du modèle *low cost* d'après (COMBE, 2011)

La logique des «low-costeurs[2]» est donc de **partir des attentes de la clientèle** vis-à-vis du produit et du service. Il leur faut déterminer ce que la cible estime essentielle ou superflue, ainsi que la valeur perçue du bien. **La notion de valeur perçue** déterminera le prix que le consommateur est prêt à payer. L'objectif est de proposer un produit ou un service le plus simple possible, au prix le plus bas possible. Les Anglo-saxons caractérisent ce *business model* par l'expression **«*no frills*»** qui se traduit par «sans frime» ou «sans chichis». Cette expression désigne un produit brut, sans fioriture (FAY and REYNAUD, 2009). Emmanuel Combe, professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)-Europe et spécialiste des questions de concurrence et d'anti-trust, illustre très bien ce processus de **simplification de l'offre** par une fleur dont on retire les pétales (Fig n° 2). Les pétales représentent des services ou produits accessoires vis-à-vis du besoin essentiel du consommateur qui, lui, constitue le cœur de la fleur. Une offre complexe moyenne ou haute gamme proposera au consommateur la fleur dans son intégralité. Le «low-costeur» cherche à cerner le besoin essentiel du consommateur et s'astreint à supprimer toutes les prestations annexes, et donc à retirer tous les pétales de la fleur. Cela lui permet de **baisser les coûts de production** de son service ou de son produit (COMBE, 2014 pp. 11-12). Cette baisse des coûts permet une baisse des prix proposés au consommateur tout en conservant une marge acceptable pour l'entreprise. La marge générée par la vente d'un bien *low-cost* peut parfois être plus élevée que pour un bien «traditionnel».

Par ailleurs, l'entreprise optionalise souvent ces services annexes et accessoires qui deviennent payants, et constituent une nouvelle source de chiffre d'affaire.

[2] Low-costeur : Anglicisme désignant un professionnel dont le modèle d'entreprise repose sur la stratégie *low-cost.*

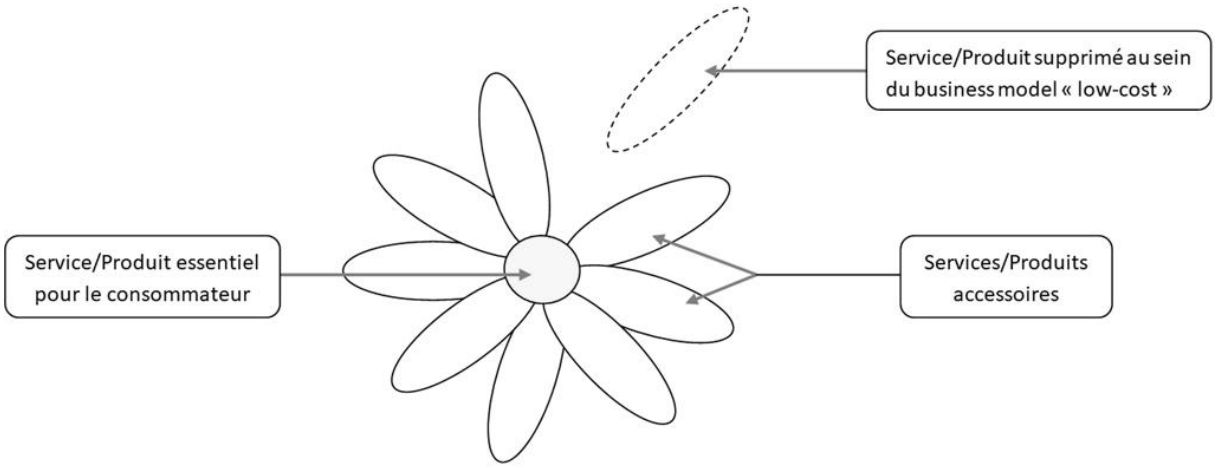


Figure n°2 : La fleur du *low-cost* d'après (COMBE, 2014 pp. 11-12)

Outre une façon novatrice d'envisager l'offre, le *business model* du *low-cost* peut, comme celui d'entreprises classiques, s'appuyer sur d'autres éléments pour faire baisser les coûts comme la délocalisation, la diminution du nombre de salariés et de leurs salaires, l'utilisation de matière première de moins bonne qualité et moins chère. Ces pratiques sont décriées par les détracteurs du *low-cost* ainsi que par les consommateurs.

2) La montée en puissance du «low-cost» dans notre société (TREGUER 2014 pp. 27-64)

L'aérien est le secteur emblématique de la réussite du *business model* du *low-cost*. L'aventure du *low-cost* débute aux Etats-Unis à la fin des années 70. En 1977, Laker lance le premier vol *low-cost* de l'histoire ralliant les Etats-Unis à l'Europe grâce au «Skytrain» à prix cassés. Puis Kelleher monte sa compagnie aérienne Southwest Airlines en appliquant de nombreux principes qui aujourd'hui définissent le *business model* du *low-cost*. En France, c'est en 1997 suite à l'ouverture du marché aérien que s'implantent les premières compagnies *low-cost* Ryanair et Easyjet (BEIGBEDER, 2007 p.6). La baisse des coûts s'appuie alors principalement sur une gestion optimale des rotations de vol, une classe unique, une optionalisation des services secondaires (placement, repas, bagage en soute…), l'utilisation d'aéroports avec des taxes plus faibles et une optimisation des appareils. Aujourd'hui, une majorité de consommateurs vole avec des compagnies *low-cost* sur les distances court et moyen courrier. **Les vols *low-cost* ont répondu à une attente des consommateurs et ont stimulé la consommation de ce type de bien**.

Un autre secteur pionnier de la stratégie *low-cost* est celui du *hard-discount*[3] alimentaire qui s'implante en France lors des années 70-80 avec des enseignes comme Aldi, Lidl et Leader Price. L'offre s'inspire de l'enseigne américaine Wal-Mart, une offre centrée sur l'acte d'achat uniquement avec un service minimum, un panel de produits restreint, et une gestion intensive des salariés (COMBE 2011 p.72). L'offre est d'abord tournée vers des consommateurs à faible pouvoir d'achat mais les études montrent qu'actuellement toutes les strates de la société fréquentent ces enseignes,

[3] *Hard-discount* : Le *hard discount* est un mode de distribution en moyenne surface à forte dominante alimentaire basé sur une pratique de prix bas qui s'est fortement développé en France à partir des années 1990 et jusqu'au début des années 2000.

ne serait-ce qu'occasionnellement (COMBE 2011 p.113).

Le domaine de la distribution alimentaire inspire les domaines de la distribution non-alimentaire une dizaine d'années plus tard. Dans les années 80, Ikea s'implante en France et révolutionne le marché de l'ameublement, suivront dans ce sillage Conforama et Alinéa. Ikea est un fleuron du *business-model low-cost*. Mr Kamprad, fondateur historique de la marque, s'est appuyé sur des modèles de production et de diffusion extrêmement innovants et aujourd'hui inégalés permettant une réduction des coûts drastique. L'entreprise est même érigée en élève modèle du «véritabl*e low-cost»* par les détracteurs des dérives de ce *business model* (FAY et REYNAUD 2009 p.20).

La stratégie *low-cost* s'est d'abord développée dans le secteur aérien, où il est parfois devenu leader, et les secteurs de la distribution alimentaire et non alimentaire où il occupe une part de marché non négligeable. Les leviers de baisse des coûts dans ces domaines sont différents mais ont permis à ce *business model* de s'imposer comme **un modèle concurrent sérieux faisant, actuellement, partie intégrante du paysage économique français.** Au cours du 21ème siècle ce *business model* va se diffuser à l'industrie et aux activités de services aux particuliers (COMBE 2014 pp. 17-19).

En 2005, Renault lance l'automobile «Logan» sous la marque Dacia, cette voiture *low-cost* d'abord destinée aux marchés des pays d'Europe de l'Est, séduit également les consommateurs d'Europe occidentale. Fort de ce succès Renault étoffe sa gamme. La croissance du marché automobile *low cost* est forte mais la part de marché reste anecdotique (3% en 2009).

Le *low-cost* se diffuse également au marché de services notamment des services orientés vers les particuliers (Tableau II). On peut citer l'hôtellerie (le groupe Accor qui a créé les hôtels Formule 1 dès 1985), la banque, les assurances et la téléphonie mobile avec l'entrée fracassante de Free mobile sur le marché en 2012. Le transport ferroviaire a aussi lancé sa filiale *low-cost* avec Ouigo en 2013.

Tableau II : Les offres *low-cost* dans le domaine du service en France d'après (COMBE, 2011)

Domaines du service proposant une offre *low-cost*	Exemples d'entreprises *low-cost*
Assurance	Amaguiz, Directassurance
Banque	ING direct, Fortuneo, Boursorama banque
Coiffure	Tchip coiffure, Beauty Bubble
Fleuriste	Happy
Hôtellerie	Etap hotel, Easyhotel
Location de voiture	UCAR, Easycar
Salle de sports	Neoness
Téléphonie mobile	Sosh, RED, B&You, Free
Transport ferroviaire	Ouigo
Voyagistes	Marmara

La stratégie est toujours la même : redéfinir le service en allant à l'offre essentielle avec une éventuelle optionalisation des attributs considérés comme secondaires. La révolution numérique a largement contribué au développement de ces offres qui, bien souvent, dématérialisent en partie ou en totalité leurs activités dans le but de diminuer les coûts d'infrastructure. Le marché de services se prête particulièrement à la stratégie *low-cost.* Une ré-organisation du travail intégrant le numérique, une standardisation et simplification de l'offre, et la réalisation d'économie d'échelle *via* un regroupement d'agences, permettent déjà souvent une diminution des coûts de production d'un service. Ces entreprises occupent une part de marché faible mais ont eu un impact fort sur le marché préexistant. Elles obligent les acteurs historiques à revaloriser leurs offres en fonction de leur cœur de cible et se recentrer sur les attentes de leurs clients.

3) Le «low-cost» : un succès en lien avec une nouvelle façon de consommer

Le marché du *low-cost* a longtemps été considéré comme le «marché du pauvre» mais il tend aujourd'hui à s'ancrer dans les habitudes de consommation de l'ensemble des Français. L'un des éléments caractéristiques du *low-cost* étant la vente d'un bien à un prix inférieur, il est évident qu'il attire les consommateurs aux contraintes économiques les plus élevées. Ces ménages les moins aisés consomment des biens *low-cost* par choix mais aussi par obligation. Cependant il serait très réducteur de considérer le *low-cost* uniquement comme un marché dédié aux consommateurs les plus précaires.

a) Les consommateurs français, plus frugaux qu'auparavant

L'actuelle entrée de notre société dans un nouveau cycle économique est associée à **des modifications du comportement des consommateurs**. En effet, après 30 ans de complexification de l'offre, découlant d'une stratégie de différenciation de la part des entreprises, et le contexte de crise économique relative des pays occidentaux, (crise des *subprimes*, surendettement étatique et domestique, PIB en stagnation, chômage, diminution du pouvoir d'achat…) les consommateurs modifient leur comportement. La philosophie du «*no frills*», **se positionne en rupture avec une société où l'offre a été orientée vers la montée en gamme systématique**. En effet, les économistes analysent les comportements des consommateurs comme étant plus frugaux. **Les Français cherchent à optimiser la qualité et l'usage d'un bien ou d'un service.** Gérard Mermet, sociologue français, spécialiste de l'analyse des modes de vie, du changement social et de la consommation décrit dans un de ses ouvrages : «Nous sommes dans une situation de rupture. La consommation continue, certes. Mais elle se fait par des allers-retours entre différents prestataires (la multi- bancarisation par exemple). Le savoir d'achat[4] s'est considérablement accru et de nouveaux modes sont apparus avec des achats groupés sur le Net, du recyclage (comme ceux des cadeaux de Noël *via* Internet). Une offre low-cost s'est développée avec la recherche du prix le plus bas. Mais aussi une offre "low print", pour le moindre impact écologique. Quelques tendances se renforcent : la consommation de standing prend moins d'importance au profit de la consommation identitaire (ce que le produit m'apporte réellement) ; la possession diminue au profit de l'usage (louer et pas forcément acheter)» (MERMET, 2012). Dans ce contexte, le *low-cost* apparait comme un nouveau mode de consommation qui répond à une partie des nouvelles aspirations des consommateurs.

C'est dans ce terreau fertile qu'il a pu se développer et infuser une grande partie des secteurs de consommation. Comme le montrent les études du Centre de Recherche pour l'EtuDe et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC) les consommateurs, et a fortiori les jeunes consommateurs, sont à **la recherche du rapport qualité perçue-prix optimal** et sont prêts à passer du temps pour comparer les différentes options qui s'offrent à eux grâce à internet (HEBEL et al., 2005). La société est aujourd'hui décomplexée de la recherche du bas prix et valorise même l'achat malin. Grâce à **la dichotomie exercée par le *low-cost* entre les éléments essentiels d'un bien et les éléments accessoires** (souvent optionalisés) le consommateur peut choisir de ne consommer que le produit ou le service «nu» à un

[4] Savoir d'achat : Expression construite en parallèle de «pouvoir d'achat» évoquant l'idée que les consommateurs cherchent à s'informer au sujet des produits ou services qu'ils consomment ou sont susceptibles de consommer (prix, origine, composition, mode de fabrication…). Les consommateurs cherchent à comparer les prix, à identifier les produits ou services qui correspondent à leurs besoins et leurs valeurs. Ce phénomène a été rendu possible par le développement d'internet qui met de nombreuses sources d'informations et d'outils à disposition du consommateur.

prix avantageux ou de rajouter, moyennant contrepartie financière, des options. Ce modèle est l'antithèse du package et laisse au consommateur son libre-arbitre.

b) La polarisation des comportements de consommation des Français (COMBE, 2014 pp. 27-28)

On observe également une polarisation des comportements de consommation. Il existe une dichotomie entre **«les biens de commodités»** seulement considérés au travers de leur valeur d'usage et «**les biens d'identité»** au travers desquels les consommateurs s'identifient. Les «biens d'identité» ont une valeur perçue bien supérieure à leur valeur d'usage, ce sont des produits haut de gamme, de luxe ou du domaine de la haute technologie tels que l'habillement, les parfums, les téléphones. Ils véhiculent de l'affect pour le consommateur. Les «biens de commodités» ont pour seule raison d'être leur fonctionnalité. Dans un contexte de stagnation du pouvoir d'achat, le consommateur est prêt à acheter ce type de bien très simplifié pour un prix bas, puisqu'il n'y attache pas d'importance autre que sa fonction intrinsèque. Le produit ou le service *low-cost* correspond tout à fait à cette demande et, c'est sur ce marché qu'il se positionne. Ces biens sont la voiture (considérée comme un bien d'identité il y a encore 30 ans), le forfait téléphonique… Ils sont bien souvent associés à des **«dépenses contraintes»** alors que les biens d'identité le sont à des **«dépenses plaisirs».** Le consommateur tend donc à polariser son comportement entre produits haut de gamme et produits *low-cost,* alors qu'il y a encore quelques dizaines d'années le schéma de consommation était plutôt centré sur les produits moyens de gamme (Fig n°3). Il est souvent mis en évidence chez les consommateurs consommant des produits *low-cost* par choix, une translation du gain d'achat réalisé, vers des dépenses de produits haut de gamme à forte valeur d'identité.

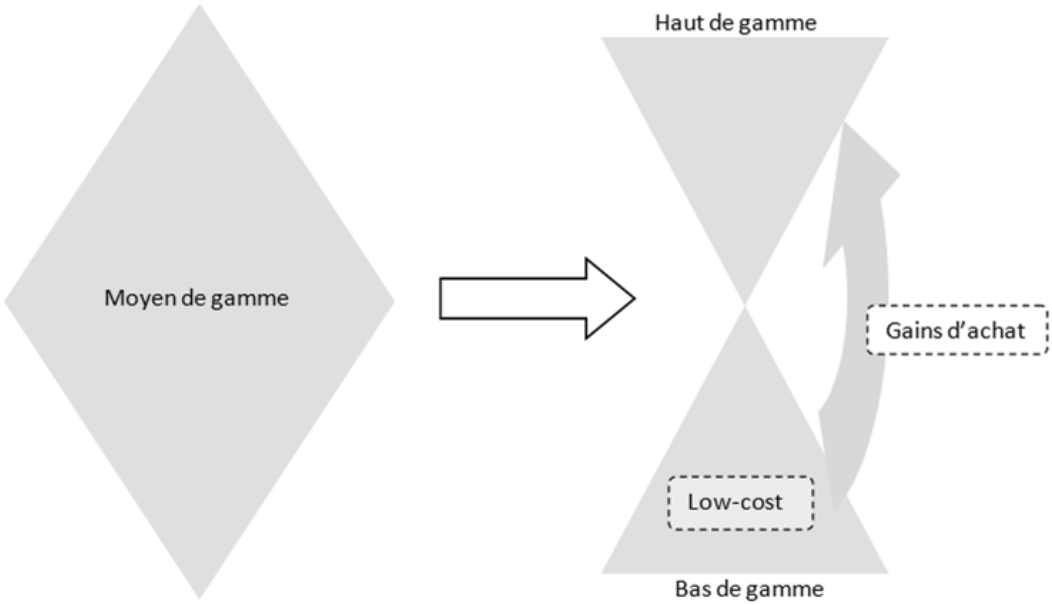


Figure n°3 : La polarisation des comportements inspiré de (COMBE, 2014)

Ce qu'il faut retenir de la consommation de produits ou services *low-cost* est qu'elle touche toutes les strates de la société. En effet, les volumes consommés par rapport aux produits et services

traditionnels sont faibles, mais cette consommation concerne quasiment l'ensemble de la population. **Le *low-cost* affecte la population de façon très différenciée mais touche une grande partie de celle-ci.** Par exemple, la part de marché nationale du *hard-discount* en France est de 14%, pourtant 70% de la population française rapporte fréquenter occasionnellement ces supermarchés (COMBE 2011 p.113). Exception faite du domaine de l'aérien concernant les vols petits et moyens courriers, le *low-cost* n'est pas une offre dominante des marchés. Ce modèle vient davantage compléter l'éventail des offres proposées aux consommateurs et a su, dans de nombreux secteurs, trouver sa clientèle. Mais il ne remplacera sans doute jamais les offres traditionnelles. Les conquêtes de parts de marchés par les acteurs *low-cost* restent somme toute très modestes, mêmes si ce sont souvent des entreprises en pleine croissance. Se pose donc la question des polémiques à répétition et à l'intérêt médiatique qu'il suscite. Quelques éléments de réponse seront apportés au cours de l'exposé.

4) Le «low-cost», facteur de concurrence sur les marchés

Si le *business model* du *low-cost* fait autant parler de lui c'est qu'il exerce une forte influence sur les marchés, de part la modification comportementale des consommateurs qu'il accompagne et favorise. Manifestement, même si l'impact économique du *low-cost* en termes de volume de consommation reste limité dans les différents secteurs, (exception faite du secteur aérien concernant les vols courts et moyens courriers) il est **un fort vecteur de concurrence** sur le marché traditionnel en l'obligeant souvent à se remettre en question. En effet, le produit *low-cost* se positionne comme un nouveau «*benchmark*[5]», par rapport auquel le consommateur compare les autres offres. Les compagnies traditionnelles doivent alors justifier les prix qu'elles pratiquent. Cette démarche peut passer par la différenciation de l'offre pour ne plus entrer en concurrence directe avec l'opérateur *low-cost* et ainsi justifier son prix (COMBE, 2014).

On peut déterminer 3 types de comportements de consommation de biens ou de services *low-cost* (COMBE, 2011) (Fig n°4) :

- le *low-cost* d'induction ;
- le *low-cost* de substitution ;
- le *low-cost* de complémentarité.

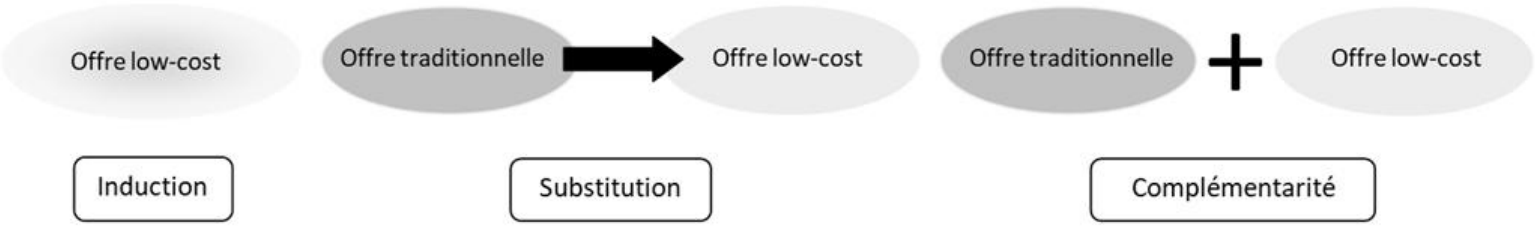


Figure n°4 : Les comportements de consommation du « low-cost » (réalisée par l'auteur)

[5] *Benchmark* : Etalon ou repère en français. C'est un point de référence servant à effectuer une mesure. Le terme vient du vocabulaire professionnel des géomètres, et désigne à l'origine un repère de nivellement. Ce terme est utilisé en informatique, en physique, en gestion et en finance.

Le *low-cost* d'induction est défini par le fait qu'un consommateur achète un produit ou un service *low-cost* qu'il n'achetait pas auparavant ou n'aurait pas acheté chez un acteur traditionnel. C'est donc le bas prix proposé par l'offre *low-cost* qui induit le comportement de consommation lorsque ce prix atteint un prix psychologique[6]. La force de ce phénomène est qu'il créé une demande qui n'existait pas auparavant. En effet, si le «low-costeur» détermine le prix psychologique et arrive à proposer un prix en inférieur à ce seuil, alors la demande augmente (Fig n°5).

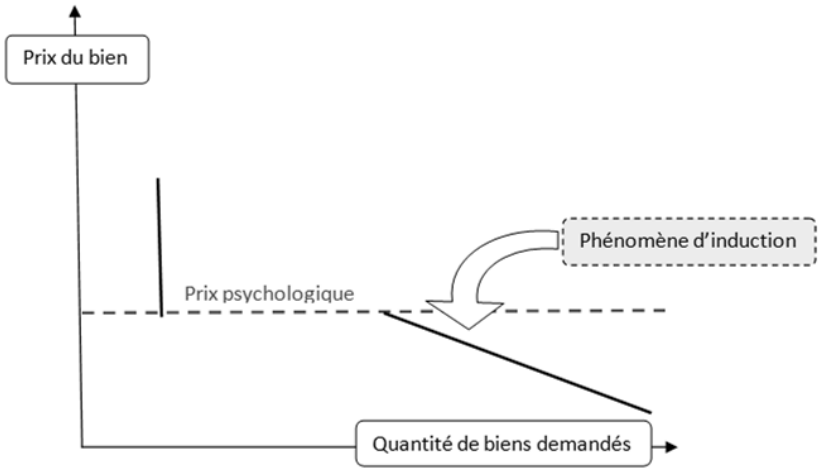


Figure n°5 : Fonction de demande et d'effet seuil d'après (COMBE, 2011)

Le *low-cost* de substitution est le fait qu'un consommateur qui achetait auparavant un bien ou service proposé par un acteur traditionnel achète le même bien ou service chez un acteur *low-cost*. C'est le phénomène qui génère la forte pression concurrentielle exercé par les «low-costeurs» et que redoutent les acteurs traditionnels.

Le *low-cost* de complémentarité est le fait qu'un consommateur achète un produit *low-cost* en complément d'un produit traditionnel. On peut citer l'exemple d'achat d'une seconde voiture *low-cost* alors que la première provient du marché traditionnel.

Pour faire face à l'offre *low-cost* et à ces nouveaux comportements de consommation, les acteurs traditionnels ont dû s'adapter. Selon les secteurs, cela a été réalisé plus ou moins rapidement et plus ou moins efficacement. Les stratégies principales utilisées sont le **mimétisme tarifaire** et la **différenciation de l'offre**. Certains acteurs ont également créé leur propre filiale *low-cost*. Quelles que soient les réactions des concurrents, l'implantation d'un acteur *low-cost* au sein d'un marché induit systématiquement des réajustements de l'offre, qui sont souvent à l'avantage du consommateur. Ce modèle disruptif génère une appréhension de la part des concurrents traditionnels qui doivent remettre en question leur stratégie et leur offre pour s'adapter à un nouveau marché dans lequel chaque acteur doit trouver sa place. C'est ce qui explique le potentiel polémique et médiatique de ce *business model* même si, bien souvent, il ne fait que compléter un éventail d'offres préexistantes auquel le consommateur choisira d'adhérer ou non.

[6] Prix psychologique : Il est aussi appelé prix d'acceptabilité, c'est une composante de la fixation du prix. On utilise cette technique pour déterminer le prix que le plus grand nombre de clients potentiels trouve acceptable pour un produit ou un service donné.

5) La réglementation française : un frein au développement du modèle «low-cost»

a) L'exemple du domaine de l'aérien

Le modèle *low-cost* ne peut s'implanter qu'au sein de **marchés libéralisés.** Or, la réglementation nationale française est souvent très frileuse à la dérégulation de certains de ces marchés, contrairement à d'autres pays ultralibéraux tels que les Etats-Unis ou le Royaume-Uni. Concernant le domaine de l'aérien, le développement des compagnies *low-cost* n'a été possible qu'à partir du moment où la concurrence à été ouverte. En effet, auparavant les compagnies nationales (dans notre cas Air France) avaient le monopole des lignes domestiques ainsi que de celles au départ des aéroports nationaux. La dérégulation du ciel français s'est faite sous l'impulsion de celle du ciel européen initiée en 1987 et s'est totalement achevée en 1997. Or, la France a œuvré le plus possible dans le but de retarder cette dérégulation au lieu de s'y préparer comme le commente Christian Blanc, haut fonctionnaire et dirigeant d'Air France de 1993 à 1997 : «Nous sommes entrés à reculons dans la libéralisation. Nous n'avons pas cherché à nous y préparer. [...] Une attitude purement défensive. […] Air France était passée à côté de la transformation en profondeur du secteur, née de la libéralisation. À l'abri d'une économie relativement administrée et protégée, elle avait su développer pendant des décennies un remarquable réseau, un outil industriel moderne, un savoir-faire technique exceptionnel. Mais elle avait loupé la double révolution engendrée par la dérégulation : révolution commerciale et révolution des coûts.» (FAYOLLE, 2003). Les résultats observables sont les difficultés économiques qu'a connues Air France à cette époque, ainsi qu'un retard à l'implantation des compagnies *low-cost* par rapport à d'autres pays européens. En effet, la part du marché aérien *low-cost* a longtemps été moins importante en France que chez nos voisins (12% en France contre 36% au Royaume Uni en 2006). Par ailleurs, les compagnies *low-cost* leaders opérant en France (Easyjet puis Ryanair qui se partagent plus de 60% du marché *low-cost* français (COMBE, 2011)) ne sont pas françaises, Air France ayant développé «Hop !» sa filiale *low-cost* en 2013 seulement.

b) L'exemple de la grande distribution

Concernant les magasins de *hard-discount* la législation française s'est longtemps opposée à leur développement. Ce sont la loi Royer de 1976 et la loi Raffarin de 1996 qui ont bridé leur entrée sur le marché français. Ces lois imposaient que les projets de magasins de surface supérieure à 1000 m2 puis 300 m2 soient approuvés par une commission (Commission Départementale d'Equipement Commercial) où siégeaient des membres des entreprises déjà installées sur le territoire (donc des dirigeants de magasins traditionnels) qui pouvaient influencer la prise de décision finale. Or, le format standard des magasins *hard-discount* était de 900 m2, de nombreux projets d'ouverture ont donc été longtemps bloqués. Ces pratiques ont pris fin en 2008 après la promulgation de la LME. En effet, l'Europe avait déjà mise en demeure la France en 2005 dénonçant ce fonctionnement jugé contraire au principe de liberté d'établissement figurant dans l'article 43 du traité instituant la Communauté Européenne (CE). La LME a permis une relative libéralisation du marché et a facilité l'implantation de ces structures sur le territoire français (COMBE, 2011).

Nous verrons par la suite que c'est également l'Europe qui est à l'origine de profonds changements législatifs (et notamment l'encouragement de la libéralisation du marché des services vétérinaires) concernant la profession vétérinaire suite à la promulgation de la Directive Service en 2006. Et une fois de plus, la France a été pointée du doigt pour son manque de réactivité législative pour se conformer aux nouvelles exigences européennes.

6) Limites & critiques du concept «low-cost»

a) Le «*low-cost 2.0*» (FAY and REYNAUD, 2009)

La principale limite de ce *business model* que l'on peut émettre est la déviance du *low-cost* originel vers ce que définissent les journalistes auteurs de l'essai «NO LOW COST» (FAY and REYNAUD, 2009), qui traite des dérives du modèle, comme le «*low-cost 2.0*». Le «*low-cost 2.0»* c'est une stratégie *low-cost* se résumant uniquement à une stratégie «low-price», sans innovation, sans modification ingénieuse du procédé de fabrication ou de production. La diminution du prix de vente n'est permise que par la pratique de la délocalisation, de la diminution du nombre de salariés et de leur salaire ou de l'utilisation de matière première de moins bonne qualité. Josep Francesc Valls, professeur espagnol de *marketing* et de stratégie touristique, auteur de livres et chercheur dans ces domaines, dépeint ce phénomène avec ces mots : «Le low-cost est à la mode, mais tout ce qui nous est présenté comme tel ne l'est pas. Derrière de nombreux slogans, se cachent des stratégies hybrides basées sur des guerres des prix, de simples promotions ou des soldes. Il est nécessaire de distinguer clairement les différents concepts commerciaux qui sont associés au phénomène low cost.» (VALLS, 2008). C'est l'utilisation dévoyée du terme *low-cost* étant passé dans le langage commun qui créée la confusion. En effet, on utilise ce terme pour décrire des produits, des services, des stratégies industrielles qui ne s'appuient, en fait, pas sur ce *business model*. Les publicitaires et les industriels eux-mêmes cherchent à brouiller les pistes et les limites du modèle dans le but que tout produit vendu à un prix bas soit estampillé *low-cost*. Or, comme de nombreux scandales et études l'ont prouvé, les prix bas ont parfois des origines qui ne sont pas acceptables d'un point de vue social, humain et environnemental. A la découverte de ces pratiques préjudiciables aux conditions de travail des salariés, à la viabilité économique et environnementale du modèle, l'opinion publique se sent trompée et perd confiance dans le marché. **Ce sont de ces pratiques que découlent la mauvaise réputation du *low-cost*.**

b) Les conditions de travail des employés

La stratégie *low-cost* s'appuie en partie sur l'optimisation **des procédés de fabrication ou de production d'un service ou d'un bien.** Dans ce cadre, la gestion de la ressource humaine s'en trouve évidement modifiée. Un des objectifs étant de rentabiliser au maximum chaque procédé et chaque salarié, cela induit souvent une intensification du travail. Si celle-ci n'est pas menée en bonne intelligence et en collaboration avec le département des ressources humaines ainsi que les syndicats, il peut en résulter une dégradation significative des conditions de travail des employés. Cette dégradation peut s'illustrer par une intensification du travail, une diminution du salaire ou des techniques de management par la pression, extrêmement délétères pour le bien-être et la

motivation au travail des employés. Aujourd'hui, il existe peu d'études qui comparent les salaires des employés des entreprises *low-cost* de ceux des employés des compagnies traditionnelles. De plus les entreprises *low-cost* sont, comme nous l'avons vu, multiples, d'envergures économiques très différentes et opérant dans des domaines très variés, il est donc difficile de comparer ces entreprises entre elles. Pourtant, des faits concernant les conditions de travail des employés ont pu être démontrés dans le monde de l'aéronautique (COMBE, 2011) :

- à qualification égale les salaires moyens sont plus faibles chez les compagnies *low-cost* que chez les compagnies traditionnelles avec un différentiel plus élevé pour le personnel navigant que pour les pilotes ;
- le taux de syndicalisation des employés des compagnies *low-cost* est plus faible ;
- les pilotes engagés dans des compagnies *low-cost* réalisent plus d'heures de vol ;
- une plus grande part de la rémunération est variable et basée sur la performance pour le personnel d'une compagnie *low-cost.*

Selon une étude menée par la «*European Cockpit Association»* en 2006, ces pratiques ne participent qu'à la hauteur de 5% à la diminution du prix entre le service *low-cost* et le service traditionnel.

Par ailleurs, comme l'écrit Charles Beigbeder dans son rapport, le personnel des entreprises *low-cost* étant souvent moins nombreux pour accomplir le même nombre de tâches, il doit être plus polyvalent et opérationnel sur différents domaines (BEIGBEDER, 2007). Cela implique que les employés soient correctement formés, ce qui n'est pas toujours le cas.

Sans grande surprise, quelques grandes enseignes du *low-cost* ont été démontrées coupables de **gestion déplorable de leurs ressources humaines.** On peut citer Wal-mart épinglé en 2007 par «*Human Right Watch»,* l'organisation américaine de défense des droits de l'Homme, dans un rapport de 200 pages intitulé « Droits au rabais. Wal-Mart bafoue le droit des travailleurs américains à la liberté syndicale». En effet, le géant de la grande distribution s'est érigé en modèle de gestion intensive de ses employés, les payant au minimum, les exploitant au maximum et cherchant à empêcher à tout prix la mise en place d'un mouvement syndical efficace. Les managers doivent atteindre des objectifs d'augmentation des ventes associée à une diminution de la masse salariale réalisables uniquement en exerçant une pression énorme sur leurs subordonnés (BIASSETTE and BAUDU, 2008). En Europe, Lidl et Aldi sont accusés des mêmes maux par certains auteurs (FAY and REYNAUD, 2009). Dans le domaine de l'aérien, c'est surtout la société Ryanair qui défraie régulièrement la chronique. La société salarie dès qu'elle le peut ses employés en Irlande où la législation du travail est nettement moins en faveur des travailleurs que dans d'autres pays d'Europe comme la France. Charles Beigbeder le reconnait également dans son rapport «pro-low-cost» (BEIGBEDER, 2007). «*Amnesty International*» s'est d'ailleurs penchée sur le sujet en 2004 ce qui a abouti à la parution d'un rapport intitulé «Ryanair : pratiques sociales vs tickets au rabais ?» dénonçant ces pratiques à l'origine de différences de traitement entre les employés d'une même société. Les employés travaillent plus, sont moins payés et profitent de moins d'avantages sociaux tels que la sécurité sociale. Les recours juridiques sont nombreux mais n'ont malheureusement pas encore permis d'imposer à Ryanair de respecter les législations du travail propres à chaque pays.

Ces pratiques déloyales envers les employés et à la limite de la légalité utilisées chez ces géants du *low-cost* sont bien évidemment décriées et jettent le discrédit sur le reste des entreprises du secteur

qui respectent les règles. Ces pratiques ne sont malheureusement pas uniquement utilisées dans des entreprises *low-cost* mais, dans ce cadre, elles suscitent davantage l'indignation car elles semblent expliquer en partie la baisse des prix pour le consommateur. Or, un prix moindre n'est pas socialement acceptable pour le consommateur si cela est rendu possible au détriment des conditions de travail des salariés.

c) Le «Low-cost» et la suppression d'emplois

Une autre critique que subit le modèle économique *low-cost* est la destruction d'emploi par **intensification des procédés** et **optimisation de la masse salariale**. Il est normal que cela soit pointé du doigt dans un contexte socio-économique où le taux de chômage avoisine les 10%. Certains économistes (COMBE, 2011) avancent que les gains en productivité générés par ces méthodes d'optimisation (qui supprime des emplois à l'origine) participent à une baisse des prix induisant un appel à la consommation. Cette augmentation de la consommation induit une augmentation du chiffre d'affaire qui génère de la croissance pour l'entreprise qui peut investir de nouveau et créer de nouveaux emplois selon le principe du concept de «Destruction créatrice» théorisé par J. Schumpeter (SCHUMPETER, 1943). Un second levier avancé par ces mêmes économistes est le fait que les économies réalisées par le consommateur sur certains produits achetés *low-cost* s'orientera vers la consommation d'autres biens dont la production induit la création d'emplois. Ces spécialistes estiment que le nombre d'emplois ainsi générés est supérieur aux nombres d'emplois supprimés.

d) Le reproche de la mauvaise qualité

Le *low-cost* a souvent réputation de produire un bien ou un service de mauvaise ou de basse qualité. Tout d'abord il est nécessaire de rappeler que la **qualité perçue** est très subjective, elle dépend des attentes, de l'environnement, des habitudes de consommation et de l'individu en lui-même. Il est évident que le service ou le produit *low-cost* n'est pas dédié à remplacer le produit ou le service traditionnel car il est par nature plus simple, sans fioriture. Il ne se place donc pas sur le même segment qu'un bien ou un service traditionnel. Il ne semble donc pas justifié de comparer leur qualité.

Il est plus pertinent de débattre de **l'importance de la qualité minimale** (COMBE 2011 pp. 97-102) d'un produit ou d'un service *low-cost*. En effet, la simplification du service ou du produit doit être suffisante pour permettre une baisse du prix mais ne doit pas entamer la qualité minimum requise jugée par le client pour un service ou produit donné. Si le consommateur estime que la qualité du service ou du produit est insuffisante (en deçà d'un seuil que l'on appelle qualité minimale) alors qu'importe le prix, le consommateur ne l'achètera pas. Par exemple, sur un vol, la qualité minimum est définie comme étant la sécurité et la ponctualité dans une moindre mesure. Pour chaque bien ou service le niveau minimal de qualité est différent et il l'est même pour chaque consommateur. Chaque consommateur à une perception différente de la qualité d'un produit ou d'un service et ses attentes et exigences lui sont propres. **L'enjeu est de cibler le niveau minimal de qualité où l'attraction des consommateurs est maximale pour un coût optimal.** Il est très important de cibler correctement les attentes de la clientèle car seulement 9% des clients sont prêts à rogner sur la qualité intrinsèque du produit pour consommer *low-cost*. Par contre une majorité d'entre eux

est prête à renoncer à une belle présentation des produits ou un large choix de ceux-ci. Trente-neuf pourcents sont prêts à bénéficier d'un panel de services plus restreint (COMBE, 2011). Il est donc crucial pour l'entreprise de déterminer le niveau minimal de qualité pour la cible qu'il a définie. Cette qualité perçue sera insuffisante pour les individus ne faisant pas partie de la cible. Par ailleurs, le consommateur ne peut raisonner qu'en termes de qualité perçue et non en termes de qualité réelle sur de nombreux produits ou services. Il est nécessaire, concernant les domaines où le consommateur n'a pas les outils pour décoder la qualité d'un produit ou d'un service que l'entreprise ne cherche pas à flouer le consommateur. Ces secteurs nécessitent donc d'être régulés et normés pour protéger le consommateur.

e) La destruction de valeur aux yeux du consommateur (FAY and REYNAUD, 2009)

Un autre élément que l'on peut évoquer est l'induction d'une déconnexion entre le prix réel d'un service ou d'un produit et la vision que le consommateur en a. En effet, inconsciemment un consommateur affecte à chaque bien ou service **une valeur marchande qu'il est prêt à payer pour l'acquérir**. Le *low-cost* bouscule les «standards» de prix psychologiques des consommateurs du fait de la pratique de prix parfois très inférieurs à ce que le marché offrait jusque-là. Cet aspect s'applique également, si ce n'est plus, aux acteurs pratiquant des soldes, des rabais et des prix bas. En effet, le service ou le produit *low-cost* proposé est «dépouillé», la diminution du prix se justifie donc par une prestation différente du produit ou du service traditionnel, de sorte que le consommateur perçoit pourquoi il paye ce produit ou ce service moins cher. Alors qu'un bien ou service traditionnel vendu moins cher de façon temporaire reconnait une diminution de valeur d'un objet qui est le même. L'apparition de biens à des prix différents de ceux du marché traditionnel redéfinit le paysage tarifaire du secteur obligeant les concurrents à se repositionner.

Bilan

- Le *low-cost* est une stratégie d'entreprise consistant à proposer une offre réduite répondant à ce que le client juge essentiel avec, en contrepartie, une diminution très substantielle du prix, diminution permise par une structure de coûts repensée.
- L'usage de ce *business model* sous-tend d'avoir réfléchi aux notions de besoins essentiels/besoins accessoires, à la cible du produit/service, au niveau de qualité minimum requis ainsi qu'au prix psychologique. La mise en œuvre de cette stratégie doit permettre une baisse des prix grâce à des innovations dans les processus de production et de distribution du bien ou du service.
- La stratégie *low-cost* est aujourd'hui présente sur tous les marchés y compris celui des services, excepté ceux du luxe et de la haute technologie.
- Ce *business model* s'est fortement développé car il répond à une nouvelle façon de consommer des Français, en lien avec un contexte socio-économique particulier, qui semble s'inscrire dans la durée. Les nouveaux modes de consommation renvoient à la dichotomie entre biens d'identité et biens de commodité.

- Les entreprises adoptant une stratégie *low-cost* conquièrent généralement une part de marché faible, mais ont un impact fort sur le marché préexistant en obligeant les acteurs historiques à revaloriser leurs offres en fonction de leur cœur de cible et se recentrer sur les attentes de leurs clients. Elles sont des facteurs de concurrence et génèrent de l'appréhension de la part des acteurs historiques.
- La réglementation française s'est parfois opposée au développement de ce concept économique avant de s'y intéresser en y voyant une solution potentielle aux problèmes sociaux et économiques que sont la baisse du pouvoir d'achat et les freins à l'entreprenariat en France. La mise en place de cette stratégie nécessite que le marché soit libéralisé.
- L'application de ce *business model* est également porteuse de nouvelles problématiques telles que la protection du consommateur et des salariés du monde de l'entreprise du *low-cost.* De mauvaises pratiques de certains acteurs du domaine ont entaché la réputation du *low-cost* et ont généré de la méfiance de la part des consommateurs.

Le développement de l'offre *low-cost* s'inscrit dans un monde en perpétuelle évolution. Pour comprendre comment elle peut s'implanter au sein d'un marché, il est nécessaire d'étudier ce marché, ses caractéristiques et ses évolutions. Le marché des services vétérinaires a subi de profondes mutations au cours de la précédente décennie. Le marché et la profession vétérinaires sont historiquement des domaines très réglementés. C'est un marché qui est resté relativement figé alors que le monde dans lequel il s'implantait évoluait. Nous allons voir que c'est sous l'impulsion de l'Europe et de la Directive Service que le marché vétérinaire s'est ouvert. Cela a permis le développement de nouvelles façons de penser l'entreprise vétérinaire, au travers notamment des réseaux. Or, nous avons vu que pour qu'une offre *low-cost* puisse être proposée au sein d'un marché il fallait que celui-ci soit libéralisé. C'est en ce sens que l'étude de la libéralisation et relative dérégulation du marché des services vétérinaires est pertinente pour comprendre comment une offre de services vétérinaires *low-cost* peut être susceptible de s'y développer.

B) La Directive Service et ses conséquences : Une profession et un marché des services vétérinaires en pleine mutation

Les différentes études le montrent (réalisées par la Fédération des fabricants d'Aliments pour Chiens Chats Oiseaux (FACCO), le CREDOC, Xerfi[7]…) : le marché vétérinaire de l'animal de compagnie est porteur et continue de se développer. L'animal de compagnie se démocratise, le chat gagne en parts

[7] Xerfi : Xerfi est le premier institut d'études économiques privé en France. Il est notamment spécialisé dans l'analyse économique sectorielle. Il édite plusieurs centaines d'études électroniques par an, assurant la couverture exhaustive de tous les secteurs. Ces études sont utilisées pour comprendre l'environnement économique et stratégique des secteurs et des entreprises, comme un outil d'aide à la décision pour les décideurs.

de marché et les Nouveaux Animaux de Compagnie sont en vogue. Les propriétaires reconnaissent de plus en plus leur animal comme un membre à part entière de la famille ce qui favorise leur médicalisation. Les dépenses en frais vétérinaires et en produits liés à l'animal de compagnie augmentent chaque année. Les propriétaires sont également plus avertis et exigeants envers les soignants (RETOUR et al., 2018).

Face à cet avenir prometteur, la profession vétérinaire est en pleine transition. La féminisation, l'augmentation très importante du statut de salarié, les attentes différentes des jeunes vétérinaires vis-à-vis de leur métier par rapport à leurs aînés, sont autant de challenges déstabilisants que les décideurs doivent intégrer pour organiser de façon novatrice la profession.

Par ailleurs, des facteurs externes s'exercent également. Dans un premier temps les facteurs législatifs tels que la Directive Service (que nous détaillerons amplement par la suite), le nouveau Code de déontologie de 2015, l'éventualité d'un découplage du marché du médicament, la lutte contre l'antibiorésistance transforment profondément le cadre et les champs d'action des vétérinaires. De plus, les attentes sociétales sont fortes, l'opinion publique s'intéresse au bien-être animal. Une prise de conscience environnementale globale bouleverse les habitudes alimentaires (végétarisme, consommation «éco-responsable»…). Les scandales des abattoirs, l'affaire des lasagnes Findus entre autres posent des questions de contrôle de la part des services vétérinaires. Ces challenges sociétaux doivent être relevés par la profession dans le but d'asseoir sa légitimité d'expertise dans ce domaine, de conserver son rôle de « référent de la santé animale » et de se positionner comme un acteur principal de la stratégie «*One Health* [8]».

Enfin, le développement exponentiel des technologies et de la digitalisation transforme tous les secteurs, et particulièrement le secteur vétérinaire. Les technologies sont un vecteur fort d'amélioration des performances, de technicité supérieure et de progression constante en matière de service proposé, que les vétérinaires doivent exploiter pour s'ancrer dans la société actuelle et être aptes à faire face à l'intelligence artificielle et aux défis que l'avenir leur réserve. La profession connait une époque de forte mouvance et changements profonds. C'est de l'ensemble de ces constats et potentielles perspectives qu'est né le projet VetFuturs France porté par l'ensemble des acteurs de la profession. Ils se donnent comme objectifs de réfléchir sur ces sujets et de déterminer des lignes directives d'évolution pour la profession (VETFUTURS FRANCE, 2018).

Comme cela a été déjà évoqué, ces bouleversements prennent place dans **un contexte de libéralisation du marché vétérinaire**. Cette libéralisation est secondaire à l'application en droit français de la directive européenne appelée **«Directive Service»** (DS). Ces changements législatifs ont été d'une telle ampleur qu'ils ont conduit à la publication d'un nouveau Code de déontologie en 2015. Les principales conséquences de cette directive sont les modifications de modalités de **communication** et la chute de barrières aux rassemblements et création de **réseaux de cliniques vétérinaires**. Ces deux aspects ont depuis été exploités par certains vétérinaires. Ils suscitent

[8] « One Health » : Mouvement créé au début des années 2001 qui promeut une approche intégrée, systémique et unifiée de la santé publique, animale et environnementale aux échelles locales, nationales et planétaire. Elle vise notamment à mieux affronter les maladies émergentes à risque pandémique.

également inquiétude et appréhension d'une partie d'entre eux. Nous allons étudier la mise en place de la DS concernant la profession vétérinaire, ses conséquences et les changements actuellement observables qu'elle a induite dans le paysage vétérinaire français.

1) La Directive Service : initiative européenne de libéralisation des professions de services

a) Directive service : définition (DUHAUTOIS, 2009)

La «Directive Service» est la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur qui a été votée par le Parlement Européen le 15/11/2006 puis entérinée par la Commission Européenne le 12/12/2006 (PARLEMENT EUROPEEN & CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, 2006). Elle est née d'une volonté de libéraliser le marché du service européen, idée présente dès la création de la CE et la signature du traité de Rome de 1957, dont le principe fondamental reposait sur la libre circulation des Hommes et des biens. Le Parlement Européen s'y penche plus particulièrement dès le début des années 2000 et, de ces réflexions, naît cette directive qui impacte toutes les **professions de service** (à l'exclusion d'une douzaine) en Europe telles qu'elles sont définies par l'article 50 du traité instituant la CE. Par «toutes les professions de service» est entendu «toute activité économique non salariée, exercée normalement contre rémunération». La profession vétérinaire est donc soumise à cette directive même si cela a pu faire débat comme nous le verrons plus loin dans l'exposé. L'objectif de ce texte est de réaliser un véritable marché européen intérieur des services en éliminant les obstacles juridiques et administratifs à leur développement.

Le processus d'adoption de cette directive s'est étalé sur trois ans puisqu'elle a fait l'objet de nombreux amendements qui l'ont substantiellement modifiée. Suite à l'adoption de la DS par la CE, et de part le principe de primauté du droit européen, s'ouvre une période de transposition de cette directive dans les droits nationaux des différents pays européens début 2006.

En France, les impacts de la DS ont été divers et multiples étant donné le très vaste champ d'application de celle-ci. La suite de l'exposé sera centrée sur le champ d'application de la profession vétérinaire uniquement.

b) Application en droit français : cas particulier de la profession vétérinaire

Dès 2006, le processus de transposition de la directive en droit français est entamé, il est fait le choix d'une transposition en législation sectorielle, qui implique donc la modification/création/suppression de nombreux textes dans la loi française. Cette stratégie est choisie dans le but de s'adapter au plus près aux particularités de chaque profession de service. La mise en place est certes plus laborieuse et plus longue mais doit permettre une législation moins rigide et plus adaptée à chaque cas, donc plus efficace (BIZET, 2009).

La transposition de la DS est une véritable **révolution réglementaire dans le monde vétérinaire** comme le vétérinaire Christian Lemaire le souligne : «Il s'agit, pour la première fois depuis que le

Code de déontologie existe, d'une mise en conformité de nos règles avec une directive d'une telle ampleur, puisque tous les accès à nos activités et leur exercice sont concernés par cette loi européenne.» (BURGER, 2013). La transposition et l'application en droit français de la DS concernant la profession vétérinaire a été particulièrement laborieuse du fait de l'hostilité qu'elle suscitait auprès des décideurs et de l'ampleur des modifications à appliquer. Comme le commente Maitre Thomas Crochet, avocat spécialiste des professions libérales, la profession vétérinaire constituait une des professions dont les règles de fonctionnement étaient les plus éloignées des principes de la DS (BURGER, 2013). Ce processus a donc induit différentes modifications du Code Rural et de la Pêche Maritime (CRPM) ayant elles-mêmes induites des modifications majeures du Code de déontologie de la profession. De celles-ci naitra un nouveau Code de déontologie en 2015. Ces transformations se sont faites avec le concours des différentes instances professionnelles vétérinaires tels que l'Ordre National des Vétérinaires (ONV), la Direction Générale de l'Alimentation (DGAL), le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL) et des comités de réflexion composés de vétérinaires praticiens.

On peut dégager 5 grandes étapes dans le processus de mise en place réglementaire qui permettent de comprendre l'implication des différentes parties prenantes (Fig n°6) :

- La transposition dans le droit français *sensu stricto* de la directive service a eu lieu entre 2006 et 2009. L'ONV en partenariat avec d'autres instances vétérinaires organisent des réunions pour consulter la profession et l'informer du contenu du texte et de ses probables conséquences. Au cours de cette période, des articles et dossiers sont consacrés au sujet de la DS dans des revues telles que La Semaine Vétérinaire (LSV), La Dépêche Vétérinaire (LDV) ou la Revue Nationale de l'Ordre (ROV) (ROV n° 34 et 35, LSV n°1368, LDV n°1055 …). Fin 2009, après un travail collégial l'ONV remet à la DGAL un rapport contenant les modifications législatives envisagées par la profession dans le but de répondre aux nouvelles exigences européennes au travers de la DS (FONTENELLE, 2009a). Ce rapport doit être transmis et examiné par la Commission européenne.

- Le 8 Juillet 2010, le premier décret qui va modifier le CRPM et le Code de déontologie est promulgué (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 2010). Sa promulgation fait suite à la remise du rapport par l'ONV à la CE, une évaluation mutuelle de la part d'autres pays européens et un examen du Conseil d'Etat des propositions de mesures.

- En 2012, de nouvelles modifications sont apportées aux textes réglementaires suite à des recours de la part de la profession vétérinaire. Un recours exigeant la suppression du décret du 8 Juillet 2010 a été porté au Conseil d'Etat par les représentants des praticiens vétérinaires. Au-delà du désaccord manifeste avec cette nouvelle législation de la part de ces praticiens, ce recours met en lumière des incompatibilités juridiques et des incohérences dans ce premier texte (notamment au sujet du statut de vétérinaire administrateur et de la durée minimale d'ouverture des cliniques vétérinaires). Un second recours est porté, exigeant une clarification au sujet des possibilités de communication des vétérinaires auprès de leurs clients. Le décret fut donc modifié et complété par deux décisions n°347285 du 4 juillet 2012 et n°343204 du 1er octobre 2012.

- En 2013, cette aventure législative connait deux rebondissements. En effet, dans son rapport d'évaluation du 8 juin 2012 sur la mise en œuvre de la Directive Services, la Commission européenne pointe sévèrement du doigt la profession vétérinaire en France (COMMISSION EUROPEENNE, 2012). Elle critique le plafond d'ouverture aux investisseurs extérieurs du capital des sociétés d'exercice libérales (SEL) limité à 25% ainsi que que les formes juridiques contraintes des sociétés vétérinaires. aux investisseurs extérieurs soit toujours limité à 25 %. En parallèle, l'Association Nationale des Sociétés d'Exercice Libéral avait porté un recours auprès du Conseil d'Etat au début de l'année 2012, pour demander d'évaluer la nécessité ou non d'adopter un décret d'application de la loi MURCEF (Mesures Urgentes de Réformes à Caractère Economique et Financier) du 11 décembre 2001 concernant en particulier la profession vétérinaire. En effet, celle-ci n'avait jusqu'ici pas été impactée par la promulgation de cette loi (dont le contenu permettait entre autres la création de Sociétés de Participations Financières de Professions Libérales (SPFPL)). Les deux conséquences ont été la promulgation d' un décret d'application de la loi MURCEF (s'appliquant déjà depuis 2001 à de nombreuses professions de service) (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 2012) et l'adoption le 16 Juillet 2013 de la loi n°2013-619 dite loi DADDUE (Diverses Dispositions d'Adaptation au Droit de l'Union Européenne) (ASSEMBLEE NATIONALE & SENAT, 2013). L'impact principal de l'adoption de la loi DADDUE pour la profession vétérinaire est la possibilité d'augmenter le plafond d'ouverture du capital des sociétés aux investisseurs extérieurs à 49%.

- En 2015, de ces évolutions réglementaires découle la publication du nouveau Code de déontologie vétérinaire issu du décret n°2015-289 du 13 mars 2015. La dernière parution datait de 2003. Comme le décrit Michel Baussier, Président du Conseil national de l'Ordre des vétérinaires de l'époque « le code doit en effet répondre à une demande de la société et de la profession à la fois. Les sciences vétérinaires évoluent, la société aussi, le code doit nécessairement s'adapter. » (BAUSSIER, 2015). Le contenu de ce code et ses conséquences seront détaillés plus loin dans l'exposé.

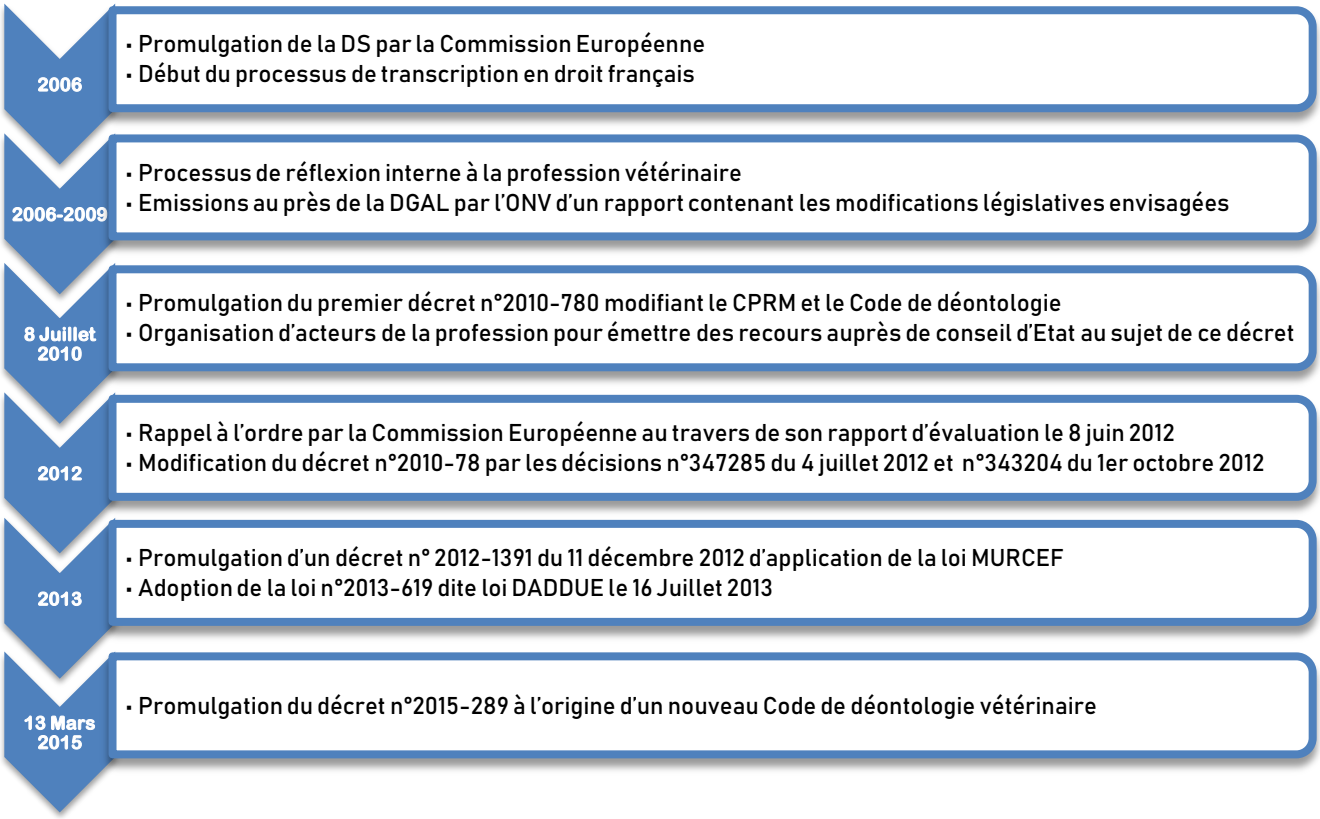


Figure n°6 : Chronologie des évènements législatifs consécutifs à la DS (réalisée par l'auteur)

Le processus de modification des différents textes français pour s'ajuster aux exigences européennes a été long et parsemé de rappels à l'ordre par les instances européennes qui l'estimait trop long et pas assez novateur. Au cours de l'exposé (Cf. p. 32), il a été souligné qu'à quelques reprises la législation française avait été un frein à la libéralisation des marchés. Le déroulement temporel de la transcription de la DS concernant la profession vétérinaire peut être vu comme une illustration supplémentaire de ce phénomène protectionniste.

c) Les grandes transformations induites par ces évènements législatifs

Ces différentes étapes de la transcription de la DS en droit français ont eu comme conséquence une succession de nouvelles règles régissant la profession vétérinaire. Ces évènements législatifs ont également été l'occasion de modifications de textes au sujet de thèmes qui n'étaient pas sollicités dans le cadre de la DS. Dans un souci de simplification et de clarification des différents évènements qui ont successivement eu lieu, il a été décidé de limiter notre étude à quatre grands thèmes impactés par les conséquences de la DS. Ces thèmes dégagés au cours de l'étude des textes et retenus sont les plus pertinents pour l'évaluation du contexte de la profession vétérinaire et son évolution :

- L'autorisation des structures vétérinaires à se développer (*via* différentes modifications que nous détaillerons par la suite) ;
- L'autorisation de création de SPFPL et ouverture à toutes les possibilités de statuts des sociétés;
- L'ouverture du capital des sociétés vétérinaires aux investisseurs externes à hauteur de 49% ;

- L'autorisation de la communication auprès de la clientèle.

Il a été également choisi, dans un souci de lisibilité, de simplifier les évènements législatifs dans leur chronologie. En effet, globalement, chaque évènement législatif important (Fig n°7) est rattaché à la mutation d'un des grands thèmes cités ci-dessus. Une grande partie de ces modifications est favorable au développement de réseaux vétérinaires en débridant le Code de déontologie qui était jusqu'alors très restrictif, mais devenu obsolète au regard des exigences de la DS.

- **Décret du 8 Juillet 2010 et ses modifications (2012) : Autorisation des structures et sociétés vétérinaires à s'agrandir**

Les modifications induites par ce premier décret ayant attrait aux sujets qui intéressent notre étude sont les suivantes (VANDAELE, 2010) :

- Un vétérinaire peut désormais exercer concomitamment dans une ou plusieurs sociétés autorisées ou d'exercice libéral.
- Un même vétérinaire peut être rattaché à un ou plusieurs domiciles d'exercice libéral.
- Une société autorisée ou d'exercice libéral peut désormais détenir un nombre illimité de cabinets, cliniques ou CHV (Centre Hospitalier Vétérinaire) à la condition que chaque clinique comporte un vétérinaire administrateur qui y travaille principalement et qui y est garant du respect du code rural et de déontologie. Ce rôle peut être celui d'un vétérinaire associé, les autres associés lui délèguent ce rôle par mandat, ou d'un vétérinaire salarié à condition que cela soit stipulé dans son contrat. Dans les deux cas, le vétérinaire administrateur doit être signalé à l'Ordre et ne peut administrer qu'un seul établissement.
- Abrogation d'une limite de nombre de salariés et collaborateurs libéraux par vétérinaire associé.

Ces décisions permettent le développement de plus grandes structures. Elles suppriment également les entraves principales à **la création de chaines et de réseaux de structures vétérinaires** (FONTENELLE, 2009b). L'émergence des premiers réseaux officiels de cliniques vétérinaires de compétences feront suite à ces changements (BECHU, 2015). Thomas Crochet, avocat spécialiste des professions libérales s'exprime en ces mots au sujet de ce décret qui « supprime trois règles extrêmement contraignantes qui avaient pour conséquences de rendre très difficile la constitution de réseaux : la règle de l'unicité du mode d'exercice de la profession de vétérinaire, la limitation à trois du nombre de domiciles professionnels d'exercice qu'une seule SEL pouvait détenir simultanément et la limitation à deux du nombre de vétérinaires collaborateurs ou salariés que pouvait s'adjoindre un vétérinaire. » (CROCHET, 2008).

Des notions au sujet du vétérinaire administrateur, des obligations du nombre d'heures d'ouverture d'une structure vétérinaire et de la continuité de soins (apparition des conventions de permanence de soins entre deux structures différentes) sont également abordées dans ce décret. Les décisions au sujet du statut de vétérinaire administrateur et de l'amplitude horaire d'ouverture d'une structure seront par la suite annulées dans les modifications de ce décret réalisées en 2012. Une des modifications du décret datant de 2012 (CONSEIL D'ETAT, 2012) évoque le thème de la

communication et de publicité des structures vétérinaires. Cette décision est un premier pas vers **la possibilité de communiquer** au grand public pour une structure vétérinaire mais, à ce moment, l'Ordre reste opposé à une communication libéralisée.

- **Décret du 11 décembre 2012 d'application de la loi MURCEF et autorisation de création de SPFPL**

La promulgation de ce décret autorise et encadre la création de **«*holdings*[9]» de sociétés vétérinaires** *via* la création de SPFPL vétérinaires. Une SPFLPL est une société dotée de personnalité morale dont l'objet exclusif est la détention de parts ou d'actions de SEL vétérinaires. La SPFPL est alors communément appelée « société-mère » et la ou les SEL « filiale(s) » ou « société-fille(s) ».

Les objectifs de la création de ces SPFLPL sont :

- les regroupements au sein d'une société *holding* de cabinets isolés exploités sous forme sociétaire ;
- de créer des filiales de cabinet ;
- de faciliter les transmissions et cessions de cabinet grâce à la création d'une *holding* de rachat.

Des limites législatives et réglementaires sont imposées telles que :

- **Plus de 50% du capital et des droits de vote de ces sociétés doivent être détenus par des vétérinaires** (mais qui n'exercent pas forcément au sein des SEL «filles»).
- La gérance ou la direction de la SPFPL est confiée obligatoirement à un vétérinaire. Lorsque la SPFPL en est dotée, les 2/3 du conseil d'administration ou de surveillance sont constitués de vétérinaires.
- Le reste du capital et des droits de votes peut être détenu par des personnes physiques (ou leur ayants-droits) exerçant une profession libérale.
- Les SPFPL peuvent détenir plus de 50% du capital et des droits de vote de la ou des SEL. Cependant il est possible de dissocier capital et droits de vote pour laisser la majorité de la détention des droits de vote aux vétérinaires exerçant au sein de la ou les SEL. (Comme nous le verrons par la suite, actuellement plus de 50% du capital et des droits de vote d'une SEL doivent être détenus directement ou indirectement par des vétérinaires y exerçant.)
- Les actionnaires de SPFPL ne peuvent exercer au sein d'un domaine en amont ou en aval de la profession (élevage, laboratoires pharmaceutiques…) qui induirait inévitablement des conflits d'intérêt, une perte d'indépendance et un non-respect des règles déontologiques.
- Toute création de SPFPL (comme toute société vétérinaire) doit être déclarée et validée par le Conseil Régional de l'Ordre Vétérinaire (CROV) de la région concernée. Cela garantit le

[9] *Holding* : société dont la vocation est de gérer les titres de participations financières qu'elle détient dans plusieurs autres sociétés de mêmes intérêts afin d'exercer son contrôle sur celles-ci. Les actionnaires de la *holding* peuvent ainsi indirectement contrôler de nombreuses sociétés sans toutefois apparaître directement comme étant leurs actionnaires ou leurs dirigeants. La *holding* peut également apporter un soutien financier à une filiale, notamment lors de la création de celle-ci.

respect des règles déontologiques. Si la société ne se conforme pas aux exigences législatives, réglementaires et ordinales alors l'ONV peut la radier.

L'intérêt premier de la création de *holding* est de **pouvoir racheter des parts d'une SEL au travers d'une SPFPL pour profiter d'un levier financier** : l'emprunt d'acquisition est remboursé avec les bénéfices de la société acquise en quasi franchise d'impôt grâce au régime fiscal dit « des sociétés mères et filiales ».La SEL rachetée, qui va normalement générer des bénéfices, va pouvoir distribuer ce bénéfice sous forme de dividendes à la SPFPL afin de permettre de rembourser l'emprunt d'acquisition : si cette dernière est assujettie à l'impôt sur les sociétés et qu'elle conserve les titres de la SEL pendant au moins 2 ans, ces dividendes seront exonérés d'impôt à son niveau à hauteur de 95% de leur montant. En outre, les intérêts de l'emprunt contracté par la SPFPL seront déductibles de son bénéfice. En outre, des conditions strictes doivent être réunies pour pouvoir déduire à titre personnel les intérêts d'emprunt. On parle alors d' **«*holdings* pures»** lorsque la *holding* se contente d'acheter ou de souscrire des titres de filiales et d'encaisser les dividendes éventuellement distribués par cette dernière et de gérer sa trésorerie.

On parle d'**«*holdings* impures» ou «mixtes» ou «animatrice»** dès lors que l'activité de la SPFPL ne se limite pas uniquement à la prise de participation mais qu'elle prend également part à **la gestion des SEL**, à la structuration et l'animation d'une filiale ou d'un groupe de filiales. Il est possible de mutualiser des coûts fixes tels que des frais de gestion, des achats, moyens humains et matériels (services « support » : comptabilité, ressources humaines…) communs à différentes filiales *via* la SPFPL. Elle prend en charge ces frais (=charges de la SPFPL) et les facture aux différentes filiales qui lui reversent alors en plus de leurs dividendes la rémunération correspondant, généralement assortie d'une marge (« *management fees*[10] »). Ces *management fees* peuvent ainsi permettent d'accroitre la capacité de souscription d'emprunts contractés par la SPFPL pour financer des investissements au sein d'autres SEL, par exemple.

La création de SPFPL est donc une opportunité majeure pour la mise en place des stratégies de rachat intéressantes et pour la formation de réseaux. Cependant le respect des exigences législatives, réglementaires et ordinales actuelles est fondamental pour garantir l'indépendance des vétérinaires exerçant dans les SEL. C'est ce que martèle Jacques Guérin, actuel président de l'ONV : « […] ce principe intangible que les vétérinaires en exercice […] doivent, pour garantir leur indépendance de décision, détenir la majorité des droits de vote, mais aussi du capital, directement ou indirectement. » (BURGER, 2013).

[10] *Management fees* : transactions payées à la *holding* par la filiale, en contrepartie de services administratifs rendus et d'une implication dans la gestion et / ou la définition de la stratégie. Ces arrangements sont motivés par des considérations opérationnelles, fiscales, sociales ou patrimoniales. En fait, ils permettent à la *holding* de se rémunérer en prenant une marge proportionnelle aux services facturés aux filiales.

- **Loi DADDUE et autorisation à toute forme d'exercice ainsi qu'ouverture du capital des sociétés vétérinaires aux investisseurs externes**

C'est l'article 16 de cette loi qui apporte le plus de modifications au CRPM. Ces principales modifications concernant le sujet de l'exposé sont (MERCIER, 2013) :

- La liberté d'établissement des structures vétérinaires en terme de forme juridique en élargissant à tout type de société de droit français ou de droit d'un Etat membre de l'Union Européenne (UE) (à l'exception de celles qui confèrent la qualité de commerçants à leurs associés) comme des Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) ou des Sociétés A Risque Limité (SARL). En effet, jusqu'ici les vétérinaires ne pouvaient exercer qu'au sein de sociétés de type Société Civile Professionnelle (SCP) qui sont à risque illimité et, depuis le 31 Décembre 1990, dans des société de type SEL (qui sont certes à risque limité, mais avec des contraintes de fonctionnement et de responsabilité plus strictes que les simples SAS et SARL).
- L'obligation qu'au moins 51% du capital social et des droits de vote d'une de ces sociétés soient détenus, directement ou indirectement, par des vétérinaires y exerçant. Le reste des parts pouvant être détenues par des vétérinaires ou des non-vétérinaires à la condition que leur profession ne se situe pas en amont ou en aval de la profession vétérinaire (élevage, laboratoire pharmaceutique, vente d'aliments, centrale d'achat…).
- Ces nouvelles libertés sont contrebalancées par un renforcement du droit de regard et du contrôle de l'ONV sur la création et la gestion des structures vétérinaires et SPFPL.
- L'obligation de déclarer au CROV toute création ou adhésion à un réseau et obligation d'informer le client de tout lien d'intérêt pouvant exister entre la société et d'autres structures vétérinaires (MERCIER, 2014).

Ces décisions permettent une plus grande **liberté d'établissement** des sociétés vétérinaires ainsi que l'augmentation de la part du capital des SEL pouvant être possédée par des investisseurs extérieurs à 49%. **L'entrée des financiers au capital des structures vétérinaires est un fort vecteur de développement de réseaux vétérinaires et de nouveaux modèles de sociétés d'exercice vétérinaires.** En contrepartie de ces nouveaux droits octroyés aux vétérinaires, l'ONV exige de nouvelles obligations d'information de leur part. Au travers de cette loi, l'ONV se réserve un droit de regard et de contrôle des sociétés vétérinaires plus puissant qu'auparavant.

La loi DADDUE explicite également des modifications concernant la libre prestation de service et la liberté d'établissement des sociétés notamment au sujet de vétérinaires diplômés d'un état appartenant à l'UE et de sociétés de droit étranger pouvant désormais respectivement travailler en tant que vétérinaire sanitaire et s'implanter en France. La loi insiste sur le fait que la majorité du capital et des droits de vote doit être possédée par des vétérinaires exerçant au sein de la structure. Il est octroyé à l'ONV des droits de radiations de sociétés ne respectant pas les règles.

- **Le nouveau Code de déontologie et communication auprès des consommateurs libéralisée**

Dans le sillage de la Directive Service et de la loi DADDUE porteuses de leurs lots de modifications du CRPM et du Code de déontologie, la nécessité de publier un nouveau code de déontologie s'est faite sentir. Celui-ci paraît au Journal Officiel du 15 mars 2015 et est institué grâce au décret n°2015-289 (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 2015b). Cette nouvelle version conserve évidemment les principes déontologiques de la profession, mais apporte de nouveaux éléments susceptibles de transformer l'exercice vétérinaire et la gestion des entreprises vétérinaires. Nous insisterons volontairement sur les modifications impactant **la communication**. En effet, c'est une évolution majeure dans l'évolution de la profession vétérinaire. Les principales notions apportées par ce nouveau Code sont (NEVEUX, 2015) :

- La levée de l'ambigüité concernant la possibilité de communiquer et de faire de la publicité. Ce sujet émanait d'une demande de la part des professionnels vétérinaires comme le démontre le recours qui avait été déposé à ce sujet en 2012 à la suite de la promulgation du décret du 8 Juillet 2010 par un groupe organisé de praticiens. Elle était également incontournable pour correspondre aux exigences de la DS. Cette **communication est désormais libre** dans les limites de vérité, loyauté et dignité de la profession. Elle doit être également vérifiable et conforme aux dispositions réglementant la profession c'est-à-dire au Code de déontologie et au Code de la Santé Publique. La communication d'offres promotionnelles reste interdite dans le cadre d'un exercice qui ne doit pas s'apparenter à une activité commerciale. La communication au sujet de médicaments soumis à prescription est également interdite. Une information de la clientèle est dorénavant obligatoire concernant les caractéristiques de la structure (noms des vétérinaires y exerçant, organisme assurant la responsabilité civile professionnelle, système de permanence des soins).
- La définition et précisions au sujet des lieux d'exercices professionnels et administratifs.
- La définition des différents établissements de soins vétérinaires et leur cahier des charges respectifs.
- L'intégration de notions au sujet de l'antibio-résistance, du respect des animaux et de l'environnement.
- Les obligations de permanence des soins et la nécessité de mettre en place des conventions de délégation de gardes entre les structures qui sont de réels contrats qui doivent être portés à la connaissance et soumis à la validation du conseil régional de l'Ordre.

Ce nouveau code insiste également sur le fait que le vétérinaire ne peut exercer sa profession comme un commerçant. L'Ordre se voit également renforcé dans son rôle de régulateur, contrepartie jugée indispensable à une ouverture des modalités d'exercice et à une plus grande liberté d'entreprendre promues par les directives européennes (BAUSSIER, 2015).

Nous retiendrons essentiellement pour notre étude que ce nouveau Code de déontologie a radicalement libéralisé la communication des vétérinaires auprès de leur clientèle ce qui va de pair avec une **libéralisation globale de la profession.** Cette liberté est une opportunité essentielle dans le développement des structures vétérinaires. Elle reste cependant relative et soumise à quelques restrictions comme le rappelle l'ONV sur son site officiel (ORDRE NATIONAL VETERINAIRE, 2015).

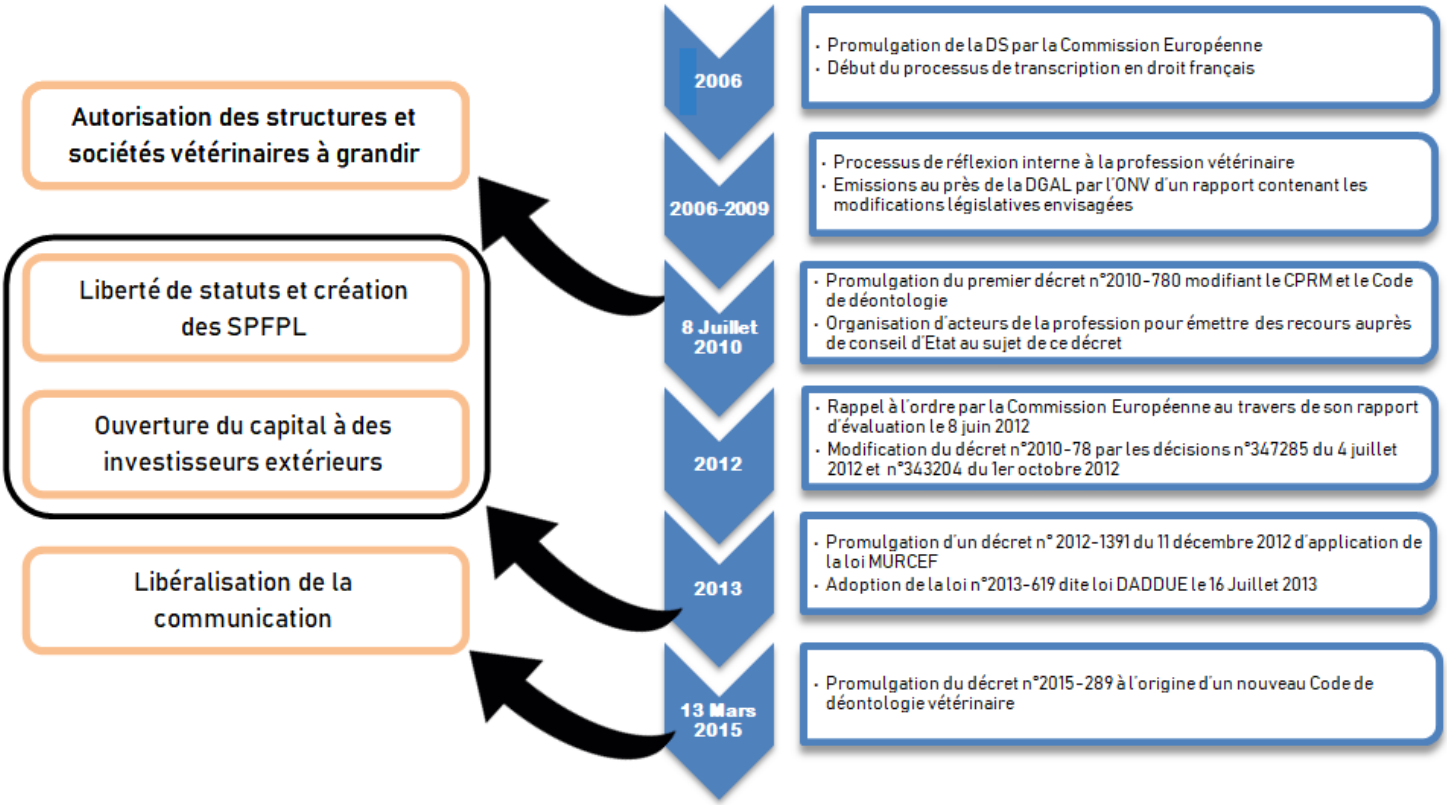


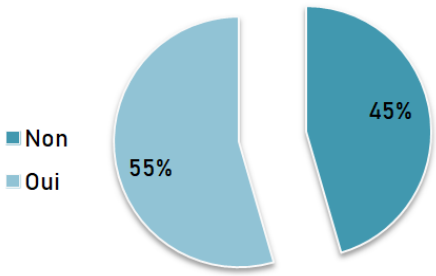
Figure n°7 : Evolutions majeures de la profession vétérinaire suite à la promulgation de la DS (réalisée par l'auteur)

d) La méfiance des vétérinaires au sujet de la DS et de ses conséquences a été franche mais semble s'estomper

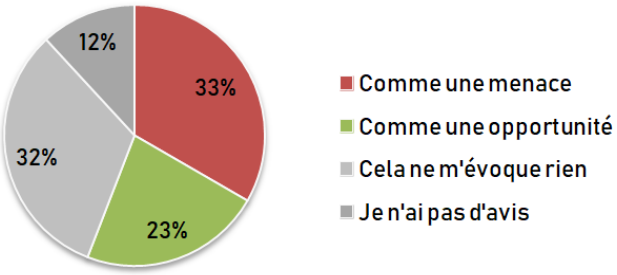
A la lecture du texte de la Directive Service la question de l'inclusion ou non de la profession vétérinaire s'est légitimement posée. En effet, il est stipulé dans le texte que **« l'exclusion des soins de santé** du champ d'application de la présente directive devrait couvrir les services de soins de santé et pharmaceutiques fournis par des **professionnels de la santé aux patients** pour évaluer, maintenir ou rétablir leur état de santé lorsque ces activités sont réservées à une profession de santé réglementée dans l'État membre dans lequel les services sont fournis» (PARLEMENT EUROPEEN & CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, 2006). Selon le champ d'application que l'on associe au mot «patient», il est possible d'inclure ou d'exclure la profession vétérinaire. Face à cette ingérence communautaire, les dires de Mr Barnier, rapportés par le député Jean-Luc Bennhamias (BENNAHMIAS, n.d.), précisent que le mot «patient» s'applique ici à l'être humain strictement (considérant 22 de la directive) ce qui ne laisse plus de doute quant à l'applicabilité du texte à la profession vétérinaire (considérant 33). Il souligne qu'il était légitime de se poser la question étant donné que cette approche est contraire à la tradition juridique française concernant les services de santé qui usuellement ne distingue pas médecins et vétérinaires.

C'est sans doute ce qui est à l'origine du fait que de nombreux praticiens ne se sont pas sentis concernés par la DS. Une partie d'entre eux ont pu estimer qu'ils n'appartenaient pas à une profession de service ce qui constituerait selon eux une vision dégradée de la profession. De ce fait, il est compréhensible que les changements consécutifs à la DS incombant à la profession aient été rejetés *de facto* par une partie de la profession qui ne souhaitait pas se sentir concernée par ces nouvelles obligations.

Des études menées en 2009, trois années après la promulgation de la DS ont démontré la **méconnaissance** des praticiens vétérinaires à ce sujet, ainsi qu'une certaine **méfiance** à son égard. Une de ces études a été menée par Dominique Béchu, actuelle responsable communication de l'Ecole Vétérinaire de Toulouse, experte en Practice Management Vétérinaire et ayant participé activement à la création et l'animation du premier diplôme en management vétérinaire (de 2006 à 2014). Elle est l'auteur d'articles en stratégie, ressources humaines, communication, *marketing*, au profit des professions libérales de santé. D'après ce sondage, réalisé auprès de 241 vétérinaires praticiens entre janvier et avril 2009, 45,5% des vétérinaires sondés ne connaissaient pas la DS et 33,3% des sondés la considéraient comme une menace (contre 22,6% comme une opportunité) (BECHU, 2010 pp. 41-45) (Fig n°8).



Réponse à la question: La DS, cela évoque-t-il quelques chose pour vous?



Réponse à la question: Comment percevez-vous la DS pour la profession?

Figure n°8 : Enquête auprès des vétérinaires au sujet de la DS d'après (BECHU, 2010)

Une étude de branche réalisée, à l'initiative de la Commission paritaire pour l'emploi, en 2009 questionne l'opinion des vétérinaires à propos des probables retombées de l'application de la DS à la profession vétérinaire définies comme étant :

- la possibilité d'avoir plusieurs cliniques
- l'ouverture du capital des structures vétérinaires,
- l'autorisation de la publicité.

L'étude a permis de récolter 692 questionnaires exploitables. Les résultats sont sans appel, une grande majorité des praticiens les considéraient comme une **menace** : 63%, 70% et 62% respectivement pour chacun des items (JEANNEY, 2009) (Fig n°9).

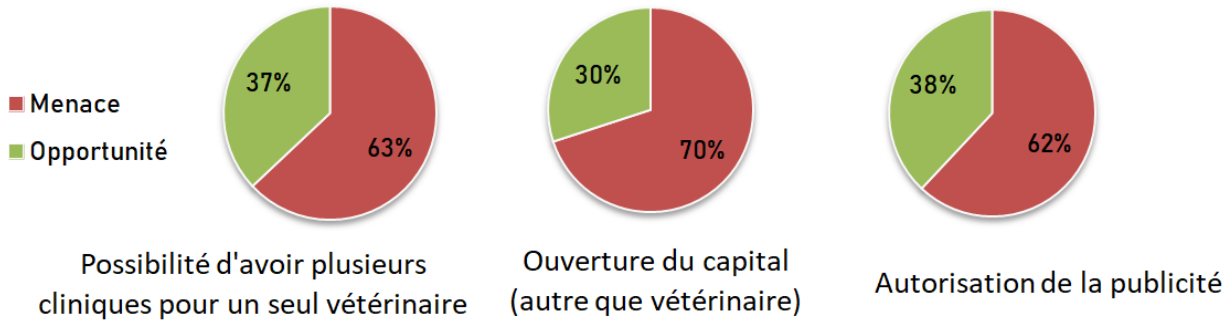


Figure n°9 : Etude de branche : Perception personnelle des vétérinaires sur les conséquences de la transposition de la DS en droit français d'après (JEANNEY, 2009)

L'arrivée des conséquences de la transposition de la DS censée dynamiser le marché des services dans le monde vétérinaire est manifestement accueillie avec indifférence et inquiétude voire méfiance par la majorité des praticiens. Les vétérinaires n'étaient pas prêts à s'approprier les nouvelles règles qui allaient régir leur profession et bouleverser autant de règles d'exercice. Cependant, aujourd'hui la profession semble avoir mieux intégré ce nouveau cadre plus libéral. Elle s'accepte et se revendique davantage comme une profession de service. En effet on peut lire dans un article de la ROV publié en novembre 2016 : «[…] nous sommes toujours des soignants mais désormais aussi des prestataires de services.» et «Le classement de la profession vétérinaire comme profession de service apparaît au final comme une chance et procure une grande liberté d'action des professionnels […]» (AVIGNON and SANNIER, 2016).

D'après le baromètre annuel de l'économie de l'année 2018 réalisé par LSV, l'annuaire Roy et Ergone[11] ayant récolté 145 questionnaires exploitables, seulement 31,9% des praticiens étaient absolument opposés à l'investissement de capitaux extérieurs dans les entreprises vétérinaires. Par contre, 31,2% demandaient à voir et 36,9% y voyaient une solution à leurs problématiques (Fig n°10) (NEVEUX 2018). L'opposition des praticiens semble moins franche qu'en 2009.

[11] Ergone : L'association Ergone a été créée en 2008. Elle a pour objectif de fédérer des vétérinaires qui partagent une vision entrepreneuriale de leur activité. Elle regroupe des confrères de tous horizons : canins, ruraux, mixtes, équins, praticiens en filières organisées. L'intérêt d'Ergone est de partager des problématiques concrètes de terrain et d'apporter des solutions adaptées aux très petites, petites et moyennes entreprises vétérinaires.

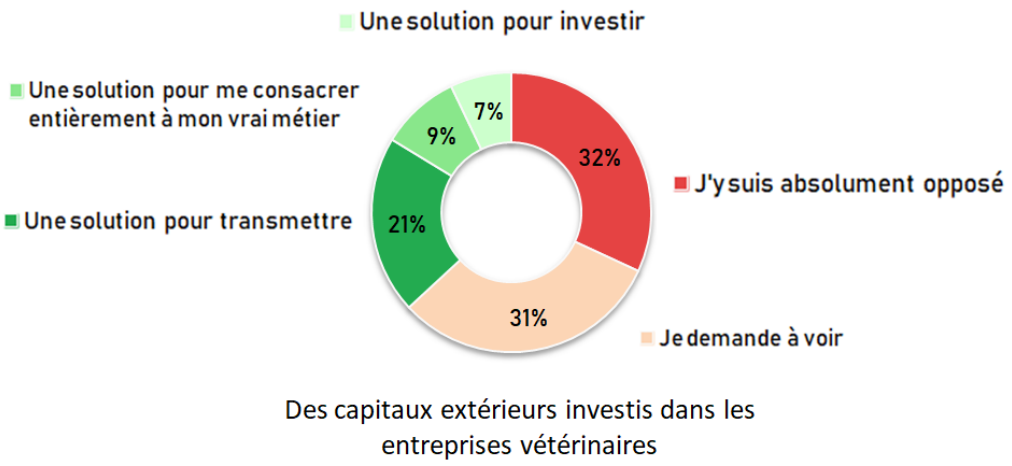


Figure n°10 : Baromètre annuel de l'économie 2018 d'après (NEVEUX, 2018)

Les praticiens vétérinaires ainsi que leurs institutions s'approprient de plus en plus les éléments qui découlent du bouleversement réglementaire qu'a induit la DS. Plus les années passent, plus ces bouleversements rentrent dans les mœurs et les vétérinaires les voient davantage comme des **opportunités** car ils y sont également plus familiarisés.

2) Une des conséquences de la Directive Service dans le paysage vétérinaire français : l'émergence des réseaux

Historiquement, la profession vétérinaire est constituée de très nombreuses entreprises libérales de très petite taille disséminées à travers le pays assurant ainsi le maillage territorial. L'idée de la part des vétérinaires **de se regrouper** est ancienne et l'existence de l'ONV, du SNVEL et des différents organismes de formations techniques (AFVAC, GTV…) en sont la preuve. Dans un environnement en pleine globalisation où l'information circule de plus en plus vite et où l'économie de marché fait progressivement figure de loi, les vétérinaires ont exprimé l'envie et le besoin de se regrouper. Les bouleversements réglementaires des dix dernières années n'ont fait qu'accélérer un processus qui était déjà enclenché. Ils ont aussi permis de proposer de nouvelles possibilités d'y parvenir.

a) La DS : un catalyseur pour la formation de réseaux

Rappelons que les 4 grands thèmes d'évolution du cadre de l'exercice vétérinaire consécutifs à la promulgation de la directive européenne sont :

- L'autorisation des structures et des sociétés vétérinaires à s'agrandir;
- L'autorisation de création de SPFPL et l'ouverture à toutes les modalités d'exercice en termes de statuts des sociétés;
- L'ouverture du capital des SEL aux investisseurs extérieurs à hauteur de 49% ;
- La libéralisation de la communication auprès de la clientèle.

Comme nous l'avons vu plus haut dans l'exposé, ces décisions permettent le développement de plus grandes structures car elles suppriment les entraves principales à la création de chaines et de réseaux de structures vétérinaires (FONTENELLE, 2009b) (Fig n°11). Elles autorisent les sociétés vétérinaires à s'agrandir, se développer et s'étendre. D'ailleurs, on peut lire dans un dossier consacré au développement des réseaux dans la revue LSV : «L'essor des réseaux de cliniques vétérinaires en France a été rendu possible au début des années 2010 par l'évolution de la législation.» (TROUILLET, 2018).

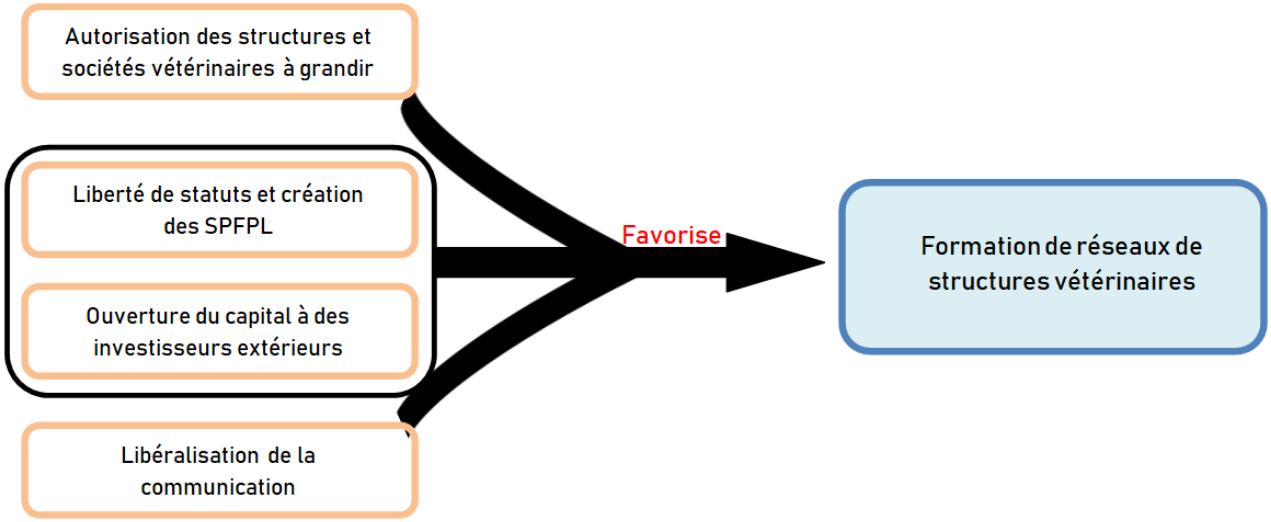


Figure n°11 : La DS, catalyseur de la formation de réseaux de structures vétérinaires (réalisée par l'auteur)

b) La nécessité pour les vétérinaires de se regrouper

La volonté de se regrouper est bientôt devenue une **nécessité** pour les vétérinaires. A l'instar de pays plus libéraux tels que les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou les pays d'Europe du Nord, les **contraintes économiques** et les **attentes sociétales** du contexte français poussent les vétérinaires à se regrouper pour accomplir ensemble ce qu'ils ne peuvent pas faire seul. C'est le vétérinaire Bruno Duhautois qui, au travers de la réalisation d'un SWOT [12](Fig n°12) évaluant le contexte dans lequel se trouve la profession vétérinaire en 2010, place le développement de réseaux comme un facteur clef de succès pour celle-ci. Cette évolution est selon lui inéluctable (DUHAUTOIS, 2009).

[12] SWOT : C'est un acronyme qui signifie **S**trenghts-**W**eaknesses-**O**pportunities-**T**hreats ce qui correspond en français aux termes : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. C'est un outil qui permet de confronter l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des ressources de l'entreprise. Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence et les compétences et ressources de l'entreprise. C'est un outil d'analyse stratégique.

	Positif	Négatif
Interne	**Forces** -La liberté du praticien -Le maillage du territoire -La reconnaissance du « vétérinaire de famille »	**Faiblesses** -L'isolement professionnel -Les difficultés de rentabilisation de matériel -Une offre de service mal structurée -Une réponse pas toujours adaptée à la demande clientèle -Un recrutement difficile de personnel qualifié
Externe	**Opportunités** -La constitution d'un service de garde -Le développement de la spécialisation -Se regrouper pour être mieux armé	**Menaces** -Une concurrence externe à la profession -Une concurrence interne -Une sérieuse baisse de rentabilité

Figure n°12 : Matrice SWOT de la profession vétérinaire d'après (DUHAUTOIS, 2009)

La constitution de réseaux serait l'unique façon de pourvoir rationnaliser, optimiser le fonctionnement des structures et ainsi réussir à répondre aux besoins sociétaux. L'optimisation économique engendrée permettrait une **augmentation du revenu** par économie d'échelle, un meilleur accès au temps libre, un meilleur accès à la formation et une **capacité d'investissement accrue**, qui sont des demandes de premier ordre de la part des praticiens.

Se regrouper permet aux praticiens de mettre en commun et de partager des compétences et des moyens. Le réseau crée un effet pondéral qui est un atout de négociation politique et économique. Enfin, le fait de créer un réseau implique un rapprochement entre les différentes parties prenantes ce qui favorise l'échange sur les pratiques. Tout cela permet de **renforcer et d'adapter l'offre de service**, ce qui s'avère positif pour les membres du réseau et pour les bénéficiaires (THEBAUD, 2009). La profession vétérinaire du XXIème siècle est donc indéniablement une profession de réseaux, et les futurs vétérinaires l'ont bien compris comme le démontre l'étude «VetFuturs France Junior» menée par les étudiants de VetAgro Sup auprès de 1233 étudiants vétérinaires destinés à travailler en France : 97% d'entre eux se sont prononcés comme étant favorables au travail en réseau (compétences, gardes, investissements techniques ou achats) (BOUISSY et al., 2017).

Cela se traduit par la multitude de réseaux de modalités différentes qui se sont créés et se créent aujourd'hui, poursuivant des objectifs divers.

c) La diversité des réseaux dans le paysage vétérinaire français actuel

Le point commun de tous les réseaux, c'est qu'ils doivent réunir une structure physique et juridique, des acteurs, et cela, dans le but de répondre à une demande (Fig n°13).

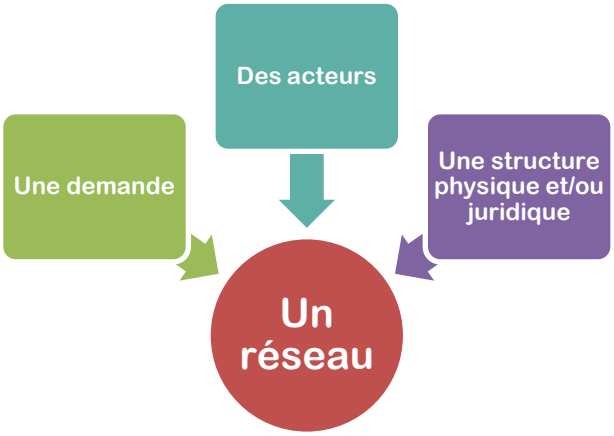


Figure n°13 : Les éléments requis pour la formation d'un réseau (réalisée par l'auteur)

La demande définit le «sujet» du réseau, la problématique à laquelle il répond, son objectif. Deux grands types de réseaux se distinguent en France (TROUILLET, 2018) :

- Les **réseaux de compétences techniques** que sont les réseaux de gardes à l'échelle locale (ex : AdomVET), de spécialistes, de référencement (ex : Isovet » et Clubvet), de négociation commerciale (ex : GIE) ou de commercialisation en ligne (ex : Vetshop 21). Ce sont ceux qui existent depuis le plus longtemps.
- Les **réseaux de compétences managériales** dont le point en commun est la prise en charge des activités liées à la **gestion** d'entreprise au sein des cliniques membres. Ce sont souvent des réseaux de grande taille ce qui facilite les négociations avec les fournisseurs et autorise le développement de services qu'une association de taille plus réduite ne pourrait se permettre. Ils proposent une intégration plus forte qui est verticale.

La structure juridique et l'implication des différents acteurs définissent la «forme» du réseau, son statut, son organisation, sa forme juridique. On distingue différentes formes de réseaux (DUHAUTOIS, 2009) (TROUILLET 2018):

- La concentration (Fig n°14)

Différents cabinets vétérinaires fonctionnent autour d'une structure centrale qui dispose d'un plateau technique plus important et de vétérinaires plus spécialisés. Les cabinets sont autonomes et peuvent établir des relations entre eux. La structure centrale prend en charge toutes les fonctions supports et met en place les conditions de mise en commun des éléments matériels et immatériels. Cette forme de réseau est la formalisation de la constitution du modèle référé/référant. Les cabinets

versent une cotisation à la structure centrale pour les services rendus par celle-ci. Il n'existe pas d'intégration financière des cabinets par la structure centrale autre que le fait que les cabinets peuvent avoir des parts dans la structure centrale et inversement. Par exemple, les réseaux de référencement comme Isovet fonctionnent sur ce modèle.

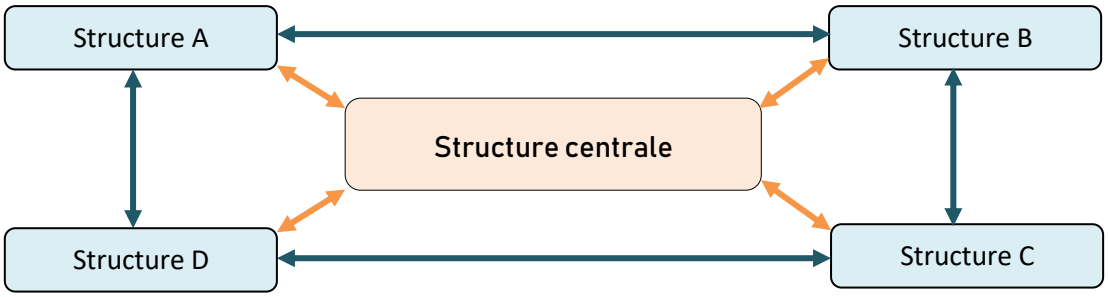


Figure n°14 : La concentration d'après (DUHAUTOIS, 2009)

- La rationalisation (Fig n°15)

C'est un système de coopération circulaire entre différentes structures. Les différentes structures entretiennent des relations entre elles, dans un intérêt commun. C'est le modèle de tous les réseaux de compétences techniques vétérinaires. Toutes les structures sont indépendantes les unes par rapport aux autres. Il n'existe pas d'intégration financière dans ce modèle.

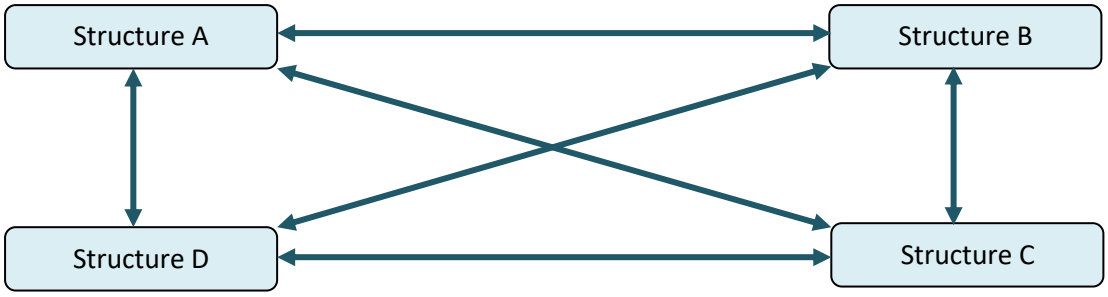


Figure n°15 : La rationalisation d'après (DUHAUTOIS, 2009)

- L'expansion (Fig n°16)

C'est un système où une structure centrale contrôle différentes **structures satellites**. C'est un modèle qui est davantage utilisé pour les réseaux de compétences managériales où il existe une **intégration financière** de la structure principale envers les structures filiales. Cette forme de réseau se décline en 3 types différents

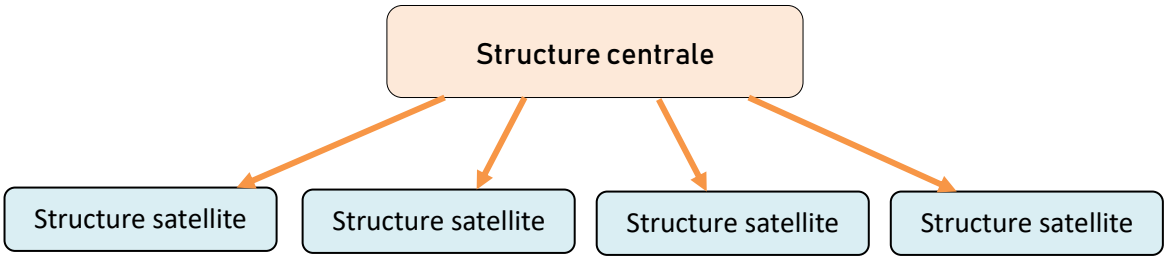


Figure n°16 : L'expansion d'après (DUHAUTOIS, 2009)

➔ La *joint-venture*

D'un point de vue juridique, les *joint-ventures* ne correspondent à aucune situation légale précise. Ce terme pourrait être traduit par la coopération entre diverses entreprises ayant en commun. En pratique, les *joint-ventures* correspondent à un partenariat contractualisé entre deux entreprises économiquement et légalement indépendantes mettant en commun des compétences spécifiques. Dans notre cas, les sociétés mères apportent des compétences commerciales, managériales et financières tandis que les cabinets apportent des compétences techniques. Cette coopération peut prendre des formes diverses et n'implique pas forcément la création d'une personne morale.

La *joint-venture* la plus connue est celle à l'origine du réseau de structures vétérinaires Vet4Pets au Royaume-Uni. Le réseau français VetOne était à l'origine une *joint-venture,* c'est aujourd'hui un réseau d'intégration financière totale.

➔ La franchise ou licence de marque

Le franchiseur ou licencieur possède une société et établi des actes contractualisés avec des cabinets qui deviennent alors des franchisés ou des licenciés. Le franchiseur ou le licencieur se rémunère grâce à un droit d'entrée dans le réseau de la part du cabinet et un pourcentage des ventes des franchisés ou licenciés.

Une licence de marque est la location d'une marque déposée (donc protégée) et de ses signes distinctifs par une société, à différents cabinets. Le contrat détermine le «loyer» et les conditions d'utilisation de cette marque dans le but de protéger son image.

Un contrat de franchise comporte très souvent une licence de marque. En plus de cela, le franchiseur met à disposition un savoir-faire au profit du franchisé. Le contrat de franchise comporte également de manière impérative une assistance commerciale et/ou technique permanente (visites d'animation, la mise à disposition de logiciels, de partenariats commerciaux…) par le franchiseur. Cette assistance vise à permettre au franchisé de correctement mettre en œuvre le savoir-faire mis à sa disposition. La franchise implique plus de responsabilité de la part du franchiseur que la licence de marque de la part du licencieur.

Il n'existe pas de réseau vétérinaire franchisé en France, on peut citer le réseau Nexo en Espagne. Le réseau EasyVets en Grande-Bretagne a longtemps été un exemple également, il n'existe plus aujourd'hui.

L'unique exemple de licence de marque en France est VetoAccess dont le concept économique et *marketing* est basé sur le *business model* du *low-cost*. Ce point sera largement détaillé dans la suite de l'exposé.

➔ L'intégration financière

Ces réseaux de cabinets sont basés sur une structure centrale propriétaire de l'ensemble des cliniques. Les praticiens exerçant dans les cabinets du réseau sont donc salariés mais peuvent avoir des parts au capital de la structure centrale. On peut distinguer les réseaux qui ont ouvert leur capital à des investisseurs extérieurs ou non. Le pourcentage de participation au capital de ces investisseurs est différent selon les réseaux et toujours limité à 49%.

En France, la société à l'origine du réseau de cliniques MonVeto est un des exemples de société sans ouverture de capital. Les sociétés à l'origine des réseaux FamilyVets, Univet et Argos ont ouvert leur capital à des fonds d'investissements extérieurs. Toutes ces sociétés engendrant des réseaux de cliniques sont récentes en France et existent depuis quelques années.

A l'étranger, on peut citer le réseau de cliniques vétérinaires «CVS group plc» qui est le premier employeur vétérinaire en Grande-Bretagne. Il existe depuis 20 ans et est fondé sur un modèle à capital ouvert. Le groupe est également propriétaire de laboratoires et usines de fabrication d'aliments pour animaux de compagnie.

Les praticiens français craignent que le développement de grands réseaux financiers entraine une disparition des petits cabinets indépendants. Ils redoutent de perdre la liberté dont ils jouissent actuellement dans leur pratique quotidienne pour se voir imposer des méthodes de travail standardisées assurant un retour sur investissement maximal au groupe. Les vétérinaires à l'initiative de ces réseaux se veulent rassurants et mettent en avant les réponses que ces derniers apportent aux contraintes économiques et aux attentes humaines. Par ailleurs, les modèles de réseaux à intégration financières existent depuis 50 ans aux Etats-Unis et moins de la moitié des vétérinaires américains travaillent en leur sein. On peut donc raisonnablement penser que les réseaux de compétences managériales soient amenés à coexister avec les structures vétérinaires libérales classiques en France (TROUILLET 2018).

Très récemment, des réseaux d'envergure internationale ont commencé à s'implanter au sein du marché des services vétérinaires français et à racheter des structures vétérinaires françaises pour les intégrer à leur réseau. Cela a été rendu possible par la levée des obstacles réglementaires antérieurs à la DS. Ces réseaux sont Evidencia et Anicura. Les groupes à l'origine de ces réseaux de structures vétérinaires à intégration verticale sont financés par des investisseurs extérieurs et ont des capacités d'investissement très importantes. Les droits de vote et les parts de capital sont souvent dissociés pour obéir à la réglementation française. La conséquence est que les vétérinaires des structures intégrées aux réseaux Evidencia ou Anicura deviennent salariés et l'essentiel des apports de capitaux sont réalisés par le groupe. La structure fait ensuite partie du réseau. La première structure ayant intégré le réseau Anicura est le CHV NordVet suivi par deux structures dans l'Est et le Sud-Ouest de la France. Le groupe suédois a développé une antenne française qui a l'ambition de développer le réseau Anicura en France. Ils approchent des structures de taille moyenne à grande réalisant 20 à 100% d'activité de référé (THUAL, 2019) .

3) L'éventuelle finalité de la DS : Un marché qui s'ouvre aux financiers et où les réflexions entrepreneuriales prennent davantage de place

Comme nous l'avons vu, la DS, de part les transformations réglementaires qu'elle a induite, ouvre une nouvelle ère du marché des services vétérinaires. La possibilité de former des **réseaux** et la plus grande **ouverture du capital** des structures vétérinaires aux investisseurs extérieurs y sont pour beaucoup. Le marché des services vétérinaires est un domaine **d'investissement attractif** pour les financiers car il est en développement, et la demande de la part des consommateurs est croissante. Le marché français semble séduire les réseaux capitalistiques étrangers qui y voient l'opportunité de venir se développer sur le territoire français, jusqu'ici vierge de toute consolidation[13] (THUAL, 2019). Des réseaux français se développent également dans le but de créer de **nouveaux modes de fonctionnement pour l'entreprise vétérinaire**, qui pourraient répondre aux demandes des consommateurs et des vétérinaires (TROUILLET, 2018). Les évolutions du Code de déontologie au sujet de la communication accompagne et favorise ces changements. Cette nouvelle ère laisse davantage de place à des modèles d'entreprises vétérinaires où les **réflexions stratégiques** déjà appliquées dans la majorité des autres secteurs du service vont être exploitées. En regardant le phénomène de **consolidation des marchés** ayant eu lieu dans des pays comme le Royaume-Uni ou les Etats-Unis, on peut se demander si la France n'est pas sur le point d'entrer dans cette phase (THUAL, 2019). En tout cas, les choses changent rapidement et les vétérinaires, et ceux qui décideront d'investir au sein de ce marché, vont être amenés à développer de nouveaux modèles entrepreneuriaux pour répondre à la **demande des consommateurs**. Ces réflexions font suite aux conséquences des retombées réglementaires de la DS qui ont donné beaucoup plus de liberté et de latitude d'action aux vétérinaires pour développer leur marché.

Bilan

- La Directive Service est une directive européenne née d'une volonté de libéraliser le marché du service européen qui a été promulguée en 2006. De part la primauté du droit européen sur les droits nationaux, cette directive s'applique à la profession vétérinaire considérée comme une profession de service.
- Concernant la profession vétérinaire, le processus de transposition s'est étendu de 2009 à 2015 en France. Elle aboutit au décret n°2010-780 en 2010, au décret n° 2012-1392 d'application de la loi MURCEF en 2012, à la loi DADDUE en 2013 et au nouveau Code de déontologie de 2015.
- Ces évènements législatifs permettent de libéraliser drastiquement la profession et le

[13] Consolidation : La consolidation d'un secteur économique représente un phénomène de mutation d'une activité économique *via* la réorganisation, la disparition et des fusions-acquisitions d'entreprises ou d'organisations. Elle est souvent associée à une course à la taille critique d'organismes ou à la réorganisation complète des structures pour accroître la compétitivité sur une ou plusieurs activités économiques.

marché vétérinaires grâce à :

- L'autorisation des structures et des sociétés vétérinaires à s'agrandir ;
- L'autorisation de création de SPFPL et l'ouverture à toutes les modalités d'exercice en termes de statuts des sociétés;
- L'ouverture du capital des sociétés vétérinaires aux investisseurs extérieurs à hauteur de 49% ;
- La libéralisation de la communication auprès de la clientèle.

Ces transformations successives des textes régissant la profession ont abouti à une évolution profonde des modalités d'exercice.

- Cependant les conséquences de la transposition de la DS, censée dynamiser le marché des services dans le monde vétérinaire, ont, à l'origine, été accueillies avec indifférence ou inquiétude par la majorité des praticiens. Dix ans après, les vétérinaires semblent s'y être familiarisés et envisager ces évolutions davantage comme des opportunités.
- Les conséquences majeures de la DS sont la possibilité pour les structures et les sociétés vétérinaires de s'agrandir et de s'étendre notamment par la formation de réseaux ainsi que la possibilité de communiquer auprès des clients.
- Les contraintes économiques et les attentes sociétales du contexte français poussent les vétérinaires à se regrouper pour accomplir ensemble ce qu'ils ne peuvent pas faire seuls.
- Deux grands types de réseaux se sont développés : les réseaux de compétences techniques et les réseaux de compétences managériales. Ces réseaux peuvent se construire autour de trois modèles : la concentration, la rationalisation et l'expansion. Au sein du modèle de l'expansion, se situent les réseaux à intégration financière dont le capital de la «société-mère» est ouvert ou non à des investisseurs extérieurs. Les réseaux de compétences managériales s'appuient en général sur un modèle à intégration financière verticale.
- Ce sont les réseaux à intégration financière qui suscitent le plus d'appréhension de la part des praticiens qui craignent pour leur liberté d'exercice et leur indépendance. Les vétérinaires à l'initiative de ces réseaux se veulent rassurant et affirment que ce modèle peut répondre à certaines problématiques actuelles de la profession telles que l'augmentation du salariat, l'aspiration à un équilibre vie privée/vie professionnelle plus satisfaisant ou une meilleure formation continue.
- Des réseaux à intégration financière dont le capital est détenu par des investisseurs étrangers commencent à conquérir le marché français. Ce même type de réseau d'origine française se développe. La question de l'éventuelle consolidation du marché français se pose.
- L'évolution des modes d'exercices et des entreprises vétérinaires implique la mise en place de réflexions stratégiques que les vétérinaires n'avaient jusqu'ici pas exploitées. Ce phénomène est favorisé par l'arrivée d'investisseurs extérieurs et de personnes ayant des compétences managériales au sein du marché. Il sera sans doute tourné vers le consommateur dans le but de satisfaire au mieux ses attentes.

La tendance d'évolution du monde vétérinaire libéralisé est au regroupement et au développement de réseaux de cliniques vétérinaires, dont les formes et les sujets sont très variés. Les réflexions stratégiques liées à l'entrepreneuriat ont de plus en plus leur place au sein du marché des services vétérinaires. Au vu de l'expansion que connait le marché des services *low-cost* en France depuis le début de XXIème siècle, il est légitime de réfléchir au potentiel de développement d'une offre *low-cost* concernant les services vétérinaires. En effet, comme nous l'avons vu, les habitudes de consommation des Français changent et les membres de la génération Y s'informent de plus en plus dans le but d'arbitrer au mieux leurs achats notamment concernant les dépenses de «commodités» ou «dépenses contraintes» (ASTERES, 2017). De plus, le marché du service vétérinaire est considéré par une majorité de consommateurs comme onéreux. L'arbitrage qualité/prix étant au cœur de leurs préoccupations, le développement d'une offre *low-cost* pourrait être pertinent. Nous allons voir en quoi le prix des prestations vétérinaires est un réel enjeu pour les consommateurs et donc secondairement pour les vétérinaires.

C) Le prix des services vétérinaires : un élément au cœur des préoccupations des consommateurs

1) L'offre de services vétérinaires est perçue comme onéreuse par les consommateurs

Dans l'imaginaire collectif des Français, l'offre de services vétérinaires est onéreuse. Le sujet ici n'est pas d'évaluer si cela est justifié ou non, mais plutôt de comprendre le positionnement de ce prix dans le référentiel des Français. La construction de la perception d'un prix par un consommateur est un phénomène complexe qui fait intervenir de nombreux paramètres, certains sont proprement individuels, d'autres dépendent de l'environnement et du produit. L'évaluation d'un «**prix de référence**[14]» se fait au sein d'un contexte grâce à des normes de comparaison et des critères d'évaluation. «Comme son nom l'indique, le prix de référence est celui à l'aune duquel le consommateur appréhende le prix effectif d'un produit. Pour les produits faisant l'objet d'achats relativement réguliers, il est généralement admis que le prix de référence est le prix payé dans le passé, tel que mémorisé par le consommateur. Pour les produits faisant l'objet d'achats sporadiques, pour lesquels l'acheteur ne peut se fonder sur sa propre expérience, le prix de référence peut être le prix d'un produit proche ou bien le prix du même produit dans un autre magasin, ou encore le prix qui est payé par d'autres acheteurs du même produit» (CORCOS and MOATI, 2008 p. 15).

[14] Prix de référence : Aussi appelé prix d'ancrage, c'est le prix mémorisé – ou imaginé – par le client, qui lui sert de point de référence pour évaluer une offre et estimer s'il s'agit d'une bonne affaire, si elle correspond au « juste prix» ou si elle est trop chère.

Une étude intitulée «Pour une vision de la profession à l'horizon 2018. Les attentes des vétérinaires et des propriétaires» menée en 2015 par le SNVEL, Bayer Healthcare AH France, La Compagnie des Vétérinaires et LDV démontre que les honoraires et les produits vétérinaires sont perçus comme chers par les consommateurs. L'échantillon est constitué de 1004 répondants propriétaires d'animaux de compagnie. Par exemple, 55% des personnes interrogées considéraient que les honoraires des actes étaient plus chers qu'ils n'auraient dû l'être et 64% d'entre eux ont fait la même observation concernant les produits vétérinaires (LAFON, 2015).

Une des problématiques propre à la France est le **manque de contextualisation des coûts liés à une prise en charge médicale ou chirurgicale** de façon générale. En effet, les consommateurs pour juger d'un prix procèdent par comparaison et analogie avec des prix de services qu'ils connaissent déjà. Hors, en France, selon une étude menée par le Ministère des Solidarités de la Santé en 2016, la Consommation de Soins et de Biens Médicaux a été prise en charge par la Sécurité Sociale à hauteur de 77%. Seulement 8,3% de ces frais ont été à charge directe des ménages français (DREES, 2017). Les Français ont donc **une perception biaisée du coût de la santé** humaine. Ils peuvent donc manquer de repères pour évaluer les prix des offres de services vétérinaires.

2) Le prix des services vétérinaires est en constante augmentation

Le prix des services vétérinaires augmente, conséquence du niveau de qualité et de technicité des soins en constante amélioration. D'après l'étude de marché des services vétérinaires publiée en 2018 par le groupe Xerfi, **le prix des services vétérinaires a augmenté de 10,1%** entre 2012 et 2017 (RETOUR et al., 2018). L'étude «Pour une vision de la profession à l'horizon 2018. Les attentes des vétérinaires et des propriétaires» réalisée en 2015 par Bayer, le SNVEL, La Compagnie des Vétérinaires et LDV, auprès des propriétaires d'animaux, démontre qu'ils perçoivent bien cette hausse des prix. En effet, 50% des propriétaires ont évalué que les honoraires des actes vétérinaires avaient augmenté un peu ou beaucoup entre 2011 et 2013 (PERRIN, 2015). Ce pourcentage s'élève à 63% concernant les produits vendus par le vétérinaire.

3) Le prix de l'offre de services vétérinaires, une préoccupation réelle des consommateurs

L'étude «Pour une vision de la profession à l'horizon 2018. Les attentes des vétérinaires et des propriétaires» souligne également **l'importance du prix** des services vétérinaires pour les consommateurs. Au cours de la phase qualitative de l'étude, le prix a été un élément qui est ressorti rapidement lorsque les propriétaires évoquaient la relation avec leur vétérinaire. Suite à cette phase qualitative, une phase d'étude quantitative a été menée et a permis de récolter 1004 questionnaires exploitables. L'étude a permis de dégager quatre grandes typologies de consommateurs en fonction de leur rapport avec leur animal, avec leur vétérinaire et du budget alloué à leur animal :

- «Les indifférents» représentant 18% de l'échantillon ;
- «Les responsables» représentant 30% de l'échantillon ;

- «Les dévoués» représentant 21% de l'échantillon;
- «Les inconditionnels» représentant 31% de l'échantillon.

La recherche de produits et de services à **des prix compétitifs** a été déterminée comme un levier de fidélisation important au sein des quatre catégories. En effet, l'intérêt des propriétaires pour cet item est de 57% pour «Les indifférents», 55% pour «Les responsables» et 71% pour «Les dévoués» et «Les inconditionnels» (Fig n°17) (LAFON, 2015).

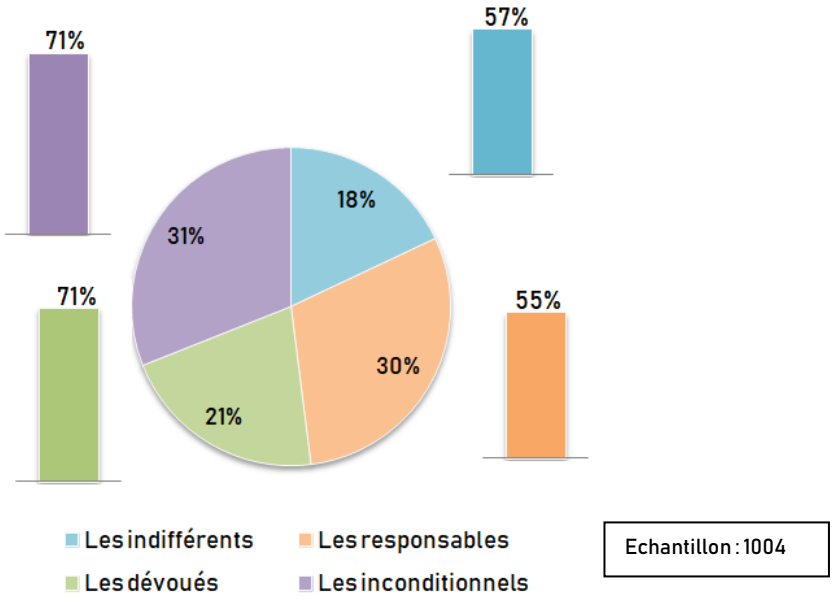


Figure n°17 : L'intérêt des propriétaires d'animaux pour des services et produits vétérinaires à des prix compétitifs en fonction de leur typologie d'après (LAFON, 2015)

Seuls 11% des répondants ont choisi leur vétérinaire actuel en fonction des «honoraires pratiqués» mais les «honoraires et tarifs pratiqués» a été rapporté comme étant le second motif de changement de vétérinaire. Et 68% des répondants ont déclaré qu'ils étaient à la recherche de solutions moins onéreuses (PERRIN, 2015).

Le prix des services et des produits vétérinaires est donc un réel sujet de réflexion concernant le **positionnement stratégique** de la profession. Cependant la recherche du prix le plus bas n'est pas une fin en soit pour les consommateurs car de nombreux autres facteurs entrent en compte dans le choix de consommation des services vétérinaires (la proximité, le relationnel avec le vétérinaire, la facilité de prise de rendez-vous etc.. .). De plus, l'affect impliqué dans la relation entre le propriétaire et l'animal tend à faire diminuer la sensibilité au prix.

Bilan

- L'offre de services vétérinaires est perçue comme étant onéreuse par les propriétaires d'animaux de compagnie.
- Les prix des services et produits vétérinaires sont en constante augmentation en lien avec l'augmentation du coût de la vie et l'amélioration de la qualité et de la technicité des prestations proposées.
- Le prix des services vétérinaires est une préoccupation majeure pour les propriétaires d'animaux qui recherchent des solutions moins onéreuses et des prix compétitifs.

Selon Jean-Paul Tréguer, auteur d'un ouvrage s'intitulant «La révolution du low-cost», les conditions favorables à l'implantation du *low-cost* sur un marché sont :

- Un marché déjà en phase de maturité et de banalisation (que le produit ou le service soient considérés comme des «biens de commodité») ;
- Un taux de satisfaction modéré face au rapport qualité/prix des acteurs existants ;
- Une forte élasticité au prix (TREGUER, 2014).

On peut considérer qu'une partie du marché du service vétérinaire est un marché de commodité car les dépenses qui y sont liées sont contraintes dans le cas de maladie ou d'accident. Nous avons également vu qu'il existait une relative frustration de la part de certains consommateurs au sujet du prix des services vétérinaires. Enfin, les prestations de convenance ou de médecine préventive bénéficient d'une relative élasticité au prix puisque ce sont des dépenses non contraintes, au sujet desquelles le consommateur confrontera le bénéfice qu'il en retire et la dépense réalisée. Les éléments favorables semblent donc réunis pour que le *low-cost* puisse s'implanter sur le marché vétérinaire.

Phénomène sociétal du *low-cost*, libéralisation relative du marché vétérinaire et préoccupation des consommateurs au sujet du prix des services vétérinaires : ces trois éléments concourent au développement actuel de réseaux de cliniques dont le positionnement stratégique, économique et *marketing* est dit *low-cost*. Ce phénomène a débuté il y a une petite dizaine d'années au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis où la législation était nettement plus libérale et moins protectrice qu'en France à la même époque. Puis, la promulgation et la transposition de la DS ont transformé la législation vétérinaire française. Certains obstacles législatifs ont été supprimés et le phénomène infuse aujourd'hui sur le territoire français.

II) Le développement de l'offre «low-cost» au sein du marché des services vétérinaires

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cet exposé, le marché vétérinaire comporte un certain nombre de facteurs favorables à l'implantation d'un modèle *low-cost* en son sein. Historiquement, la France a adopté une attitude protectionniste et conservatrice concernant les modalités d'exercice de la médecine et de la chirurgie vétérinaire. La vision du vétérinaire comme étant un professionnel de santé, avant d'être un prestataire de service, a été un frein majeur aux possibilités de financement de l'activité ainsi qu'à la constitution d'entreprises d'une envergure supérieure à quelques cliniques. C'est sous la pression européenne que certaines barrières ont cédé *via* l'application de la Directive Service. Cependant, d'autres pays plus libéraux n'ont pas imposé une régulation aussi forte du marché des services vétérinaires. C'est le cas des Etats-Unis, du Royaume-Uni et de certains pays européens. Les marchés des services vétérinaires de ces pays sont bien différents du marché français, notamment concernant la présence de réseaux de structures vétérinaires. Dans ces pays, les réseaux existent depuis longtemps et font, aujourd'hui, partie intégrante du paysage de l'entreprise vétérinaire. Ce sont des réseaux de compétences managériales, le plus souvent, à intégration financière verticale. Les sociétés détentrices de ces réseaux ont, en majorité, un capital ouvert à l'investissement de tiers. De nombreux facteurs autres que la législation régulant la profession sont à l'origine des particularités de chaque marché vétérinaire national, notamment des réalités sociétales, économiques et culturelles. Cependant l'étude de ces marchés peut apporter des éléments de réponse aux questionnements induits par le développement de réseaux de structures vétérinaires et *a fortiori* d'une offre de services vétérinaires *low*-cost en France.

A) A l'étranger : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Europe du Nord

Les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni sont souvent décrits comme étant des pays précurseurs, où prennent naissance des phénomènes socioculturels et économiques qui diffusent ensuite dans d'autres pays du monde. Concernant la politique économique, ce sont des pays qui, historiquement, sont très **libéraux** et où c'est le marché qui régule l'économie. La liberté entrepreneuriale qui en découle incite les modèles d'entreprises novateurs à s'y installer. En Europe, ce sont davantage les pays d'Europe du Nord qui partagent cette vision peu régulée des marchés. Pour quantifier le degré de libéralisation d'un pays, un indice de liberté économique (=*Index of Economic Freedom*) a été créé dans les années 90 par Wall Street Journal et The Heritage Foundation. Il s'appuie sur 10 critères.. L'indice se définit ainsi : *«La forme la plus élevée de liberté économique assure un droit absolu à la propriété privée, permet une liberté totale de mouvement pour les salariés, capitaux et biens, et une absence totale de coercition ou de contraintes sur la liberté économique sauf en cas de protection ou maintien de la liberté elle-même.»* (MILLER et al., 2018). L'édition 2018 de cet *Index of Economic Freedom* positionne le Royaume-Uni à la 8ème place, le Canada à la 9ème et les Etats-Unis à la 18ème place du classement. Au sein de l'UE ce sont les pays d'Europe du Nord qui détiennent les

plus hauts scores. L'Irlande, le Danemark, les Pays-Bas, la Suède et la Norvège possèdent des scores parmi les 20 premiers. La France se place au 71ème rang du classement (MILLER et al., 2018). Il est donc cohérent que ce soit dans ces pays que se sont développés en premier les **nouveaux modèles entrepreneuriaux**, et le secteur vétérinaire n'y fait pas exception.

1) Les réseaux de structures vétérinaires, acteurs majeurs des marchés du service vétérinaire

La naissance des premiers réseaux, constitués de plusieurs structures vétérinaires détenues par une même société, a eu lieu il y a une cinquantaine d'années aux Etats-Unis. Il a fallu attendre l'assouplissement de la réglementation britannique au sujet de la détention du capital des structures vétérinaires, en 1999, pour voir arriver ces réseaux en Europe. Depuis, ils diffusent dans les pays les plus libéraux d'Europe (DE LANGE, 2018). Cela concerne surtout les pays d'Europe du Nord incluant l'Allemagne et la Suisse. La France fait figure d'exception, car la réglementation très stricte jusqu'à il y a 5 ans rendait impossible toute entrée d'un réseau capitalistique étranger sur le marché. Aujourd'hui les règles sont plus souples et ces grands groupes commencent à placer leurs pions sur l'échiquier du marché français (THUAL, 2019).

a) L'Amérique du Nord, la pionnière d'un marché peu régulée

- **Un marché où cohabitent cliniques traditionnelles et réseaux détenus par des géants de la santé animale**

C'est aux Etats-Unis que se développent en premier les réseaux de cliniques vétérinaires. La législation imposant très peu de règles sur la détention du capital des structures vétérinaires, les investisseurs extérieurs se sont rapidement emparés du marché. C'est au travers de la présentation des trois plus grands réseaux en place que nous tenterons de donner un aperçu du marché du service vétérinaire nord-américain.

Banfield Pet Hospital est le premier réseau de cliniques vétérinaires à se développer aux Etats-Unis. En 1955, le Dr. Wegert ouvre à Portland la première clinique vétérinaire de ce qui deviendra un des plus grands réseaux de cliniques vétérinaires. Trente ans plus tard, il s'associe avec le vétérinaire Dr. Campbell et ils ouvrent ensemble un second hôpital vétérinaire. En 1994, les deux vétérinaires associés signent un partenariat avec la société PetSmart, détentrice de nombreuses animaleries à travers le pays, dans le but d'y ouvrir des cliniques vétérinaires. C'est le début du concept des *walk-in clinics*[15]. Cette même année Mars Incorporated et PetSmart deviennent investisseurs de la société Banfield Pet Hospital. Grâce à cette force d'investissement importante, le groupe commence à acheter et ouvrir des cliniques par dizaines à travers le pays. Dans les années 2000, le groupe

[15] *Walk-in clinics :* Terme anglais pour désigner des lieux de soins qui acceptent les patients sans rendez-vous. Ces cliniques sont des centres de premiers soins très accessibles et peu chers. Elles sont très populaires aux Etats-Unis tant en matière de médecine humaine qu'en matière de médecine vétérinaire. Elles sont souvent situées dans des lieux de passage (centre commerciaux, grandes surfaces…). Les soins sont assurés par des infirmières ou des médecins selon les besoins des patients.

développe une marque d'assurance pour les animaux de compagnie et ouvre sa première clinique en Angleterre. Le groupe est racheté par l'unité **Mars Petcare** de Mars Incorporated en 2007, et en 2017, il célèbre l'ouverture de sa 1000ème structure vétérinaire, réparties entre les Etats-Unis, le Mexique, le Royaume-Uni et Porto Rico.

Un autre acteur majeur du secteur des services vétérinaires en Amérique du Nord est le réseau VCA Animal Hospitals qui possède aujourd'hui plus de 800 cliniques aux Etats-Unis et au Canada. La société a été fondée en 1986 par trois directeurs de sociétés d'assurance de santé avec l'ambition de devenir un acteur majeur du marché des services vétérinaires. Dès 1991, la société intègre de nouveaux investisseurs à son capital. En 2001, la société est cotée en bourse. En parallèle, le groupe ouvre et rachète des cliniques vétérinaires ainsi que des laboratoires de diagnostic biologique. Elle investit ensuite dans des sociétés de conception de matériel d'imagerie. En 2012, la société s'implante au Canada en rachetant la société Associate Veterinary Clinics, détentrice de 85 structures vétérinaires dans ce pays. En 2014, le groupe rachète une société de franchise propriétaire de 140 structures de soins aux animaux de compagnie (toilettage, pension, éducation…) présentes aux Etats-Unis et au Canada. En 2017, la société est rachetée par Mars Petcare pour Mars Incorporated pour 9,1 milliards de dollars.

Un autre réseau de cliniques important en Amérique du Nord est la société à l'origine du réseau National Veterinary Associates qui détient 422 cliniques aux Etats-Unis et au Canada.

Des réseaux à plus petites échelles existent également, comme des regroupements de plusieurs dizaines de cliniques. C'est le cas du réseau Mixed Animal Associates North America qui est né du regroupement de 21 cliniques et est détenu à 95% par des vétérinaires (LARKIN, 2017).

Selon les différents analystes, 10% à 30% du marché américain (constitué d'environ 30 000 structures vétérinaires) sont détenus par des sociétés de capitaux privés qui seraient au nombre d'une quarantaine (Fig n°18). Ce pourcentage de détention grimpe à 40% pour les centres de référés. La société Mars Incorporated détient environ 2000 de ces structures, soit approximativement 7% des cliniques du pays. Cela représente environ 2/3 des cliniques appartenant à des sociétés de capitaux (Fig n°18).

La **privatisation** et le **rachat de structures vétérinaires par des sociétés de capitaux** devrait s'accélérer au cours de prochaines années d'après les prévisions de ces analystes. De plus, ces sociétés seront amenées à fusionner ou se racheter entre elles, créant un marché détenu par moins d'acteurs mais qui possèderont plus de cliniques. C'est le phénomène de **consolidation du marché** (NOLEN, 2018).

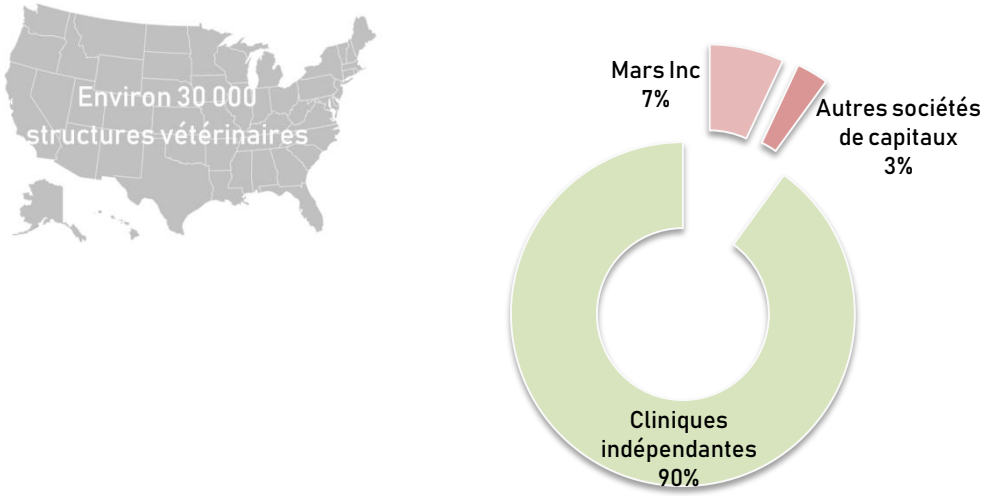


Figure n°18 : Représentation simplifiée des parts de marché des services vétérinaires aux Etats-Unis (réalisée par l'auteur)

- **Un marché proposant une offre de services très segmentée**

Du fait de l'entrée très précoce des investisseurs au capital des sociétés vétérinaires, **l'offre de services a rapidement été fragmentée**. Les investisseurs ont simplement appliqué au marché du service vétérinaire les principes stratégiques de toute entreprise privée. Face à des demandes multiples de la part des consommateurs, les différents acteurs du marché ont développé des offres distinctes. C'est le phénomène de **segmentation du marché**. Même si cette segmentation a pu être initiée dans des cliniques indépendantes traditionnelles, ce sont les réseaux qui l'ont développée à grande échelle. Un des exemples de cette segmentation est la création des *walk-in clinics* par le groupe Banfield Pet Hospital.

D'après une étude menée en 2011 auprès des vétérinaires et des usagers des services vétérinaires aux Etats-Unis par Bayer HealthCare en collaboration avec l'American Veterinary Medical Association (AVMA) et Brakke Consulting, le marché américain est très fragmenté. Au fil des années, aux structures vétérinaires traditionnelles, se sont ajoutées les *walk-in clinics*, des centres de référés très bien équipés et hyperspécialisés (environ 700 dans le pays), des cliniques ambulantes pratiquant des prix très bas et offrant des soins basiques (vaccination, identification et chirurgies de convenances) et des cliniques rattachées à des refuges ou associations de bienfaisance luttant pour la cause animale. Ces dernières sont souvent subventionnées. Au cours d'une phase qualitative de cette étude, 34 vétérinaires ont été interrogés au cours d'entretiens. Ils ont rapporté qu'environ 2/3 des cliniques qui se trouvaient dans leur zone géographique de chalandise étaient des cliniques vétérinaires indépendantes traditionnelles. Le tiers restant était constitué, selon eux, de cliniques appartenant à des réseaux (ex : VCA Animal Hospitals ou National Veterinary Associates), de cliniques présentes dans des animaleries, de cliniques mobiles de vaccination, de centres de référés et de cliniques de refuges. Pour eux, les structures menaçant le plus leur activité sont les cliniques indépendantes et les cliniques au positionnement *low-cost*. Dans cette étude, les cliniques qualifiées

de *low-cost* rassemblent les cliniques offrant des services limités à coûts modérés et les cliniques dépendantes d'associations de la protection animale à but non-lucratif (VOLK et al., 2011a).

Le marché nord-américain des services vétérinaires est un marché de services comme les autres, peu régulé, où **les investisseurs privés détiennent une part de marché non-négligeable**. Actuellement, on peut envisager ce marché sous deux angles. Tout d'abord, c'est un marché détenu en grande majorité par de nombreux vétérinaires ayant leur structure indépendante. Cependant, une part de marché conséquente, entre 10 et 30%, est aux mains de sociétés de capitaux très puissantes qui investissent également dans d'autres domaines de la santé vétérinaires (laboratoires, alimentation…). Ces sociétés cherchent à grossir et acquérir toujours plus de structures, ce qui entraîne une consolidation du marché. Leur logique d'expansion est, pour les plus grosses, internationale.

Par ailleurs, c'est un marché dont **l'offre est très segmentée**. Plusieurs types d'activité de services vétérinaires se distinguent clairement :

- Les cliniques vétérinaires traditionnelles indépendantes ;
- Les cliniques détenues par des sociétés de capitaux faisant partie intégrante d'un réseau ;
- Les cliniques se situant au sein d'animalerie ou *walk-in clinics* ;
- Les cliniques ambulantes offrant des prestations limitées à coûts modérés ;
- Les cliniques de refuges appartenant à des associations à but non-lucratif.

Les besoins de la part des consommateurs concernant les services vétérinaires sont multiples et le marché vétérinaire américain semble s'être développé en conséquence. Ce contexte est à l'origine d'une forte concurrence interne au marché notamment entre structures vétérinaires classiques et structures non conventionnelles. Chacun cherche à tirer son épingle du jeu en insistant sur la qualité perçue des prestations et/ou sur leur l'aspect financier (prix bas, facilités de paiement, mensualisation des frais…) (DEMONCEAU, 2015).

b) Le Royaume-Uni : Un marché quasiment majoritairement détenu par des réseaux capitalistiques puissants

Concernant les réseaux de services vétérinaires, le Royaume-Uni fait figure de pionnier européen. Le réseau le plus ancien et toujours existant au Royaume-Uni est Goddard Veterinary Group qui a été créé en 1952. Ce modèle préexistant à la dérégulation du marché était basé sur le modèle de la rationalisation (Cf. p. 54) et était détenu par une seule famille de vétérinaires. C'est en 1999 que le marché vétérinaire britannique a été dérégulé *via* l'assouplissement des règles concernant la détention du capital des structures vétérinaires. Les premiers réseaux de cliniques vétérinaires détenus par des tiers ont commencé à se développer à partir de cette date. Une de ces sociétés est CVS Group dont l'objectif était de structurer un marché jusque-là détenu par des centaines d'acteurs. Cette entreprise fait partie des sept groupes qui, aujourd'hui, possèdent quasiment la moitié des cliniques vétérinaires au Royaume-Uni. Le groupe est également propriétaire d'une marque de médicaments vétérinaires, de crématoriums, d'un réseau de laboratoires, d'une plate-forme en ligne de distribution de médicaments vétérinaires ainsi que d'une agence de recrutement spécialisée. Le

groupe a généré en 2018, 327,3 millions de livres de chiffre d'affaires, et possède environ 500 structures vétérinaires au Royaume-Uni et au Pays-Bas (BRADSHAW, 2016).

Les sept réseaux propriétaires de structures vétérinaires dominant le marché national sont :

- Independent Vetcare qui détient 12% des parts du marché des cliniques vétérinaires ;
- Pets at Home (détenant Vet4Pets et CompanionVetCare qui sont basés sur un modèle de réseau type «*joint-venture*») qui en détient 9%;
- CVS Group qui en détient 9% ;
- Vet Partners qui en détient 6% ;
- Medivet qui en détient 5% ;
- Linnaeus Group qui en détient 2% ;
- Et Goddard Veterinary Group qui en détient 1%.

Pets at Home et CVS Group sont des sociétés cotées en bourse à Londres. D'autres chaines de moins grande envergure existent et cohabitent avec des cliniques détenues, plus traditionnellement, par des associations de vétérinaires indépendants (ALDWYCH PARTNERS, 2018). Une association à but non lucratif nommée Federation of Independent Veterinary Practices créée en 2016 permet aux vétérinaire propriétaires de cliniques indépendantes de se regrouper. L'objectif de cette association est de promouvoir les cliniques indépendantes et de leur proposer des services similaires à ce que les réseaux de compétences managériales mettent à disposition de leurs cliniques.

Le développement de tels réseaux est facilité par la conjoncture actuelle où les vétérinaires partant à la retraite ne trouvent pas de nouveaux acquéreurs et vendent leur clinique à de grands groupes. **De plus, d'après certains analystes, les attentes de la nouvelle génération de vétérinaires poussent les jeunes diplômés à travailler en tant que salariés au sein de ces réseaux** (ROSS, 2018). Plus récemment d'autres types de réseaux se développent : les réseaux *low-cost* et d'urgences (DEGIOANNI, 2013).

Le monde vétérinaire britannique connait donc les réseaux depuis une petite vingtaine d'années. Ils ont conquis rapidement de grosses parts de marché (Fig n°19). Le marché britannique, comme le marché américain, est également en cours de **consolidation**. Le point commun de tous ces réseaux est le fait que leur offre est tournée vers le client dans le but de lui offrir l'expérience la plus performante qui existe. Ils s'établissent dans le but de créer un réseau de compétences techniques efficace. Le rapport «Taking charge of our future : A vision for the veterinary profession for 2030» publié dans le cadre de VetFutures UK fait état de cette réalité du marché et émet l'hypothèse que les parts de marché détenues par ces grands groupes devraient se stabiliser autour de 50% (FVE, 2017 p. 41).

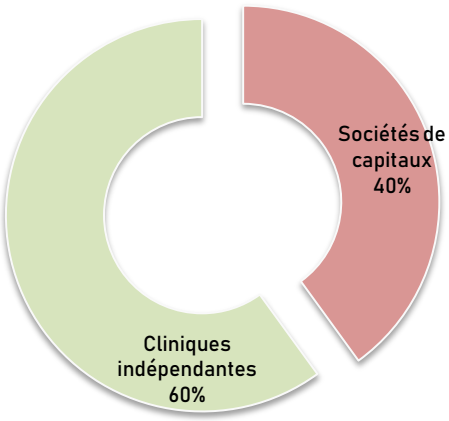


Figure n°19 : Représentation simplifiée des parts de marché des services vétérinaires aux Royaume-Uni (réalisée par l'auteur)

c) L'Europe du Nord : Les réseaux diffusent au sein des marchés

Une dizaine d'années après leur apparition au Royaume-Uni, les réseaux de cliniques vétérinaires ont commencé à se développer dans les pays d'Europe du Nord. Chaque pays européen possède un marché vétérinaire qui lui est propre, inféodé à la législation européenne et nationale. Certains pays possèdent des législations plus favorables à l'implantation de ces réseaux. Les regroupements de cliniques sont plus nombreux qu'en France et les formes d'exercice plus adaptées à l'investissement au capital des entreprises par des tiers.

Le premier réseau européen (excepté le Royaume-Uni) de cliniques vétérinaires détenu par une société de capitaux a été créé en 2011, en Suède. La société s'appelle AniCura et a été fondée par les investisseurs Fidelio Capital and The Animal Hospital Foundation in Greater Stockholm. Aujourd'hui, le groupe détient plus de 200 structures dans 7 pays d'Europe du Nord (Suède, Norvège, Finlande, Pays-Bas, Danemark, Allemagne et Suisse) et a été racheté par Mars Petcare pour environ 2 milliards d'euros en Juin 2018. Le second acteur le plus important du marché européen est la société Evidensia qui naît de la fusion de quatre hôpitaux vétérinaires suédois en 2012. A l'image d'AniCura, le groupe va asseoir sa présence en Europe du Nord en acquérant des structures vétérinaires en Norvège, aux Pays-Bas, en Finlande, en Suisse, au Danemark et en Allemagne, totalisant près de 180 structures en 2017. Puis en 2017, la société fusionne avec le réseau britannique Indepedent VetCare créant le réseau le plus important de cliniques vétérinaires en Europe qui réunit près de 900 cliniques.

Un autre modèle de réseau de cliniques vétérinaires européen de grande envergure est le réseau VetFamily. Il a été créé en 2000 au Danemark, et a été jusqu'en janvier 2019, une filiale de la société Anicura. Depuis le rachat d'Anicura par Mars Petcare, la société est indépendante et aux mains d'une famille suédoise. Historiquement, cette société était uniquement une société de négociation et de référencement de fournitures vétérinaires. Aujourd'hui, le réseau offre également des compétences managériales. Le réseau rassemble environ 1000 cliniques situées au Danemark, en Norvège, en

Suède, aux Pays-Bas et enfin en Allemagne. C'est aujourd'hui en Allemagne que le réseau compte le plus d'adhérents.

Certains pays possèdent également des réseaux d'envergure nationale comme Activet en Allemagne ou Elke aux Pays-Bas qui sont des réseaux à intégration financière de beaucoup plus petite envergure. En Espagne, on peut citer Nexo qui est un réseau de franchise de cliniques vétérinaires (DESCOURS-RENVIER, 2018).

La Federation of Veterinarians of Europe (FVE) a publié en Avril 2015 un rapport au sujet de la profession vétérinaire en Europe : sa démographie, son marché du travail et ses indicateurs financiers. L'étude est basée sur un échantillon de 13 000 vétérinaires provenant de 24 pays européens. Il est à noter que l'Irlande et le Royaume-Uni n'ont pas participé entièrement à l'étude et leurs résultats ne sont donc pas exploitables. Entre autres, cette étude a recensé le pourcentage d'entreprises vétérinaires exerçant sous la forme d'une «*pubic limited company*» dans chaque pays européen. Cette forme d'exercice est celle qui est la plus favorable à l'investissement par des tiers au capital et se rapproche du statut de société anonyme en France. Par exemple, CVS Group est une «*public limited company*». Les pays qui ont le plus fort pourcentage de ce type d'entreprise sur leur territoire sont la Norvège avec 19%, la Finlande avec 12%, l'Autriche avec 9% et la Suède avec 8% (en comparaison les entreprises vétérinaires françaises sont constituées à 1% de «*public limited companies*»). L'étude a également recensé le pourcentage de structures vétérinaires qui appartenaient à des groupes (définis selon cette étude comme une société détenant plusieurs sites d'exercice) ou à des chaînes de cliniques. La moyenne européenne se situe autour de 12%. La France possède 13% de cliniques vétérinaires appartenant à des groupes ou des chaînes. Les pays qui possèdent le plus de structures sous cette forme sont la Suède avec 35%, la Macédoine avec 19% et l'Espagne, la Norvège et la Finlande avec 17% (MIRZA & NACEY RESEARCH, 2015).

Les réseaux sous toutes leurs formes émergent en Europe, soit par conquête des territoires par des groupes étrangers, soit par des initiatives nationales. Le phénomène a pris naissance dans les pays dont la législation était la moins contraignante et diffuse aujourd'hui dans d'autres pays comme la France au rythme de l'évolution des textes et des mentalités.

Ces réseaux, outre une **capacité d'investissement** importante, apportent aux vétérinaires l'accès à des **fonctions supports**[16] managériales qui leur permettent de se centrer sur leur cœur de métier. La formation de réseaux de compétences est également un objectif de ces regroupements. Les services offerts aux usagers sont orientés **haut de gamme** grâce à la haute technicité du matériel et des aptitudes des vétérinaires. La conquête des marchés vétérinaires par les réseaux capitalistiques tend à s'accélérer. Cela s'explique par la présence sur le marché d'acteurs très puissants tels que Mars Incorporated, qui ont des logiques d'expansion internationales. Les services haut de gamme proposés au sein des structures appartenant à ces grands réseaux sont en accord avec la demande d'une partie des consommateurs de services vétérinaires à la recherche d'excellence et de technicité.

[16] Fonctions supports : L'ensemble des activités de gestion au sein des entreprises qui participent de manière non directe à la création de valeur. Elles ne constituent donc pas le cœur de métier. Les fonctions supports sont variables d'une entreprise à une autre.

Cependant, comme le suggère la **fragmentation du marché** nord-américain, une partie des consommateurs, voire des non-consommateurs, **recherchent des prestations à moindre coût** (DICKS, 2016). Comme nous l'avons vu auparavant, le marché des services vétérinaires est un bon candidat au développement d'une offre *low-cost*. C'est à l'étranger, au sein de marchés peu régulés, où les réseaux et la publicité font partie du décor, que **des offres de type *low-cost*** se sont développées en premier. Nous allons, au travers de quelques exemples, étudier le marché de l'offre vétérinaire *low-cost* aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

2) Les différentes modalités de l'offre vétérinaire avec un positionnement «low-cost» dans ces pays, à travers quelques exemples

Aux Etats-Unis, comme au Royaume-Uni, la problématique du coût des soins de santé en général et vétérinaire en particulier, a encouragé la formation de nombreuses associations et *charities*[17] qui peuvent apporter une aide au financement des soins ou en fournir gratuitement. Les associations de bienfaisance axée sur la cause animale sont nombreuses aux Etats-Unis, elles sont financées par des dons et des subventions du gouvernement (notamment pour leur rôle sanitaire). Au Royaume-Uni elles dépendent de la Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals. Elles possèdent des centres de soins à l'attention des animaux recueillis mais aussi des animaux de propriétaires dans le besoin. Ces soins se limitent aux chirurgies de convenance, à la médecine préventive (vaccinations et anti-parasitaires) et aux visites médicales simples. Ces cliniques peuvent être mobiles ou non et réalisent souvent des campagnes à grande échelle de stérilisation ou de vaccination. Les prestations sont alors gratuites ou à prix très bas, la justification de critères sociaux est exigée ou non selon les organisations. Le milieu associatif est donc un des premiers moyens pour les consommateurs anglophones d'accéder à des soins vétérinaires à des prix inférieurs à ceux du marché. Pour autant, on ne peut pas réellement parler d'offre de services *low-cost* car l'accès à ces prestations est limité et il est subventionné pour être pérenne. Nous nous limiterons donc dans la suite de l'exposé aux offres privées de services vétérinaires à moindre coûts.

a) Aux Etats-Unis : une offre récente portée par les réseaux

Aux Etats-Unis, le prix des services vétérinaires augmente en lien avec l'amélioration de la qualité des prestations offertes. La **crise économique** de 2008 a mis en exergue une demande de la part de certains consommateurs de services vétérinaires de soins à moindre coût.

L'étude menée par Bayer HealthCare, en collaboration avec l'AVMA et Brakke Consulting, en 2011, présente **le coût des soins comme un des six facteurs responsables de la baisse de fréquentation des cliniques vétérinaires aux Etats-Unis** à cette période. Au sein de l'étude, un questionnaire en ligne a permis de sonder 2 188 propriétaires de chiens et de chats, cet échantillon est admis comme représentatif de la population des propriétaires de chiens et de chats américains. Cinquante-trois pourcents de l'échantillon ont mentionné qu'ils étaient d'accord avec le fait que «d'habitude **le prix**

[17] *Charities* : Terme anglais pour désigner des associations de bienfaisance et à but non lucratif s'occupant de personnes dans le besoin. Elles organisent de levées de fonds pour financer des projets et aider les plus démunis.

des services vétérinaires est plus élevé que ce à quoi on aurait pu s'attendre». De plus, 26% des répondants ont mentionné qu'ils étaient d'accord avec le fait «qu'ils recherchaient systématiquement une solution moins onéreuse qu'aller chez leur vétérinaire actuel» (VOLK et al., 2011b). D'après l'étude parue dans le rapport «*U.S. Pet Ownership & Demographics Sourcebook*» publié en 2012 par l'AVMA : entre 2006 et 2011, le pourcentage de chats et de chiens qui n'étaient pas médicalisés avait augmenté. De plus, 21,5% des propriétaires de chats et 29,3% des propriétaires de chiens non médicalisés l'expliquaient par le fait qu'ils ne pouvaient pas se le permettre financièrement (LARKIN, 2016).

Dr. Michael Blackwell, vétérinaire en chef de l'association «Human Society of the United States» rapporte qu'une grande partie de la population américaine est pauvre et ne peut pas consommer des soins vétérinaires dispensés par des organismes privés. Selon lui, le modèle actuel de l'industrie vétérinaire privée ne peut pas faire face aux besoins de ces animaux. Il fait partie d'un regroupement de vétérinaires nommé «Access to Veterinary Care Coalition» qui milite pour que les cliniques de refuges appartenant à des associations à but non-lucratif puissent compléter l'offre actuelle des services vétérinaires. C'est, selon lui, une solution *low-cost* pour les propriétaires d'animaux avec de petits revenus (LARKIN, 2016).

Il existe donc **une réelle demande** de la part d'une partie des propriétaires d'animaux américains **de soins vétérinaires à des prix inférieurs** à ceux qui sont pratiqués actuellement. Il existe deux modalités d'accession à des soins vétérinaires *low-cost* aux Etats-Unis qui obéissent à des modèles économiques totalement différents. La première existe *via* les cliniques vétérinaires de refuge et d'association de bienfaisance œuvrant pour la protection animale. La seconde modalité se fait au travers de structures privées dont le *business model* est orienté par une stratégie *low-cost* et c'est celle que nous allons présenter par la suite.

- **Les cliniques privées *low-cost***

Des cliniques privées dont le positionnement est dit ouvertement *low-cost* se sont développées. Nous nous appuierons sur l'exemple des cabinets vétérinaires de la marque PetWellClinics dirigées par le vétérinaire Dr. Sam Meister. Ils sont au nombre de trois dans la zone de Knoxville dans le Tennessee. L'offre de services de ces cabinets **se limite** aux consultations médicales de première intention, aux suivis de maladies chroniques et aux analyses laboratoires. L'absence de service de chirurgie ou de matériel d'imagerie permet de **diminuer les coûts fixes de la structure** qui affiche des prix bien inférieurs à la moyenne concernant ces prestations. Les vaccinations peuvent même être réalisées sans consultation médicale associée, pour les offres les moins chères. L'usage d'internet permet de réduire les coûts : prise de rendez-vous, renseignements des informations concernant le patient et son propriétaire, choix de la prestation voulue. Le dirigeant de cette entreprise rapporte que ces cabinets attirent deux types de clientèle :

- Celle qui ne peut pas consommer des services vétérinaires classiques et qui cherche le moyen le moins cher pour faire soigner son animal ;
- Celle qui pourrait consommer des services vétérinaires plus onéreux mais qui aime les caractéristiques et la commodité des cabinets PetWellClinics.

L'initiative entrepreneuriale du Dr. Meister n'est pas isolée même si ce phénomène est très difficile à quantifier (LARKIN, 2016).

- **Les réseaux de cliniques privées au positionnement *low-cost***

Plusieurs réseaux de ce type existent aux Etats-Unis. Ils sont d'envergures variées allant de la petite dizaine de cabinets à près d'une cinquantaine, pour les plus gros. Ils reposent tous sur le même *business model* : **plusieurs cabinets vétérinaires offrant des prestations limitées à des prix inférieurs à ceux du marché**. Leur **positionnement** est clairement relayé par leur **communication** *via* leur site internet, commun au réseau. Le site permet de transmettre les valeurs du réseau (et de la marque qu'il porte), les informations pratiques et les services de prise de rendez-vous. Pour présenter le fonctionnement d'un de ces réseaux, nous allons nous appuyer sur un évènement de l'actualité du marché vétérinaire américain.

Au début de l'année 2018, la société Petco, propriétaire de 1500 animaleries aux Etats-Unis, à Porto Rico et au Mexique a annoncé sa volonté d'ouvrir des cliniques vétérinaires au sein de ses magasins. Le modèle de ces *walk-in clinics* a déjà été éprouvé par Banfield Pet Hospital en collaboration avec PetSmart depuis 1994 et c'est un succès avec plus de 800 cliniques vétérinaires pour 1600 animaleries. Petco et Petsmart sont les deux plus gros concurrents du marché de l'animalerie aux Etats-Unis. Petco a annoncé vouloir travailler avec la société propriétaire de la marque Thrive Affordable Vetcare (Fig n°20) pour l'ouverture de ces cliniques, sur un modèle de *joint-venture.* La marque Thrive Affordable Vetcare a été créée en 2015 par Dr. Jasen Trautwein et est à l'origine d'un réseau d'une cinquantaine de cliniques. La philosophie du réseau est d'atteindre des propriétaires d'animaux qui ne médicalisent pas leurs compagnons pour des **raisons financières** et des consommateurs à la recherche d'une **offre de valeurs différente** de celle qui était déjà proposée. Le positionnement des cabinets est donc revendiqué comme étant *low-cost.* Aujourd'hui, la société appartient au groupe Pathway Vet Alliance qui est une société de gestion managériale, propriétaire d'un réseau de plus de 150 cliniques vétérinaires (sans compter les cabinets Thrive Affordable Vetcare). Après 3 ans d'existence, la société Thrive Affordable Vetcare est déjà propriétaire d'une cinquantaine de cabinets vétérinaires au positionnement *low-cost* à travers tout le pays (Fig n°20). Les services proposés au sein des cabinets sont des **consultations de médecine préventive** (vaccination, traitement anti-parasitaire, identification), des **chirurgies de base** (convenance, retrait de masse…) et des **soins dentaires**. Le prix des prestations proposées est significativement inférieur à celui du marché, 30% en moyenne d'après l'actuel PDG de Thrive Affordable Vetcare.

Figure n°20 : Logotype, avantages concurrentiels et localisation des cabinets vétérinaires «Thrive Affordable Vetcare» (Source : Site internet «Thrive»)

Petco a exprimé sa volonté de conserver ce positionnement *low-cost* pour les cabinets présents dans ses animaleries. La proposition de services de soins vétérinaires au sein de leurs magasins est, selon eux, indispensable pour offrir à leurs clients l'entière gamme de services dont ils ont besoin concernant leurs animaux de compagnie. D'après le Dr. Whitney Miller, directeur de la branche médecine vétérinaire de Petco, ces cabinets ne rentrent pas en concurrence directe avec les cliniques vétérinaires indépendantes car ils ne proposent qu'une offre de service et des horaires d'ouvertures limités. Il avance même que Petco pourrait à l'avenir solliciter des vétérinaires indépendants pour ouvrir des cliniques dans leurs magasins (THORNTON, 2018).

Aux Etats-Unis, l'offre de soins *low-cost* se développe à large échelle grâce à des réseaux et existent également *via* des initiatives isolées de vétérinaires libéraux indépendants. Le **succès auprès des consommateurs** de ce type d'offre amène la profession à se poser des questions que soulève le Dr. Michael Dicks dans son essai «Supply and Demand». Dr. Dicks est le directeur du service économique

de l'AVMA. Il écrit que la demande de la part des consommateurs de services vétérinaires moins onéreux est forte, même au sein des populations qui pourraient payer le prix de prestations classiques. En effet, pour une même **qualité perçue**, le consommateur a tendance à chercher la solution la moins chère. Selon lui, les vétérinaires doivent réaliser un travail d'études des **différents segments de consommateurs** de services vétérinaires dans le but de leur apporter des **offres différenciées** en fonction de leurs **attentes** et du prix qu'ils sont prêts à payer. Il affirme que les marchés structurés en différents niveaux de prestations et de prix existent déjà dans d'autres domaines et que le marché vétérinaire ne devrait pas y faire exception si les vétérinaires souhaitent conserver les parts de marché actuelles. Selon lui, les vétérinaires doivent cesser de présenter et offrir uniquement les soins *gold standard* à leurs clients et doivent **davantage adapter leur prescription et leur offre au contexte de l'animal et de son propriétaire, notamment économique** (LARKIN, 2016).

b) Au Royaume-Uni : Une offre plus modeste, également portée par les réseaux

Au Royaume-Uni, l'offre de soins vétérinaires *low-cost* existe également même si l'envergure de ces réseaux est moins importante qu'outre-Atlantique, en lien avec un marché beaucoup moins vaste. Ces initiatives se sont développées au même moment, approximativement, qu'aux Etats-Unis.

- **Les réseaux de cliniques privées au positionnement *low-cost***

Quelques réseaux de cabinets vétérinaires au **positionnement *low-cost*** existent au Royaume-Uni. Nous nous appuierons ici sur l'exemple du réseau Easipetcare et du réseau The Vet.

Le réseau Easipetcare a été fondé par le Dr. Judy Walker en 2010 et est constitué de 7 cabinets dans différentes régions du Royaume-Uni. La chaîne a été rachetée en 2017 par le groupe Independant Vetcare, elle fait donc partie du réseau de structures vétérinaires britannique le plus puissant. Le réseau est intégré verticalement et tout le personnel travaillant au sein des structures et de la société est salarié. Le slogan de la marque est «*Low Cost Vets who Care*» que l'on peut traduire par «Des vétérinaires *low-cost* impliqués, qui prennent soin de votre animal» (Fig n°21). Le **positionnement *low-cost* est donc revendiqué** au sein-même du slogan. La mission du réseau est de pourvoir des services vétérinaires de **bonne qualité** à un prix inférieur à celui du marché. Le site général du réseau renvoie vers des sites propres à chaque cabinet. L'identité visuelle est commune. Le site met en avant des offres de «pack» de services de prévention à différents prix selon les prestations incluses. Un plan annuel de prévention est proposé ainsi qu'une offre d'essai d'assurance. Les consommateurs peuvent prendre rendez-vous sur le site internet ou par téléphone ou venir sur des plages horaires dédiées sans rendez-vous. Les cabinets sont **ouverts tous les jours** de la semaine. La gestion des horaires et des prix des prestations autres que les «packs» sont propres à chaque cabinet. La communication s'appuie largement sur les prix bas proposés. Le réseau signale qu'il travaille avec un centre de référés préférentiel, le «West Midlands Veterinary Refferals». Ce groupe possède deux sites, un dans la grande banlieue de Londres et un dans le centre du pays. La

communication de ce groupe de cliniques de référés est également axée sur une offre de service à des **prix raisonnables** et **prévisibles** qui sont **affichés** sur leur site internet.

Figure n°21 : Logotype du réseau de cabinets vétérinaires «Easipetcare» (Source : Site internet «Easipetcare»)

The Vet est un réseau constitué de 9 cabinets situés dans différentes régions du Royaume-Uni (Fig n°22). Il a été fondé en 2013 par le Dr. Baldwin Jane et le dernier cabinet a ouvert en 2018 à Portsmouth. Le slogan de la marque est «*Where Quality Care Costs Less*» que l'on peut traduire par «Là où les soins de qualité sont moins chers». Le positionnement *low-cost* est revendiqué dès la description des **valeurs du réseau**. La mission explicitée du réseau est donc d'offrir des services vétérinaires de qualité à un **prix abordable**. Les principaux atouts d'accessibilité avancés sont la possibilité de **venir sans rendez-vous** dans les différents cabinets et le fait qu'ils soient **ouverts tous les jours** de la semaine (Fig n°22). Le parking est gratuit ou offert. Par ailleurs, des plans annuels de santé étalant les paiements de façon mensuelle sont proposés et recommandés par les cabinets appartenant au réseau. Le site général renvoie aux sites propres à chaque structure. Ils permettent aux consommateurs de s'inscrire eux et leur animal. La communication insiste sur le fait que les prix des prestations telles que la vaccination et les chirurgies de convenance sont inférieures au prix du marché local. Un service de toilettages est également offert au sein des cabinets. Outre les consultations de médecine préventive, les cabinets offrent également la possibilité de réaliser des examens complémentaires tels que des radiographies, des échographies et des analyses sanguines. *Via* leur site, le réseau recommande également une assurance pour les animaux de compagnie.

Figure n°22 : Logotype, avantages concurrentiels et localisation des cabinets vétérinaires «The Vet» (Source : Site internet «The Vet»)

Au Royaume-Uni comme aux Etats-Unis, il existe une **franche segmentation** du marché des services vétérinaires avec des offres dont le positionnement est explicitement *low-cost*. L'accès à des soins vétérinaires à moindre coût semble avoir été **une demande** claire de la part des consommateurs car les associations comme les entreprises privées ont décidé d'en proposer. Les prestations offertes par les cliniques privées dont le positionnement est *low-cost*, que ce soit au sein de réseaux ou non, sont assez similaires. Elles s'appuient sur l'**accessibilité**, la **disponibilité** et les **prix modérés**. L'objectif est de proposer une offre la plus **simple** et la plus **pratique** possible pour le consommateur, à un prix défiant toute concurrence. L'offre **se limite** à des **prestations généralistes** mettant en avant la médecine préventive et la stérilisation. Des chirurgies de base et des soins dentaires sont également parfois proposés. Les réseaux de cabinets ont des identités visuelles fortes et leur **communication** permet de transmettre les valeurs de la marque du réseau. La communication est axée sur **l'accès à des soins de bonne qualité à moindre coût.** La majorité des structures propose des plans de santé annuels ou communique sur des offres de soins sous la forme de *pack*. Les leviers de baisse des prix proposés ne sont pas clairement explicités. L'offre de soins vétérinaires s'intègre souvent à une offre globale de services autour de l'animal et de sa santé : nourriture, toilettage, cours d'éducation,

assurance santé. Cette intégration est soit physique comme pour les cabinets vétérinaires Thrive Affordable Vetcare au sein d'animaleries, soit se matérialise par une communication au sujet de partenariat entre la structure vétérinaire et les structures fournissant ces services. Les structures au sein desquelles sont proposés ces services mettent en avant des locaux modernes et confortables évoquant qualité et professionnalisme.

Bilan

- Les marchés des services vétérinaires des pays nord-américains, anglais et européens du Nord ont été libéralisés plus précocement et fortement que le marché français. Les possibilités de financement des entreprises vétérinaires y ont été beaucoup moins contraintes ce qui a favorisé le développement de réseaux de structures vétérinaires.
- Les premiers réseaux sont nés aux Etats-Unis puis ils se sont implantés au Royaume-Uni et plus récemment en Europe du Nord. La majorité est financée en grande partie par des investisseurs extérieurs. Leur importante capacité d'investissement autorise un développement rapide des organisations, d'envergure parfois internationale. Ces réseaux détiennent des parts de marché nationaux non négligeables. C'est le phénomène de consolidation.
- Ces réseaux de structures vétérinaires sont donc des acteurs majeurs des marchés des services vétérinaires dans ces pays. La France semble emprunter, doucement mais sûrement, ce chemin.
- Dans les pays anglo-saxons, la consolidation des marchés s'est accompagnée d'une segmentation de l'offre de soins vétérinaires dans le but de répondre à la demande des consommateurs.
- Une demande la part des consommateurs de soins vétérinaires simples et basiques à moindre coût a été identifiée, ce qui a conduit, entre autres, au développement de structures vétérinaires avec un positionnement *low-cost*.
- La plupart des structures avec un positionnement *low-cost* font partie de réseaux de plusieurs cliniques/cabinets véhiculant une image de marque, une identité visuelle forte et des valeurs communes.
- Les valeurs de ces structures sont l'accessibilité financière, la commodité, la qualité des soins et le confort des animaux et de leurs propriétaires. La communication met l'accent sur les tarifs modérés pratiqués au sein des structures.
- L'offre de soins vétérinaires avec un positionnement *low-cost,* même si elle est bien organisée, reste anecdotique dans ces pays. Son impact sur les marchés et la concurrence interne est lui, difficile à évaluer.

Pour l'instant, le marché des services vétérinaires français est peu segmenté, ou en tout cas, la segmentation n'est pas explicite pour les consommateurs. Seules les structures de type CHV ont une communication claire au sujet de leurs prestations et de leur positionnement. De ce fait, le marché français se dichotomise plutôt entre structures spécialistes et structures généralistes. Pourtant, en France, les comportements de consommation sociétaux se polarisent et le marché du *low-cost* se développe. Et comme nous l'avons vu, le marché vétérinaire est propice au développement d'une offre *low-cost*. L'observation de ce phénomène dans les pays anglo-saxons le confirme. Au sein de ce marché vétérinaire français en pleine transition, une première forme d'offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* se développe depuis 2016, sous la forme d'un réseau.

B) En France : La licence de marque de cabinets vétérinaires à coûts modérés VetoAccess

En 2016, la profession vétérinaire française assiste à la création de la licence de marque VetoAccess et à l'apparition des premiers cabinets vétérinaires licenciés. Ces cabinets sont d'un nouveau genre en France car, ils proposent **explicitement** des **prestations limitées à coûts modérés.** Le modèle s'inspire clairement des réseaux de cliniques vétérinaires au positionnement *low-cost* britanniques ou américains que nous avons étudiés précédemment. L'arrivé de ce nouveau concept économique et *marketing* au sein de la profession vétérinaire en France s'accompagne de nombreuses réactions de la part des confrères et d'un intérêt certain de la part des médias locaux et de la presse spécialisée. Comme souvent lorsqu'un modèle disruptif apparaît au sein d'un marché, cela provoque de vives réactions de la part des concurrents. «VetoAccess» n'y a pas fait exception. Cette partie de notre étude s'appuiera sur les différents articles de la presse spécialisée portant sur le sujet de VetoAccess, sur un entretien réalisé avec le fondateur de la licence de marque, Jean-François Stein en Mars 2018 (Annexe n°1) et sur le contrat de licence de marque VetoAccess (Annexe n°2).

1) Le réseau de cabinets «VetoAccess» aujourd'hui en France

a) «VetoAccess», une licence de marque (Annexe n°2)

- **La création de la licence de marque «VetoAccess» (Fig n°23)**

La marque VetoAccess a été déposée pour la première fois en 2013 à l'Institut National de la Protection Intellectuelle par Jean-François Stein. Elle a été déposée une seconde fois en 2015 *via* la société «100% Veto», dont Mr. Stein est l'actuel gérant. Mr Stein a exercé une activité de *coaching* de structures vétérinaires au sein de sa société «100% Veto» pendant une vingtaine d'années avant de se lancer dans ce nouveau projet. La société «100% Veto» contractualise la marque VetoAccess sous le statut de **licence de marque**[18] (TROUILLET, 2016). Cette marque est destinée à être utilisée

[18] Licence de marque : Le licencieur possède une société et établit des actes contractualisés avec des cabinets qui deviennent alors des licenciés. Le licencieur se rémunère grâce à un droit d'entrée dans le réseau de la part du cabinet et un pourcentage des ventes des licenciés. Une licence de marque est la location d'une marque

comme enseigne pour **des cabinets vétérinaires satellites de structures vétérinaires traditionnelles**. La création et la contractualisation de cette marque et des concepts qu'elle porte a été soumise à l'examen du Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires (CNOV), en Octobre 2015, suite à des sollicitations provenant de confrères et d'élus du CROV Champagne-Ardenne. L'examen a porté sur la **conformité éthique et déontologique** du projet. Le CNOV a statué que le projet n'allait pas à l'encontre de la déontologie vétérinaire et donc, qu'il ne pouvait en aucun cas être, actuellement, remis en cause. Le CNOV a tout de même rappelé à cette occasion que tout vétérinaire ouvrant un établissement de soins vétérinaires ne pouvait le faire gérer de façon permanente par un confrère. Dans ce cas précis, un vétérinaire libéral qui ouvre un cabinet satellite VetoAcces doit obligatoirement y exercer la médecine vétérinaire. Suite à cet avis rendu par le CNOV, le projet a pu continuer de se développer. Les sollicitations d'avis de la part du CNOV au sujet de la marque VetoAccess émanaient de confrères qui considéraient cette initiative comme étant de la **concurrence déloyale** et étant un exercice de la profession vétérinaire anti-déontologique. Ces manifestations attestent du contexte professionnel vétérinaire peu enclin au développement de ce nouveau concept entrepreneurial au moment de sa création.

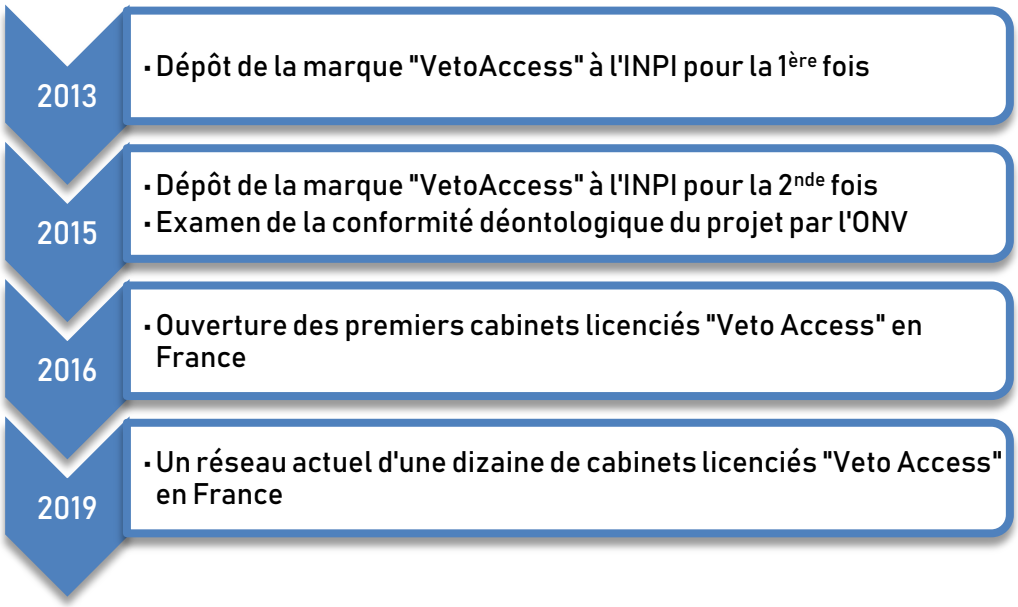


Figure n°23 : Chronologie des évènements de la création et du développement de la licence de marque «VetoAccess» (réalisée par l'auteur)

Cette prestation de service s'adresse à des vétérinaires qui souhaitent ouvrir un cabinet vétérinaire avec un **positionnement différent**, en complément d'une activité au sein d'une structure vétérinaire traditionnelle (appelée dans ce cas «structure-mère»). En effet, le concept du cabinet VetoAccess repose sur **la coopération entre le cabinet vétérinaire et la structure-mère**. La gestion des fonctions supports des deux structures est commune, les ressources humaines peuvent également l'être et surtout il existe un flux d'animaux référés du cabinet vers la structure-mère lorsque cela est

déposée (donc protégée) et de ses signes distinctifs par une société, à différents cabinets. Le contrat détermine le «loyer» et les conditions d'utilisation de cette marque dans le but de protéger son image.

nécessaire. C'est également la structure-mère qui peut assurer la continuité et permanence des soins pour le cabinet au travers d'une convention. Selon ses fondateurs, le concept d'un cabinet VetoAccess prend sens au sein d'une **vision stratégique globale** pour l'entreprise vétérinaire. Cette démarche permettant d'opérer une **segmentation de l'offre** à l'échelle de l'entreprise.

Mr. Stein, au travers de sa société «100% Veto», est un prestataire de service pour une entreprise vétérinaire qui investirait dans une licence de marque «VetoAccess». Il n'existe **aucun lien juridique ou capitalistique** entre les sociétés, qui sont uniquement engagées l'une envers l'autre par un contrat. Les associés de l'entreprise vétérinaire sont totalement **indépendants** vis-à-vis de la politique commerciale et *marketing* proposée par VetoAccess et sont libres de ne pas l'appliquer, dans les limites des conditions contractuelles visant à protéger l'image de marque véhiculée par la licence. Par exemple, le prix des services proposés au sein d'un cabinet VetoAccess ne sont pas fixés par le contrat.

VetoAccess est aujourd'hui l'unique réseau en France qui utilise un modèle de licence de marque (Fig n°24). Il n'existe pas non plus de réseau s'appuyant sur un modèle de franchise en France. Ce modèle garantit la totale indépendance des entreprises vétérinaires et établit un lien uniquement contractuel entre les parties. L'objet du contrat porte uniquement sur la commercialisation d'une prestation de service.

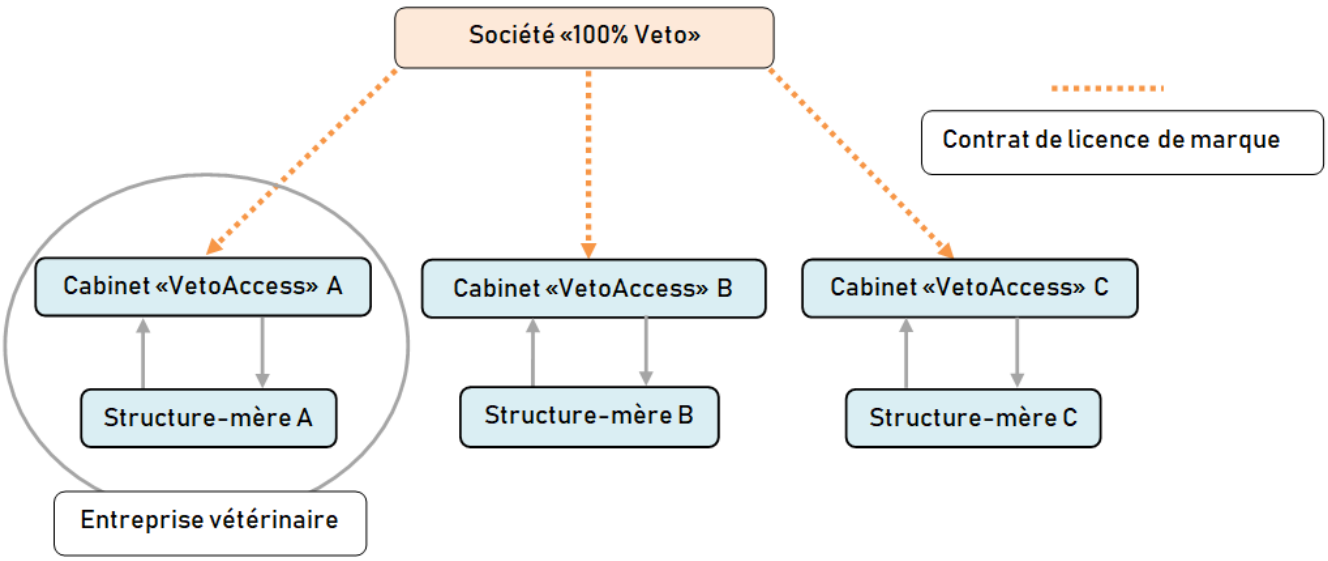


Figure n°24 : Schématisation de la structure du réseau de cabinets vétérinaires «VetoAccess» (réalisée par l'auteur)

- **Le contenu de la licence de marque et les conditions d'entrée**

La société «100% Veto» propose à la profession vétérinaire une **prestation de service** au travers de la licence de marque «VetoAccess». De façon plus concrète, la société vend ou plutôt loue une marque qui porte un nouveau concept de cabinet à coûts modérés**. Le positionnement** et le ***mix-marketing*** de la prestation de service sont bien identifiés et caractérisés. Au travers de la location de la marque,

ses créateurs contractualisent sa **notoriété**, son positionnement, son *mix-marketing*, la **charte graphique et architecturale** et les processus de fonctionnement qu'ils ont imaginés pour développer le concept. Ce concept comporte implicitement une structure de coûts différente de celle de la majorité des cliniques vétérinaires actuelles qui, sans être contractualisée, doit être mise en place par le licencié pour mener à bien le projet.

Plus concrètement, le contrat de licence de marque prévoit de mettre à disposition du licencié :

- La notoriété de la marque qui sera construite et entretenue par le licencieur grâce à une communication institutionnelle ;
- L'exclusivité de l'enseigne dans un périmètre géographique défini contractuellement ;
- Les spécifications (=définition des caractéristiques) de l'offre de service permettant l'exploitation de la licence de marque, relatives notamment au *mix-marketing*, à la charte graphique, à la charte architecturale ;
- L'identité visuelle de la marque *via* une charte graphique et architecturale ;
- Des supports de communication (papeterie, enseigne, vitrine micro-perforée, Informations sur le Lieu de Vente (ILV)…) ;
- Le site internet général de la marque, géré et référencé par le licencieur (un site particulier au cabinet est exploitable, mais sa gestion doit être assumée par le licencié) ;
- Un logiciel-métier de gestion et de prise de rendez-vous ;
- Un soutien pour la recherche du local et du personnel vétérinaire ;
- Un accompagnement de 10 jours permettant la formation du personnel aux procédures organisationnelles, techniques et commerciales et à l'utilisation du logiciel ;
- Le suivi économique et l'analyse de la performance du cabinet au long cours avec mise en place de mesures correctrices ;
- L'organisation de réunions régulières entre le licencieur et les licenciés.

En échange de ces prestations, le licencié s'engage à respecter les conditions d'utilisation de la marque, dans le but de protéger son image. Ces conditions sont définies contractuellement. Cependant, il est bien précisé que le respect de ces conditions permet au licencié de bénéficier des avantages découlant de l'image de marque VetoAccess et qu'il n'implique aucune restriction dans la direction de son entreprise, ni l'exercice indépendant de sa profession de vétérinaire.

Un contrat de licence de marque prévoit qu'il soit versé au licencieur des droits d'entrée dans le réseau de la part du licencié et un pourcentage de ses ventes. Le contrat exigeait, à l'origine, des droits d'entrée et une redevance de 5% du chiffre d'affaires généré par le cabinet. Suite à une demande de modification de la part du CROV de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, cette redevance a disparu au profit d'un montant mensuel fixe. En effet, a été invoqué le fait qu'une entreprise privée ne puisse tirer un bénéfice d'une activité de santé (TROUILLET, 2017).

Les vétérinaires qui deviennent licenciés VetoAccess entrent au sein d'un **réseau** constitué des cabinets vétérinaires qui portent la marque. Ces cabinets, bien qu'ils soient totalement indépendants sur les plans juridiques et capitalistiques, sont liés par la notoriété de la marque, **les valeurs** qu'elle véhicule et **l'identité visuelle** commune.

b) Un réseau actuel d'une dizaine de cabinets en France

- **Un maillage géographique prenant ses origines dans la région Bourgogne-Franche-Comté**

Les premiers cabinets qui ont été licenciés VetoAccess appartiennent à des vétérinaires qui ont été directement démarchés par la société «100% Veto» au sein du réseau que s'était constitué Mr. Stein au cours de ses activités antérieures de *coaching* de cliniques vétérinaires. Mr. Stein étant originaire de la région de Bourgogne-Franche-Comté, il n'est pas étonnant d'observer que c'est dans ce bassin que sont apparus les premiers cabinets VetoAccess en 2016. Les premiers cabinets à avoir ouvert leurs portes étaient situés à Meursault (21) et Chagny (71). Le cabinet de Meursault a, depuis, fermé ses portes. Au fil des mois, de nouveau cabinets VetoAccess se sont implantés dans la région et au-delà. Actuellement, on trouve 10 cabinets vétérinaires VetoAccess, situés, à Albi (81), Brest (29), Chagny (71), Checy (45), Dammarie-les-Lys (77), Chenove (21), Gérardmer (88), Montauban (82), Saran (45) et Troyes (10) (Fig n°25).

Figure n° 25 : Représentation du réseau de cabinets vétérinaires licenciés «VetoAccess» en France (réalisée par l'auteur)

Depuis le lancement de ce nouveau concept, les licenciés VetoAccess se sont officiellement réunis une fois en Avril 2018 pour échanger sur leurs pratiques et leurs expériences ainsi que sur les perspectives d'avenir de leurs entreprises.

- **Un réseau avec une identité visuelle commune**

L'identité visuelle est le signe extérieur, et le seul **perceptible** par les consommateurs, qui traduit **l'appartenance** de ces cabinets à un même réseau ayant des valeurs et des pratiques communes. Elle porte donc des **enjeux stratégiques de *marketing*** et de **communication** fondamentaux. Elle est constituée de formes, de couleurs, de texte et de mise en forme qui permettent, au travers d'un style graphique propre à l'entreprise, de **transmettre ses valeurs**. Elle est formalisée par une **charte graphique** qui est, dans le cadre de la licence de marque VetoAccess, contractualisée. Au vu de la nouveauté du concept au sein du paysage vétérinaire français, l'enjeu de lisibilité des valeurs et des enjeux de la marque est primordial.

Dans le cas du réseau VetoAccess, l'identité visuelle est forte, les enseignes et vitrines des cabinets VetoAccess sont aux couleurs de la marque et portent son logotype (Fig n°26). **Grâce à ces signes extérieurs, le consommateur perçoit la particularité du cabinet et son appartenance à un réseau**. L'utilisation de la charte graphique et architecturale par les licenciés garantit l'homogénéité du visuel de la marque et donc son image.

Figure n°26 : Exemples de devantures de cabinets licenciés «VetoAccess» (Source : Site Internet VetoAccess)

2) Un réseau qui développe un concept économique et *marketing* s'inspirant du *business model low-cost* (Annexe n°1)

Jean-François Stein, fondateur de la licence de marque VetoAccess, refuse d'utiliser le **qualificatif *low-cost*** pour décrire son projet. Pourtant, celui-ci en porte de nombreux traceurs. En effet, le modèle économique du cabinet vétérinaire VetoAccess a été repensé pour créer une **nouvelle structure de coûts**. Celle-ci permet une **diminution des coûts de production** des services, ce qui est à

l'origine d'une **diminution du prix proposé** aux consommateurs, tout en conservant une **rentabilité satisfaisante**. Cette nouvelle structure de coût implique **une offre de service limitée**. Les grandes lignes de construction de la licence de marque VetoAccess rassemblent les éléments principaux de définition d'un ***business model low-cost*** (Cf. p. 24). La politique *marketing* et la communication auprès des consommateurs ont pour objectif la création d'une image de marque offrant des prestations de qualité, à un prix inférieur au prix moyen du marché. Cela fait de VetoAccess le premier réseau de structures vétérinaires ayant un positionnement *low-cost* en France.

a) Une structure de coût repensée pour diminuer les coûts opérationnels et les prix proposés

Le cabinet exploité par le vétérinaire licencié répond aux critères fixés par le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt *via* l'arrêté du 13 mars 2015 relatif aux catégories d'établissements de soins vétérinaires. Il spécifie qu'un cabinet vétérinaire doit être constitué d'un espace d'accueil et d'une salle d'examen au minimum. Les horaires d'ouverture sont libres (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 2015a).

La structure de coût proposée au sein d'un cabinet vétérinaire VetoAccess s'appuie sur une diminution des coûts opérationnels directement lié au statut de «cabinet vétérinaire». Les **coûts opérationnels** comprennent les **coûts fixes**, qui sont indépendants du niveau d'activité et les **coûts variables** qui, eux, augmentent avec le niveau d'activité.

- **Les coûts fixes**

Les leviers de diminution des coûts fixes qu'exploite ce modèle sont inhérents à la structure de «cabinet vétérinaire» et notamment à sa petite surface. La **petite surface** du local induit une diminution du loyer, des charges fiscales, des dépenses liées à l'eau, l'électricité et au nettoyage des locaux. Par ailleurs, **aucun matériel ou équipement onéreux n'est exigible** au sein d'un «cabinet vétérinaire». De ce fait, une diminution des coûts est possible grâce à la **diminution significative des charges liées à l'investissement, l'amortissement et l'entretien de matériel** (analyseur, radiographie, échographie…). Le personnel vétérinaire et non-vétérinaire pour faire fonctionner la structure est réduit, ce qui permet de diminuer les charges de personnel. Le concept initial prévoit que seul un vétérinaire travaille au sein de la structure. Cependant, certains vétérinaires ayant ouvert un cabinet VetoAccess ont décidé d'y faire travailler une Assistante Vétérinaire Spécialisés (ASV) pour soulager le vétérinaire.

- **Les coûts variables**

Les leviers de diminution des coûts concernant les coûts variables sont très limités. Cependant, du fait que l'activité est moins variée et technique, elle est moins gourmande en achats de matière premières et de consommables. Ces charges sont donc moins importantes au sein du cabinet qu'au sein d'une clinique traditionnelle.

- **La marge sur coût variable**

Un des derniers leviers pouvant être envisagé pour diminuer les prix proposés aux consommateurs est la diminution de la marge sur coût variable. Dans le cadre d'une activité vétérinaire, elle représente la diminution de marge réalisée sur la vente des actes et des produits. Ce levier n'est pas mis en avant par le concept VetoAccess car l'objectif est de maintenir une rentabilité satisfaisante. Cependant, si cette baisse de marge induit une baisse de prix qui permet une augmentation du volume de vente alors elle peut être envisagée de façon pertinente.

Ces différents leviers permettent de diminuer les coûts opérationnels et les prix des prestations de services et des produits (Fig n°27).

- **L'importance du prix du marché**

Le concept VetoAccess s'appuie sur un positionnement de prix bas par rapport au prix moyen du marché. La promesse du positionnement *marketing* doit se vérifier dans la réalité. Il est donc nécessaire d'opérer une veille concurrentielle pour s'assurer que les prix proposés au sein du cabinet soient inférieurs, et perçus comme inférieurs par les consommateurs, aux prix proposés par les concurrents présents dans la zone de chalandise du cabinet.

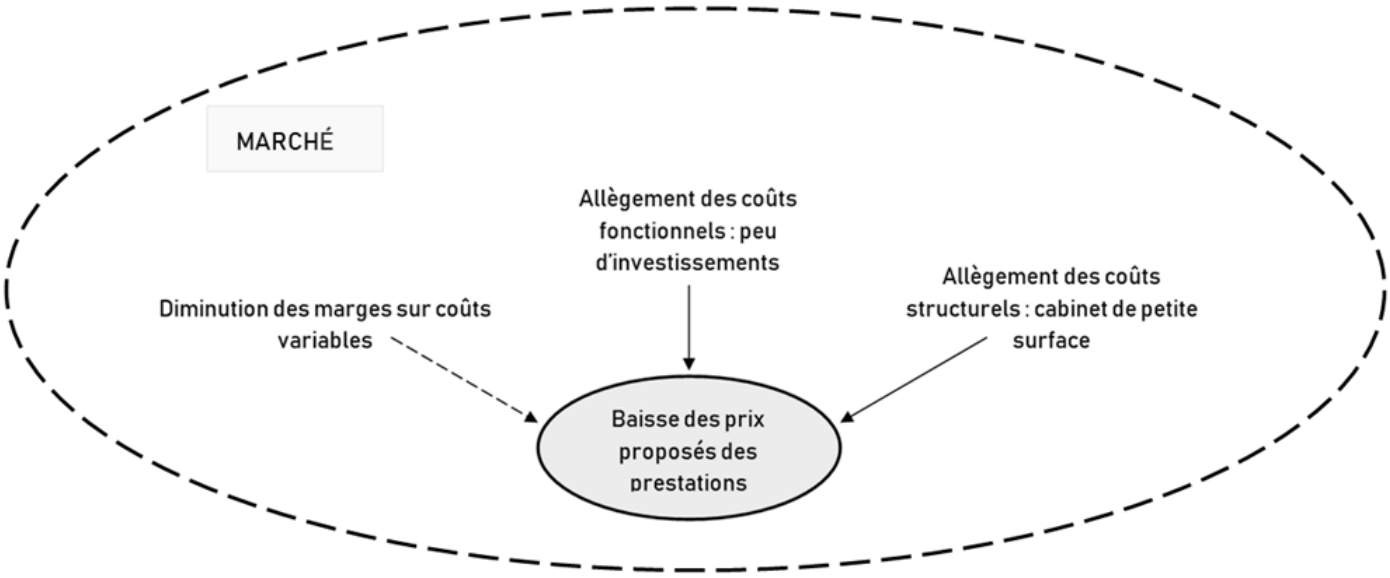


Figure n°27: Synthèse des leviers de diminution des coûts au sein d'un cabinet licencié «VetoAccess» (réalisée par l'auteur)

b) Une offre de services vétérinaires limitée à l'essentiel

La petite surface du cabinet et l'absence de matériel couteux nécessaire à la réalisation d'examens complémentaires ne permet de proposer qu'une **offre de prestations limitée**.

Les prestations proposées au sein d'un cabinet VetoAccess sont :

- des consultations vaccinales ;
- des identifications ;
- des consultations médicales de première intention ;
- de la vente de produits vétérinaires soumis à prescription ;
- de la vente d'aliments et de produits vétérinaires non soumis à prescription.

Cette offre de services limitée est **explicitement exposée** aux consommateurs grâce aux **supports de communication** que sont le site internet, les réseaux sociaux et les ILV. Dans les cas où les consultations de médecine de première intention nécessiteraient des examens complémentaires telles que des analyse sanguines ou de l'imagerie, le client sera référé auprès de la structure-mère où il ne paiera pas de nouvelle consultation. De même, les services d'hospitalisation et de permanence des soins sont assurés par la structure-mère. La promesse de prix bas est donc associée de façon inhérente à une limitation de l'offre de service si l'on souhaite conserver des services d'une qualité équivalente à celle que l'on peut trouver dans une structure traditionnelle. Cela est clairement exposé aux consommateurs grâce aux supports de communication. L'offre de service est simple et épurée, on reconnait encore ici une **logique stratégique *low-cost***.

c) Une identité visuelle orientée par un positionnement *low-cost* (ADARY et al., 2015 pp. 66-78)

Le positionnement *low-cost* de la licence de marque VetoAccess est fondamental dans le *business model* du projet. Le *mix-marketing* doit garantir la **perception juste** de ce positionnement par les consommateurs. Cela est permis notamment par le **visuel** de la marque et ce qu'il évoque aux consommateurs. L'identité visuelle d'une marque doit permettre la reconnaissance rapide de celle-ci par le consommateur et la **transmission des ses valeurs** et de ses **éléments de différenciation**. Elle se compose du nom de la marque, d'un symbole, d'un système de couleurs et d'un code graphique.

L'identité visuelle de VetoAccess a été développée par la société Veto online qui est une agence de communication spécialisée dans le monde vétérinaire. L'élément le plus tangible de cette identité visuelle est le **logotype** (Fig n°28). Il est repris sur les éléments de papeterie, les sites internet, les vitrines micro-perforée et l'enseigne.

Figure n°28 : Le logotype de la marque «VetoAccess» (Source : Site Internet VetoAccess)

- **Le symbole**

Le symbole graphique du logotype s'inspire de l'emblème de la médecine vétérinaire (Fig n°28) qui, lui-même, s'inspire du caducée ou baguette d'Esculape. Il remonte à la mythologie grecque, représente un bâton autour duquel s'enroule un serpent. C'était l'attribut d'Asclépios, le dieu grec de la médecine, il permet de guérir les maladies. Il est communément admis que la baguette représente le pouvoir, le serpent la prudence et le miroir le diagnostic. Le caducée d'Esculape est aujourd'hui largement repris par les professions médicales et paramédicales ainsi que certaines organisations mondiales dont les missions ont attrait à la médecine (Fig n°29) (ex : World Medical Association ; Organisation Mondiale de la Santé). La médecine vétérinaire s'est inspirée de ce symbole en y ajoutant un V pour «Vétérinaire» qui encadre le caducée d'Esculape et en a fait son emblème. Une majorité des organisations professionnelles vétérinaires dans le monde se sont inspirée de cette emblème pour construire leur logotype (Fig n°29) (ex : Federation of Veterinarians of Europe ; American Veterinary Medical Association ; Ordre National des Vétérinaires) (KIEFFER, 2007).

Figure n°29 : Exemples de logotypes d'organisations médicales et vétérinaires utilisant ou s'inspirant du caducée d'Esculape (Source : Sites internet respectifs)

Le logotype «VetoAccess» s'inspire donc de l'emblème de la médecine vétérinaire lui-même repris par les instances nationales (ONV et SNVEL). Il apparaît ici en creux et très épuré. Le serpent a disparu, le bâton, le miroir et le V ont été conservés. Ils apparaissent sur un fond de couleur orange et bleu qui sont les couleurs dominant la charte graphique VetoAccess. Ce logotype se veut **épuré et moderne**.

- **Le nom de la marque**

Le nom de la marque comporte le mot «Veto» qui fait allusion au diminutif du mot «vétérinaire». Cela permet d'indiquer le domaine d'activité de l'entreprise. Le mot «Access» est la traduction

anglaise d'«accès» qui fait référence à la notion d'**accessibilité** du service commercialisé par l'entité. L'accessibilité se veut ici, notamment, financière. Ce mot évoque également la marque «TotalAccess», qui est l'enseigne du réseau de distribution de carburants à bas prix créée par Total en 2011. Cette marque a aujourd'hui beaucoup de notoriété en France et évoque une image de **positionnement *low-cost*** dans l'esprit des consommateurs. Sous le nom de la marque apparaissent les mots «consultation» et «vaccination» qui décrivent et précisent l**'activité** de l'entité. Ce texte contenu dans le logotype de la marque permet de donner des informations sur l'activité et le positionnement de l'entité.

- **Le système de couleurs et le code graphique**

Le texte est écrit en lettres capitales et le style de la police choisie est épuré. Ces deux caractéristiques inspirent la modernité et la clarté. Les couleurs du logotype et de la charte graphique sont le orange et le bleu qui sont deux couleurs complémentaires. Le orange est une couleur actuellement à la mode dans le monde du *marketing*, elle est très utilisée par les marques du marché *low-cost* (Ex : Easyjet ; Amazon) et de l'occasion (ex : Le bon coin). En *marketing*, elle évoque le dynamisme, la proximité et la sympathie. Le bleu est une dominante des chartes graphiques d'organisations ayant attrait avec la santé. En effet, dans l'imaginaire collectif c'est une couleur qui évoque la confiance, la sécurité et la sagesse. Elle est souvent utilisée pour rassurer le consommateur. La police et les couleurs utilisées permettent d'implémenter dans l'imaginaire du consommateur une image claire de professionnalisme, de dynamisme, de sympathie et d'accessibilité.

Cette identité visuelle permet de transmettre les valeurs et le positionnement *low-cost* de la marque, notamment au travers des couleurs. Elle est présente à l'extérieur des cabinets (enseigne, vitrine…), à l'intérieurs des cabinets (mobiliers, stickers, décoration…) (Fig n°30), et sur les supports de communication.

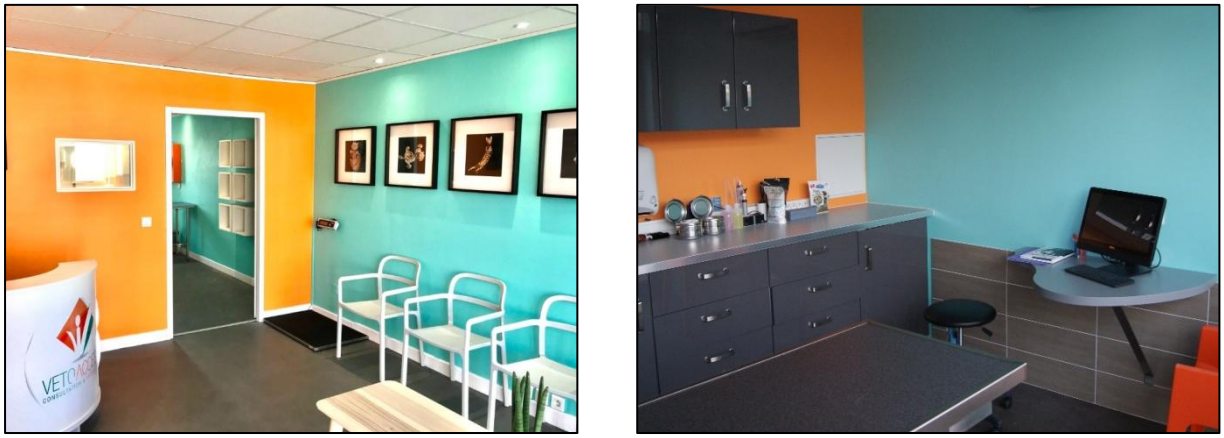


Figure n°30 : Exemples d'intérieurs de cabinets vétérinaires licenciés «VetoAccess» (Source : Site Internet VetoAccess)

d) Une communication claire et indispensable auprès des consommateurs

La communication d'une organisation a pour mission de la positionner, de lui donner une personnalité reconnaissable et une identité distincte de la concurrence (ADARY et al., 2015 p. 37). La stratégie de communication mise en pace dans le cadre de la licence de marque VetoAccess doit relever le challenge de l'innovation. En effet, le concept d'une offre de soins vétérinaires ayant un positionnement *low-cost* n'existait pas en France. Il était donc nécessaire de **faire connaître le concept** et la marque auprès de **la cible**. On peut définir cette cible comme étant des propriétaires d'animaux allant déjà chez le vétérinaire ou non, à la recherche de solutions pour diminuer les frais liés aux soins vétérinaires. La stratégie de communication doit permettre d'**atteindre** cette cible et faire connaître cette nouvelle prestation de service. Elle doit insister sur **les éléments novateurs** de différenciations de l'offre : le prix modéré et les prestations limitées. La mise en valeur de **l'avantage concurrentiel** principal de la marque qui est l'accessibilité est primordiale. Elle doit aussi permettre aux consommateurs de **comprendre le concept** VetoAccess tout en les rassurant sur la qualité de la prestation offerte.

Les différents supports de communications qui ont été choisis par les fondateurs de VetoAccess et contractualisés par le biais de la licence de marque sont :

- le site internet référencé qui permet de définir le concept et l'offre ainsi que de détailler les engagements de la marque ;
- la page Facebook VetoAccess animée qui permet de mettre à disposition de l'information sur le fonctionnement des cabinets notamment au travers de courtes vidéos qui explicitent les intérêts du cabinet VetoAccess et le système de référé auprès de la structure-mère ;
- la communication dans les médias locaux lors de l'ouverture d'un cabinet dans une région qui permet de faire connaître le cabinet et la marque ;
- la distribution de tracts lors de l'ouverture d'un cabinet dans des lieux que fréquente la cible (ex : Sociétés de Protection Animale, toiletteurs, cours d'éducation canine, mairie…) ce qui permet de faire connaître le cabinet ;
- et les éléments de communication sur le lieu de vente tels que les affiches, les vitrines micro-perforées qui permettent de faire connaître le concept, les prestations proposées et leurs prix.

La page Facebook propre au cabinet ainsi que le mini-site du cabinet sont mis à disposition du licencié qui doit les gérer et les animer lui-même. Des campagnes supplémentaires de communication sont laissées à la discrétion et la charge du licencié. Leur contenu doit être validé par la société «100% Veto» au préalable pour s'assurer de sa conformité à l'image de marque.

3) Une offre orientée par l'expérience client (Annexe n°1)

Un autre élément clef du *mix-marketing* de la marque VetoAccess est **l'orientation de l'offre vers le client**. Plusieurs procédés ont été imaginés pour que **l'expérience du client** soit la meilleure possible. Cette stratégie permet non seulement d'obtenir la **satisfaction** des consommateurs mais aussi le

maintien d'un **niveau de qualité perçue élevée** de l'expérience. En effet, un des risques de la stratégie *low-cost* est de subir une réputation de basse qualité des prestations proposées. L'objectif est donc de proposer aux consommateurs des services qui permettent de se différencier par rapport aux cliniques vétérinaires traditionnelles mais qui n'augmentent pas les coûts opérationnels. Ce sont classiquement des services qui s'appuient sur la dématérialisation et le virtuel.

- **La promesse de l'accessibilité**

La valeur phare de la marque est l'accessibilité. Outre une **accessibilité financière** accrue du fait de la diminution des tarifs, la marque souhaite offrir une meilleure accessibilité au service en général. Dans le but d'atteindre cet objectif, **les rendez-vous peuvent être pris en ligne** à n'importe quel moment. Il est également conseillé au licencié d'offrir un espace de **parking privé gratuit** aux consommateurs.

- **L'effort de la disponibilité**

Toujours dans une logique de facilitation de l'accès aux services, la marque souhaite que les vétérinaires puissent offrir une **grande disponibilité** à leurs clients. Il est donc conseillé aux licenciés d'ouvrir le cabinet sur des **plages horaires «décalées» en soirée ou le samedi**. En effet, les horaires d'ouvertures des cabinets vétérinaires ne sont pas réglementés, les vétérinaires peuvent donc fermer le cabinet sur des plages horaires «creuses» et ouvrir uniquement lorsque la demande est forte. Des plages de consultation sans rendez-vous peuvent également être envisagées.

- **Le confort et la modernité**

La stratégie *marketing* de la marque s'appuie également sur les notions de **nouveauté** et de modernité. Ces notions permettent de contrecarrer la perception d'un service de moins bonne qualité, au rabais, du fait qu'il soit moins cher. La prise de rendez-vous en ligne, la modernité de l'identité visuelle et architecturale garanties par les chartes renvoient une image de qualité et de professionnalisme. Cela participe à la construction d'une **perception de service de haute qualité** par le consommateur.

- **Des services supplémentaires**

Dans un objectif de modernité et d'amélioration de l'expérience client, les fondateurs de la marque VetoAccess ont imaginé une consultation vétérinaire qui soit matérialisée par un **compte-rendu papier** donné au client suite à celle-ci. Ce compte-rendu pourra ensuite être accessible en ligne *via* un **dossier médical virtuel** de l'animal, accessible depuis le site du cabinet vétérinaire. Ces prestations de matérialisation du service permettent de **créer de la valeur** autour de la prestation. De plus, actuellement, peu de structures vétérinaires les proposent, ce qui en fait des avantages concurrentiels non négligeables.

L'offre de services développée dans les cabinets VetoAccess naît d'une volonté de satisfaire au mieux les besoins des consommateurs en leur apportant des prestations accessibles, pratiques et

innovantes. Ces prestations sont des **avantages concurrentiels** importants. Ils permettent de **créer de la valeur perçue** autour de la consultation vétérinaire sans investissements financiers trop importants.

4) Une stratégie d'entreprise permettant une segmentation de la clientèle (Annexe n°1)

Le *business model* imaginé par Mr. Stein repose sur le **couple structure-mère/cabinet VetoAccess**. En effet, le cabinet VetoAccess est pensé pour venir s'intégrer à une entreprise vétérinaire existante comprenant une structure traditionnelle. Le cabinet est donc un satellite de la structure-mère qui vient **étoffer la gamme de services** vétérinaires proposés.

a) Une augmentation de la surface de la zone de chalandise de l'entreprise vétérinaire

Un cabinet VetoAccess, comme tout cabinet satellite ou structure vétérinaire supplémentaire permet de couvrir une zone de chalandise plus vaste. La **proximité géographique** est un élément-clef du choix d'une clinique vétérinaire par les consommateurs. Une structure supplémentaire située à un emplacement géographique distinct de celui de la structure-mère permet d'agrandir la zone de chalandise et d'atteindre une cible de consommateurs plus vaste. L'implantation d'un cabinet vétérinaire à bas coûts permettra théoriquement de dissuader la potentielle installation d'un confrère dans la zone de chalandise et ainsi sécuriser la clientèle de la structure-mère.

b) Une entreprise vétérinaire qui propose une offre segmentée pour mieux répondre aux besoins de la clientèle

La segmentation de l'offre permet de s'adapter aux **variations de la demande** de la part des consommateurs. Un marché est un espace où s'organise la rencontre entre une offre et une demande. Dans cet espace, il existe différents types d'offres pour répondre à la variabilité de la demande de la part des consommateurs. Les consommateurs de services vétérinaires, qui constituent la cible des entreprises vétérinaires, peuvent être classés en différentes catégories selon leurs attentes et leurs besoins. Ces catégories sont des segments de clientèle. On peut utiliser différents critères de segmentation : l'espèce de l'animal, la relation avec l'animal, la fréquence de visite chez le vétérinaire… Chaque segment a des **caractéristiques** et des **attentes différentes.** Une offre unique ne permet donc pas de satisfaire au mieux les clients de chaque segment. Le concept VetoAccess s'intéresse en particulier à la **segmentation de la clientèle en fonction du budget** alloué aux soins vétérinaires. Ce critère de segmentation a, pour l'instant, été **très peu exploité** au sein du marché vétérinaire français. Ce qui n'est pas le cas du marché américain ou britannique comme nous l'avons vu précédemment.

Une structure vétérinaire, de part son positionnement et l'offre de services qu'elle propose, s'adresse à un segment de clients en particulier. L'objectif du cabinet vétérinaire à coûts modéré est

de proposer un positionnement et une offre de services vétérinaires différents, dans le but de satisfaire les attentes d'un autre segment de la clientèle. Le fait de posséder deux structures avec des **positionnements différents** permet à l'entreprise de proposer des prestations plus adaptées à la demande de chaque client et donc d'améliorer leur satisfaction. En effet, une structure ne peut pas avoir deux positionnements différents au risque de créer la confusion dans l'esprit du consommateur. **Des lieux physiques distincts** sont nécessaires. Le **cabinet vétérinaire possède donc un positionnement *low-cost*** offrant des services cohérents avec celui-ci, qui s'adresse à un segment de consommateurs particulier. La **structure-mère peut, elle, avoir un positionnement *middle-cost* ou *high-cost*** en fonction de l'offre de services proposée et des tarifs pratiqués. Son offre s'adresse à un segment de la clientèle différent. Les deux structures ont des positionnements **complémentaires**. Le cabinet vétérinaire VetoAccess permet de proposer à certains consommateurs une solution qui leur convienne davantage sans avoir à diminuer les prix et les marges des actes réalisés au sein de la structure-mère.

c) Un positionnement «low-cost» qui peut permettre de capter un nouveau marché

Le marché d'un secteur d'activité peut également être envisagé comme étant la population à laquelle s'adresse l'offre (Fig n°31). Il se subdivise en plusieurs catégories (CHANU, 2018):

- Les non consommateurs absolus (ils ne seront jamais nos clients, ce sont par exemple les consommateurs qui ne possèdent pas d'animal) ;
- Le marché potentiel.

Le marché potentiel est lui subdivisé en deux catégories :

- Les clients de l'entreprise = Le marché réel (il faut tout faire pour le conserver et le développer, mais il ne permet pas une forte croissance) ;
- Les prospects = Les non clients de l'entreprise (ils constituent une cible à atteindre puis à fidéliser pour l'entreprise).

Ces non clients se subdivisent en deux catégories:

- Les clients de la concurrence (au sein du marché vétérinaire ce n'est pas le marché le plus intéressant car il est difficile à atteindre et on se heurte au principe de confraternité) ;
- **Les non clients relatifs** (ils ne sont pas consommateurs de services vétérinaires mais pourraient l'être car ils ont des animaux).

Concernant le marché des services vétérinaires, la cible que constituent les non clients relatifs est très intéressante car elle représente un nombre de prospects non négligeable. Ce sont **tous les propriétaires d'animaux non médicalisés**. L'étude réalisée par Ipsos pour SantéVet publiée en mars 2019 dans le cadre de l'Observatoire National SantéVet, a permis de recueillir les réponses de 1002 propriétaires d'animaux de compagnie (50% de propriétaire de chiens et 50% de propriétaires de chats) au sujet de leurs habitudes en lien avec leur compagnon. L'échantillon a été considéré comme représentatif de la population possédant un chat ou un chien en France. On considèrera un animal comme correctement médicalisé lorsqu'il est vacciné. Cette étude a montré que 44% des propriétaires de chats et 18% des propriétaires de chiens ne faisaient pas vacciner leurs animaux.

C'est donc autant d'animaux, voire plus en prenant en compte les multipropriétaires, qui ne seraient pas correctement médicalisés (IPSOS, 2018). Selon les études de la FACCO en 2016, la France comptait 7,3 millions de chien et 13,5 millions de chats (FACCO, 2016). En faisant l'approximation des multipropriétaires, **le marché des non clients relatifs de services vétérinaires représente 1,3 millions de chiens et de 5,9 millions de chats**. En effet, on estime en général que 70% de la population des animaux de compagnie est médicalisée, les animaux non-médicalisés seraient donc au nombre d'environ 6,24 millions (CHOVET, 2008). Cela représente **un marché potentiel très important**, majoritairement constitués de propriétaires de chats. Capter ces nouveaux clients revient à **agrandir le marché** de l'entreprise et permet de générer du chiffre d'affaire **sans augmenter la concurrence interne**.

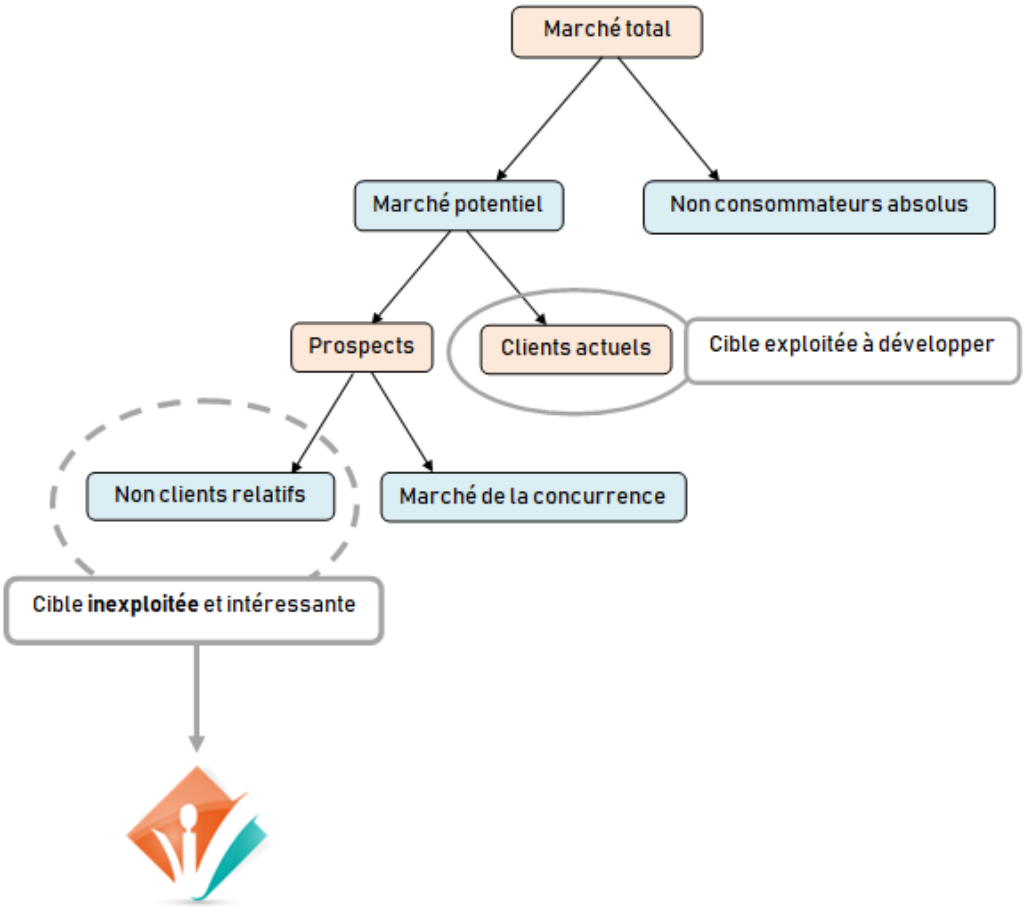


Figure n°31 : Subdivision du marché total d'une entreprise inspiré de (CHANU, 2018)

Pour **atteindre** cette nouvelle **cible**, il faut **comprendre ses freins à la consommation** de services vétérinaires. Ils sont nombreux et varient selon les individus, mais plusieurs études ont montré (Cf. p. 60) que **le prix des services vétérinaires** était une réelle préoccupation chez les consommateurs. Les soins vétérinaires sont perçus comme onéreux et leur coût constitue un frein à leur consommation. L'étude intitulée «Pour une vision de la profession à l'horizon 2018. Les attentes des vétérinaires et des propriétaires » menée en 2015 par le SNVEL, Bayer Healthcare, La Compagnie des Vétérinaires et LDV a posé la question aux consommateurs des **raisons de non-visite** chez le vétérinaire. La raison

«le coût des soins trop élevé» arrivait en 5ème position des choix les plus sollicités par les propriétaires de chats et de chiens. La raison qui avait été la plus choisie était «Mon animal est en bonne santé», la seconde était «Je n'en vois pas l'utilité», la 3ème était « Mon animal n'est pas exposé à des dangers » et la 4ème était «Mon animal vit principalement à l'intérieur» (PERRIN, 2015). Le levier principal qui permettrait d'atteindre ces non clients relatifs serait un travail important d'information et de sensibilisation à la médecine préventive. **Le second levier serait le prix des soins vétérinaires.**

Agir sur le levier du prix du service est la stratégie développée par la licence de marque VetoAccess et toute entreprise proposant des prestations ou des biens *low-cost*. C'est le **phénomène d'induction** de la stratégie *low-cost* que nous avons présenté plus haut (Cf. p. 30) La diminution substantielle du prix du service conduit des non consommateurs à consommer le service. Cette stratégie permet de capter les non clients relatifs dont le frein principal serait le prix trop élevé des prestations de soins vétérinaires. Ainsi l'entreprise capte **une partie du marché jusqu'ici inexploitée**.

d) Création d'un flux de référés depuis le cabinet vers la structure-mère

Du fait de **l'offre de services limitée** du cabinet, des animaux venant pour des consultations nécessitant des services non pourvus au cabinet devront **être référés** auprès d'une structure qui les propose. L'entreprise vétérinaire constituée d'une structure-mère traditionnelle offrant la plupart des services nécessaires à une pratique généraliste pourra proposer au client d'être référé auprès de celle-ci pour la réalisation d'examens complémentaires ou une hospitalisation sans frais supplémentaire de consultation. Cet avantage pécuniaire permettra d'orienter l'immense majorité des cas référés du cabinet VetoAccess vers la structure-mère. Des clients qui ne seraient alors jamais venus consulter auprès de la structure-mère pourront **être captés *via* le cabinet**. Cela permettra de valoriser le plateau technique de la structure-mère au travers des prestations réalisées.

e) L'ensemble de ces points conduit à une augmentation du chiffre d'affaire pour l'entreprise vétérinaire

On dénombre classiquement trois composantes principales du chiffre d'affaires qui sont autant de leviers d'action pour le développer :

- Le nombre de clients ;
- La fréquence de consommation ;
- Le panier moyen.

Comme nous l'avons vu, la **segmentation** de l'offre rendue possible par l'existence d'un cabinet VetoAccess au sein d'une entreprise vétérinaire permet **d'augmenter le nombre de clients pour** l'entreprise ainsi que de **capter des clients** jusqu'ici non clients relatifs.

Concernant le cabinet VetoAccess, le panier moyen sera moindre, mais les coûts opérationnels le seront aussi ce qui engendre une rentabilité équivalente voire supérieure. De plus, l'augmentation du nombre de clients par diminution du prix des services va permettre d'augmenter le chiffre d'affaires.

C'est **l'effet de volume** recherché lors de l'utilisation d'une stratégie de domination par les coûts (Fig n°32). Cet effet de volume dépend de l'élasticité au prix du marché et de l'envergure du **phénomène d'induction** lié au *business model low-cost*. De plus, le fait de proposer des prestations à bas coûts au sein du cabinet peut permettre de pénétrer rapidement le marché disponible dans sa zone de chalandise et ainsi de générer une clientèle rapidement.

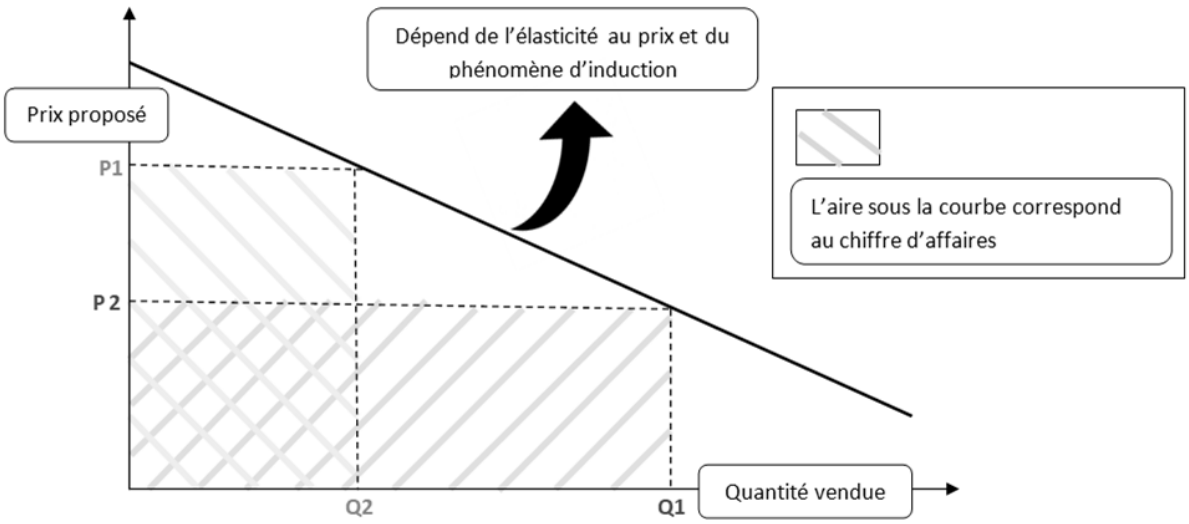


Figure n°32 : Schématisation de l'effet volume liée à une baisse de prix d'après (COMBE, 2011)

Le cabinet VetoAccess est pensé pour s'inscrire au sein d'une stratégie globale de segmentation de l'offre par l'entreprise vétérinaire. La segmentation est, dans ce cas, opérée par le prix et le panel de services proposés. Une entreprise vétérinaire constituée d'une structure-mère traditionnelle et d'un cabinet vétérinaire VetoAccess propose deux **positionnements d'offres différents** qui s'adressent à deux segments de clientèle distincts. Cela permet de **mieux s'adapter aux besoins** de la clientèle et d'augmenter sa satisfaction. L'ouverture d'un cabinet à coûts modérés permet de conquérir rapidement une nouvelle surface de chalandise. La stratégie *low-cost* développée au sein du cabinet peut également permettre d'atteindre une nouvelle clientèle qui, jusqu'ici, ne médicalisait pas ses animaux et, dont un des freins principaux était le coût des prestations. C'est le **phénomène d'induction du *low-cost*.** L'activité du cabinet pourra également générer des référés auprès de la structure-mère et valorisera alors son plateau technique au travers des prestations réalisées. Enfin, ces éléments conduisent à une augmentation de l'activité et du chiffre d'affaires de l'entreprise en exploitant **deux systèmes de valeurs différents**. De plus, en ce qui concerne le cabinet, en proposant des prix inférieurs aux prix moyen du marché, on peut espérer pénétrer le marché rapidement et produire un effet volume qui sera à l'origine d'une augmentation du nombre de clients.

Bilan

- La licence de marque VetoAccess est à l'origine, en 2016, du premier réseau de cabinets vétérinaires à prestation limitée et à coûts modérés en France.
- Ce réseau compte actuellement une dizaine de cabinets licenciés en France.
- Grâce à une nouvelle structure de coûts reposant sur le modèle du cabinet vétérinaire, les coûts opérationnels diminués permettent de proposer des prix inférieurs au prix moyen du marché.
- Le modèle s'appuie sur une offre de services limitée à l'essentiel au sein du cabinet, offre qui pourra être proposée au sein de structure-mère si nécessaire.
- L'identité visuelle de la marque, formalisée par une charte graphique et architecturale, est forte. Elle permet l'identification des cabinets comme appartenant au réseau et la transmission de ses valeurs.
- Une stratégie de communication est mise en place dans le but de faire connaître ce nouveau concept en France.
- L'offre a été construite autour de l'expérience client dans le but de rendre les services vétérinaires simples plus accessibles, disponibles, novateurs dans un cadre confortable.
- Le cabinet VetoAccess s'inscrit dans une stratégie d'entreprise de volonté de segmentation de l'offre des services vétérinaires dans le but de mieux s'adapter aux besoins des consommateurs.
- Le positionnement différent du cabinet vétérinaire peut permettre de capter des non clients relatifs dont le frein principal à la consommation de services vétérinaires était l'accessibilité.
- L'objectif est de créer une synergie entre la structure-mère et le cabinet VetoAccess dans le but de générer une activité rentable et pérenne pour l'entreprise vétérinaire.

TRANSITION ENTRE L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE ET L'ETUDE DE MARCHE

Depuis quelques années, le potentiel d'un positionnement *low-cost* d'une offre de services vétérinaires commence à être exploité au sein des marchés vétérinaires. Le développement de ce segment d'offres se réalise en parallèle et est porté par la structuration des marchés par les réseaux. Les premières initiatives se sont mises en place il y a une petite dizaine d'années aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Aujourd'hui, une offre existe en France par le biais de la licence de marque VetoAccess. Ces offres ont plusieurs points en commun. Tout d'abord, elles proposent une offre de services différente de la majorité des structures vétérinaires à un prix différent. C'est en ce sens que cette offre de service nait d'une segmentation du marché des services vétérinaires. Ce segment au positionnement *low-cost* s'adresse uniquement à une partie de la clientèle et à pour objectif de répondre aux attentes de ce segment de clientèle. Ce segment serait, selon les fondateurs de ces concepts, formé d'actuels consommateurs à la recherche d'une offre de valeur différente mais aussi de non-consommateurs potentiels, jusqu'ici rebutés par le prix des services vétérinaires. Les avantages concurrentiels mis en avant par ces offres sont l'accessibilité, la disponibilité et les prix modérés des prestations. Un travail de communication et d'identité visuelle est réalisé, dans le but, entre autres, de susciter un niveau de qualité perçue important. Ces concepts entendent prioritairement répondre à des problématiques de coûts concernant les soins vétérinaires chez les propriétaires d'animaux. Mais ils souhaitent également apporter une plus grande disponibilité et se positionner comme premier maillon de la chaîne de soins au sein d'un réseau de compétences. La tendance à la polarisation des comportements de consommation associée aux prix élevés des prestations vétérinaires classiques expliquent l'attractivité de ce type de positionnement au sein des marchés vétérinaires.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les initiatives de réseaux de structures au positionnement *low-cost* ont été développées au sein de modèles de réseaux capitalistiques. Les vétérinaires qui travaillent dans ces structures sont salariés. Ce sont des réseaux intégrés qui possèdent un fort pouvoir d'investissement permettant un développement à grande échelle. Ces réseaux se positionnent en parallèle d'autres réseaux beaucoup plus puissants de structures vétérinaires dont le positionnement est plus haut de gamme comme VCA ou Vet4Pets. Ils restent donc une offre anecdotique au sein du marché. Ils ont été créés en réponse à la montée en gamme systématique des soins vétérinaires et de leurs coûts.

L'initiative française de réseau de structures au positionnement *low-cost* est différente dans sa forme. En effet, le concept des cabinets vétérinaires à coûts modérés VetoAccess se matérialise sous la forme d'une licence de marque. Les vétérinaires qui décident d'entrer dans le réseau achètent une prestation de service fournie par la société «100% Veto», mais ils restent entièrement propriétaires du cabinet et y travaillent en tant que vétérinaire libéral. Il n'existe donc pas de relation juridique ou capitalistique entre la société «100% Veto» et les cabinets vétérinaires VetoAccess, à l'exception d'un contrat de licence de marque. Les cabinets appartenant au réseau sont entièrement indépendants les uns des autres. Le fond de ce réseau est par contre assez similaire aux initiatives anglo-saxonnes. Le *business model* s'appuie sur les mêmes ressorts. La communication et l'identité visuelle sont

gérées de façon précise dans le but de susciter un niveau de qualité perçue élevé chez les consommateurs. Les avantages concurrentiels développés sont les mêmes. Toutefois, le modèle de fonctionnement cabinet/structure-mère permet aux vétérinaires de segmenter l'offre de service au sein de la même entreprise, et ainsi de pouvoir exploiter et satisfaire plusieurs profils de clientèle.

Ces offres ont été développées dans le but de satisfaire un segment de la clientèle et d'agrandir le marché en rendant plus accessibles les services vétérinaires. Pour cela une réflexion au sujet des consommateurs potentiels de ces offres, de leurs caractéristiques et de leurs attentes à été menée. Lorsque la cible a été définie, les fondateurs de ces réseaux ont construit leur offre en fonction des besoins et des attentes de celle-ci, dans le but de leur offrir la meilleure expérience possible. C'est pour cela que les offres ne se limitent pas uniquement à la proposition de services à bas coûts. D'autres aspects ont été travaillés dans ces structures comme la disponibilité, le confort et la communication. Il apparait donc pertinent d'étudier cette offre de services vétérinaires *low-cost* du point de vue de la clientèle.

Avant de proposer une nouvelle offre de services sur le marché, il est possible de réaliser des études de marché pour évaluer si l'offre correspond aux attentes de la cible qui a été préalablement définie. L'étude permet alors de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées au préalable au sujet des attentes et des caractéristiques de la cible. Plus ces hypothèses réalisées *a priori* sont confirmées par l'étude de marché, plus l'offre sera susceptible de répondre aux attentes de la cible et donc d'avoir du succès. Ces études ne sont pas toujours réalisées par soucis de temps et d'argent.

Cela a été le cas pour l'offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* française représentée par la licence de marque VetoAccess. Pourtant, cette étude de marché aurait pu permettre de déterminer si la réflexion menée *a priori* par les fondateurs de la licence de marque était cohérente avec leurs objectifs en France. C'est l'analyse du contexte, des comportements de consommation, des attentes des consommateurs de services vétérinaires et des marchés étrangers qui les ont convaincus de son potentiel succès.

Dans le but de comprendre les caractéristiques et les attentes de la population de consommateurs des cabinets VetoAccess, il a été décidé de réaliser une étude de marché *a posteriori*. Les résultats de cette étude pourraient être une source d'information précieuse pour les vétérinaires licenciés, mais également pour les vétérinaires qui envisageraient d'investir dans cette licence de marque et les fondateurs du concept. La caractérisation de la cible pourrait permettre aux vétérinaires licenciés et aux fondateurs de faire évoluer l'offre de services et le concept pour répondre toujours mieux aux attentes de la clientèle. De plus, s'il est démontré que les motivations de la cible à consommer ce type d'offre de services font partie des avantages concurrentiels développés par VetoAccess, alors c'est un argument solide pour encourager l'investissement dans cette licence de marque. Cette étude réalisée auprès des clients de cabinets VetoAccess est l'objet de la seconde partie de ce travail.

PARTIE B : ETUDE DE MARCHE AUPRES DE LA CLIENTELE DE CABINETS VETOACCESS : UN CONCEPT ECONOMIQUE ET MARKETING QUI SEMBLE POUVOIR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE VETERINAIRE

I) Introduction

Au regard de l'évolution des modes de consommation des Français, où le *low-cost* a de plus en plus sa place, et la transition dans laquelle se trouve aujourd'hui le marché des services vétérinaire en France, l'émergence d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* semble logique. De surcroit, la prégnance de la problématique du prix des services vétérinaires pour les consommateurs laisse penser que ce type d'offre pourrait répondre aux attentes de certains d'entre eux. Le développement de ces offres, en parallèle de celle des réseaux aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et leur apparente réussite laissent entrevoir un potentiel succès auprès de la clientèle française. En effet, la proposition d'un nouveau segment de valeur au sein du marché des services vétérinaires pourrait séduire et répondre aux attentes d'une partie de la clientèle actuelle, voire de générer une nouvelle clientèle.

Cependant, étant donné qu'aucune **étude de marché** préalable au lancement de la licence de marque VetoAccess n'a été réalisée, aucune des hypothèses formulées *a priori* par les fondateurs du concept n'a pu être confirmée ou infirmée. Nous ne connaissons donc pas les **caractéristiques** de cette clientèle, ses **attentes**, ses **motivations** et sa **satisfaction** au sujet de cette nouvelle offre de services. Nous ne pouvons qu'émettre des suppositions en analysant le contexte, les comportements de consommation et les attentes des consommateurs de services vétérinaires. L'observation des marchés étrangers permet également de formuler des hypothèses. Mais le marché français possède ses propres caractéristiques et la clientèle pourrait ne pas être en demande des avantages concurrentiels développés par un modèle *low-cost*. Le positionnement d'une offre de services vétérinaires *low-cost* en France ne serait alors pas pertinent.

L'objectif de l'étude était donc de déterminer les **caractéristiques** de la population formée par les clients des cabinets vétérinaires VetoAccess et de comprendre leurs **motivations** à venir consulter dans ces cabinets. En effet, nous souhaitions savoir si cette population était segmentée par rapport à la population des clients de structures vétérinaires sans positionnement particulier. Nous voulions également comprendre si les motivations des clients à venir consulter dans ce type de cabinets étaient liées aux **avantages concurrentiels** développés par le concept ou non. Enfin, comme nous nous situions dans le cas d'une étude de marché réalisée *a posteriori*, nous avons voulu savoir si les clients actuels étaient satisfaits du **rapport qualité-prix** de l'offre de services proposées au sein des cabinets VetoAccess.

Cette étude a été réalisée dans le contexte de ce travail de thèse d'exercice vétérinaire, mais également dans le contexte d'un travail de mémoire de fin d'études. En effet, j'ai réalisé en parallèle de ma 5ème année à VetAgro Sup un Master en partenariat avec l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon intitulé Master en Management et Communication des Structures Vétérinaires

Libérales. Mon projet de mémoire porte sur l'analyse stratégique d'un cabinet vétérinaire au positionnement *low-cost* au sein d'une entreprise vétérinaire. Cette étude qualitative à grande échelle sous la forme d'un questionnaire à destination des clients de cabinets VetoAccess à été le support de mes deux travaux. Le questionnaire a été construit dans cette optique. C'est pour cela qu'une partie seulement des résultats fournis par le questionnaire est présentée dans ce travail de thèse. L'autre partie des résultats à contribué à mon travail de mémoire. Je présenterais donc dans la partie suivante l'intégralité du questionnaire, mais seuls les résultats permettant de répondre aux problématiques soulevées dans ce travail de thèse d'exercice vétérinaire seront présentés et discutés.

II) Matériel et méthodes

A) Planification de l'étude

Dans le but d'atteindre la population d'étude constituée des clients des cabinets VetoAccess, il a été nécessaire que j'entre en contact avec les vétérinaires propriétaires de ces cabinets. Le premier vétérinaire dont le cabinet, situé à Chagny, a été inclus dans l'étude est le Dr. Jean-Jacques Bynen, qui a également été le maître de stage de mon stage de Master. Grâce à lui j'ai pu contacter Mr Stein, fondateur du concept VetoAccess. Mr Stein a manifesté un vif intérêt pour mon projet d'étude et m'a donc aidée à la mise en place pratique de celle-ci. Nous nous sommes rencontrés en Mars 2018 pour échanger au sujet de la licence de marque VetoAccess et de l'étude que je souhaitais réaliser. Cela m'a permis de préciser le contexte de l'étude et ses objectifs. Mr Stein a ensuite présenté mon projet d'étude auprès des vétérinaires licenciés au cours d'une réunion des licenciés VetoAccess ayant eu lieu à Paris en Mai 2018. J'avais réalisé une plaquette de présentation du projet pour qu'elle puisse être distribuée aux vétérinaires licenciés au cours de la réunion (Annexe n°3). Cette réunion a permis de recruter deux vétérinaires motivés pour mettre en pace l'étude au sein de leurs cabinets. Il s'agit du Dr. Guérin, propriétaire du cabinet vétérinaire de Brest, et du Dr. Nemoz, propriétaire du cabinet vétérinaire d'Albi. J'ai pu rapidement prendre contact avec eux pour organiser la réalisation pratique de l'étude. Le questionnaire a été élaboré en parallèle de ces évènements avec la collaboration du Dr. Bynen et de Mr Stein. Il a été finalisé pour être opérationnel en Juin 2018.

B) Elaboration du questionnaire (Annexe n°4)

La réalisation du questionnaire a intégré les objectifs de mes projets de Master et de thèse. Elle s'est déroulée entre Avril et Juin 2018. Un premier *brainstorming* avec le Dr. Bynen a permis de définir les thèmes importants à aborder au cours du questionnaire. Les différentes corrections et modifications de ce questionnaire ont été réalisées avec le concours du Dr. Bynen, du Dr. Lambert et de Mr Stein. Nous souhaitions que le questionnaire soit simple et court, nous nous sommes limités à **14 questions fermées à choix multiple**. Un chapeau précédant le questionnaire permettait de décrire le contexte de l'étude aux répondants.

Les thèmes abordés au cours de ce questionnaire sont :

- Les **caractéristiques** du répondant et de l'animal pour lequel il consulte ;
- Le **motif de consultation** et le mode de prise de rendez-vous ;
- Le moyen par lequel le répondant a connu le cabinet et **ses motivations** à venir y consulter ;
- Les habitudes du répondant vis-à-vis d'un potentiel **vétérinaire traitant** ;
- L'évaluation de la **satisfaction** du répondant au sujet du rapport qualité-prix et ses remarques quant à la proposition d'un nouveau service au sein du cabinet.

L'évaluation de la satisfaction des répondants s'appuyait sur une échelle à points pairs avec la possibilité de choisir une option «Je ne sais pas».

Le questionnaire à été adapté à chaque cabinet VetoAccess en remplaçant les noms des cliniques et des cabinets.

Il a été testé auprès de 5 clients du cabinet VetoAccess de Chagny dans le but de valider la clarté des questions et du vocabulaire utilisé. Cette phase d'étude pilote n'a pas impliqué de modification du questionnaire.

C) Diffusion du questionnaire

Cent exemplaires du questionnaire ont été imprimés pour chaque cabinet et adressés par voie postale. Les questionnaires ont été envoyés accompagnés d'une fiche explicative (Annexe n°5) qui décrivait les **conditions de mise en œuvre de l'étude**.

D) Remplissage du questionnaire

Les conditions de réalisation de l'étude et notamment de la sélection de l'échantillon étaient détaillées dans une fiche explicative jointe aux questionnaires (Annexe n°5). Tout client venant pour une consultation devait être **systématiquement** invité par l'ASV, ou le vétérinaire, à remplir le questionnaire en salle d'attente, avant la consultation. La **sollicitation** de la part de l'ASV ou le vétérinaire devait être forte pour favoriser un fort taux de réponse au questionnaire. Le questionnaire devait être rempli par le répondant de façon **auto-administrée**. Leur anonymat était évidemment assuré. Les questionnaires remplis étaient ensuite rendu à l'ASV ou au vétérinaire qui les conservait jusqu'à la fin de la réalisation de l'étude.

Les études ont été menées sur des périodes de 2 semaines à Chagny et Brest respectivement en Juillet 2018 et en Septembre 2018. Le nombre de consultations réalisées au cours de ces périodes a été suffisant pour que l'ensemble des questionnaires soit rempli, soit 99 pour le cabinet de Chagny et 100 pour le cabinet de Brest. Pour le cabinet d'Albi, le nombre de consultations n'était pas suffisant pour assurer le remplissage d'autant de questionnaires en seulement 2 semaines. La période d'étude a donc été étendue à 6 semaines, elle a permis de récolter 37 réponses. Les questionnaires remplis m'ont ensuite été retournés par voie postale.

E) Dépouillement des questionnaires

L'étude a porté sur **234 questionnaires**, deux questionnaires ont été exclus de l'étude car incomplètement renseignés par les répondants. Leur contenu a été renseigné à la main au sein d'un fichier Excel utilisé pour l'exploitation des données.

La question portant sur les motivations des répondants ayant recueilli peu de réponses numérotées et classées, il a été décidé d'interpréter les résultats sans hiérarchisation des choix.

F) Traitement statistique des données

Pour chaque analyse statistique et présentation des résultats d'une question, les non-réponses ont été exclues. Tous les tests statistiques et les graphiques ont été réalisés grâce aux logiciels Word et Excel.

Une partie des données a été traitée selon un mode de statistique descriptive pour présenter les résultats.

Une autre partie de l'étude a nécessité une analyse statistique inférentielle. Nous avons fait l'approximation d'un échantillon probabiliste (dont les individus ont été choisis de façon aléatoire) dans le but de pouvoir lui appliquer le théorème de l'approximation normale et pouvoir utiliser des tests de signification (FIRDION, 2012).

Nous avons procédé à des tests de Khi2 d'indépendance entre les échantillons et les variables sexe, âge, CSP et nombre d'animaux possédés. Nous avons appliqué le test de Khi2 d'indépendance lorsque 80% des effectifs calculés étaient supérieurs à 5. Des regroupements de classes ont été réalisés pour la question concernant les CSP. Pour cela nous avons créé trois classes de CSP en s'inspirant des définitions de ces classes dans le champ d'étude du *marketing*. Les classes ont été définies comme décrit ci-après :

- La classe des «CSP ++» contient la classe des «Cadres supérieurs, ingénieurs, professions libérales, journalistes…».
- La classe des «CSP +» contient les classes des «Artisans, commerçants, chefs d'entreprise…», et des «Cadres moyens, techniciens, professeurs des écoles, infirmiers, éducateur…».
- La classe des «CSP -» contient les classes des «Agriculteurs exploitants», des «Employés administratifs ou de commerce ou de services directs à la personne», des «Ouvriers», des «Sans activité professionnelle», des «Etudiants» et des «Retraités».

Ces tests ont été réalisés avec l'hypothèse H0 : «La distribution de la variable est indépendante du lieu de collecte des données». Nous avons choisi de réaliser ces tests avec un risque de première espèce alpha=0,05, ce risque représente la probabilité de rejeter H0 alors qu'elle est vraie. Le risque de seconde espèce béta n'a pas été quantifié, c'est le risque d'accepter H0 alors qu'elle est fausse.

Ensuite, nous avons réalisé un test de Khi2 d'indépendance pour chaque motif de consultation entre l'échantillon correspondant aux cabinets qui avaient fait de la publicité (Brest et Albi) et l'échantillon correspondant au cabinet qui n'avait pas fait de publicité (Chagny). Nous avons choisi de réaliser ces tests avec un risque de première espèce alpha=0,05 et un risque de seconde espèce béta inconnu.

Enfin, nous avons réalisé des tests de Khi2 d'ajustement entre les données de références et nos observations. Nous avons choisi de réaliser ces tests avec un risque de première espèce alpha=0,05 et un risque de seconde espèce béta inconnu.

III) Résultats

A) Les caractéristiques des répondants

1) Le sexe

Les répondants sont en grande majorité des femmes (78,6%) alors que les hommes représentent 21,4% de l'échantillon (Fig n°33). Le résultat du test de Khi2 d'indépendance ne permet pas de rejeter H0: « Le sexe des répondants est indépendant du lieu de collecte des données» avec un p=0,503. On considérera donc que **le sexe des répondants ne dépend pas du lieu de collecte des réponses**.

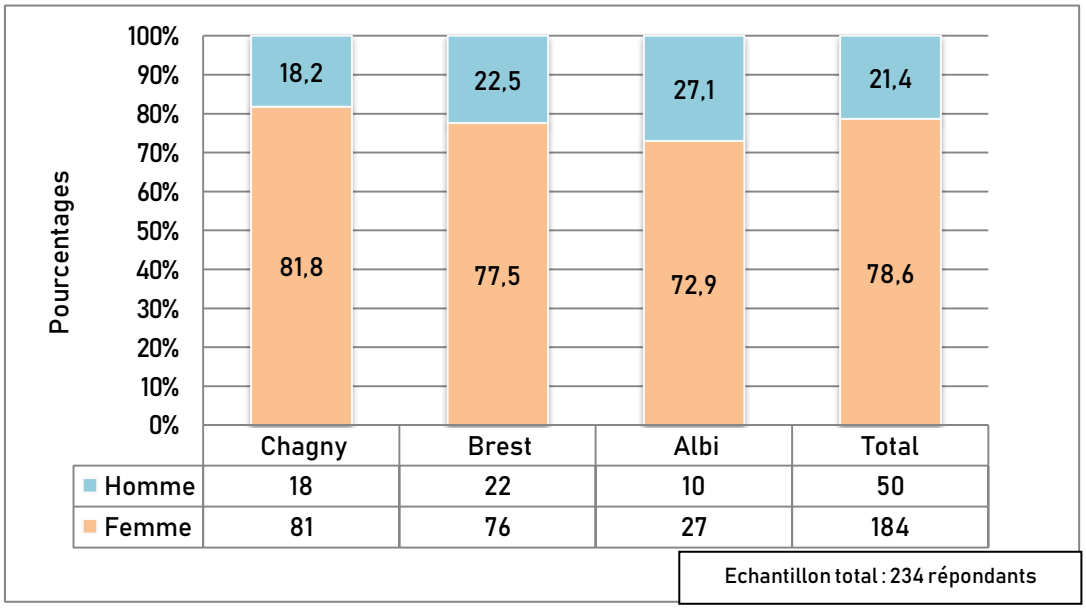


Figure n°33 : Sexe des répondants au sein des échantillons

La **proportion de femmes** au sein de la population des clients des cabinets VetoAccess étudiés **est statistiquement différente de celle présente au sein de la population française et au sein de la population des propriétaires d'animaux de compagnie** (Tableau III). Les tests d'ajustement réalisés renvoient respectivement $p=1,39x10^{-15}$ et p=0,0042.

Tableau III : Comparaison des proportions de femmes au sein de la population d'étude avec celles de populations de référence

Sexe	Clients VetoAccess	Propriétaires d'animaux [1]*	Population française [2]**
Femmes (%)	78,6	70,0	52,4
Hommes (%)	21,4	30,0	47,6

[1] : (KANTAR HEALTH, 2011)
[2] : (INSEE, 2019)
* : Statistiquement différent de la population d'étude avec un p=0,0042
** : Statistiquement différent de la population d'étude avec un $p=1,39x10^{-15}$

2) L'âge

La tranche d'âge la plus représentée au sein de l'échantillon total est celle constituée par les 35-50 ans qui représente 27,8%. La tranche d'âge la moins représentée est celle des individus de plus de 65 ans avec 6,8%. Les autres classes d'âges sont représentées de façon plutôt équivalente avec 21,4% pour les 50-65 ans ; 23,5% pour les 25-35 ans ; et 20,5% pour les 18-25 ans (Fig n°34). Le résultat du test de Khi2 d'indépendance permet de rejeter H0 : « La distribution de l'âge des répondants est indépendante du lieu de collecte des données» avec un p=0,023. On considérera donc que **l'âge des répondants dépend du lieu de collecte des réponses**.

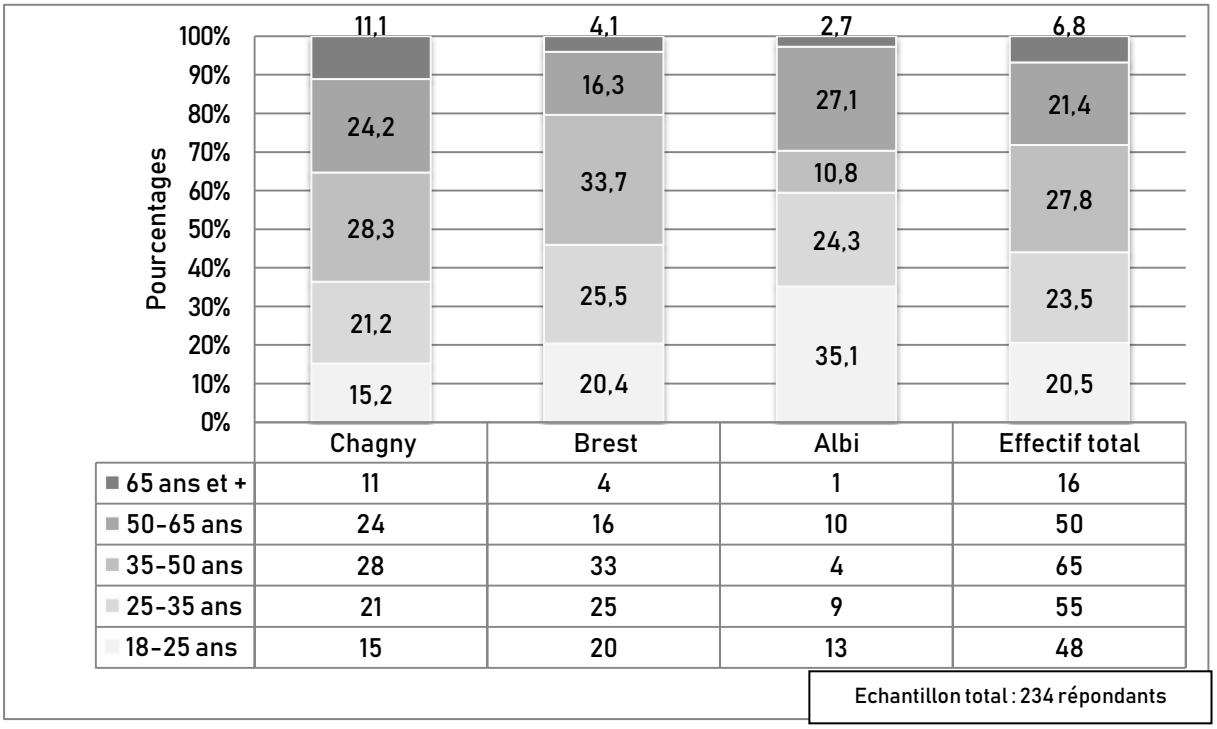


Figure n°34 : Distribution de l'âge des répondants au sein des échantillons

La **répartition de l'âge** au sein de la population des clients des cabinets VetoAccess étudiés est statistiquement **différente de celle au sein de la population française**. Le test d'ajustement réalisé renvoie une valeur de $p=1,49x10^{-14}$ (Tableau IV). Les 18-25 ans représentent 10,18% des Français de plus de 18 ans alors que 20,5% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge. Les 25-35 ans représentent 14,89% des Français de plus de 18 ans alors que 23,5% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge. Les 35-50 ans représentent 24,55% des Français de plus de 18 ans alors que 27,8% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge. Alors que les 50-65 ans représentent 24,55% des Français de plus de 18 ans et seulement 21,4% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge. Et enfin, les plus de 65 ans représentent 25,83% des Français de plus de 18 ans et seulement 6,8% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge.

Tableau IV : Comparaison des proportions de différentes classes d'âge au sein de la population d'étude par rapport à la population française prise comme référence

Age	Clients VetoAccess *	Population française[1]
18-25 ans (%)	20,5	10,2
25-35 ans (%)	23,5	14,9
35-50 ans (%)	27,8	24,6
50-65 ans (%)	21,4	24,6
65 ans et + (%)	6,8	25,8

[1] : (INSEE, 2019)
* : Statistiquement différent de la population de référence d'après un test d'ajustement aboutissant à $p=1,49x10^{-14}$

La **répartition de l'âge** au sein de la population des clients des cabinets VetoAccess étudiés est **statistiquement différente de celle au sein de la population des propriétaires de chiens et de chats.** Le test d'ajustement réalisé renvoie une valeur de $p=6,79x10^{-16}$ (Tableau V). Concernant notre population d'étude, 22% des répondants âgés de 18 à 65 ans ont entre 18 et 25 ans alors que seulement 7% des propriétaires d'animaux appartiennent à cette classe d'âge. Vingt-cinq virgule deux pourcent des répondants âgés de 18-65 ans ont entre 25 et 35 ans et 29% des propriétaires d'animaux appartiennent à cette classe d'âge ; 29,8% des répondants âgés de 18-65 ans ont entre 35 et 50 ans alors que 41% des propriétaires d'animaux appartiennent à cette classe d'âge. Enfin, 22,9% des répondants âgés de 18-65 ans ont entre 50 et 65 ans et que 23% des propriétaires d'animaux appartiennent à cette classe d'âge (Tableau V).

Tableau V : Comparaison des proportions de différentes classes d'âge au sein de la population d'étude par rapport à la population française prise comme référence

Age	Clients VetoAccess*	Propriétaires d'animaux[1]
18-25 ans (%)	22,0	7,0
25-35 ans (%)	25,2	29,0
35-50 ans (%)	29,8	41,0
50-65 ans (%)	22,9	23,0

[1] : (KANTAR HEALTH, 2011)
* : Statistiquement différent de la population de référence d'après un test d'ajustement renvoyant $p= 6,79x10-^{16}$

3) La catégorie socioprofessionnelle

Nous avons exclu 8 questionnaires car les répondants n'avaient pas renseigné cette question. La classe nommée «CSP-» est la classe désignée comme majoritaire au sein de l'échantillon avec 74,7%

des répondants. Cinq pourcents de l'échantillon a déclaré appartenir à la catégorie nommée «CSP ++», et 20,3% à la catégorie nommée «CSP +» (Fig n°35). Le résultat du test de Khi2 d'indépendance ne permet pas de rejeter H0 : « La distribution de la CSP des répondants est indépendante du lieu de collecte des données» avec un p=0,848. On considérera donc que la CSP des répondants ne dépend pas du lieu de collecte des réponses.

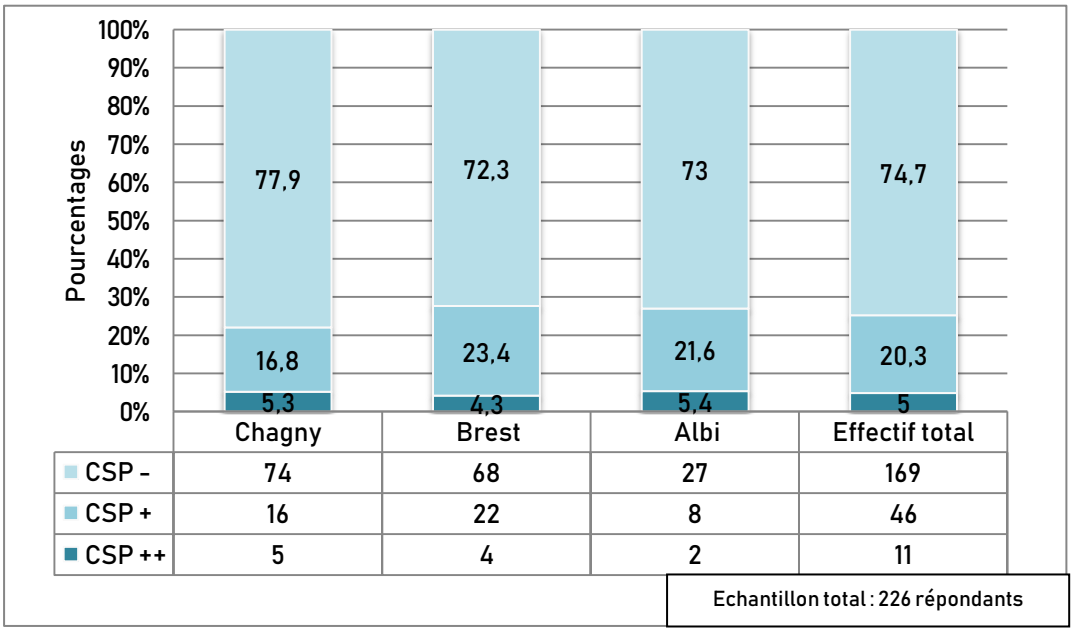


Figure n°35 : Catégories socioprofessionnelles des répondants au sein des échantillons

Au sein des différentes catégories de CSP définies, la clientèle étudiée se répartit différemment de la population française et de la population des propriétaires d'animaux de compagnie (Tableau VI). Les tests d'ajustement nous renvoient un $p=4,30x10^{-16}$ si on prend la population des propriétaires d'animaux comme population de référence et un p=0,0097 si on prend la population française comme population de référence.

Tableau VI : Comparaison des proportions de différentes catégories de CSP au sein de la population d'étude avec celles de populations de référence

CSP	Clients VetoAccess * **	Propriétaires d'animaux[1]	Population française[2]
CSP ++ (%)	5,0	16,0	11,1
CSP + (%)	20,3	24,0	20,6
CSP – (%)	74,7	62,0	68,4

[1] : (KANTAR HEALTH, 2011)
[2] : (INSEE, 2019)
* : Statistiquement différent de la population de référence d'après un test d'ajustement renvoyant $p=4,30x10^{-6}$
** : Statistiquement différent de la population de référence d'après un test d'ajustement renvoyant p=0,0097

4) Le nombre d'animaux de compagnie

Les répondants sont en majorité, soit 57,7%, des multipropriétaires. En effet, 31,6% possèdent plus de trois animaux et 26,1% en possèdent deux. Au contraire, 42,3% des répondants ne possèdent qu'un seul animal (Fig n°36). Le résultat du test de Khi2 d'indépendance permet de rejeter H0 : « La distribution du nombre d'animaux des répondants est indépendante du lieu de collecte des données» avec un p=0,021. On considérera donc que le nombre d'animaux possédés par les répondants dépend du lieu de collecte des réponses.

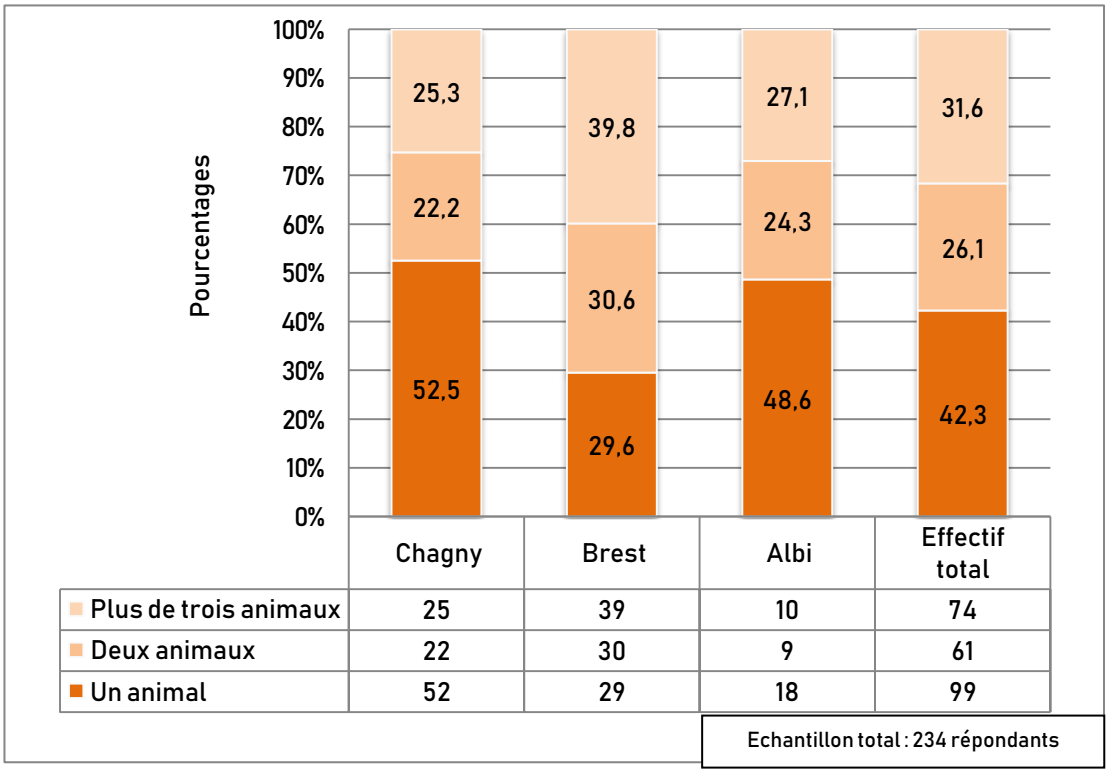


Figure n°36 : Le nombre d'animaux possédés par les répondants au sein des échantillons

On montre, grâce à un test d'ajustement renvoyant une valeur de p=0,0014, que **les proportions de multi-propriétaires au sein de la population d'étude sont différentes de celles présentes au sein de la population de référence (ici la population des propriétaires d'animaux en France)** (Tableau VII).

Tableau VII : Comparaison des proportions de propriétaires uniques et de pluri-propriétaires au sein de la population d'étude avec celles de la population des propriétaires d'animaux prise comme référence

Nombre d'animaux	Clients VetoAccess *	Propriétaires d'animaux[1]
Propriétaire unique (%)	42,3	52,7
Pluri-propriétaires (%)	57,7	47,3

[1] : (KANTAR HEALTH, 2011)
* : Statistiquement différent de la population de référence d'après un test d'ajustement aboutissant à p= 0,0014

B) Les motivations des répondants à venir consulter au cabinet vétérinaire VetoAccess

L'échantillon total est constitué de 233 répondants. Les résultats sont présentés en effectif. Chaque répondant était invité à choisir trois éléments de motivations à venir consulter au cabinet VetoAccess. On recense 582 choix de motivations (Fig n°37), tous les répondants n'ont donc pas choisi trois éléments de motivation, avec en moyenne 2,5 motifs sélectionnés par répondant. L'item **«Proximité avec le lieu de vie ou de travail»** est le plus sélectionné par les répondants (154 sélections) par 66% des répondants. Vient ensuite la «**Facilité de prise de rendez-vous**» plébiscitée par les répondants, avec 133 sélections, soit par 57% des répondants. Enfin, c'est le fait que **les prix soient modérés** qui arrive en 3ème position de sélection par les répondants avec 131 choix. Ce choix a été sélectionné par 56% des répondants. Puis la «Disponibilité» et le fait que les prix des actes soient affichés qui ont ensuite été sélectionnés respectivement 77 et 73 fois (Fig n°37). Au sujet des 8 réponses «Autres», quatre motifs n'ont pas été précisés par les répondants, deux évoquaient la confiance envers le vétérinaire du cabinet et deux une bonne e-réputation[19].

[19] e-réputation : L'e-réputation peut être définie comme l'image véhiculée et/ou subie par une entreprise ou une marque sur Internet et autres supports numériques. L'e-réputation est le résultat en terme d'image des contenus produits et diffusés par l'entreprise, mais aussi et surtout celui des contenus produits par les internautes sur les blogs, réseaux sociaux, plateformes d'échanges vidéos, forums et autres espaces communautaires.

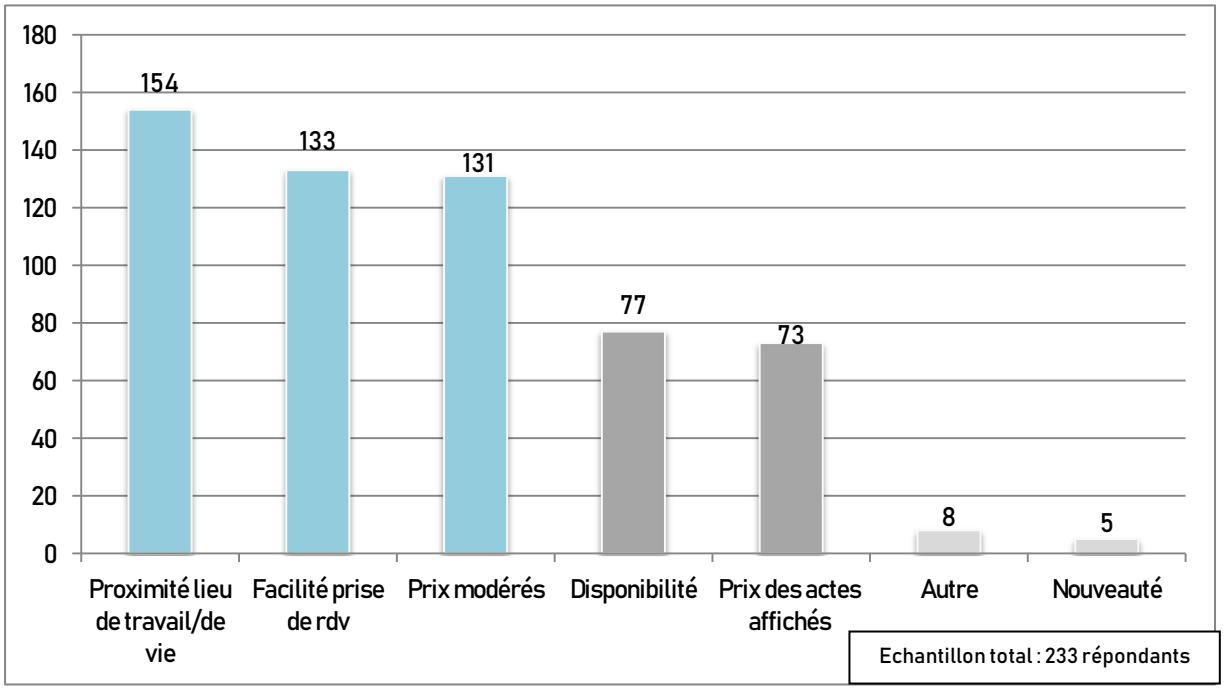


Figure n°37: Les motivations des répondants à venir consulter au cabinet VetoAccess

Les trois motivations arrivant en tête dans chaque cabinet sont les mêmes : «Proximité», «Facilité de la prise de rendez-vous» et «Prix modérés» (Tableau VIII). Cependant ils ne sont pas classés dans le même ordre dans chaque cabinet. La proximité arrive en 1ère position à Chagny avec 36,8% des choix réalisés alors qu'elle arrive en 2nde position à Albi avec 21,7% des choix et en 3ème position à Brest avec 18,7% des choix. La facilité de prise de rendez-vous arrive en 2nde position à Chagny et à Brest avec respectivement 24,7% et 22,8% des choix et en 3ème position à Albi avec 18,5% des choix réalisés. Les prix modérés arrivent en 1ère position des choix à Brest et à Albi avec 27,2% des choix et en 3ème position à Chagny avec 15,9% des choix réalisés. Nous remarquons également une différence notable entre les cabinets au sujet du fait que les prix des actes soient affichés. Cet item a été fortement plébiscité par les clients des cabinets de Brest et d'Albi avec 17,2% et 16,3% des choix réalisés alors que pour le cabinet de Chagny il ne représente que 6,3% des propositions sélectionnées (Tableau VIII).

Les tests de Khi2 d'indépendance réalisés ont mis en évidence qu'il existait **une différence significative** de choix des items «**Proximité**», «**Prix modérés**» et «**Prix affichés**» entre, d'une part le **cabinet de Chagny** (n'ayant pas réalisée de **campagne de publicité** lors du lancement du cabinet VetoAccess), et d'autre part **les cabinets de Brest et Albi** (qui ont réalisé une telle communication) (Tableau VIII). Les tests de Khi2 permettent de calculer p=5,4x10-5 pour l'item «Proximité», p=0,047 pour l'item «Prix modérés» et p=0,003 pour l'item «Prix affichés».

Tableau VIII : Comparaison des pourcentages des différentes motivations à la consultation au sein des 3 cabinets VetoAccess étudiés

Motifs de consultation	Cabinet VA[1] Chagny	Cabinet VA Brest	Cabinet VA Albi
Proximité lieu de travail/de vie (%)*	36,8	18,4	21,7
Facilité prise de rendez-vous (%)	24,7	22,8	18,5
Prix modérés (%)*	15,9	27,2	27,2
Disponibilité (%)	15,1	11,2	14,1
Prix des actes affichés (%)*	6,3	17,2	16,3
Autre (%)	0,8	1,6	2,2
Nouveauté (%)	0,4	1,6	0,0
Effectif	239	250	92

[1] : VA= VetoAccess

* : Motifs pour lesquels il existe une différence significative entre les cabinets ayant fait de la publicité (Brest et Albi) et celui n'ayant pas fait de publicité (Chagny) avec des $p=5,4x10^{-5}$; p=0,047 et p=0,003

C) Relation des répondants avec un vétérinaire traitant

Nous souhaitions savoir si les répondants avaient l'habitude, jusqu'au jour du remplissage du questionnaire, d'aller chez un vétérinaire. Nous cherchions ainsi à savoir si l'animal avait un **vétérinaire traitant** et s'il était **médicalisé**. Le questionnaire d'un répondant a été écarté de l'analyse car il n'avait pas répondu à cette question. L'effectif de l'échantillon est donc de 233 répondants. Cinquante-neuf pourcents des répondants avaient l'habitude d'aller chez un vétérinaire avant cette consultation (Fig n°38). Au contraire, 41% des répondants n'avaient pas l'habitude d'aller chez un vétérinaire et n'avaient pas, jusqu'ici, de vétérinaire traitant (Fig n°38).

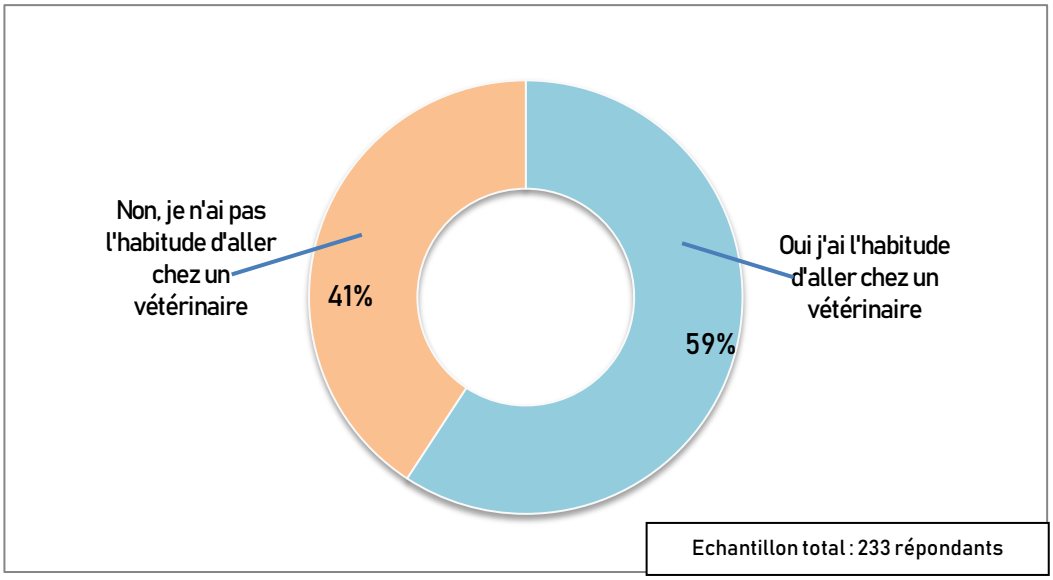


Figure n°38 : Répartition du fait d'avoir l'habitude d'aller chez un vétérinaire auparavant ou non chez les répondants

D) Satisfaction des répondants au sujet du rapport qualité-prix d'une consultation au sein d'un cabinet vétérinaire VetoAccess

Pour cette question nous avons exclu les questionnaires où les répondants n'avaient pas répondu et où ils avaient répondu «Je ne sais pas». L'effectif de l'échantillon est de 136 répondants car cette question n'était posée qu'aux répondants étant déjà venus au moins une fois au cabinet vétérinaire VetoAccess. **La quasi-totalité des répondants**, soit 96,4%, étant déjà venu en consultation au moins une fois au cabinet VetoAccess se déclare **satisfaite du rapport qualité-prix** proposé. Cette population se divise en deux catégories : 69,9% sont très satisfaits et 26,5% sont plutôt satisfaits. Par contre 3,6% des répondants se déclarent insatisfaits, dont 2,9% plutôt insatisfaits et 0,7% très insatisfaits (Fig n°39).

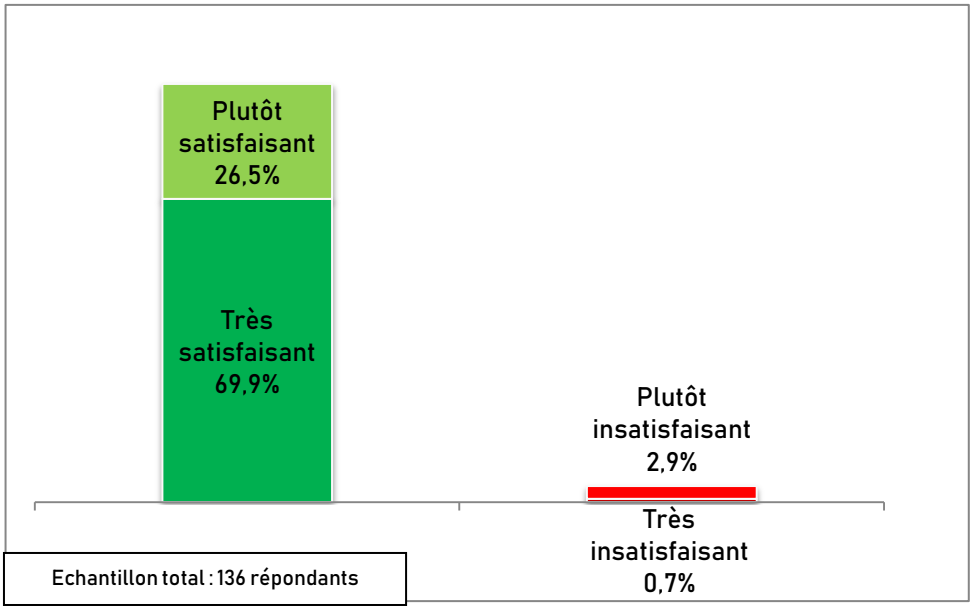


Figure n°39: Niveau de satisfaction des répondants déjà venus en consultation au sujet du rapport qualité-prix de la prestation proposée

IV) Discussion

A) Au sujet de la méthode

Dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses relatives à la population des clients des cabinets VetoAccess, nous avons décidé de mener une étude qualitative à grande échelle dont le support a été un questionnaire constitué de questions fermées. Cette méthode permettait de récolter les caractéristiques (sexe, âge, CSP…) d'un nombre conséquent de répondants. Nous espérions obtenir un échantillon représentatif qui nous permettrait de tirer des conclusions au sujet de l'ensemble de la population. L'utilisation de ce questionnaire a laissé peu de place à l'expression des répondants. Des entretiens qualitatifs auraient permis de révéler d'autres enjeux au sujet de ces cabinets vétérinaires au positionnement *low-cost*. Le choix d'une **étude qualitative à grande échelle**, dont le support est un questionnaire à **questions fermées**, ne permet en effet pas de récolter toutes les informations que les répondants pourraient révéler sur le sujet d'étude. Elle ne permet pas non plus de découvrir des aspects que nous n'aurions pas envisagés au préalable, puisque le questionnaire a été construit à partir de nos hypothèses. Cependant nous avons considéré que ce format d'étude serait le plus adapté pour répondre le plus simplement à nos objectifs. Nous savions également que nous ne prendrions pas en compte la réflexion individuelle de chaque répondant. De ce fait l'interprétation des réponses est nécessairement **une vision simplifiée de la réalité**.

Nous avons réalisé cette étude dans seulement 3 cabinets vétérinaires VetoAccess pour des raisons de faisabilité et de coût. De plus, il était nécessaire que les gérants de ces cabinets ainsi que leur personnel soient motivés par le projet et impliqués dans sa réalisation. Une étude menée au sein des 10 cabinets actuellement en activité aurait été impossible à mettre en œuvre, dans le temps et avec les ressources imparties. Néanmoins une telle étude aurait permis de représenter les répondants de tous les bassins géo-démographiques associés aux différents cabinets ce qui aurait fourni des informations plus riches et complètes pour répondre à notre problématique.

De plus, comme nous venons de l'évoquer, les 3 cabinets participant à l'étude **n'ont pas été choisis de façon aléatoire**. De ce fait leurs populations, même si on présume qu'elles sont homogènes, ne représentent **pas un échantillon probabiliste** de la population des clients des cabinets VetoAccess. Dans notre cas on obtiendrait, dans le meilleur des cas, un échantillon représentatif de la population des clients des cabinets de Chagny, de Brest et d'Albi.

De la même façon et toujours pour des raisons de faisabilité, nous avons restreint le temps d'étude à 2 semaines. Nous avons augmenté ce temps d'étude à 6 semaines pour le cabinet d'Albi car le nombre de clients par semaine ne permettait pas d'atteindre l'objectif de 100 questionnaires renseignés. Ainsi, la limite de ce temps d'étude réduit **la représentativité de l'échantillon**.

Concernant la récolte des données nous avons choisi d'utiliser un questionnaire **auto-administré**. Après discussion avec les ASV, le support papier a été privilégié au support numérique car cela était plus simple à mettre en œuvre d'un point de vue logistique. Le support papier était distribué par les ASV ou le vétérinaire qui incitait le client le remplir, puis le répondant était laissé seul face au questionnaire. Ce mode d'administration du questionnaire était le plus simple, le plus pratique pour les professionnels et la réalisation du dépouillement. Il permettait également d'éviter certains biais

liés au fait que l'administrateur soit face au répondant. Cependant le taux de retour des questionnaires dépendait énormément de **l'incitation au remplissage** du questionnaire réalisée par l'ASV ou le vétérinaire. Dans notre cas, nous avons eu un taux de retour global de 78% ce qui était satisfaisant. Cependant pour le cabinet d'Albi, le taux de retour a été de 37% ce qui n'était pas satisfaisant et révélait une faible sollicitation au remplissage du questionnaire de la part des vétérinaires. Cette faible sollicitation laisse une plus grande place au **biais d'intérêt** de la part des répondants, c'est-à-dire que seulement les clients intéressés par le sujet, ou très contents ou très mécontents remplissent le questionnaire. La représentativité de l'échantillon diminue drastiquement. Le mode d'administration que nous avons choisi pour notre étude, principalement pour des raisons pratiques, a mis en lumière l'enjeu et **l'importance de la sollicitation de la part des professionnels** envers les clients pour qu'ils remplissent le questionnaire. Nous avions anticipé cela en distribuant à tous les cabinets des consignes de mise en place de l'étude, qui insistaient sur le fait que les professionnels devaient fortement inciter les clients à répondre au questionnaire (Annexe n°5). Cependant la mise en place de l'étude n'a pas été exactement la même dans chaque cabinet.

Comme nous venons de l'évoquer, les répondants n'étaient **pas choisis de façon aléatoire** puisque la méthode d'échantillonnage était basée sur le volontariat avec forte incitation de la part des professionnels ; l**'échantillon n'est donc pas probabiliste**. Cependant, la réalisation d'un tel type d'échantillon était impossible dans le cadre de notre étude. En conséquence, nous nous sommes efforcés de mettre en place une méthode d'échantillonnage qui engendrait **le moins de biais de représentativité possible**. Néanmoins, statistiquement, l'échantillon des 234 répondants n'est pas représentatif de la population des clients des cabinets de Chagny, Brest et Albi. Dans la suite de l'étude nous ferons **l'approximation** d'un échantillon probabiliste auquel nous appliquerons les outils statistiques basés sur le **théorème de l'approximation normale** (FIRDION, 2012). Par contre nous ne ferons pas l'approximation, *a priori*, que l'échantillon est représentatif de la population de tous les cabinets VetoAccess en France.

Bilan

- Le choix d'une étude qualitative à grande échelle impliquait une interprétation simplifiée de la réalité reposant sur des hypothèses réalisées *a priori*.
- Cette analyse qualitative à grande échelle semblait permettre de répondre au mieux aux objectifs de l'étude.
- Le nombre limité de cabinets où ont été réalisées les études et leur sélection non-aléatoire ne permettaient pas, *a priori*, de former un échantillon représentatif de l'ensemble des cabinets VetoAccess en France.
- Les limites de temps, de coût et de réalisation de l'étude ont impacté la représentativité de l'échantillon.
- Le fait que l'échantillonnage des répondants dans chaque cabinet repose sur le volontariat avec incitation de la part des professionnels a posé la question de l'uniformité de l'intensité de la sollicitation dans chaque cabinet et a conditionné le taux de retour des questionnaires.
- Le taux de retour des questionnaires a globalement été satisfaisant.
- Nous avons fait l'approximation que cet échantillon, bien qu'il soit non probabiliste, était

représentatif de la population des clients des trois cabinets VetoAccess étudiés.

- Nous n'avons pas étendu cette approximation à la population des clients de l'ensemble des cabinets VetoAccess français.

B) Au sujet de l'échantillon

Nous avons réalisé deux phases successives de sélection de l'échantillon (Fig n°40) :

- La 1ère a consisté en le choix des cabinets VetoAccess où conduire notre étude ;
- La 2nde a consisté en à la sélection des répondants au sein de chaque cabinet.

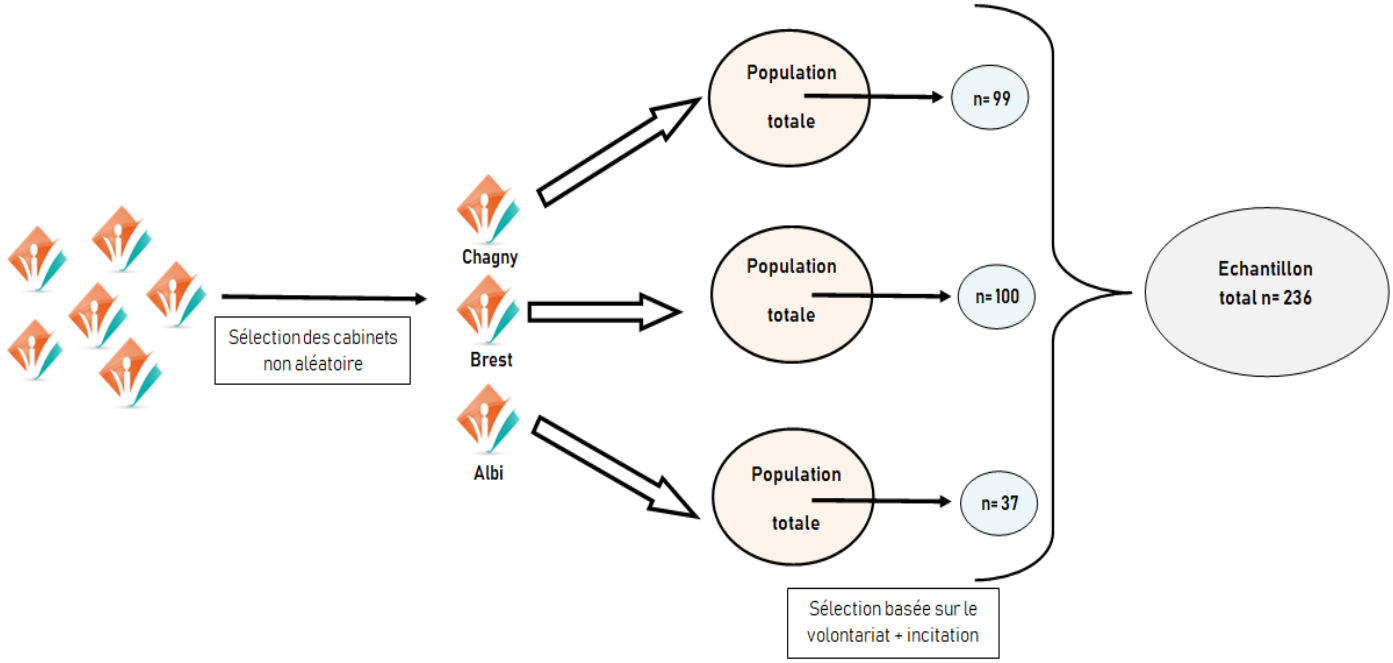


Figure n°40 : Processus de sélection de l'échantillon au cours de l'étude (réalisée par l'auteur)

Nous avons conscience que chaque cabinet s'implante dans un espace géo-démographique qui lui est propre et que la population qui est amenée à fréquenter le cabinet peut dépendre de ces caractéristiques géo-démographiques. C'est pour cela que dans un premier temps nous avons souhaité observer si les caractéristiques des échantillons de chaque cabinet se comportaient de façon statistiquement différentes ou non. Grâce au questionnaire, nous avons récolté les informations suivantes au sujet de l'échantillon : le sexe, l'âge, la CSP et le nombre d'animaux de compagnie possédés. L'étude statistique des données a permis de conclure que **l'âge** des répondants ainsi que **le nombre d'animaux** qu'ils possédaient **dépendaient du lieu de collecte** des réponses. On ne peut pas dire que **le sexe et la CSP** des répondants soient dépendants du lieu de collecte, on fera donc l'approximation qu'ils sont **indépendants du lieu de collecte**. Les caractéristiques sexe et CSP des répondants se comportent de la même façon, quelque soit le bassin géo-démographique des

répondants, contrairement à l'âge et au nombre d'animaux possédés. A ce stade, nous pouvons conclure que les clientèles de chaque cabinet VetoAccess ont des comportements impactés par leur localisation géographique. En conséquence, **nous ne pouvons pas généraliser l'étude de la population des clients des 3 cabinets sélectionnés à la population des clients de tous les cabinets VetoAccess de France.**

L'étude des caractéristiques telles que le sexe, l'âge, la CSP et le nombre d'animaux apporte des informations précieuses par rapport aux hypothèses de travail. L'exploitation de ces données à consisté en leur **comparaison** avec celles de **populations de référence**. L'objectif était de déterminer si ces caractéristiques étaient différentes au sein de la population d'étude par rapport aux populations de référence. C'est pour cela que nous n'avons pas utilisé la méthode des quotas pour former notre échantillon. En effet, ceci nous aurait conduit à fixer les proportions de chaque caractéristique au cours de l'échantillonnage en se basant sur une population de référence. Il aurait ensuite été inutile de comparer les caractéristiques de notre échantillon et celles de la population de référence puisqu'elles auraient été les mêmes. Pour réaliser notre comparaison, la **population de référence idéale** aurait été la population des **propriétaires d'animaux fréquentant une clinique vétérinaire sans positionnement particulier**. Il n'existe pas de base de données nationale sur cette population. Il aurait été intéressant, de récolter ces caractéristiques auprès de la **population fréquentant les «structures-mères»** associées à chaque cabinet VetoAccess. Mais il aurait fallu réaliser une étude similaire à celle présentée dans ce travail auprès des clients de la Clinique Vétérinaire des Vignes à Beaune, la Clinique Vétérinaire de l'Elorn à Landerneau et la Clinique Vétérinaire de Jarlard à Albi. Ainsi nous aurions pu comparer le sexe, l'âge, la CSP et le nombre d'animaux des clients des cabinets et des clients des cliniques vétérinaires traditionnelles, en s'affranchissant des particularités sociodémographiques. Nous n'avons néanmoins pas pu réaliser cette étude par manque de temps et de ressources.

Pour constituer les **population de référence** nous étions à la recherche de données récoltées auprès des propriétaires d'animaux, par exemple une étude commandée par SantéVet auprès d'Ipsos (IPSOS, 2018) et une étude commandé par I-CAD (Identification des Carnivores Domestiques) auprès de TNS SOFRES (TNS SOFRES, 2016). Cependant, les échantillons de propriétaires d'animaux dans ces études ont été constitués en utilisant la **méthode des quotas.** Ces quotas sont définis en fonction des caractéristiques de la **population française** connues grâce aux études de l'INSEE. Les proportions concernant l'âge, le sexe et la CSP des répondants de ces études correspondent donc aux proportions retrouvées au sein de la population française. Ces études ne permettaient donc pas de définir les caractéristiques des propriétaires d'animaux, dans l'hypothèse qu'elles soient différentes de celle de la population générale. Par contre, une étude réalisée par Kantar Health pour Bayer Healthcare et le SNVEL en 2011 nommée «Typologie des propriétaires de chiens et de chats» n'utilise pas la méthode des quotas, ce qui a permis d'**établir** au sein d'un échantillon de 802 propriétaires de chiens ou de chats **les proportions en termes de sexe, d'âge et de CSP** (KANTAR HEALTH, 2011). Les réponses ont été collectées grâce à une enquête en ligne utilisant le système CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) au cours du mois de Décembre 2011. Nous nous sommes donc principalement basés sur cette étude concernant les données sur les propriétaires d'animaux de compagnie et sur les études de l'INSEE concernant les données sur la population française pour discuter des caractéristiques de notre échantillon.

1) Le sexe

La très grande majorité des clients des 3 cabinets VetoAccess est des femmes, à 78,6% (Fig n°33). Cette proportion **est statistiquement supérieure à celle de la population nationale** âgée de plus de 18 ans, qui compte 52 ,4% de femmes (INSEE, 2019) (Tableau III).

L'étude ayant permis de définir le profil des propriétaires d'animaux de compagnie, menée par Kantar Health en 2011 a établi que cette population était constituée à 70% de femmes (KANTAR HEALTH, 2011). Le pourcentage de femmes au sein de la population des clients des 3 cabinets VetoAccess étudiés est supérieur à celui défini au sein de la population des animaux de compagnie (Tableau III). Nous pouvons conclure que **les femmes sont surreprésentées au sein de la population des clients des 3 cabinets VetoAccess étudiés par rapport à la population des propriétaires de chiens et de chats**. Or, nous savons que les femmes, au sein de la population française sont plus susceptibles d'être dans une situation économique précaire. En effet, 70% des travailleurs pauvres, c'est à dire exerçant un emploi leur procurant un revenu inférieur à 964 euros mensuels, sont des femmes (DUHAMEL and JOYEUX, 2013). Nous pouvons émettre l'hypothèse que la surreprésentation des femmes au sein de notre population d'étude pourrait être liée à un intérêt supérieur des femmes pour des prestations à prix modérés, qui répondraient à leur situation économique plus précaire.

2) L'âge

Nous avons pu montrer que la distribution de l'âge de la population des 3 cabinets VetoAccess était différente celle de la population française, **notre population d'étude étant plus jeune** (Tableau IV). Par exemple, les 18-25 ans représentent 10,18% des Français de plus de 18 ans alors que 20,5% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge et les plus de 65 ans représentent 25,83% des Français de plus de 18 ans, alors que seulement 6,8% de notre population d'étude appartient à cette classe d'âge.

L'étude menée par Kantar Health en 2011 a interrogé les propriétaires d'animaux ayant entre 18 et 65 ans (KANTAR HEALTH, 2011). Dans le but de pouvoir comparer nos données d'étude à cette population de référence, nous avons exclu la catégorie de plus de 65 ans des pourcentages cités par la suite. La pyramide d'âges de la population des clients des cabinets VetoAccess étudiés est statistiquement différente de la pyramide d'âge des propriétaires d'animaux de compagnie (Tableau V). **La population des clients des 3 cabinets VetoAccess étudiés est plus jeune que la population des propriétaires d'animaux de compagnie**.

Nous pouvons conclure que la **pyramide des âges** des clients des cabinets VetoAccess étudiés est **décalée vers des âges inférieurs** par rapport à celles de la population française et des propriétaires d'animaux. Or, on sait que les **individus plus jeunes,** en France, on un **niveau de vie moyen inférieur** à celui des individus plus âgés. Le niveau de vie moyen des 18-29 ans et des 29-39 ans est inférieur au niveau de vie moyen de la population générale (INSEE, 2018). Nous pouvons émettre l'hypothèse que, comme pour le sexe, les individus plus jeunes seraient surreprésentés au sein de notre population car davantage attirés par les concepts économique et *marketing* développés par VetoAccess **qui répondraient à une demande, notamment économique**.

3) La catégorie socioprofessionnelle

Dans le but de rendre plus lisible l'étude des CSP des répondants, nous avons regroupé les CSP en trois catégories usuellement utilisée en *marketing* pour définir les différents segments de consommateurs et prédire leurs comportements d'achat. Les catégories ont été définies dans la partie «Matériel & Méthodes». Grâce aux données de l'INSEE nous avons pu déterminer les pourcentages de la population française appartenant aux catégories que nous avons définies. Un test d'ajustement a permis de conclure que la répartition de la population étudiée au sein de ces catégories était différente de celle de la répartition de la population française (Tableau VI). En effet, 68,4% des Français appartiennent à la catégorie CSP-, 20,6% appartiennent à la catégorie CSP+ et 11,1% à la catégorie CSP++. **Les clients des cabinets VetoAccess étudiés appartenaient davantage à la classe CSP- et moins à la catégorie CSP++ que la population française générale**.

L'étude menée par Kantar Health en 2011 a établi que 62% des propriétaires de chiens et de chats appartenaient à la catégorie CSP++, 24% à la catégorie CSP+ et 16% à la catégorie CSP++(KANTAR HEALTH, 2011). Un test d'ajustement nous a permis d'affirmer que la répartition de la population des clients des cabinets VetoAccess étudiés au sein de ces catégories était différente de celle de la population des propriétaires de chiens et de chats (Tableau VI). **Les clients des cabinets VetoAccess étudiés appartenaient davantage à la classe CSP- et moins à la catégorie CSP++ que les propriétaires d'animaux**.

La population des clients des cabinets VetoAccess étudiés est davantage constituée de personnes appartenant à la catégorie CSP – et moins constituée de personnes appartenant à la catégorie CSP++ que la population française en moyenne, et la population des propriétaires de chiens et de chats. **La population des 3 cabinets étudiés serait constituée de clients qui auraient, en moyenne, moins de pouvoir d'achat que ceux qui constituent la population française et la population des propriétaires d'animaux.**

4) Le nombre d'animaux de compagnie possédés

Les clients constituant la population étudiée sont, en majorité, soit à 57,7% des pluri-propriétaires. La population des propriétaires d'animaux de compagnie est constituée de 47,3% de pluri-propriétaires et 52,7% de propriétaires uniques (KANTAR HEALTH, 2011). Ces proportions sont **statistiquement différentes entre les deux populations** (Tableau VII). La population fréquentant les 3 cabinets VetoAccess étudiés est constituée de **davantage de pluri-propriétaires** que la population propriétaire d'animaux de compagnie. La surreprésentation des multipropriétaires au sein de notre population d'étude pourrait être due à un intérêt plus important de la part des multipropriétaires pour des coûts modérés, que la population de référence. En effet, le fait de posséder davantage d'animaux augmente le budget consacré aux soins vétérinaire au sein d'un ménage. Cette frange de la population des propriétaires d'animaux de compagnie pourrait être à la recherche de solutions moins onéreuses.

La population des clients des 3 cabinets VetoAccess **est segmentée** par rapport à la population française et la population des propriétaires de chiens et de chats. Les clients de ces cabinets sont **davantage des femmes**, ils sont **plus jeunes** et appartiennent davantage à des **CSP avec un pouvoir d'achat moins important**, par rapport à la population française et la population des propriétaires d'animaux. Nous savons que ce segment de la population française est plus exposé à la **précarité sociale et économique,** ce qui pourrait expliquer sa surreprésentation au sein de la clientèle d'un cabinet qui propose des tarifs inférieurs à ceux du marché. Les propriétaires d'animaux fréquentant les 3 cabinets VetoAccess étudiés sont **plus nombreux à être des pluri-propriétaires** qu'au sein de la population générale des propriétaires de chiens et de chats. Or les multipropriétaires ont des dépenses en soins vétérinaires plus importantes à assumer et on peut penser qu'ils seraient à la recherche de solutions plus économiques pour limiter ces dépenses. La population des propriétaires d'animaux fréquentant les 3 cabinets VetoAccess étudiés présente donc un **profil sensiblement différent de celui des propriétaires d'animaux** en général. Nous pourrions faire l'hypothèse que ceci puisse être le cas pour tous les clients des cabinets VetoAccess en France. Cependant, comme nous l'avons vu, les caractéristiques des échantillons diffèrent selon le lieu de collecte donc cette hypothèse de généralisation du phénomène est à considérer avec précaution.

Bilan

- Pour comparer les caractéristiques de notre échantillon nous avons choisi comme population de référence la population française (données de l'INSEE) et la population des propriétaires d'animaux (données de l'étude «Typologie des propriétaires de chiens et de chats» menée par Kantar Health en 2011).
- Les femmes étaient surreprésentées au sein de la clientèle des 3 cabinets VetoAccess étudiés, par rapport à la population française générale et la population des propriétaires de chiens et de chats.
- La clientèle des 3 cabinets VetoAccess étudiés possédait une pyramide des âges différente de celles de la population française et des propriétaires de chats et de chiens. Les individus appartenant aux classes d'âge les plus jeunes y étaient surreprésentés et les individus appartenant aux classes d'âge les plus âgées y étaient sous-représentés.
- La clientèle des 3 cabinets VetoAccess étudiés était davantage constituée d'individus ayant, en moyenne, un pouvoir d'achat inférieur aux personnes qui constituent la population française et la population des propriétaires d'animaux. Cette clientèle aurait donc un pouvoir d'achat inférieur à celui des Français en général et des propriétaires d'animaux.
- La clientèle des 3 cabinets étudiés comptait davantage de pluri-propriétaires que la population générale de propriétaires d'animaux.
- La clientèle des 3 cabinets VetoAccess étudiés est segmentée par rapport à la population française et surtout par rapport à la population formée par les propriétaires d'animaux en général.
- Cette clientèle est plus féminine, plus jeune, possède plus d'animaux et aurait un pouvoir d'achat inférieur par rapport à la population française et à la population des propriétaires de chiens et de chats.

C) Au sujet des résultats

1) Les motivations à venir consulter dans un cabinet VetoAccess

La motivation principale des répondants à venir consulter au cabinet VetoAccess serait liée à la **proximité du cabinet** par rapport au domicile ou au lieu de travail, puisque 66% des répondants ont sélectionné au moins cette option. La clientèle des cabinets VetoAccess étudiée est avant tout une **clientèle de proximité**. Cela démontrerait que la localisation géographique du cabinet vétérinaire et **sa zone de chalandise** associée sont des éléments déterminants concernant sa fréquentation. Le choix du lieu d'implantation du cabinet, l'environnement géographique et démographique, la proximité avec d'autres structures vétérinaires, seraient donc des facteurs primordiaux à étudier avant toute ouverture d'un cabinet VetoAccess au même titre que toute structure vétérinaire.

Le second élément mis en avant, qui suscite le plus de motivation auprès des répondants à venir consulter au cabinet VetoAccess, a été la **facilité de prise de rendez-vous**. Cette dernière peut se faire au **téléphone**, par **internet** dans les cabinets de Brest et Albi et en passant au comptoir. Les clients des cabinets VetoAccess sembleraient satisfaits de la facilité de consommation du service et choisiraient de consulter dans les cabinets étudiés en partie pour cela.

Le troisième élément qui a été le plus plébiscité par les répondants est le fait que **les prix soient modérés.** En effet, 56% des répondants ont sélectionné au moins cet item. Le concept de la licence de marque VetoAccess fait prioritairement appel à la pratique de tarifs modérés, il est donc rassurant de constater que cela constituerait un **avantage concurrentiel** pour la structure. En effet, ce serait un élément majeur influençant le choix des consommateurs à venir consulter au sein de cabinets VetoAccess.

En conclusion, pour les clients des 3 cabinets étudiés, la pratique de prix modérés répondrait à une **demande** de leur part pour une majorité d'entre eux. Cependant au sein des clients de ces cabinets, tous ne seraient pas motivés par cet avantage concurrentiel. **La proximité géographique** et la **facilité de prise de rendez-vous** joueraient également un rôle important, ces motifs doivent être considérés de façon à devenir des avantages concurrentiels. La clientèle des cabinets étudiés possède **un profil différent** des propriétaires d'animaux de compagnie en général, elle semble motivée par des éléments majeurs du concept de commercialisation de services vétérinaires au positionnement *low-cost.* Les avantages concurrentiels au sein du concept de la licence de marque VetoAccess répondraient à des attentes réelles chez la population étudiée. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cela soit le cas pour l'ensemble de la population des clients des cabinets VetoAccess en France.

2) La relation avec un vétérinaire traitant et le phénomène d'induction du low-cost

Nous avons montré que la clientèle des 3 cabinets VetoAccess étudiés était constituée à 59% d'individus habitués à consulter un vétérinaire et à 41% d'individus sans **vétérinaire traitant** (Fig n°38). Les individus déclarant un vétérinaire traitant et dont l'animal était médicalisé allaient

consulter chez un confrère ou au sein la structure-mère. Ils représentent les clients de la concurrence qui appartiendraient au marché potentiel de la structure tel que mentionné plus haut (Cf. p. 95). **La majorité des clients des cabinets étudiés proviendrait donc du marché de la concurrence**. Une étude publiée dans La Dépêche Technique en 2015 a révélé que la 2nde cause de changement d'un vétérinaire pour un autre était «Les honoraires, les tarifs pratiqués» pour 16% des répondants ayant sélectionnés cette option. Le motif majeur sélectionné par 44% des répondants était lié à un déménagement et donc à la proximité géographique (BUSSIERAS, 2015). Nous pouvons faire l'hypothèse, qu'outre la **proximité géographique**, ce qui aurait poussé ces clients **à changer de vétérinaire** pour venir consulter dans les cabinets VetoAccess étudiés serait lié aux **tarifs pratiqués, qui y sont inférieurs aux tarifs moyens du marché**. C'est ce qu'on appelle le phénomène de «***low-cost* de substitution**» que nous avons détaillé lors de l'étude des différents modes de consommation des biens et services *low-cost* (Cf. p. 31) (COMBE, 2011). Dans ce cas l'avantage concurrentiel principal des cabinets VetoAccess qui est la pratique de prix modérés aurait attiré des consommateurs issus de la concurrence.

Les individus qui, avant de venir au cabinet VetoAccess, n'avaient **pas de vétérinaire traitant** constituent une **cible intéressante** qui est celle des **non-clients relatifs** (Cf. p. 95). Nous avions également vu que cette part du marché potentiel était importante puisque de nombreux animaux ne sont pas encore médicalisés ; c'est une cible intéressante à exploiter pour une structure vétérinaire. Nous pouvons supposer que ces individus sont venus consulter dans les cabinets étudiés parce qu'ils étaient intéressés par les **avantages concurrentiels** liés au concept. Ils constitueraient alors la clientèle générée par le phénomène de «**l*ow-cost* d'induction»** (Cf. p. 31), c'est-à-dire que ces consommateurs auraient consommé le service car il était moins cher que le prix moyen du marché. Si c'est le cas, cela prouve que le concept VetoAccess permet de **capter de nouveaux clients** au sein de la population de propriétaires qui jusqu'ici ne médicalisaient par leur animal.

La clientèle des cabinets VetoAccess étudiés se répartit quasiment équitablement entre des **clients de la concurrence** et d'anciens **non-clients relatifs**. En se basant sur la littérature, les anciens clients de la concurrence viendraient consulter au cabinet VetoAccess par **commodité géographique** prioritairement puis par **intérêt pour les tarifs modérés** pratiqués (BUSSIERAS, 2015). Les anciens non-clients relatifs sont une **cible intéressante** pour la structure et doivent être fidélisés. On peut émettre l'hypothèse que cette clientèle puisse être en partie générée par le phénomène de «**low-cost d'induction**». Les services vétérinaires dont le positionnement est *low-cost* semblent répondre à une demande et des attentes d'une partie des propriétaires d'animaux de compagnie.

3) La satisfaction au sujet du rapport qualité-prix

L'immense majorité des clients ayant déjà fréquenté les cabinets étudiés, soit **96,4%, se déclarent satisfaits du rapport qualité-prix** de l'offre de services proposée. La majorité d'entre eux, soit 69,9% des répondants, se déclare très satisfaite, et 26,5% des répondants se déclarent plutôt satisfaits (Fig n°39). Il existe un **biais de surévaluation de la satisfaction** car, étant donné que le questionnaire était renseigné avant la consultation, il n'a été demandé d'évaluer le rapport qualité-prix qu'aux

clients ayant déjà fréquenté la structure. Or, il est probable que les clients qui n'ont pas été satisfaits du rapport qualité-prix au cours de leur première consultation ne sont pas revenus. Ceux qui sont revenus et ont eu l'opportunité de répondre au questionnaire ont donc davantage de chance d'être satisfaits. Cependant, cela montre qu'une grande partie des clients du cabinet qui y est fidèle évalue très favorablement le rapport qualité-prix des services proposés.

4) L'importance de la communication dans le lancement d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost*

Nous pouvons également remarquer **l'impact de la communication** *via* une campagne de publicité sur les motivations à venir consulter au sein des cabinets VetoAccess. En effet, les vétérinaires gérant les cabinets de Brest et Albi ont mis en place, **lors de l'ouverture** de leur cabinet, **des campagnes de publicité à l'échelle locale.** A **Brest**, 24 panneaux publicitaires de 4mx3m ont été loués pendant une semaine au travers de la ville dans le but de communiquer sur l'ouverture du cabinet. La campagne a été prolongée avec 6 panneaux sur 6 mois et des encarts publicitaires présents dans le journal. Le montant de ces investissements a avoisiné les 15 000 euros. A **Albi**, 18 panneaux publicitaires de 4mx3m ont été loués pendant une semaine au travers de la ville dans le but de communiquer sur l'ouverture du cabinet. Des spots publicitaires d'une dizaine de secondes ont été diffusés sur des pompes à essence d'une grande surface pendant 6 mois. Le montant de ces investissements a avoisiné les 4000 euros. Le gérant du cabinet de Chagny n'a fait aucun plan de communication particulier lors de l'ouverture du cabinet VetoAccess.

Concernant les motivations «**Proximité**», «**Prix modérés**» et «**Prix affichés**» il existe une **différence statistiquement significative** de choix de ces items **entre les cabinets ayant mis en place une stratégie de communication et le cabinet n'en n'ayant pas mis en place** (Tableau VIII). Au sein des cabinets de Brest et d'Albi, où il a été mis en place un **plan de communication** visant à faire connaitre la pratique de prix modérés et transparents, cet **avantage concurrentiel majeur** a davantage été sélectionné par les répondants qu'à Chagny. En effet, le fait que les prix soient modérés est un item qui représentait 27,2% des choix à Albi et Brest alors qu'il ne représentait que 15,9% des choix à Chagny (Tableau VIII). Le fait que les prix soient clairement affichés est un item qui représentait 17,2% et 16,3% des choix à Brest et Albi alors qu'il ne représentait que 6,3% des choix à Chagny (Tableau VIII). Il semblerait que la stratégie de communication déployée par les gérants des cabinets d'Albi et de Brest ait permis **de faire connaître les avantages concurrentiels** de la licence de marque aux potentiels consommateurs. De plus, les clients des cabinets ayant fait de la publicité à large échelle ont moins choisi la proximité comme motivation, cet item représentait 18,4% pour Brest et 21,7% pour Albi, que les clients du cabinet n'ayant pas fait de publicité où cet item représentait 36,8% (Tableau VIII). Cela nous amène à penser que les clients des cabinets de Brest et Albi viennent de plus loin que les clients du cabinet de Chagny. Mener une **campagne de publicité** permettrait d**'élargir la zone de chalandise**. L'information des potentiels consommateurs *via* la publicité semble être à l'origine d'une clientèle davantage motivée par **les particularités du concept VetoAccess** et venant de plus loin qu'une clientèle qui n'a pas été informée préalablement. **L'information des**

potentiels consommateurs semblent être un élément clef pour **transmettre les valeurs** des cabinets VetoAccess et **attirer les consommateurs** qui les recherchent.

La **réalisation d'une campagne de publicité** à l'attention des futurs consommateurs semblerait être un axe important à exploiter pour le développement d'une offre de services au positionnement *low-cost*. Ce concept étant nouveau en France, il est nécessaire de le **faire connaître au marché potentiel**. Si les consommateurs ne connaissent pas l'existence d'une telle offre, bien qu'elle puisse répondre à leurs attentes, ils ne peuvent pas la consommer. C'est donc **une stratégie** qu'il semble **intéressant** d'exploiter **dans le cadre du lancement d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* en France**.

Bilan

- La clientèle des 3 cabinets étudiés semble être une clientèle de proximité, la localisation géographique du cabinet serait donc un élément primordial conditionnant l'activité.
- Cette clientèle a apprécié particulièrement la facilité de prise de rendez-vous, il est important de développer des outils de prise de rendez vous en ligne par exemple.
- L'avantage concurrentiel principal développé par le *business model* de la licence de marque VetoAccess qui est la pratique de prix modérés a été démontré comme étant un élément de motivation important pour les clients des cabinets étudiés. Proposer des prix bas répondrait à une attente de la part de cette clientèle qui est segmentée.
- Une partie de la clientèle des cabinets étudiés provient de la concurrence, on peut penser que ce sont, en partie, les prix modérés qui les auraient attirés.
- L'autre partie de cette clientèle est constituée d'anciens non-clients relatifs. On peut penser que les prix modérés les auraient incités à consommer le service qu'ils n'auraient pas consommé sinon.
- La clientèle des cabinets étudiés s'est déclarée satisfaite du rapport qualité-prix proposé.
- La réalisation d'une campagne publicitaire au moment du lancement d'un cabinet VetoAccess permettrait d'attirer une clientèle davantage motivée par des prix modérés et affichés et semblant venir de plus loin.
- L'offre de services *low-cost* et le concept développé par la licence de marque VetoAccess répondrait à des attentes réelles chez la clientèle des 3 cabinets étudiés.
- Au-delà du concept VetoAccess, la localisation géographique et la mise en place d'un plan de communication efficace seraient des éléments déterminants dans le développement d'une offre de services vétérinaires, qu'elle soit positionnée ou non.

V) Perspectives

La caractérisation de la **clientèle** des 3 cabinets VetoAccess étudiés permet de confirmer l'hypothèse que celle-ci est **segmentée**. Elle est segmentée par rapport à la population française générale, mais aussi par rapport à celle des propriétaires de chiens et de chats. La population que nous avons étudiée est davantage formée de **femmes,** elle est également plus **jeune**. Les individus étudiés font davantage partie de la catégorie **CSP-** et moins de la catégorie CSP++. Tous ces éléments, outre le fait de démontrer que cette population est segmentée, tendent à caractériser une **population, en moyenne, plus précaire que la population générale** des propriétaires d'animaux.

Cependant, il faut considérer **les limites de cette étude**, évoquées plus haut. La **représentativité de l'échantillon** de la clientèle de ces 3 cabinets n'est pas parfaite et on ne peut pas généraliser ces données à tous les cabinets VetoAccess de France. De plus, la population de référence idéale aurait été celle formée par les clients des structures-mères rattachées aux cabinets. Dans le but de généraliser les observations réalisées au cours de cette étude, ainsi que de renforcer leur poids, il nous apparait intéressant de **renouveler cette étude au sein de tous les cabinets VetoAccess existants** et **de toutes les structures-mères associées** en parallèle. Cela permettrait d'avoir davantage de certitudes au sujet de la segmentation de la population consommant des services *low-cost,* ainsi que de s'affranchir des variations géographiques. Cependant le coût logistique et organisationnel d'une telle étude n'est pas à négliger.

L'observation des **motivations** de la population à venir consulter dans les cabinets VetoAccess, associée à des **études antérieures**, souligne **l'importance de l'enjeu du prix** pour les clients de services vétérinaires. Le fait que les prix des services proposés dans les cabinets VetoAccess soient modérés motive cette clientèle particulière à venir y consulter. Mais ce n'est **pas l'unique critère** de choix. **Tous les avantages concurrentiels** développés par le concept doivent continuer à être exploités. En effet, les Français sont habitués à des prestations sociales de haute qualité en l'échange d'une contribution économique très faible et ne semblent **pas prêts à sacrifier la qualité perçue** du service pour des raisons économiques. Le succès du concept VetoAccess auprès de ces consommateurs résiderait également dans les différents services proposés **favorisant l'accessibilité.** Une réflexion globale autour de **l'expérience client** est indispensable. Ne proposer que des prix bas ne serait sans doute pas suffisant pour susciter une telle **satisfaction du rapport qualité-prix**. Le travail autour du concept de **qualité perçue** par le consommateur est crucial, et il l'est **davantage lorsque l'on propose des services à un coût inférieur à celui du marché**. Parmi les prestations offertes aux propriétaires, il s'agit d'identifier celles pour lesquelles le propriétaire est prêt à payer, sans aucune concession sur la qualité des soins, et celles qu'il **juge non indispensables**. Cette approche *marketing* largement utilisée dans la construction des offres *low-cost* au cours des 15 dernières années est caractérisée en termes anglo-saxons par le «**good value for money**». La seule application d'une **politique de prix** ne permet pas de générer **une rentabilité pérenne pour l'entreprise**, il faut également repenser son offre de services. D'ailleurs l'entreprise qui met en place ce type de stratégie basée sur un concept *low-cost* doit procéder au préalable à une **analyse de coûts minutieuse** pour ne pas menacer sa rentabilité. La réponse à un besoin chez une clientèle particulière et l'induction d'un nouveau marché peuvent ne pas être suffisantes pour garantir le succès économique d'une entreprise, si des problèmes de rentabilité apparaissent.

Nos conclusions d'étude nous amènent à penser que ce **concept d'une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost* est pertinent** en France. Cette offre s'implante au sein d'un **marché en mutation** où la **segmentation** et la différenciation de l'offre vont se développer. Seulement, notre étude ne porte que sur **l'aspect clientèle** du phénomène. Le fait qu'une demande existe n'est pas le garant du succès d'un bien ou d'un service. D'autres **facteurs, notamment internes**, sont à considérer. Des barrières réglementaires et ordinales ont été levées sous l'impulsion européenne, ce qui favorise le développement de telles initiatives, mais les mentalités n'évoluent pas aussi rapidement que la loi. En effet, des **freins psychologiques internes à la profession** sont très présents. De nombreux praticiens rejettent ce type de réflexions entrepreneuriales **trop commerciales** à leur goût et la licence de marque VetoAccess n'y a pas fait exception. On peut citer le Dr. Vignault, président du CRO des vétérinaires de Bourgogne qui s'exprime au sujet de la licence de marque VetoAccess dans la revue LSV: «Si toute forme de communication est aujourd'hui autorisée, j'estime personnellement qu'il **est impropre à la profession** de procéder à un affichage digne d'un supermarché […] qu'elles ne correspondent pas à ma vision du métier. A mon éthique.» (TROUILLET, 2017). Comme nous l'avons vu dans le début de ce travail, l'arrivée d'une offre *low-cost* sur le marché, même si elle ne capte qu'une petite fraction de ses parts, est un **facteur de concurrence** qui contraint les opérateurs historiques à se repositionner et questionner leurs propres offres. L'impact économique est minime pour le marché, mais **l'impact concurrentiel et psychologique est souvent important**. Ces freins psychologiques au sein de la profession vont indéniablement **ralentir le développement de ce type d'offre** surtout dans le contexte actuel de pénurie de vétérinaires praticiens. En effet, la profession fait face à un **manque de personnel qualifié** et la majorité des structures rencontre des difficultés de recrutement importantes. Sans vétérinaires pour travailler au sein de ce type de structures, même une demande importante de la part des clients ne permettra pas au concept de se développer.

Enfin, nous avons pu conclure que la **réalisation de campagne de publicité** et la mise en place de **stratégie de communication** étaient **des éléments importants** pour la **réussite** et le développement d'un **nouveau concept** de ce type. Or les coûts de telles actions représentent **un investissement important** pour des structures vétérinaires classiques. Au sein du modèle de licence de marque, le licencieur n'apporte pas de soutien économique pour l'investissement, les deux entités sont indépendantes. Seulement, un développement de ce nouveau concept à grande échelle comme le prévoyait Mr Stein est-il possible sans des campagnes de communication à toute aussi grande échelle ? La **construction d'une notoriété** de marque est **un processus coûteux**, que des structures indépendantes les unes des autres, ne possédant pas de grosses capacités d'investissement, peuvent difficilement assumer. Fort de ces constats, il est probable que **la construction de l'image de la marque VetoAccess à une échelle nationale soit compromise**. Pour développer à plus grande échelle ce concept il pourrait être intéressant de réfléchir à **un autre modèle structurel** qu'une licence de marque, où l'appel à des **investisseurs externes** pourrait être activé. Ce modèle se calquerait sur ceux que l'on peut observer aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni. Dans ces pays le modèle dominant pour ce type d'offre est un **réseau intégré verticalement dont le financement est assuré par des investisseurs extérieurs**. Il est donc fondamentalement différent de ce qu'a développé Mr Stein. Aujourd'hui ce type de réseau proposant une offre au positionnement *low-cost* **n'existe pas en France**, mais il pourrait constituer une **approche intéressante** pour développer un réseau de plus grande envergure et avec davantage de notoriété en France.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail était d'évaluer la **pertinence** du développement d'une **offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost*** en pratique vétérinaire canine en France. Nous souhaitions savoir si une offre positionnée était susceptible de **répondre aux attentes** d'un segment de la clientèle des structures vétérinaires. Ce travail a eu pour point de départ l'implantation de la première offre de services au positionnement *low-cost* en France via la licence de marque **VetoAccess** en 2016. Le concept est celui d'un réseau de cabinets vétérinaires licenciés qui proposent **des prestations limitées à un coût modéré**. Cet évènement a suscité de vives polémiques au sein de la profession, en lien avec la concurrence engendrée sur le marché par ce type d'offre. Dans le but de dépasser cette polémique avons souhaité étudier ce phénomène **du point de vue des consommateurs** pour tenter de déterminer si ce type d'offre était adapté au marché français.

Tout d'abord l'analyse de la stratégie d'entreprise ***low-cost*** ainsi que **les comportements de consommation** des Français qui y sont associés nous ont permis de conclure qu'il existait une **demande forte** de la part des Français de ce type d'offre, dans le secteur des services notamment. Nous nous sommes ensuite centré sur le marché des services vétérinaires et son évolution, notamment bousculée par la **Directive Service et ses conséquences** au cours de la dernière décennie. Le marché et les entreprises vétérinaires sont actuellement en **pleine mutation**, en lien avec l'apparition de **nouveaux modèles entrepreneuriaux**, au travers des réseaux et, de la plus grande ouverture du capital des structures vétérinaires aux investisseurs extérieurs. Ce contexte associé à **la libéralisation de la communication** est favorable à l'implantation de nouvelles stratégies entrepreneuriales telles que le développement d'offres positionnées. De plus, nous avons pu démontrer que les tarifs des prestations vétérinaires étaient une problématique phare pour les consommateurs qui sont à la recherche de davantage de **compétitivité** et de **transparence**. Le **contexte externe** est donc **en faveur du développement d'une telle offre**.

L'étude des offres positionnée *low-cost* existantes au sein des **marchés américains** et **britanniques** nous a permis de dégager leurs principales caractéristiques que nous avons comparées avec celles de la licence de marque VetoAccess. L'accent est mis sur **l'accessibilité** et les **prix très compétitifs** grâce à une **communication soignée**. Le modèle dominant à l'étranger est le réseau capitalistique intégré alors que VetoAccess est une licence de marque qui n'a aucun lien juridique et capitalistique avec les entreprises qui l'utilisent. La notion d'intégration est donc absente de cette offre française. Ces **offres restent anecdotiques** à l'échelle des marchés dans lesquelles elles s'implantent, même si leurs répercussions concurrentielles à l'échelle locale peuvent être importantes.

Enfin, notre étude auprès de **la clientèle de trois cabinets vétérinaires licenciés VetoAccess** a permis de mettre en évidence que cette population était **segmentée** par rapport à la population française et la population des propriétaires de chiens et de chats française. Elle recherche de la **proximité**, de l'**accessibilité** et des **prix modérés** et est satisfaite du rapport qualité-prix proposé. De plus, cette offre *low-cost* semble inciter à la consultation des propriétaires d'animaux qui étaient en rupture de soins. Même si notre étude ne permet pas de généraliser nos observations à l'ensemble de la

population des clients des cabinets VetoAccess en France, il semble exister un segment de clientèle dont les attentes seraient comblées par une offre des services au positionnement low-cost en France. Nous avons pu montrer que la communication de cette offre via des **campagnes publicitaires** auprès de la cible potentielle permettait d'en **faire largement connaitre les avantages concurrentiels**.

Le développement de ce type d'offre, **d'un point de vue du consommateur,** semble pertinent aujourd'hui en France. Cependant il faudra également considérer **les facteurs internes à la profession** qui vont plutôt à l'encontre de l'implantation de ce type de modèle et qui freineront son développement. De même, il sera crucial de tout mettre en œuvre pour conserver un **niveau de qualité perçue élevé** des prestations de ce type d'offre, car les consommateurs français ne sont sans doute pas prêts à remettre en cause la qualité des soins pour des prix plus bas. **La réflexion d'un tel projet doit donc porter sur l'ensemble des prestations et non pas uniquement sur les tarifs**.

Enfin, la question du **modèle économique** associé à de futures offres de services au positionnement *low-cost* est posée. Il semble difficile de créer la notoriété d'une marque sans que celle-ci soit rattachée à un **réseau intégré** par manque de cohérence et de **concentration des moyens de communication**. Les modèles britanniques et américains plus intégrés semblent permettre des levées de fonds rendant possible le **niveau d'investissement publicitaire et managériale** attendu pour le bon fonctionnement de ces offres au positionnement low-cost. A quand l'arrivée de ces structures en France ? C'est une question à laquelle il reste difficile de répondre aujourd'hui car les freins et les risques associés à la mise en place d'une telle stratégie sont réels.

BIBLIOGRAPHIE

ADARY, A., LIBAERT, T., MAS, C., WESTPHALEN, M.-H., (2015). *Communicator: toutes les clés de la communication*, Paris: 7ème. ed. Dunod, 688p.

ALDWYCH PARTNERS, (2018). *UK Veterinary Care - Competition Risk Assessment* [en ligne]. URL : https://aldwychpartners.co.uk/uk-veterinary-care-competition-risk-assessment/ [consulté le 11/03/19].

ASSEMBLEE NATIONALE & SENAT, (2013). *Loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans le domaine du développement durable*, [en ligne]. Journal Officiel n°0164 du 17 juillet 2013. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027713399&categorieLien=id [consulté le 26/07/19].

ASTERES, (2017). *Rapport pour le compte de l'Ordre National des Vétérinaires et du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral "Les soins vétérinaires vers le développement d'une offre 2.0"* [en ligne]. 43p. Disponible sur: https://www.veterinaire.fr/fileadmin/cru-1558618238/user_upload/documents/actualites/Asteres_-_Ordre_national_des_veterinaires_-_Janvier_2018__002_.pdf [consulté le 12/08/19].

AVIGNON, D., SANNIER, E., (2016). De la modernité à l'hypermodernité, du notable au professionnel de service. *Revue de l'Ordre des Vétérinaires* (60) pp. 12–13.

BAUSSIER, M., (2015). La genèse d'un code. *Revue de l'Ordre des Vétérinaires* (56) p. 11.

BECHU, D., (2015). *Présentation SlideShare "Evolution juridique de la profession vétérinaire & impact professionnel"* [en ligne], Disponible sur: https://fr.slideshare.net/bechudominique_envt/evolution-juridique-de-la-prfession-vtrinaire-impact-professionnel [consulté le 06/02/19].

BECHU, D., (2010). *Importance des disciplines managériales dans l'accompagnement de l'évolution de la profession vétérinaire* [en ligne]. Thèse de master spécialisé en management de la santé. Toulouse: Toulouse Business School, 131p. Disponible sur: https://fr.slideshare.net/bechudominique_envt/these-master-management-esct [consulté le 12/08/19].

BEIGBEDER, C., (2007). *Rapport remis à Luc CHATEL, Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme "Le low-cost: Un levier pour le pouvoir d'achat"* [en ligne], 183p. Disponible sur: https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000746/index.shtml [consulté le 12/08/19].

BENNAHMIAS, J.-L., (n.d.). *Page Web du Site Internet officiel du député européen 2004-2014 Jean-Luc Bennahmias "Professions de la santé vétérinaire et directive « services »"* [en ligne], Disponible sur:

http://www.jeanlucbennahmias.eu/professions-de-la-sante-veterinaire-et-directive-services [consulté le 24/03/18]

BIASSETTE, G., BAUDU, L.J., (2008). *Travailler plus pour gagner moins: la menace Wal-Mart*. Paris: Buchet-Chastel, 248p.

BIZET, J., (2009). *Rapport d'information n°473 fait au nom de la Commission des Affaires Européennes sur l'état de la transposition de la « directive services »* [en ligne], Annexe au procès-verbal de la séance du 17/06/09 , 37p. Disponible sur: http://www2.senat.fr/rap/r08-473/r08-473.html [consulté le 12/08/19].

BOUISSY, M., DARON, K., HELMREICH, P.-L., JEANNIN, C., OGER, C., OLIVE, I., PONCET, C., PRIVAT, A., SAPIN, P., WAUQUIER, T., (2017). *Rapport réalisé à l'attention de l'ONV et du SNVEL dans le cadre du projet VetFuturs France "Les attentes des étudiants vétérinaires vis-à-vis de leur futur professionnel"*. VetFuturs Junior Lyon, 174p.

BOURCIEU, S., (2013). Le low cost : modèle économique des années frileuses ? [en ligne]. *L'Expansion Management Review* (148), pp. 10–19. Disponible sur: https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-10.htm [consulté le 20/06/19]

BRADSHAW, J., (2016). CVS: The country's biggest veterinary group you've never heard of has bold expansion plans [en ligne]. *The Telegraph*. Disponible sur: https://www.telegraph.co.uk/business/2016/11/13/cvs-the-countrys-biggest-veterinary-group-youve-never-heard-of-h/ [consulté le 11/03/2019].

BURGER, C., (2013). La "directive service": tout ce qu'il faut savoir. *La Semaine Vétérinaire,* (1524), pp. 30–36.

BUSSIERAS, F., (2015). Axes de développement de la clientèle à travailler. Axe n°2 : « Le vétérinaire aménage un lieu médical et accueillant ». *La Dépêche Technique,* (140), pp. 17–19.

CHANU, A., (2018). *Présentation réalisée au cours de la formation de Master en Management et Communication des Structures Vétérinaires Libérales "Formation relations clients et marketing des services"*. VetAgro Sup, campus vétérinaire, Marcy l'étoile.

CHOVET, C., (2008). S'installer ou changer de local professionnel: intérêt du Géomarketing. *PratiqueVet* (Spécial Management) pp. 6–11.

COMBE, E., (2014). *Note pour Fondapol dans le cadre de travaux sur la croissance "Le low-cost, une révolution économique et démocratique"*. Paris: Fondapol, fondation pour l'innovation politique, 44p.

COMBE, E., (2011). *Le low-cost*. Paris: La découverte, 128p.

COMMISSION EUROPEENNE, (2012). *Commission Staff working document: Detailed information on the implementation of Directive 2006/123/CE on services in the internal Market* [en ligne]. Bruxelles:

Commission européenne, 206p. Disponible sur: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A52012SC0148 [consulté le 12/08/19].

CONSEIL D'ÉTAT, (2012). *4ème et 5ème sous-sections réunies, 04/07/2012, n° 347285, Inédit au recueil Lebon,* [en ligne]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000026141377 [consulté le 12/08/19].

CORCOS, A., MOATI, P., (2008). *Cahier de recherche:"La perception du prix juste par les Français"* [en ligne]. (No. 254). CREDOC, 74p. Disponible sur: https://www.credoc.fr/publications/la-perception-du-prix-juste-par-les-francais [consulté le 12/08/19].

CROCHET, T., (2008). Billet du Blog Avocats|Le blog de Maitre Thomas Crochet "Transposition de la directive services à la profession vétérinaire : zoom sur le décret n° 2010-780" [en ligne]. Disponible sur: https://blogavocat.fr/space/thomas.crochet/content/transposition-de-la-directive-services-a-la-profession-veterinaire---zoom-sur-le-decret-n--2010-780_f5dcc5ca-90dc-4810-9d92-9926dda1c76f [consulté le 23/01/18].

DAMERON, S., (2008). Les stratégies low cost : quel développement ?. In: PEZET, A. (dir.). *L'état des entreprises 2009*. Paris: Découverte, pp. 58-66.

DE LANGE, K., (2018). Les vétérinaires européens face aux nouveaux enjeux. *La Semaine Vétérinaire* (1788), pp. 10–11.

DEGIOANNI, P., (2013). *Etude comparative de l'exercice professionnel d'un vétérinaire canin en France et en Angleterre, à partir de questionnaires et de stages réalisés dans ces deux pays*. Thèse de doctorat vétérinaire. Lyon: Université Claude-Bernard Lyon 1, 154p.

DEMONCEAU, T., (2015). Les attentes des vétérinaires et des propriétaires. "Vétérinaires en France et aux États-Unis : quelle différence dans la relation clients ?". *La Dépêche Technique,* (140), pp. 26–27.

DESCOURS-RENVIER, C., (2018). Réseaux de cabinets et cliniques vétérinaires : les spécificités françaises. *La Dépêche Vétérinaire,* (1460), pp. 6-10.

DICKS, M., (2016). Supply and Demand [en ligne]. *Journal of the American Veterinary Medical Association News*. Disponible sur: https://www.avma.org/PracticeManagement/BusinessIssues/economics/Pages/Supply-and-Demand.aspx [consulté le 12/04/19].

DREES, (2017). *Vue d'ensemble du rapport "Les dépenses de santé en 2016 - Edition 2017"* [en ligne], 14p. Disponible sur: https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/panoramas-de-la-drees/article/les-depenses-de-sante-en-2016-resultats-des-comptes-de-la-sante-edition-2017 [consulté le 12/08/19].

DUHAMEL, E., JOYEUX, H., (2013). Femmes et précarité, [en ligne]. *Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental,* 130p. Disponible sur: https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/134000142/index.shtml [consulté le 12/08/19].

DUHAUTOIS, B., (2009). *L'entreprise vétérinaire réinventée du cabinet au réseau*. Paris: Med'com, 110p.

FACCO, (2016). Communiqué de presse "Nouvelle enquête FACCO / KANTAR TNS : Début de stabilisation pour la population canine ?", [en ligne]. 2p. Disponible sur: https://www.prodaf.org/fr/nos-outils/documents/item/download/7_486c0e220c93b21175648e1fe35210a7 [consulté le 12/08/19].

FAY, B., REYNAUD, S., (2009). *No low-cost*. Paris: Editions du moment, 223p.

FAYOLLE, C., (2003). La dérégulation du transport aérien en Europe. (1987-1997). *Guerres mondiales et conflits contemporains* 209(1), pp. 75–89.

FIRDION, J-M., (2012) Construire un échantillon. In: PAUGAM, S. (dir.). L'enquête sociologique. Paris: Presses Universitaires de France, pp. 69-92.

FONTENELLE, N., (2009a). Europe - Evolution de la profession : Directive "services" : l'Ordre prend position. *La semaine vétérinaire*, (1378), pp. 16-16.

FONTENELLE, N., (2009b). Actualités professionnelles - La directive "services" est vue comme une menace par les vétérinaires. *La semaine vétérinaire*, (1368), pp. 10-10.

FVE, (2017). *Rapport rédigé dans le cadre de VetFutures Europe"Taking charge of our future: A vision for the veterinary profession for 2030" à partir de l'étude "Survey of the veterinary profession in Europe"* [en ligne], 64p. Disponible sur: https://www.vetfutures.org.uk/resource/vet-futures-report/ [consulté le 12/08/19].

HEBEL, P., FAUCONNIER, N., DAVID, M., (2005). *Cahier de recherche: "La nouvelle sensibilité des consommateurs aux prix"* [en ligne]. (No. 215). CREDOC 197p. Disponible sur: https://www.credoc.fr/publications/la-nouvelle-sensibilite-des-consommateurs-aux-prix [consulté le 12/08/19].

INSEE, (2019). *Pyramide des âges 2019- France et France métropolitaine-Outil interactif* [en ligne]. URL : https://www.insee.fr/fr/statistiques/3312958?champ=fe&lang=fr&annee=2019 [consulté le 11/05/19].

INSEE, (2018). *Niveau de vie selon l'âge en 2016* [en ligne]. URL : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2416878#tableau-tableau1 [consulté le 21/05/19]

IPSOS, (2018). Etude réalisée pour l'Observatoire National SantéVet "Les Français et leurs animaux de compagnie Vague 2" [en ligne], 56p. Disponible sur: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/santevet_-_observatoire_animaux_compagnie_2018.pdf [consulté le 12/08/19].

JEANNEY, M., (2009). Enquête de branche : prédominance confirmée de la «canine» et méfiance avérée vis-à-vis de la directive Services. *La Dépêche Vétérinaire,* (1055), pp. 5-5.

KANTAR HEALTH, (2011). *Etude réalisée pour le compte de Bayer Healthcare "Typologie des propriétaires de chiens et de chats"*. Document récupéré à titre personnel. Contact: Mr. Fabrice BOURG, Directeur Marketing Insights, 01 40 92 66 32, Fabrice.Bourg@kantarhealth.com.

KIEFFER, J.-P., (2007). Brève histoire du caducée. *Revue de l'Ordre des Vétérinaires*, (31), pp. 37-37.

LAFON, M., (2015). Pour une vision de la profession à l'horizon 2018. Les attentes des vétérinaires et des propriétaires. "Typologie de clients: quatre profils distincts." *La Dépêche Technique*, (140), pp. 11–12.

LARKIN, M., (2017). Veterinarians Incorporated: Mars' acquisition of VCA could lead to more corporate consolidation, analyst says [en ligne]. *Journal of the American Veterinary Medical Association News*. Disponible sur: https://www.avma.org/News/JAVMANews/Pages/170301a.aspx [consulté le 18/03/19].

LARKIN, M., (2016). Back to Basics: Veterinarians look to fundamentals to help the underserved afford care [en ligne]. *Journal of the American Veterinary Medical Association News*. Disponible sur: https://www.avma.org/News/JAVMANews/Pages/161201a.aspx [consulté le 18/03/19].

LE GENDRE, B., (2010). Après les trente glorieuses et les trente piteuses, les trente frileuses ? [en ligne]. *Le Monde*. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/idees/article/2010/11/30/apres-les-trente-glorieuses-et-les-trente-piteuses-les-trente-frileuses_1446885_3232.html [consulté le 12/08/19].

LENDREVIE, J., LEVY, J., (2014). *Mercator: tout le marketing à l'ère du numérique*. 11ème édition. Paris: Dunod, 1040p.

MERCIER, M., (2014). Les obligations ordinales des vétérinaires exerçant en société depuis la loi DDADUE. *Revue de l'Ordre des Vétérinaires*, (54), pp. 20–21.

MERCIER, M., (2013). Loi DADUE. *Revue de l'Ordre des Vétérinaires*, (50), pp. 21–23.

MERMET, G., (2012). *Francoscopie 2013*. 14ème édition. Paris: Larousse, 576p.

MILLER, T., KIM, A., ROBERTS, J., (2018). *Rapport pour The Heritage Foundation "Highlights of the 2018 Index of Economic Freedom"* [en ligne]. 16p. Disponible sur:

https://www.heritage.org/international-economies/commentary/2018-index-economic-freedom [consulté le 12/08/19].

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, (2015a). Arrêté *du 13 mars 2015 relatif aux catégories d'établissements de soins vétérinaires* [en ligne]. Version consolidée du 26 Juillet 2019. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030395433&dateTexte=20190726 [consulté le 26/07/19].

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, (2015b). *Décret n° 2015-289 du 13 mars 2015 modifiant le code de déontologie vétérinaire et différentes dispositions liées à l'exercice professionnel vétérinaire*, [en ligne]. Journal Officiel n°0063 du 15 mars 2015. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030348934&categorieLien=id [consulté le 12/08/19].

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, (2012). *Décret n° 2012-1392 du 11 décembre 2012 relatif aux sociétés de participations financières de profession libérale de vétérinaires* [en ligne]. Journal Officiel n°0290 du 13 décembre 2012. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026762349&categorieLien=id [consulté le 26/07/19].

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, (2010). *Décret n° 2010-780 du 8 juillet 2010 adaptant le livre II du code rural et de la pêche maritime à la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur* [en ligne]. Journal Officiel n°0158 du 10 juillet 2010. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022454800&categorieLien=id [consulté le 26/07/19].

MIRZA & NACEY RESEARCH, (2015) *Etude réalisée pour la Federation of Veterinarians of Europe "Survey of the veterinary profession in Europe"* [en ligne]. Disponible sur: https://www.fve.org/publications/survey-of-the-veterinary-profession-in-europe/ [consulté le 3/11/19].

NEVEUX, M., (2018). "Baromètre de l'économie" Les chiffres clés de l'activité vétérinaire. *La Semaine Vétérinaire*, (1779), pp. 40–43.

NEVEUX, M., (2015). Décryptage du nouveau Code de déontologie. *La Semaine Vétérinaire*, (1622), pp. 29–34.

NOLEN, S., (2018). The corporatization of veterinary medicine: Corporation's involvement in historically entrepreneurial profession generates uncertainty [en ligne]. *Journal of the American Veterinary Medical Association News*. Disponible sur: https://www.avma.org/News/JAVMANews/Pages/181201a.aspx [consulté le 18/03/19].

ORDRE NATIONAL DES VETERINAIRES, (2015). *Florilège de quelques dérives en communication* [en ligne]. URL: https://www.veterinaire.fr/contacter-lordre-en-region/pays-de-la-loire/actualite/la-communication-des-veterinaires.html [consulté le 2/10/19].

PARLEMENT EUROPEEN & CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, (2006). *Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur* [en ligne]. Journal Officiel de l'Union Européenne L 376/36. Disponible sur: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0123 [consulté le 26/07/19].

PASTERNAK, B., VISCIO, A., (1996). Toward a New Business Model [en ligne]. *MIT Sloan Executive Education,* 2(3). Disponible sur: https://www.strategy-business.com/article/14974?gko=d8b48 [consulté le 25/06/19].

PERRIN, L., (2015). Axe n°3 "Le vétérinaire communique des prix raisonnés". *La Dépêche Technique*, (140), pp. 20–21.

RETOUR, D., CALLET, D., GIRAUD, G., FAIBIS, L., (2018). *Etude réalisée par le Groupe XERFI France "Les services vétérinaires",* (No. 8SME09 / XF1), 234p.

ROSS, K., (2018). British veterinary practices undergo rapid consolidation [en ligne]. *VIN News Service*. Disponible sur: https://news.vin.com/vinnews.aspx?articleId=48559 [consulté le 11/03/19].

SCHUMPETER, J., (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot, 451p.

THEBAUD, E., (2009). Les réseaux de vétérinaires : indépendance et efficacité. *Bulletin des Groupes Techniques Vétérinaires*, (48), pp. 114-118.

THORNTON, K., (2018). Petco stores now house veterinary clinics [en ligne]. *VIN News Service*. Disponible sur: https://news.vin.com/VINNews.aspx?articleId=47333 [consulté le 11/03/19].

THUAL, F., (2019). Comment Anicura s'est installé en France. *La Semaine Vétérinaire*, (1797), pp. 10–12.

TNS SOFRES, (2016). *Etude réalisée pour le compte de l'I-CAD "Etat des lieux de l'identification des chiens et chats"* [en ligne]. Disponible sur: https://www.i-cad.fr/uploads/I-CAD_Presentation_Etude_TNS_VF.PPTX [consulté le 12/08/19].

TREGUER, J.-P., (2014). *La révolution du low-cost: les ressorts d'un succès*. Paris: Dunod, 192p.

TROUILLET, S., (2018). Les réseaux de cliniques vétérinaires: grandes manoeuvres sur tout le territoire. *La Semaine Vétérinaire*, (1762), pp. 42–47.

TROUILLET, S., (2017). Le concept Veto Access, premier bilan. *La Semaine Vétérinaire*, (1716), pp. 58–59.

TROUILLET, S., (2016). Le low-cost de la profession vétérinaire. *La Semaine Vétérinaire*, (1671-1672), pp. 10–11.

VALLS, J-F., (2008). *Fenomeno low cost: El impacto en el factor precio*. Barcelone: Deusto, 192p.

VANDAELE, E., (2010). La transposition de la directive services autorise les structures vétérinaires à grossir. *Le Point Vétérinaire*, (309), pp. 14-15.

VETFUTURS FRANCE, (2018). *Rapport rédigé avec le concours de l'Ordre National des Vétérinaires et du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral. Le livre bleu. Comprendre et anticiper les mutations.* 100p.

VOLK, J.O., Felsted, K.E., Thomas, J.G., Siren, C.W., (2011a). Executive summary of phase 2 of the Bayer veterinary care usage study. *Journal of the American Veterinary Medical Association,* (239), pp. 1311–1316.

VOLK, J.O., Felsted, K.E., Thomas, J.G., Siren, C.W., (2011b). Executive summary of the Bayer veterinary care usage study. *Journal of the American Veterinary Medical Association,* (238), pp. 1275–1282.

ANNEXES

Annexe n°1: Retranscription de l'entretien avec Jean-François Stein au sujet de la licence de marque «VetoAccess» le 27 Mars 2018

Jean-François Stein est le dirigeant de la société «100% Veto» qui commercialise la licence de marque «VetoAccess» depuis 2016. Il est également le fondateur de ce nouveau concept en France. Il est spécialiste du comportement du consommateur et a coaché des structures vétérinaires au sujet du management pendant une vingtaine d'années en France. Il a également co-fondé le réseau de structures vétérinaires «VetOne», dont il n'assure plus la direction aujourd'hui. Dans le cadre de mon travail de thèse il était fondamental que je rencontre Mr Stein, dans le but de mieux comprendre les enjeux de cette licence de marque. Cela a été rendu possible grâce au Dr. Jean-Jacques Bynen qui a été le premier licencié «VetoAccess» et qui a été mon maître de stage dans le cadre de la réalisation du mémoire de Master MC-SVL, que j'ai suivi au cours de l'année 2019. L'entretien a eu lieu au sein de la clinique vétérinaire de Dr. Bynen à Beaune le 27 Mars 2018. Les objectifs et les enjeux de cet entretien avaient été définis au préalable entre Mr Stein et moi-même. Ci après figure une retranscription de cet entretien.

Camille OGER : « - Bonjour, nous nous entretenons aujourd'hui au sujet de la licence de marque «VetoAccess», dont vous êtes le fondateur. Les objectifs, pour ma part, sont de mieux comprendre les enjeux de ce projet, sa naissance et ses perspectives. Si cela vous convient j'ai préparé une série de questions, peut-être que nous pouvons commencer par là ?

Jean-François STEIN - Bonjour, bien sûr, nous pouvons procéder ainsi, c'est parfait.

C.O. -Tout d'abord, pourriez-vous m'éclairer sur la différence entre licence de marque et franchise car je ne suis pas sûre d'avoir compris les différences entre les deux ?

J-F.S. – Disons que la franchise impose les choses alors que la licence de marque les propose. La franchise va imposer les prix de ventes, l'agencement du local, la communication et le franchisé devra appliquer un règlement commun à tous. Dans le cadre d'une licence de marque, le licencié utilise le nom et la politique commerciale et de communication de la marque. Le reste est plus libre que dans le cadre d'une franchise de marque. Il est absolument nécessaire de respecter l'indépendance du Vétérinaire dans l'exercice de sa profession. Pas exemple, dans le cas de «VetoAccess» les prix de vente des actes ne sont pas imposés par la licence de marque. Et puis le concept de franchise est difficile à mettre en place en France, en lien avec la réglementation ordinale qui interdit toute entreprise privée de vivre du développement d'une entreprise de santé

C.O. – D'accord. Pouvez-vous me présenter dans les grandes lignes le concept «VetoAccess»? Quelles sont les caractéristiques économiques et *marketing* de ce concept ?

J-F.S. - L'objectif est de mettre en place un cabinet vétérinaire dont la surface est petite, où ne travaille qu'un vétérinaire, sans ASV, et où un nombre limité de prestations est proposé. Cela permet de faire diminuer les charges de fonctionnement de la structure ce qui permet de proposer des prix inférieurs à ceux pratiqués dans d'autres structures pour les mêmes prestations. Pour moi ce n'est pas du *low-cost*. Le cabinet propose des prestations de consultations médicales de première intention et des consultations vaccinales. On ajoutera peut-être un service de chirurgie de

convenance car la demande de la part de la clientèle et des associations est forte, mais ça ne fait pas partie du concept initial. En termes de clientèle du cabinet, on estime qu'environ 1/3 des propriétaires d'animaux sont en rupture de soins pour des raisons économiques notamment. En effet, au sujet des prestations vétérinaires le prix d'acceptabilité des consommateurs est plutôt élevé mais on ne peut pas nier qu'il existe également un plafond d'accessibilité. Si vous voulez, «VetoAccess» s'apparente aux restaurants «McDonald's» alors que les dispensaires s'apparentent eux aux «Restos du cœur». Un autre 1/3 des clients sont des consommateurs qui sont géographiquement proches du cabinet et viennent par proximité. Enfin, l'autre 1/3 est constitué de consommateurs attirés par le phénomène de nouveauté et les nouveaux services proposés, comme la prise de rendez-vous sur internet.

C.O. – Quel est l'intérêt pour un vétérinaire d'ouvrir un cabinet «VetoAccess» ?

J-F.S. – C'est ce que j'appelle les «winning edges» [J-F .S. me présente une carte à l'intention des vétérinaires où figurent les «winning edges» de son concept]. D'abord le cabinet permet, comme tout cabinet satellite d'occuper le terrain, donc de conquérir une nouvelle zone de chalandise. Mais ces cabinets satellites ¨classiques¨, je veux dire sans positionnement réel, qui existent déjà ne fonctionnent pas bien. En fait, souvent, dans ces cabinets sont proposés des prestations plus limitées que dans la structure-mère mais au même prix que dans cette structure. Ils sont donc des sortes de mini-cliniques en moins bien et au même prix. Le concept «VetoAccess» est différent. D'abord il permet de conquérir ou reconquérir des clients qui hésitent ou évitent de venir chez le vétérinaire à cause du prix. Ensuite il permet de maintenir les prix et les marges de la structure-mère en réorientant les clients qui cherchent des prestations moins chères vers une autre solution. Au lieu de baisser les prix de la structure-mère on propose un lieu où les prix sont bas mais sans perte de rentabilité. Cela permet aussi de générer environ 25% de référés du cabinet vers la structure-mère. Tout cela participe au fait de sécuriser sa clientèle.

C.O.- Quel est l'intérêt pour un vétérinaire d'acheter la licence alors qu'il pourrait monter ce projet seul ?

J-F.S.- La valeur de la licence de marque réside dans son image de marque. Pour en créer une il est nécessaire de pouvoir investir de l'argent dans la communication et le *marketing* et d'avoir l'envergure de plusieurs structures. C'est la force du réseau. C'est nous qui nous chargeons de la majorité de la communication qu'elle soit institutionnelle, publique ou via les sites internet. De plus nous proposons dans le cadre de la licence de marque un accompagnement sur le terrain. Les vétérinaires ont souvent de bonnes idées mais manquent de temps pour les mettre en place. Nous faisons figure de personnes extérieures qui permettent de catalyser ces bonnes idées et de les mettre en place plus rapidement.

C.O. – Comment est ce que le licencié fixe ses prix ? Comment est-on sûr qu'ils sont inférieurs à ceux du marché et sont-ils les mêmes dans tous les cabinets «VetoAccess» ?

J-F.S. – On commence par faire une veille économique dans la ville où s'installe le cabinet et on conseille de proposer des prix en moyenne 25-30% inférieurs à ceux du marché. On conseille aussi que les prix soient tous inférieurs à 50 euros qui est un prix psychologique. Nous n'obligeons pas les licenciés, car ils restent libres de fixer leurs prix.

C.O. – Pourquoi pensez-vous que le prix des prestations vétérinaires est une problématique pour les propriétaires d'animaux ?

J-F.S.- Pendant mon parcours j'ai réalisé beaucoup d'entretiens avec des consommateurs et il existe toujours une inquiétude face au manque de transparence des prix. Le fait de ne pas savoir combien ce la va coûter, de ne pas pouvoir prévoir, freine la vente. Or les vétérinaires sont souvent de mauvais communicants à ce sujet qu'ils estiment parfois tabou. En plus de prix moins élevés, il est nécessaire de communiquer au sujet des prix et de l'associer à la prestation, ça rassure le consommateur. La communication de «VetoAccess» insiste sur les prix et les associe à chaque prestation.

C.O – Comment avez-vous eu l'idée de ce concept ? Quelles sont les origines du projet et de sa mise en place ? Et s il y en a eu, quels ont été les obstacles ?

J-F.S. – J'ai commencé à travailler dans le monde vétérinaire lorsque je travaillais sur l'Ivomec chez Merck. Puis j'ai fais des conférences, des formations, de l'audit et du coaching pour les vétérinaires et leurs structures. Le but était d'identifier les problèmes et les actions à mener dans chaque structure puis de les accompagner dans la mise en place des process. J'ai observé au cours de ces dernières années un développement très technique de la profession. Les prestations sont de plus en plus techniques et de plus en plus chères. En parallèle les catégories professionnelles basses à moyennes françaises étaient les plus impactées par la crise. Elles font face à une diminution de leur pouvoir d'achat.

De plus, de nouveaux investisseurs vont entrer sur le marché français comme Anicura, Evidensia. Des réseaux français existent déjà comme VetOne et Metavet. C'était le moment de lancer mon idée et le réseau. Mais la profession vétérinaire y a été réfractaire. Les vétérinaires ne voient pas l'intérêt de segmenter leur clientèle. J'ai commencé à parler du concept en Bourgogne auprès de contacts que je m'étais fait au cours de mes activités précédentes. Suite à l'ouverture du premier cabinet il y a eu des articles dans la presse professionnelle et les réactions négatives de la part des autres vétérinaires ont été parfois hostiles… Mais ça ne m'a pas vraiment étonné, car la profession vétérinaire est très attentiste, comme toutes les professions réglementées.

Le premier cabinet a ouvert en 2016. Avant j'ai envoyé le dossier du projet au CNO qui l'a examiné et a répondu qu'il n'y avait pas d'objections ordinales au sujet de l'éthique ou de la confraternité, concernant ce projet. Et puis depuis 2015, le code de déontologie autorise la publicité, or la publicité est un levier principal de développement d'un cabinet «VetoAccess». Mais beaucoup de vétérinaires n'y voient pas d'intérêt et assimilent la communication à une vision commerciale du métier.

C.O. – Quelle est la stratégie de communication que vous proposez ?

J-F.S.- On fournit des supports, d'abord le site internet général de la marque et les mini-sites de chaque cabinet. On met à disposition une page Facebook. Pour l'ouverture on fournit des tracts à distribuer dans les commerces alentours et les points stratégiques comme les toiletteurs, les éleveurs, les mairies etc… C'est également nous qui prenons contact avec la presse régionale pour proposer la publication d'un article au sujet de l'ouverture d'un cabinet vétérinaire avec un concept innovant. On fournit également les vitrines micro-perforées. Si les vétérinaires veulent faire de la communication à plus large échelle, comme ça été le cas à Brest, c'est à leur charge. Mais nous l'encourageons vivement car c'est très efficace.

C.O. – Combien coûte l'adhésion à la licence de marque ?

J-F.S. – Les droits d'entrées sont de 10 000 euros, puis on avait prévu une redevance mensuelle

fonction du développement de l'activité mais finalement c'est une redevance mensuelle fixe entre 250 et 350 euros.

C.O. – Depuis le début de «VetoAccess» quelle a été l'évolution du réseau ? Combien de cabinets sont licenciés aujourd'hui ?

J-F.S. – Pour l'instant une dizaine de cabinets sont licenciés en France, on a la perspective de l'ouverture de deux prochains cabinets dans la région d'Orléans.

C.O. – Quels sont, selon vous, les éléments nécessaires à la réussite d'un cabinet «VetoAccess» ? Ou quels sont les éléments à ne pas négliger pour ne pas faire face à un échec ?

Il existe trois leviers de développement de l'activité. D'abord la communication. Ce que l'on propose est un bon début mais une campagne d'affichage comme celle qui a été réalisée à Brest permet réellement de faire connaitre le cabinet et booster le démarrage du cabinet. C'est évidemment un investissement supplémentaire pour l'entreprise. Le second c'est que le cabinet doit jouir de l'appui de la structure-mère et des vétérinaires qui y travaillent. C'est aussi leur rôle de promouvoir le cabinet et orienter les clients qui feraient partie de la cible vers le cabinet. Pour l'image c'est aussi important que les associés de la clinique-mère aillent y travailler pour que les clients transposent leur confiance envers la structure-mère au cabinet «VetoAccess». Enfin le troisième levier, selon moi, ce sont les valeurs intrinsèques du cabinet c'est-à-dire les tarifs des prestations, la localisation et la qualité technique des vétérinaires y travaillant. Ces éléments sont cruciaux pour toute structure vétérinaire. Le coût moyen d'ouverture d'un cabinet est de 50 000 euros, l'entreprise doit donc être prête à investir de l'argent et du temps.

C.O. – Quels sont les prestations proposées au sein des cabinets «VetoAccess» ?

J-F.S. - Donc ce sont des consultations vaccinales et de médecine de base. Il y a également de la vente de produits vétérinaires. En parallèle, on veut proposer des services innovants pour se démarquer et faciliter la vie des usagers. Donc on propose un service de prise de rendez-vous sur internet et des horaires d'ouverture en «décalés». On souhaite qu'un compte-rendu de la consultation soit fait et accessible virtuellement au sein du dossier médical de l'animal. De plus le cadre doit être moderne et confortable avec une ambiance musicale et olfactive. Vous pourrez trouver tout cela en détail dans la charte «VetoAccess» à laquelle adhèrent les licenciés.

C.O. – Comment avez-vous développé l'identité visuelle de la marque ? Et le nom de la marque ?

J-F.S. – Nous avons fait intervenir un prestataire professionnel, VetoOline. La couleur orange pour moi était une évidence. Surtout via EasyJet. Le bleu-vert est une de mes couleurs favorites. Et «VetoAccess», c'était une évidence, ça faisait référence à «Total Access» qui évoque des prix bas et la facilité d'accès.

C.O- Et cette augmentation d'accessibilité, en quoi est-elle pertinente, selon vous, pour les consommateurs ?

J-F.S. – Le fait d'aller chez le vétérinaire est souvent perçu comme une dépense contrainte. Une partie de la population souhaite diminuer le budget alloué à ces dépenses contraintes dans le but d'en dégager pour des dépenses qui ne le sont pas. Des dépenses plaisirs. L'offre «VetoAccess» répond à cette attente. De plus, si les clients sont moins réfractaires à aller chez le vétérinaire ils

seront plus enclins à aller vers de la prévention et feront moins trainer avant d'y aller. Ce qui est mieux pour animaux et les vétérinaires. De fait, on a pu montrer dans les études que le prix n'était pas la variable qui influait le plus sur le fait d'aller chez le vétérinaire dans la population générale. En effet, pour ce service, le prix d'acceptabilité est plutôt haut et pour moins de la moitié des propriétaires d'animaux il a peu d'importance. La relation entre le vétérinaire et l'animal et le propriétaire est sans doute le facteur le plus déterminant. L'objectif de «VetoAccess» est de toucher le segment de consommateurs pour qui le prix est important mais également les non-consommateurs qui ne viennent pas chez le vétérinaire à cause principalement du prix.

De plus, les comportements de consommation dans nos sociétés sont en train de changer. Au cours des dernières décennies la majorité des biens et service consommés se situaient dans le «moyen de gamme» et une minorité dans le «bas de gamme» et le «haut de gamme». La répartition est semblable à celle de la loi normale. Or ce comportement à tendance à s'inverser, en lien avec la polarisation des comportements. Les consommateurs ont tendance à s'orienter davantage vers des produits ou «haut de gamme» ou «bas de gamme» et a moins s'intéresser au «moyen de gamme». C'est en fonction de l'arbitrage qu'ils font de l'importance du bien ou du service pour eux qu'ils choisissent vers quel segment de l'offre ils vont s'orienter pout tel ou tel produit.

C.O. – Quels sont les avantages de travailler en réseau pour les vétérinaires qui se licencient ?

J-F.S. – C'est un aspect que nous devons encore travailler. Déjà, cet un espace d'échange et de partage de bonnes idées dont je suis le point convergent. Nous avons prévu une réunion entre avril et mai pour tenter de réunir tous les vétérinaires impliqués dans le réseau. Je souhaiterais développer avec eux trois «collèges» qui seraient des pôles de réflexion, sur l'éthique (l'intégration à la profession vétérinaire), sur les aspects techniques (les protocoles de soins, l'utilisation des médicaments) et sur le développement (les aspects à développer et les perspectives d'avenir). Mais ce qu'il manque pour que le réseau soit vraiment intéressant c'est la remontée d'indicateurs de performance de la part de chaque cabinet, ce qui n'est pas fait aujourd'hui. Et c'est dommage car il manque beaucoup d'éléments pour déterminer des pistes d'amélioration.

C.O. – Dernière question. Quels sont les retours, si vous en avez, de la part des clients ? Et n'avez-vous pas de mal à recruter des salariés pour travailler dans ce type de structure ?

J-F.S. - Les retours clients rapportés par les licenciés sont très bons. Ils sont satisfaits du rapport qualité-prix dispensé dans nos cabinets. Concernant les salariés, souvent ce sont des vétérinaires qui travaillent dans la structure-mère qui font une journée ou deux chacun dans le cabinet. Ils apprécient en général d'être dans un environnement plus calme. Et ils apprécient pouvoir se concentrer uniquement sur l'examen clinique, sans se précipiter sur les examens complémentaires. C'est un retour aux sources de la médecine générale en quelque sorte ! Les associés de la structure-mère travaillent également dans les cabinets «VetoAccess» en alternance avec leurs salariés. C'est d'abord une obligation ordinale et c'est porteur de sens pour la clientèle et l'équipe vétérinaire.

C.O. – D'accord, très bien. Eh bien, je crois que nous avons fait le tour des questions que je souhaitais vous poser. Merci beaucoup !

J-F.S. – De rien, n'hésitez pas si de nouvelles interrogations surgissent.»

Annexe n°2 : Extrait du contrat de licence de marque 2017 (21 premières pages sur 28)

DOCUMENT CONFIDENTIEL

(Pour davantage d'informations, veuillez contacter l'auteur)

Annexe 3 : Plaquette de présentation du projet d'étude aux licenciés VetoAccess

MEMOIRE DE MASTER MAE: ETUDE CLIENTELE VETOACCESS

Etudiante vétérinaire en double cursus canine/Master MAE (Management & Administration des Entreprises) je souhaite axer mon mémoire de Master sur l'étude de la clientèle des cabinets VetoAccess

LES OBJECTIFS

Répondre aux questions:
- Qui sont vos clients?
- Comment vous ont-ils connu?
- Pourquoi viennent-ils chez vous?
- Quel est leur comportement de consommation du service vétérinaire?

COMMENT?

Un court questionnaire à destination de vos clients

OÙ?

A remplir en salle d'attente avant la consultation

QUAND?

Récolte des données au cours d'une semaine avant fin 2018

QUEL SUPPORT?

Une tablette fournie avec le questionnaire en ligne chargé dessus

Une semaine pour mieux connaitre vos clients et être capable de répondre de façon adaptée à leurs attentes!

Camille OGER
camille.oger@vetagro-sup.fr
06.31.30.54.66

Si le projet vous intéresse n'hésitez pas à me contacter!

Annexe 4 : Questionnaire support de l'étude réalisée au cabinet de Chagny

Bonjour et bienvenue dans votre cabinet vétérinaire VetoAcces !

À l'occasion de votre visite, nous vous proposons de répondre à une enquête d'opinion. Cette enquête fait partie du sujet d'étude de thèse vétérinaire de Camille OGER, étudiante à VetagroSup Lyon campus vétérinaire. L'objectif de cette enquête est de connaitre vos attentes et votre relation vis-à-vis de votre vétérinaire et de son cabinet. Ce questionnaire est strictement anonyme.

Veuillez répondre aux questions à l'aide d'un stylo noir, en cochant les cases ou en écrivant votre réponse en lettres capitales selon la question.

Temps de réalisation moyen : 3 minutes

Merci d'avance pour votre contribution !

Partie A: Page 1

A1. Combien d'animaux possédez-vous ?

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ou plus ☐

A2. L'animal ou les animaux pour lequel/lesquels vous avez pris rendez-vous est/sont…

- Chat(s) ☐
- Chien(s) ☐
- Autre ☐

Autre

A3. Quel est le motif de la consultation d'aujourd'hui pour votre animal ou vos animaux ?

- Je viens pour faire un premier vaccin ☐

Je viens pour faire identifier mon animal (puce électronique) ☐

Je viens pour faire un rappel de vaccin ☐

Je viens car mon animal est malade ☐

Je viens pour une consultation de suivi/contrôle (mon animal récemment malade a déjà été vu par le vétérinaire du cabinet VetoAccess) ☐

Autre ☐

Autre

Partie B: Page 2

B1. Est-ce la première fois que vous venez consulter au cabinet VetoAccess de Chagny ?

Oui ☐

Non ☐

B2. Si oui, lors de votre/vos dernière(s) consultation(s) comment évaluez-vous le rapport qualité/prix du service proposé par votre cabinet vétérinaire ?

Très satisfaisant ☐

Plutôt satisfaisant ☐

Plutôt insatisfaisant ☐

Très insatisfaisant ☐

Je ne sais pas ☐

B3. Comment avez-vous eu connaissance de l'existence du cabinet VetoAccess Chagny ?

Plusieurs réponses possibles.

Je suis passé devant ☐

Je cherchais un vétérinaire sur internet et il apparaissait dans les propositions ☐

J'ai vu une publicité ☐

J'en ai entendu parler par une connaissance ☐

Un vétérinaire ou une assistante vétérinaire de la Clinique des Vignes me l'a conseillé ☐

Un vétérinaire ou une assistante vétérinaire d'une autre clinique me l'a conseillé ☐

Autre ☐

Autre

B4. Comment avez-vous pris rendez-vous ?

- J'ai téléphoné ☐
- J'ai pris rendez-vous via le site internet ☐
- Je suis passé au cabinet ☐
- J'ai pris rendez-vous via la Clinique des Vignes ☐
- Autre ☐

Autre

Partie C: Page 3

C1. Aviez-vous l'habitude d'aller chez un vétérinaire régulièrement avant votre première visite au cabinet VetoAccess ?

- Oui ☐
- Non ☐

C2. Si oui, dans quelle clinique alliez-vous ?

- La Clinique des Vignes ☐
- Autre ☐

C3. Classez par ordre d'importance le/les motifs (maximum 3) qui vous a/ont amené à consulter au cabinet VetoAccess Chagny :

Numérotez le/les motifs en fonction de leurs ordres d'importance.

- Le cabinet est proche de mon domicile/lieu de travail… ☐
- Les prix des actes sont affichés clairement ☐
- Les prix des actes sont modérés ☐
- La prise de rendez-vous est facile ☐
- La nouveauté ☐
- La disponibilité ☐
- Autre ☐

C4. **Précisez «Autre»**

Partie D: Page 4

D1. **Quel service/prestation, qui n'est pas déjà proposé, aimeriez vous trouver dans votre cabinet vétérinaire VetoAcces ?**

- Vente de produits vétérinaires ☐
- Vente de nourriture pour animaux ☐
- Stérilisation, castration ☐
- Toilettage ☐
- Je ne sais pas ☐
- Autre ☐

Autre

Partie E: Page 5

E1. **Vous êtes…**

- Féminin ☐
- Masculin ☐

E2. **Quel âge avez-vous ?**

- 18-25 ans ☐
- 25-35 ans ☐
- 35-50 ans ☐
- 50-65 ans ☐
- 65 ans et + ☐

E3. Quelle est votre profession ?

- Agriculteur exploitant ☐
- Artisan, commerçant, chef d'entreprise... ☐
- Cadre supérieur (fonction publique ou entreprise), ingénieur, profession libérale, journaliste... ☐
- Cadre moyen, technicien, professeur des écoles, infirmier, éducateur... ☐
- Employé administratif ou de commerce ou de services directs à la personne (fonction publique ou non) ☐
- Étudiant ☐
- Ouvrier (industrie ou artisanat), ouvrier agricole, manœuvre, routier... ☐
- Retraité ☐
- Sans activité professionnelle ☐

Merci pour votre participation !

Annexe 5 : Notice d'utilisation du questionnaire dans le cadre de l'étude

Mode d'Emploi Etude Clientèle VetoAccess

Je m'appelle Camille OGER et je suis étudiante vétérinaire en 5ème année à l'école vétérinaire de Lyon. Votre clinique, et plus précisément le cabinet VetoAccess, participe à l'étude que je mène dans le cadre de ma thèse vétérinaire sur la clientèle des cabinets VetoAccess. L'objet de cette étude est de définir la cible clientèle des cabinets VetoAccess et leur comportement de consommateur. En gros, le but est de mieux connaître vos clients et définir pourquoi ils ont choisi de venir chez vous. Pour atteindre cet objectif un court questionnaire à faire remplir par vos clients a été conçu. Les données récoltées seront ensuite analysées et un retour des résultats vous sera communiqué.

Modalités de l'étude :

- Un questionnaire sous format papier à faire remplir par **TOUT CLIENT** venant pour une consultation dans votre cabinet VetoAccess lorsqu'il est en salle d'attente **AVANT** la consultation
- L'objectif est de récupérer **100 questionnaires**/cabinets participant à l'étude sur une durée d'étude de **2 semaines**
- L'étude est menée dans 4 cabinets vétérinaires VetoAccess en France

Mode d'emploi du questionnaire:

- La faisabilité de ce questionnaire repose sur un fort taux de réponse, il est donc **ESSENTIEL** de fortement solliciter vos clients à y répondre.
  Ex de discours : « Bonjour, notre cabinet vétérinaire participe à une étude/sondage réalisé(e) par une étudiante vétérinaire dans le cadre de sa thèse. Pour cela, il est important qu'un maximum de clients réponde à un court questionnaire qu'elle a élaboré. Il est strictement anonyme. Pourriez-vous le remplir au cours de votre attente s'il vous plait ? »
  Le questionnaire **NE DOIT PAS** être seulement mis à disposition du client qui le remplira seulement s'il le décide, au risque d'introduire un fort biais dans l'étude.
- Il vous faudra noter les dates des jours où vous réalisez l'étude (de préférence deux semaines consécutives) ainsi que le nombre de consultations réalisées au cabinet ces jours-là (cf tableaux dans l'annexe). C'est important pour évaluer le taux de réponse par rapport au nombre de clients total (l'objectif étant que 8 personne sur 10 répondent au questionnaire).
- Le questionnaire doit être rempli au stylo à bille noir.
- Les questionnaires remplis doivent être stockés puis renvoyés dans l'emballage d'origine avec le bordereau pré-payé prévu à cette effet à la fin de la période d'étude.
- S'il subsiste une question, un doute, ou si vous rencontrez une difficulté n'hésitez pas à me contacter par téléphone au 06.31.30.54.66 ou par mail à camille.oger@vetagro-sup.fr.
- N'oubliez pas de me prévenir quand vous commencez l'étude et quand est ce qu'elle se finit s'il vous plaît.

J'ai conscience du travail supplémentaire que la réalisation de cette étude va vous demander et je vous remercie d'avance pour votre aide et votre sollicitude. Votre coopération est essentielle pour la réalisation de mon projet et je vous suis très reconnaissante que vous participiez à sa réalisation. D'avance un très grand merci à vous !

ANNEXE : TABLEAUX A REMPLIR AU COURS DE L'ETUDE

Nom de la clinique vétérinaire :

Nom du cabinet VetoAccess :

Adresse mail où joindre la personne se chargeant de la réalisation de l'étude :

Numéro de téléphone où joindre la personne se chargeant de la réalisation de l'étude :

Date du jour de l'étude						
Nombre de consultations ce jour						
Nombre de questionnaires remplis ce jour						

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE AIDE !

OGER Camille

LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX DE CABINETS VETERINAIRES «LOW-COST» EN FRANCE : ETUDE DE LA PERTINENCE D'UNE OFFRE POSITIONNEE POUR REPONDRE AUX ATTENTES D'UN SEGMENT DE LA CLIENTELE. EXEMPLE DE LA LICENCE DE MARQUE VETOACCESS.

Thèse d'Etat de Doctorat Vétérinaire : Lyon, *26 septembre 2019*

RESUME :

En 2016, VetoAccess, le premier réseau de cabinets vétérinaires proposant une offre de services vétérinaires au positionnement *low-cost*, apparait en France. Cette licence de marque développe le concept d'un réseau de cabinets vétérinaires, adossés à des structures-mères, offrant un nombre de prestations limitées à coûts modérés. Cette offre positionnée s'accompagne d'une stratégie *marketing* et d'une communication auprès des consommateurs explicite mettant en avant les avantages concurrentiels du concept : prix modérés et affichés et accessibilités. Ces offres existent depuis une dizaine d'années aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Mais existe-t-il une cible pour cette offre en France, et si oui, quelles sont ses caractéristiques ? La relative dérégulation du marché des services vétérinaires, secondaire à la promulgation de la Directive Service, le phénomène sociétal de consommation de biens et de services *low-cost*, et la préoccupation des consommateurs au sujet du prix des services vétérinaires sont trois facteurs qui semblent confirmer la pertinence de ces offres positionnées en France. Cependant chaque marché comporte ses spécificités et le succès de ces offres n'est pas garanti. Une étude réalisée auprès des clients de trois cabinets vétérinaires VetoAccess nous a permis de caractériser leur clientèle. Celle-ci apparait segmentée par rapport à la population générale des propriétaires d'animaux de compagnie et avoir un attrait certain pour les avantages concurrentiels portés par le concept. Une cible de consommateurs semble donc exister pour cette offre au positionnement *low-cost*. Cependant notre étude met en évidence que ce ne sont pas uniquement les prix modérés que recherche cette clientèle et que pour développer ce type d'offre, une réflexion globale autour de l'expérience client et de la valeur perçue des prestations est cruciale.

MOTS CLES :

- Cabinets vétérinaires
- Rabais
- Réseaux d'entreprises
- Segmentation du marché
- Animaux familiers

JURY :

Président :	Monsieur le Professeur François MION
1er Assesseur :	Madame le Professeur Véronique LAMBERT
2ème Assesseur :	Monsieur le Professeur Luc MOUNIER
Membres invités :	Monsieur Jean-François STEIN
	Monsieur le Docteur Jean-Jacques BYNEN

DATE DE SOUTENANCE : 26 septembre 2019