

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 078

CRÉATION D'UN SERVICE DE SANTÉ ANIMALE DANS UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE MIXTE : MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE PLAN DE SANTÉ

THESE

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 22 octobre 2021
Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

LAUNEY Camille

CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON

Année 2021 - Thèse n° 078

CRÉATION D'UN SERVICE DE SANTÉ ANIMALE DANS UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE MIXTE : MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE PLAN DE SANTÉ

THESE

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 22 octobre 2021
Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

LAUNEY Camille

Liste des Enseignants du Campus Vétérinaire de Lyon (20-05-2021)

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 émérite
BOURGOIN	Gilles	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
BRUYERE	Pierre	DEPT-BASIC-SCIENCES	Maître de conférences
BUFF	Samuel	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
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
DELIIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	DEPT-BASIC-SCIENCES	Professeur
DJELLOUADJI	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
JUNOT	Stéphane	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
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	Dorothee	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
MOSCA	Marion	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
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	Professeur
REMY	Denise	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
RENE MARTELLET	Magalie	DEPT-ELEVAGE-SPV	Maître de conférences
ROGER	Thierry	DEPT-BASIC-SCIENCES	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
TORTEREAU	Antonin	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Maître de conférences
VIGUIER	Eric	DEPT-AC-LOISIR-SPORT	Professeur
ZENNER	Lionel	DEPT-ELEVAGE-SPV	Professeur

Remerciements

au jury de thèse,

À Monsieur le Professeur François MION,

De la Faculté de Médecine Lyon Sud,

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de mon jury de thèse,

Pour l'intérêt porté à mon travail,

Hommages respectueux

À Monsieur le Maître de conférences Jérôme RIVE,

de l'Université Lyon III

Pour avoir accepté d'encadrer mon travail,

pour m'avoir aidé à avancer dans ce projet et sa réalisation,

pour l'encadrement de cette formation,

Sincères remerciements

A Madame la Maître de conférences Maria - Halima LAABERKI,

du Campus Vétérinaire de VetAgro Sup

Pour avoir accepté d'encadrer mon travail, pour m'avoir soutenue,

vous être inquiétée de l'avancée de mon travail,

Sincères remerciements

A Monsieur le Professeur Jean-Luc CADORE,

du Campus Vétérinaire de VetAgro Sup

Pour avoir accepté d'encadrer mon travail,

Sincères remerciements

À Madame Béatrice LAMBLIN, Madame Edwige BORNOT, Monsieur Loïc CHAUDRON, Monsieur Jean-Baptiste DESCHAMPS, Monsieur Ludovic LUCAS, Madame Stéphanie PHILIZOT, Stéphanie, Babeth, Myriam, Mélanie et Estéban,

de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

Pour avoir encadré ce travail, pour m'avoir accueillie

et accompagnée durant mon stage à la clinique,

Sincères remerciements

REMERCIEMENTS	5
LISTE DES FIGURES.....	15
LISTE DES TABLEAUX	16
LISTE DES SIGLES	17
INTRODUCTION.....	19
1^{ERE} PARTIE : ÉTAT DES LIEUX DE LA PROFESSION VETERINAIRE ET TECHNIQUES DE MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SERVICE	21
1.1 LA PROFESSION VETERINAIRE	21
1.1.1 Un métier règlementé	21
1.1.2 Non pas une mais de multiples professions	22
1.1.3 Place de l'animal dans la société	25
1.1.3.1 L'animal de compagnie	25
1.1.3.2 Le marché des animaux de compagnies	26
1.1.3.3 Vieillessement des animaux de compagnie et prise en charge de leur bien être	27
1.1.4 Service : définition et définition appliquée aux vétérinaires	29
1.1.4.1 Définition de service et « servuction »	29
1.1.4.2 Service en entreprise vétérinaire	31
1.1.4.2.1 Service : définition appliquée aux vétérinaires	31
1.1.4.2.2 Amélioration des soins vétérinaires	32
1.1.4.2.2.1 Dilemme du coût des soins	32
1.1.4.2.2.2 Vétérinaires au service de vétérinaires	32
1.1.4.2.3 La contractualisation des services	33
1.1.5 Évolutions de la profession récentes et à venir	34
1.1.5.1 Les nouveaux outils de communication et la E-réputation	34
1.1.5.1.1 Les évolutions du code de déontologie	34
1.1.5.1.2 La E-réputation	35
1.1.5.2 La génération Y, un nouveau mode d'exercice	35
1.1.5.3 La tendance au regroupement	37
1.1.5.3.1 Le regroupement des vétérinaires	37
1.1.5.3.2 Les groupes vétérinaires	37
1.1.5.4 Nouvelles voies d'accès à la profession	39
1.1.5.4.1 Concours post bac	39
1.1.5.4.2 Création d'une nouvelle école	39
1.1.5.5 Nouvelle réglementation européenne du médicament	40
1.1.6 Concurrence en santé animale	41
1.1.6.1 Concurrence vétérinaire	41
1.1.6.2 Concurrence non vétérinaire	42
1.1.6.2.1 Localement	42
1.1.6.2.2 Sur Internet	43

	□ Petfood.....	43
1.1.7	<i>Notions de satisfaction et de fidélisation client</i>	44
	1.1.7.1 Satisfaction et fidélisation client	44
	1.1.7.2 Obtention de la satisfaction et fidélisation	45
	1.1.7.3 Image de l'entreprise et relation client	45
	1.1.7.4 Limites à établir	46
1.1.8	<i>Synthèse de l'état des lieux de la profession vétérinaire</i>	46
1.2	LA SOLUTION D'UN NOUVEAU SERVICE : LES PLANS DE SANTE.....	47
1.2.1	<i>Médecine préventive animale</i>	47
1.2.2	<i>Plan de santé animal : définition</i>	49
1.2.3	<i>Histoire des plans de santé en France</i>	49
1.2.4	<i>Type de plan de santé</i>	50
1.2.5	<i>Une réelle demande</i>	52
1.2.6	<i>Intérêts et limites des plans de santé</i>	53
	1.2.6.1 La triade gagnante : propriétaire, animal, vétérinaire	53
	1.2.6.2 Limites des plans de santé	54
1.2.7	<i>Synthèse à propos des plans de santé</i>	55
1.3	OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU SERVICE	56
1.3.1	<i>Passer en mode projet</i>	56
	1.3.1.1 Définition du projet.....	56
	1.3.1.2 État d'esprit du mode projet	56
	1.3.1.3 Priorisation des tâches	57
	1.3.1.4 Définition des risques du projet.....	58
	1.3.1.5 Création d'outils : les carnets de procédures	58
	1.3.1.6 Évaluation et prise de recul.....	59
1.3.2	<i>Analyse de l'entreprise : la matrice SWOT</i>	60
1.3.3	<i>Communication avec le client</i>	61
	1.3.3.1 Communication par le Bouche À Oreille.....	61
	1.3.3.2 Communication initiée par l'entreprise.....	63
	1.3.3.2.1 Classement des communications en fonction de la cible	63
	1.3.3.2.2 Les moyens de communication.....	64
	1.3.3.2.2.1 Communication orale avec le client.....	64
	1.3.3.2.2.2 Communication à l'aide de supports matériels.....	66
	1.3.3.2.2.3 Communication dématérialisée	67
1.3.4	<i>Réalisation d'une enquête client</i>	69
	1.3.4.1 Rédaction des questions.....	69
	1.3.4.1.1 Type de questions.....	69
	1.3.4.1.1.1 Questions fermées.....	70
	1.3.4.1.1.2 Questions ouvertes.....	70
	1.3.4.1.2 Avantages et inconvénients des types de question.....	71
	1.3.4.2 Le mode d'administration.....	71

1.3.4.3	Les techniques de recrutement	72
1.3.5	<i>Synthèse des points clés de la mise en place d'un nouveau service</i>	72
2^{EME} PARTIE : APPLICATION DES METHODES A LA CREATION D'UN NOUVEAU SERVICE DE PLAN DE SANTE		73
2.1	PRESENTATION ET ANALYSE DE LA CLINIQUE DES VETERINAIRES D'ALEZIA	73
2.1.1	<i>Présentation de la clinique des Vétérinaires d'Alésia</i>	73
2.1.1.1	Localisation	73
2.1.1.2	L'équipe et son temps de travail.....	74
2.1.1.2.1	L'équipe.....	74
2.1.1.2.2	L'activité.....	75
2.1.1.2.3	Le temps de travail	76
2.1.1.3	La structure et son image.....	77
2.1.1.4	L'entreprise et ses partenaires	78
2.1.1.4.1	Formes juridiques	78
2.1.1.4.2	Centrale d'achat.....	78
2.1.1.4.3	Adhésion à un GIE	78
2.1.1.4.4	Adhésion à un PSE.....	79
2.1.1.4.5	Partenaires locaux.....	79
2.1.2	<i>Analyse stratégique de la clinique des Vétérinaires d'Alésia</i>	80
2.1.2.1	La clinique en chiffre.....	80
2.1.2.1.1	L'activité.....	80
2.1.2.1.2	La clientèle	81
2.1.2.1.3	Détails de l'activité canine.....	81
2.1.2.1.3.1	Chiffres clés	81
	<input type="checkbox"/> Panier moyen.....	81
	<input type="checkbox"/> Activité par ETP.....	82
	<input type="checkbox"/> Les animaux suivis.....	82
2.1.2.1.3.2	La médecine préventive en chiffre.....	84
2.1.2.2	Analyse SWOT	87
2.1.2.2.1	Forces et faiblesses.....	87
2.1.2.2.2	Menaces et opportunités.....	89
2.1.2.2.2.1	Menaces.....	89
	<input type="checkbox"/> Concurrence.....	89
	<input type="checkbox"/> Nouvelle réglementation du médicament.....	90
	<input type="checkbox"/> Recrutement.....	90
2.1.2.2.2.2	Opportunités.....	90
2.2	ÉLABORATION ET MISE EN PLACE DU SERVICE DE PLAN DE SANTE	92
2.2.1	<i>Volonté de mise en place d'un nouveau service</i>	92
2.2.2	<i>Enquête client</i>	94
2.2.2.1	Élaboration et moyen d'administration de l'enquête.....	94
2.2.2.2	Recrutement	94

2.2.2.2.1	Moyen de recrutement.....	94
2.2.2.2.2	Aide au recrutement	94
2.2.2.2.3	Les répondants.....	95
2.2.2.3	Réalisation de l'enquête.....	96
□	Evolution du questionnaire	96
2.2.2.4	Résultats et exploitation des résultats.....	97
2.2.2.4.1	Résultats.....	97
□	Nombre idéal de visites	98
□	Rappel des rendez-vous à venir	98
□	Vétérinaire attiré.....	99
□	Compte rendu de visite.....	99
□	Rendez-vous de soins par les ASV	100
□	Pouvoir déposer son animal à la clinique	100
□	Inclusion des antiparasitaires au plans de santé	100
□	Inclusion de l'alimentation au plan de santé	100
□	Prix prêt à payer pour le service	100
□	Intérêt pour le nouveau service	102
□	Motivations et freins.....	102
□	Réponses non exploitées	103
□	Remarques libres	103
2.2.2.4.2	Exploitation des résultats	103
2.2.3	<i>Définition de l'offre</i>	105
2.2.3.1	La population cible	105
2.2.3.2	Les classes d'animaux	105
2.2.3.3	L'élaboration d'un cadre médical.....	106
2.2.3.4	Contenu médical des plans de santé senior	107
2.2.4	<i>Organisation des plans de santé</i>	108
2.2.4.1	Les risques envisagés.....	108
2.2.4.1.1.1	Le temps imparti	108
2.2.4.1.1.2	Oser proposer le service	108
2.2.4.1.1.3	Suivi des paiements et consommations.....	109
2.2.4.1.1.4	Gestion des factures et des impayés.....	110
2.2.4.2	La solution de prestataire de service	111
2.2.4.2.1	Les prestataires	111
2.2.4.2.2	Description des services proposés par le prestataire de service Oxane.....	112
2.2.4.2.2.1	Interface avec le logiciel métier	112
2.2.4.2.2.2	Support financier.....	112
2.2.4.2.2.3	Suivi des consommations pour la clinique et pour le client	112
2.2.4.2.2.4	Plan type mais personnalisable.....	113
2.2.4.2.2.5	Supports de communication	113
2.2.4.2.2.6	Aide au lancement	113
2.2.4.2.2.7	Clôture des plans, animaux assurés,	113
2.2.4.3	Évolution du projet : élargissement de l'offre	114

2.2.4.4	Création d'outils : les carnets de procédures	115
2.2.4.4.1	Déroulement de la consultation senior	115
2.2.4.4.1.1	Compte rendu senior.....	115
2.2.4.4.1.2	Fiche de scoring	115
2.2.4.4.1.3	Suivi d'évolution des animaux seniors à la maison.....	116
2.2.4.4.2	Utilisation de l'interface du prestataire associée au logiciel métier	116
2.2.4.5	Formalisation du service.....	117
2.2.4.6	Communication auprès du client.....	119
2.2.4.6.1	Aide à l'argumentation orale des vétérinaires et ASV : lever les freins.....	119
2.2.4.6.2	Communication par les moyens de diffusion écrit.....	121
2.2.4.6.2.1	A l'accueil.....	121
2.2.4.6.2.2	Sur les réseaux	121
2.2.4.6.2.3	Par les rappels de vaccin par voie postale.....	122
2.2.4.6.3	En consultation	123
2.2.4.6.4	Programme des communications	123
2.2.4.7	Répartition des tâches et emploi du temps.....	124
2.2.4.7.1	ASV responsable de la comptabilité.....	124
2.2.4.7.2	ASV recevant la clientèle.....	124
2.2.4.7.3	Vétérinaires.....	125
2.2.4.7.4	Emploi du temps.....	125
2.2.4.8	Exemple de déroulement détaillé d'un plan de santé senior à la clinique des Vétérinaires d'Alésia	127
2.2.4.9	Les objectifs chiffrés.....	129
2.2.4.10	Récapitulatif de l'offre de plan de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia	130
2.2.5	<i>Financement des plans de santé</i>	131
2.2.5.1	Prestataire	131
2.2.5.1.1	Frais fixes	131
2.2.5.1.2	Frais variables.....	132
2.2.5.2	Fournitures et investissements.....	132
2.2.5.3	Les remises associées aux plans de santé.....	133
2.2.5.3.1.1	Remise sur les actes	133
2.2.5.3.1.2	Remise pour les multi possesseurs	133
2.2.5.3.1.3	Remise sur les produits.....	134
2.2.5.4	Le prix de vente des plans de santé	135
2.2.5.5	Estimation du plan de financement	136
2.2.6	<i>Suivi des plans de santé au sein de la clinique</i>	138
2.2.6.1	Suivi au niveau de l'équipe.....	138
2.2.6.2	L'évaluation du projet.....	138
2.2.6.2.1	Satisfaction de l'équipe	138
2.2.6.2.2	Satisfaction des clients	139
2.2.6.2.3	Les indicateurs chiffrés	139
2.3	BILAN DE L'EXPERIENCE DE CREATION D'UN NOUVEAU SERVICE DE PLAN DE SANTE	140
2.3.1	<i>Conséquences du projet</i>	140

2.3.1.1	Réévaluation des tarifs de l'ensemble des actes	140
2.3.1.2	Investissements	140
2.3.1.3	Harmonisation de la consultation senior	141
2.3.1.4	Élargissement de l'offre proposée	141
2.3.1.5	Les surprises au lancement : le rêve confronté à la réalité	142
2.3.2	<i>Bilan des difficultés rencontrées</i>	143
2.3.3	<i>Conseils pour l'optimisation de la mise en place d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire</i>	145
CONCLUSION		147
BIBLIOGRAPHIE		- 149 -
SOMMAIRE DES ANNEXES		- 153 -

Liste des figures

Figure 1 Diversité des métiers de vétérinaires	23
Figure 2 Augmentation de l'espérance de vie des animaux de compagnie (Royal Canin - Facco)	28
Figure 3 La triade gagnante des plans de santé: propriétaire, animal, vétérinaire	53
Figure 4 Matrice d'EINSENHOWER de priorisation des tâches	57
Figure 5 Les moyens de communication initiée par l'entreprise	64
Figure 6 Chronologie d'arrivée du personnel de la clinique des Vétérinaires d'Alésia	75
Figure 7 Logo des Vétérinaires d'Alésia.....	77
Figure 8 Répartition de l'activité de la clinique des vétérinaires d'Alésia en chiffre d'affaires en 2020 - 2021	80
Figure 9 Répartition des chats suivis en 2020 en fonction de leur âge.....	83
Figure 10 Répartition des chiens suivis en 2020 en fonction de leur âge.....	83
Figure 11 Photographie de vue de l'extérieur des locaux des Vétérinaires d'Alésia	87
Figure 12 Carte de la concurrence des Vétérinaires d'Alésia	89
Figure 13 Matrice SWOT de la clinique des Vétérinaires d'Alésia	91
Figure 14 Carnet de procédures d'aide au recrutement pour le sondage	95
Figure 15 Résultat questionnaire : nombre idéal de visites	98
Figure 16 Résultat questionnaire : vétérinaire attiré.....	99
Figure 17 Résultat questionnaire : Prix qu'un propriétaire de chien intéressé est prêt à payer	101
Figure 18 Résultat questionnaire : Prix qu'un propriétaire de chat intéressé est prêt à payer	101
Figure 19 Résultat questionnaire : Intérêt pour le nouveau service proposé	102
Figure 20 Risques envisagés liés à la mise en place des plans de santé	109
Figure 21 Synthèse des risques liées à la création du nouveau service	110
Figure 22 Photographie de la pochette de plan de santé senior	117
Figure 23 Pense bête pour définir les plans de santé en quatre points à l'accueil.....	119
Figure 24 SONCAS des plans de santé.....	120
Figure 25 Communication Facebook de lancement des plans de santé (à gauche) et proposition par le prestataire (à droite)	122

Liste des tableaux

Tableau 1 Correspondance de l'âge des chiens et des chats avec l'âge humain (adapté du nouveau praticien vétérinaire Hors-série de la médecine des animaux âgés)	50
Tableau 2 Application de la méthode SMART à la création d'outils.....	59
Tableau 3 Les types de communication en fonction de leur cible	63
Tableau 4 Avantages et inconvénients des questions ouvertes et fermées	71
Tableau 5 Taux de vaccination des animaux actifs et des animaux seniors	85
Tableau 6 Classement des chiens par catégorie en fonction de leur poids	105
Tableau 7 Contenu médical des plans de santé senior.....	107
Tableau 8 Comparaison des prestataires de service en plan de santé vétérinaire.....	111
Tableau 9 Prix HT en fonction du mode d'adhésion à Oxane.....	131
Tableau 10 Résumé des remises liées aux plans de santé.....	134
Tableau 11 Financement des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia	137

Liste des sigles

AFVAC : Association française des vétérinaires pour animaux de compagnie

ASV : Assistant Spécialisé Vétérinaire

AVP : Accident de la Voie Publique

BAO : Bouche à Oreille

CA : Chiffre d'Affaires

ETP : Equivalent Temps Plein

GDS : Groupement Défense Sanitaire

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

HT : Hors Taxe

LPPR : Loi de Programmation Pluriannuelle de la Recherche

MAAF : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie

PSE : Plan Sanitaire d'Elevage

QCM : Question à Choix Multiple

RIB : Relevé d'Identité Bancaire

SCI : Société civile immobilière

SELARL : Société d'exercice libérale à responsabilité limitée

SMS : Short Message Service

SNVEL : Syndicat national des vétérinaires en exercice libérale

Introduction

Les praticiens vétérinaires doivent suivre les changements de la société. Ils s'adaptent aux demandes nouvelles des clients, qui ont changés de relation avec les animaux de manière générale et plus particulièrement avec les animaux de compagnie.

Les vétérinaires sont confrontés à un changement majeur de statut : ils étaient vétérinaires et chef d'entreprise. Désormais, ils sont dirigeants d'entreprises (donc responsable de la gestion, du marketing et du management) et praticiens vétérinaires responsables de soigner les animaux. Or ces derniers sont devenus aux yeux de la loi des êtres vivants doués de sensibilité et sont chéris dans les foyers.

Les propriétaires veulent accorder à leurs animaux une médecine vétérinaire de plus en plus proche de celle de la médecine humaine. Les clients sont de plus en plus friands de nouveautés dans les cliniques : nouvelles prises en charge, nouveaux produits et nouveaux services. Cependant, le coût de la médecine humaine n'est pas connu du consommateur grâce au système de protection sociale très complet en France. Ainsi, les propriétaires d'animaux de compagnie ne connaissent pas ce que leurs nouvelles exigences impliquent financièrement.

L'évolution de la place de l'animal de compagnie dans la société et de son niveau de médicalisation présente donc l'opportunité de mettre en place les plans de santé dans les cliniques vétérinaires mixte et canine pure. Très proche de la médecine préventive habituellement réalisée dans les structures vétérinaires, la mise en place d'un service de plan de santé peut être un entraînement pour que les vétérinaires soient plus à leurs aises vis-à-vis des problématiques de dirigeants d'entreprises. Ce sont des problématiques auxquelles ils sont, pour ainsi dire, absolument pas formés.

Dans le cadre de ce projet, le but était d'améliorer la médicalisation et le suivi des animaux de compagnie seniors dans une clinique vétérinaire mixte. La mise en place de plan de santé prévoyant les soins vétérinaires (incluant le dépistage des animaux seniors) pour l'année et la mensualisation de son paiement est une réponse à cette problématique.

Un stage de trois mois a été l'occasion de mener à bien ce projet. Il s'agissait d'élaborer, puis de mettre en place les plans de santé senior à la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord analyser l'environnement dans lequel la clinique évolue. Ensuite nous présenterons les méthodes nécessaires au développement d'un nouveau service, que nous appliquerons pour élaborer les plans de santé senior et les proposer à la clientèle. Finalement, nous ferons le bilan de l'expérience de création d'un service dans une clinique vétérinaire mixte.

1^{ère} Partie : État des lieux de la profession vétérinaire et techniques de mise en place d'un nouveau service

Le vétérinaire est tout d'abord un professionnel de santé animal.

1.1 La profession vétérinaire

Le vétérinaire est garant de la santé à plusieurs niveaux : la santé de l'animal, mais aussi celle de l'Homme par la protection de son alimentation et des maladies qu'ils peuvent se transmettre entre eux. La pratique de la médecine vétérinaire est très règlementée mais aussi très variée.

1.1.1 Un métier règlementé

Le vétérinaire praticien est soumis à de nombreux codes. Il est tout d'abord soumis au code de déontologie. Celui-ci assure la crédibilité de la profession vétérinaire. Le code de déontologie est rédigé par l'Ordre des vétérinaires, qui est « responsable de l'habilitation à l'exercice de la profession vétérinaire en France. Il est garant de la compétence des professionnels et de leur éthique » (VETERINAIRES, 2021). Le vétérinaire praticien se soumet au code de déontologie qui assure : son intégrité morale, le respect et la protection des animaux, l'indépendance vis-à-vis de tiers, ... Cet ensemble de règles a pour but de protéger l'intérêt du client et de lui assurer une qualité de service.

D'autre part, pour régir sa pratique, le vétérinaire est soumis :

- au Code Rural et de la Pêche maritime : qui légifère le cadre de la pratique du vétérinaire ;
- au Code de la Santé publique : qui légifère l'autorisation de prescription et de délivrance du médicament ;
- au Code du Commerce : qui légifère les transactions financières nécessaires à l'activité des vétérinaires.

1.1.2 Non pas une mais de multiples professions

Si le métier le plus connu est celui de praticien vétérinaire, de très nombreux autres métiers de vétérinaires existent. Ils attirent de plus en plus de vétérinaires dès leur sortie d'école ou plus tard au cours de leur carrière.

Actuellement, 97% des étudiants formés en France souhaitent devenir praticien (DESCOURS - RENVIER, 2021). L'exercice en tant que praticien a de très nombreux visages.

Les types d'exercices les plus connus sont : les soins aux animaux de compagnies, les soins aux animaux de rente (destinés à la production de denrées alimentaires), les soins aux équidés et les soins aux NAC (nouveaux animaux de compagnie). Les vétérinaires peuvent également être praticiens soignants la faune sauvage, présents principalement dans les parcs animaliers en France. Nous qualifions de praticiens mixtes, ceux exerçant dans plusieurs de ces domaines d'activités. Au contraire celles exerçant dans un seul domaine sont qualifiées de clinique pure dans tel ou tel domaine.

Une autre facette du métier de vétérinaire praticien concerne les vétérinaires des armées. Ce sont des praticiens agents de l'état, soignant les animaux qui travaillent pour l'armée (principalement les chevaux et les chiens de travail). Ils ont aussi le rôle de surveillance des maladies et de protection de la santé humaine par la sécurité alimentaire au sein de l'armée.

Les 3 % des étudiants vétérinaires français ne souhaitant pas devenir praticiens s'orientent, dès leur sortie d'école ou plus tard dans leur carrière, vers de très nombreuses autres filières, présentées sur la Figure 1.

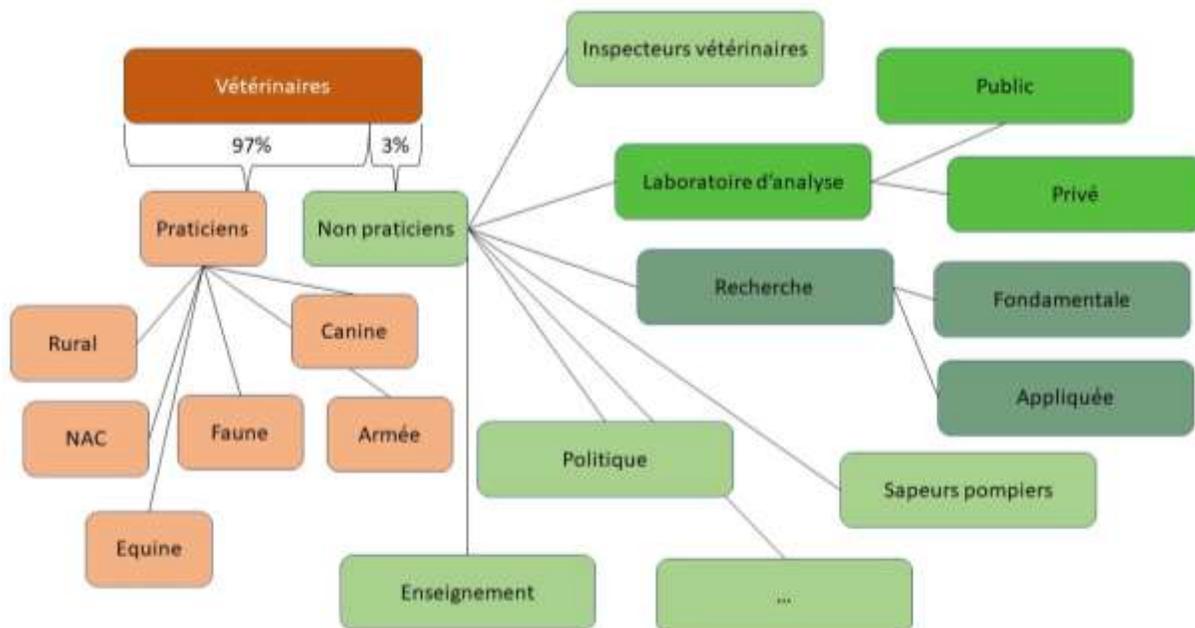


Figure 1 Diversité des métiers de vétérinaires

Parmi les vétérinaires non-praticiens, il y a d'une part les inspecteurs vétérinaires. Ils jouent un rôle d'encadrement, de contrôle et de négociation au niveau national et international pour la gestion des maladies animales majeures. Cette activité d'agent de l'état peut être complémentaire à une activité de praticien en cabinet. Par exemple, il est possible qu'un praticien travaille à temps partiel dans les abattoirs pour contrôler (la qualité des viandes, la protection du bien-être animal, ...) et le reste du temps en structure vétérinaire.

Il y a d'autre part les vétérinaires qui travaillent dans les laboratoires. Ces derniers peuvent être publics ou privés. Les laboratoires publics d'analyses assurent la veille sanitaire. Les vétérinaires assurent la qualité, le conseil et la formation dans le laboratoire. Dans les laboratoires privés d'analyses, les vétérinaires sont le plus souvent biologistes, ils aiguillent les vétérinaires praticiens dans leur démarche lors de l'établissement du diagnostic. Par exemple, ils les aident pour savoir quel type de prélèvement réaliser, pour qu'ils puissent par la suite tirer les meilleures conclusions des prélèvements réalisés.

La recherche occupe une partie des vétérinaires non-praticiens avec d'une part la recherche fondamentale en biologie animale, et d'autre part, la recherche appliquée en laboratoire pharmaceutique ou autre. Ces derniers vont chercher des applications directes à utiliser à partir de la recherche fondamentale : développement d'un vaccin, d'un antiparasitaire, d'une nouvelle méthode d'analyse, ...

Les vétérinaires sapeurs-pompiers sont pour la très grande majorité d'entre eux volontaires. Ils jouent le rôle de référent pour la gestion d'intervention incluant des animaux.

Une partie des vétérinaires non praticiens se tournent vers la gestion plus globale de la santé animale et de la protection des populations et de son environnement, en prenant des responsabilités aux niveaux des organisations nationales et internationales de santé publique : au MAA (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation), à l'OIE (Organisation mondiale de la santé animale), à l'ONU (Organisation des Nations Unies), et dans toute autre organisation touchant à la santé animale et humaine dans l'application du concept « One health : un monde, une santé » (ANSES, 2020). Ce concept encourage une vision globale et pluridisciplinaire de la santé humaine et animale qui sont étroitement liées et le seront de plus en plus.

Pour finir cette description, qui ne peut être exhaustive, de la diversité des métiers de vétérinaires, il y a le métier d'enseignant chercheur dans les Ecoles Nationales Vétérinaires.

Le vétérinaire enseignant assure la formation, des étudiants en formation initiale ou des vétérinaires en formation continue. L'enseignement est accompagné d'une partie de recherche dans le domaine d'étude de l'enseignant chercheur, au sein de l'école le plus souvent.

Après avoir présenté la grande diversité des métiers de vétérinaire, dans la suite de l'exposé, nous nous plaçons dans le cadre des vétérinaires praticiens, ainsi nous utiliserons le terme de « vétérinaire » pour « vétérinaire praticien » et nous préciserons le propos au besoin.

1.1.3 Place de l'animal dans la société

La place de l'animal dans la société évolue depuis toujours. Il était considéré comme un bien ayant une utilité (force motrice des bœufs et chevaux, outils de production de denrées, chien de chasse, ...). Désormais, il est parfois considéré comme un enfant dans les foyers. La loi a évolué avec ces changements : pour commencer, la loi Grammont de 1850 qui a interdit la maltraitance des animaux en public, puis en 1979, l'entrée avec l'article L214 dans le code Rural que l'animal est sensible, et pour finir son entrée dans le code Civil avec l'amendement Glavany en 2015, qui reconnaît que l'animal est un être sensible (Code Civil : Art 515-14 : « Les animaux sont des êtres vivants doués de sensibilité. »). Ces changements ont été encouragés et soutenus, principalement par des mouvements de protection animal. Ils marquent l'évolution de la société dans son ensemble vis-à-vis de l'animal, aussi bien celui de compagnie, que celui d'élevage.

1.1.3.1 L'animal de compagnie

Nous nous intéressons par la suite à la place de l'animal de compagnie dans la société.

Considéré de plus en plus souvent comme un membre de la famille, les animaux de compagnies sont toujours plus présents dans les foyers (un foyer sur cinq possède un chien et un foyer sur trois possède un chat).

Les animaux de compagnies sont selon plus de la moitié des propriétaires une source de bien être, diminuant le stress et l'ennui des propriétaires (IPSOS, 2017). En effet, 80 % affirment que leur animal leur apporte un réel soutien émotionnel (IPSOS, 2019). La place de l'animal de compagnie dans la société a donc énormément changé : de l'animal de garde ou destiné à éloigner les nuisibles, il est devenu un être avec lequel on interagit dans le but d'échanger un plaisir réciproque.

1.1.3.2 Le marché des animaux de compagnies

Associé à cette évolution de place de l'animal dans la société, le marché des animaux de compagnie est en croissance continue et a augmenté de 19 % en 10 ans (VETFUTURE, 2018).

Cette progression est rendue possible par une augmentation des dépenses des Français pour leurs animaux de compagnie malgré une stabilisation récente de la population globale (XERFI, 2020). Le budget moyen annuel alloué à un animal de compagnie est compris entre 500 et 1000€ (NADEL, 2015). Il est important de noter que ces chiffres varient selon les études avec des variations individuelles importantes. Les dépenses vétérinaires comptent pour seulement 11 % du budget global pour les animaux de compagnies des Français contre plus de 70 % pour leur alimentation.

En France, nous estimons à environ 70 % le nombre de chiens médicalisés contre 44 % pour les chats (VETFUTURE, 2018). Il est à noter que le degré de médicalisation peut énormément changer d'un propriétaire à l'autre. Ce degré de médicalisation peut même différer d'un animal à l'autre au sein d'un foyer ; entre un chien correctement vacciné et protégé contre les parasites et un chat qui peut n'avoir vu le vétérinaire qu'une fois dans sa vie, pour sa stérilisation par exemple.

Un véritable marché reste donc à conquérir pour les 81 % des vétérinaires français se déclarent compétents pour soigner les animaux de compagnie (L'ORDRE, 2015). Cette opportunité concerne principalement les chats et les nouveaux animaux de compagnie, dont le nombre est encore en augmentation en opposition aux chiens dont la population stagne. Finalement, nous pouvons espérer améliorer la médicalisation de l'ensemble des animaux de compagnie.

1.1.3.3 Vieillessement des animaux de compagnie et prise en charge de leur bien être

Dans la société actuelle, la prise d'âge est un sujet tabou. En effet, nous accompagnons de moins en moins les personnes âgées dans leur quotidien jusqu'à leur fin de vie. Nous préférons déléguer cette mission à du personnel de santé accompagnant nos aînés. Par extension il est de même pour la vision qu'ont beaucoup de propriétaires de leur animal âgé. Cependant comme l'affirme le Docteur Éric Boulanger au CHU de Lille (Inserm) spécialiste de la médecine et biologie du vieillissement : « C'est une erreur de penser que le vieillissement est une maladie » (MASCRET, 2020).

Dans cette mesure, le vétérinaire a pour rôle d'informer le propriétaire des signes de vieillissements physiologiques et d'accompagner le couple propriétaire/animal dans le vieillissement de ce dernier. Le propriétaire pourra ainsi distinguer les signes de vieillissement physiologiques de ceux pathologiques ou trop rapides ou brutaux. En effet, si un propriétaire peut ne pas s'inquiéter (ou ne pas voir) une variation importante de l'appétit de son animal en se disant par exemple que « c'est parce qu'il est vieux ». C'est pour le vétérinaire un signe clinique important nécessitant des investigations. Ces démarches d'investigation peuvent permettre une prise en charge précoce pour améliorer la condition de vie de l'animal.

L'augmentation de la médicalisation et des soins apportés aux animaux de compagnie participe à l'augmentation de leur espérance de vie, comme c'est représenté sur la Figure 2. Elle est issue de l'étude menée par Kantar Facco pour Royal Canin. Sur une période de 20 ans, on remarque une augmentation de l'espérance de vie de près de trois ans pour les chats et près d'un an pour les chiens.

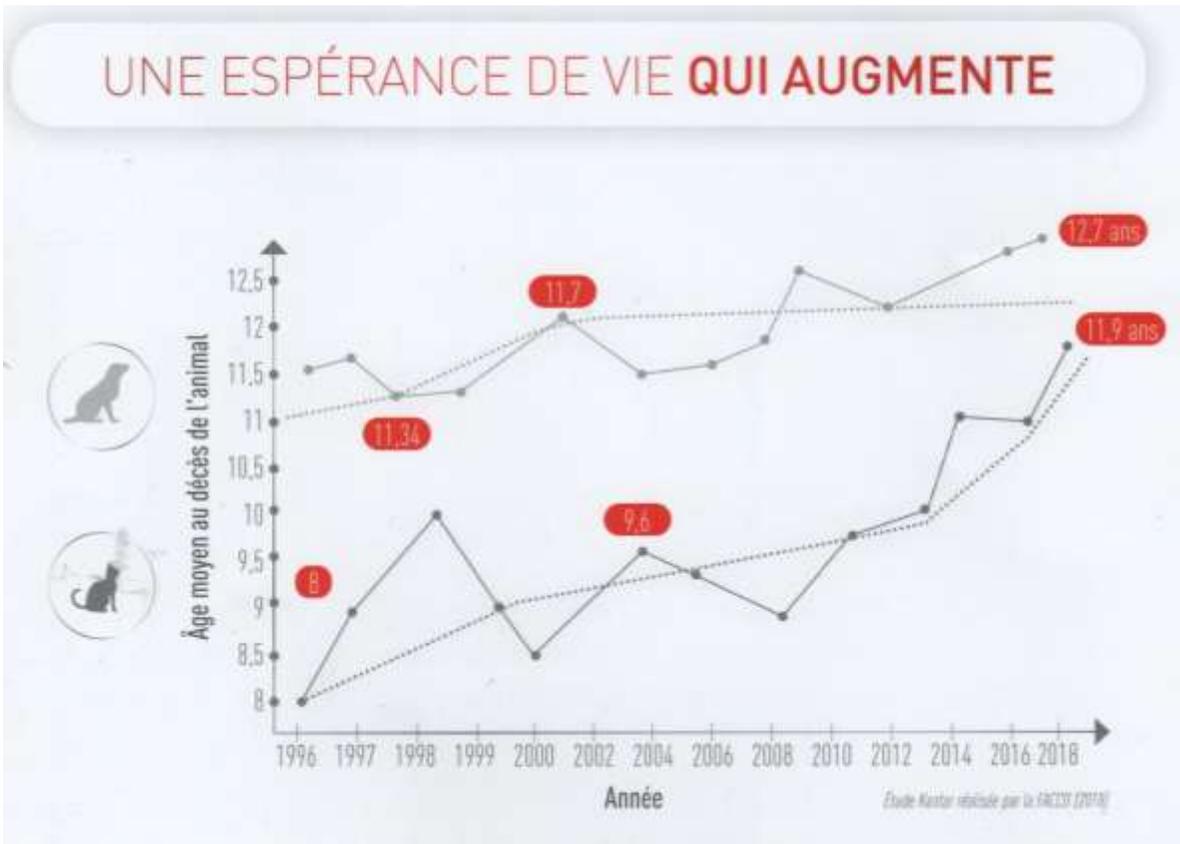


Figure 2 Augmentation de l'espérance de vie des animaux de compagnie (Royal Canin - Facco)

La population et les vétérinaires sont de plus en plus sensibles au bien-être des animaux de compagnie et d'élevage.

Pour accompagner le vieillissement des animaux de compagnie en garantissant leur bien-être, il est important de prendre précocement en charge la douleur qui peut accompagner le vieillissement physiologique. A cette fin, de plus en plus d'outils sont à disposition des vétérinaires pour grader la douleur et adapter la prise en charge à chaque animal. Cette prise en charge de la douleur assure le bien-être des animaux mais permet aussi un ralentissement de la vitesse de dégradation de l'état de santé de l'animal. En effet, un animal douloureux mange et bouge moins, il présente alors une importante fonte musculaire et grasseuse qui vont réduire son espérance de vie.

Associé à cette demande croissante des propriétaires de prise en charge de la douleur, et du bien-être de manière générale, la recherche avance pour leur proposer de nouvelles solutions pour prendre en charge la douleur par de nouveaux moyens.

1.1.4 Service : définition et définition appliquée aux vétérinaires

Le vétérinaire est au service de ses clients. Pour définir cette notion clé, qu'est un service, nous présenterons tout d'abord la définition des services de manière générale pour ensuite l'appliquer au métier de vétérinaire.

1.1.4.1 Définition de service et « servuction »

Difficile à définir, un service peut être décrit comme une prestation ou une activité essentiellement immatérielle, qui peut être délivré à un tiers sans jamais conduire à l'acquisition d'un bien. Il ne peut être essayé ou touché avant l'achat, ni après celui-ci. La vente de service s'oppose à la vente de bien qui sont matériels et facilement caractérisables.

Depuis les années 2000, la notion de « servuction » est employée pour définir l'art de créer un service, au regard du fait de créer un bien. Désormais, de plus en plus de ventes de biens sont associées à la vente de services. Par exemple, la vente d'une chaudière peut être accompagnée de son entretien pour l'année à venir. Le chauffagiste a élargi sa vente de chaudière à la vente du service d'entretien qu'il effectuait en parallèle. Désormais, produit et service sont associés dans leur vente. Ainsi, aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de distinguer le service du bien : les deux sont produits et vendus de pair.

En 2017, le PIB de la France était attribué à plus de 75 % au secteur des services aussi appelé secteur d'activité tertiaire.

En effet, la vente et l'utilisation de service est complètement entrée dans les mœurs. Le consommateur en est friand sous de très nombreuses formes : abonnement à la salle de sport, service de nettoyage des locaux d'une entreprise, abonnement sur des plateformes en ligne (Netflix®, Spotify®, ...), ...

À la différence des biens, les services sont difficilement comparables. Pour un bien donné, nous pouvons définir une liste de caractéristiques propres au bien : sa couleur, sa puissance, sa résistance dans le temps, son prix, ... Dans le cadre du service, un ensemble d'attributs impalpables sont précisés : rapidité, douceur, efficacité, ... Ses adjectifs sont souvent mis en avant dans la vente des services et les rendent difficilement comparables.

De plus, la qualité d'un service sera dépendante de la personne délivrant ce dernier à un instant donné. Par exemple, on peut imaginer qu'un massage réalisé dans un cabinet de kinésithérapeute sera vécu différemment par le client, en fonction du kinésithérapeute réalisant ce dernier. De plus, l'interaction avec le client jouera un rôle essentiel dans la qualité perçue du service.

Finalement, il est rare d'avoir les compétences nécessaires à l'évaluation d'un service. C'est difficile pour le client de savoir si le massage, procurant une sensation de plaisir à un instant donné, a eu un effet bénéfique sur sa santé dans le temps.

Je trouve que la définition suivante proposée par (LE SAOUT, 2015) résume bien cette complexité en définissant les services comme « la vente de prestations fondées sur la réalisation d'un certain nombre de tâches, afin de satisfaire les besoins des clients. Ces tâches sont organisées au sein de processus, se déroulent dans un espace temporel donné, et reposent sur une combinaison d'actifs physiques, d'interventions humaines et d'éléments intangibles, dans une proportion variable ».

Finalement, le côté immatériel du service le rend incertain pour le vendeur. Le client peut être déçu du service par une mauvaise compréhension de la description de celui-ci. La description des services doit donc être la plus claire possible afin que le client puisse choisir celui qui correspond le mieux à ses attentes. Éventuellement, si nous les surpassons légèrement, nous pouvons espérer surprendre agréablement le client par la qualité de la prestation. Mais si le service est en dessous de ses attentes, la déception sera source de mauvaise presse et probablement de perte du client.

Pour conclure, si les biens sont faciles à définir et à comparer, les services sont intangibles, difficiles à évaluer et à comparer les uns des autres.

1.1.4.2 Service en entreprise vétérinaire

1.1.4.2.1 Service : définition appliquée aux vétérinaires

Le vétérinaire est défini dans le dictionnaire Robert comme quelqu'un qui soigne les animaux : il met en œuvre les pratiques adéquates pour garantir la santé des animaux.

Le vétérinaire intervient éventuellement en urgence. Prenons l'exemple d'un chien accidenté par une voiture, que l'on appelle AVP (accident de la voie publique). Le vétérinaire va :

- Recevoir l'animal et son propriétaire dans les plus brefs délais (éventuellement en dehors des horaires d'ouverture de la structure) ;
- Réaliser un examen de la situation de l'animal :
- Proposer une prise en charge de l'animal par des examens complémentaires, une chirurgie, l'hospitalisation de l'animal, ... ;
- Hospitaliser l'animal pour le surveiller, lui faire des soins spécifiques, lui donner du repos et contrôler son évolution.

Finalement, l'animal se stabilise et peut rentrer chez lui après quelques jours. Le vétérinaire va facturer un ensemble d'actes vétérinaires : consultation d'urgence, soin, injection et jour d'hospitalisation. Auxquels s'ajoute un ensemble de produits vétérinaires antidouleurs sous diverses formes (injectable en hospitalisation, par voie orale pour le retour à la maison), antibiotiques, ...

Le vétérinaire a vendu d'une part des services sous forme d'actes et fournitures vétérinaires et d'autre part des biens sous forme de produits.

À l'instar de la médecine humaine, les services proposés en clinique vétérinaire sont de deux types : les services d'urgences comme décrits dans l'exemple précédant, mais aussi les services de prestation des soins prévisibles. Ces derniers sont planifiés plus ou moins longtemps à l'avance pour les suivis de maladie, les pathologies non urgentes (boiterie, ...), les visites de bonne santé, les vaccinations, ...

Le rapport de la profession à la notion de vente de service évolue. Le praticien qui considérait faire son métier contre rémunération, se rend de plus en plus compte qu'il vend un service de soin aux animaux. Il se trouve dans une position de vendeur associé à celui de soignant vétérinaire.

Le Code de déontologie rappelle cependant que « Le vétérinaire ne peut pratiquer sa profession comme un commerce, ni privilégier son propre intérêt par rapport à celui de ses clients, ou des animaux qu'il traite. » (VETERINAIRES, 2021). Il s'agit donc de vendre un service de soin à l'animal approprié à chaque propriétaire.

Bien que le cœur du métier de vétérinaire soit de soigner les animaux, le vétérinaire au service de son client se doit d'être à l'écoute pour connaître ses besoins et de proposer des soins en accord avec ses moyens financiers.

1.1.4.2.2 Amélioration des soins vétérinaires

1.1.4.2.2.1 Dilemme du coût des soins

La médecine vétérinaire présente de plus en plus de soins pour les animaux de compagnie proches de ceux de la médecine humaine. Mais le coût de ses soins augmente aussi vite que la médecine s'améliore au regard des techniques de pointes utilisées aujourd'hui.

Se pose alors la question éthique pour le vétérinaire, de proposer un soin très coûteux à un foyer aux revenus modestes ... C'est une question délicate à laquelle chacun se heurte : d'une part proposer toutes les solutions thérapeutiques pour l'animal et d'autre part ne pas mettre le foyer dans une situation financière précaire pour les soins de leur animal.

Cette situation se retrouve aussi pour les praticiens exerçant en médecine rurale et équine. Les animaux de rente sont définis comme détenu pour leur rentabilité en termes de production (lait, œuf, viande, laine, ...) ou d'activité (course hippique, reproduction, ...). Pour les animaux de rente, ce n'est pas la situation économique du foyer mais celle de l'entreprise qui est en question. Dans ces situations, le vétérinaire dialogue et décide avec le détenteur de l'animal de compagnie ou de rente le soin le plus adapté.

1.1.4.2.2.2 Vétérinaires au service de vétérinaires

Avec l'amélioration des services des soins proposés aux animaux, décrit précédemment, de plus en plus de services sont assurés par des vétérinaires spécialistes. Nous sommes fréquemment amenés à référer le cas d'un animal à un confrère spécialiste. Les spécialistes peuvent être regroupés dans des structures, alors appelées des centres de référés. Le vétérinaire généraliste sollicite son confrère spécialiste dans un domaine précis (chirurgie orthopédique, dermatologie, ophtalmologie, imagerie médicale, ...).

Le vétérinaire spécialiste est bien sûr, au service du propriétaire et de son animal, mais il est aussi au service du vétérinaire généraliste lui référant l'animal. Ce dernier a transféré le cas de l'animal pour un ensemble d'examens complémentaires définis.

Ces services entre vétérinaires sont aussi présents dans le cas de partage des gardes la nuit, les weekends et les jours fériés entre plusieurs structures vétérinaires.

Dans ce cas, le service échangé ne concerne pas une spécialité particulière, mais un partage du temps de travail de gardes entre les vétérinaires. Le praticien de garde est au service des clients le sollicitant lors des périodes de non-ouverture de son vétérinaire traitant habituel.

À chaque fois qu'un vétérinaire est au service d'un autre vétérinaire, l'article R. 242-60 du Code de Déontologie Vétérinaire (L'ORDRE, 2015), prévoit que le praticien, en charge de l'animal au service d'un autre vétérinaire, doit transmettre au vétérinaire traitant dans les plus brefs délais par écrit, l'ensemble des informations (résultats, traitements, suivis, ...) qui découlent de sa prise en charge de l'animal. Cette obligation permet d'assurer la confraternité entre les vétérinaires et le meilleur suivi possible des animaux.

1.1.4.2.3 La contractualisation des services

La contractualisation des services de soins vétérinaires est possible entre les vétérinaires et leurs clients. Cette contractualisation est très utilisée en pratique « B to B » en français « de professionnel à professionnel ». Par exemple le vétérinaire rural propose un contrat de suivi d'élevage pour suivre le cheptel en termes de reproduction, boiteries, alimentation, ... Ce contrat permet de programmer à l'avance les futurs rendez-vous et interventions prévisibles. Cette planification est très appréciée par les éleveurs aux emplois du temps chargés et ayant parfois du mal à se dégager du temps. Un paiement forfaitaire mensuel est prévu pour l'ensemble de l'année. Celui-ci leur permet d'avoir plus de visibilité sur les dépenses vétérinaires liées au suivi courant de leurs animaux et d'avoir une dépense stable. En France, ce système de contractualisation des services se développe en médecine des animaux de compagnie depuis bientôt 8 ans. Il sera explicité dans les paragraphes dédiés aux plans de santé.

1.1.5 Évolutions de la profession récentes et à venir

La profession vétérinaire est en perpétuelle évolution avec celle de la société. Nous aborderons les évolutions récentes et à venir qui ont ou sont susceptibles d'impacter les entreprises vétérinaires.

1.1.5.1 Les nouveaux outils de communication et la E-réputation

1.1.5.1.1 Les évolutions du code de déontologie

Si les moyens de communication à disposition du vétérinaire sont divers (oral, support matériel, support dématérialisé), leur utilisation est règlementée. Ce cadre a été mis à jour en 2015 avec l'entrée en vigueur du dernier Code de déontologie.

De manière générale, le code de déontologie indique que la communication doit être loyale, honnête et scientifiquement étayée (L'ORDRE, 2015).

Les évolutions majeures de ce dernier code en termes de communication sont la possibilité de faire de la publicité dans les journaux et annuaires des communes autres que celle du lieu d'exercice. Il autorise désormais, l'apposition du logo de l'entreprise sur les véhicules d'exercices. Finalement à propos de la communication vis-à-vis des tiers non vétérinaire, le code autorise désormais l'envoi groupé d'information, cependant, il ne doit pas revêtir de caractère commercial ou promotionnel. (OLIVE, 2019)

Ces évolutions permettent plus de liberté en termes de communication avec cependant un ensemble de contraintes à respecter.

Selon une étude, moins de 30 % des vétérinaires ont adapté leur communication à la suite de l'évolution du code de déontologie. Souvent, par manque de temps, mais peut être également par manque d'intérêt. Certains vétérinaires ne considèrent pas la communication comme faisant partie de leur vision du métier de vétérinaire et beaucoup ne savent pas comment s'y prendre pour *booster* leur communication (OLIVE, 2019).

1.1.5.1.2 La E-réputation

Les moyens de communication ont drastiquement changé depuis deux décennies. Les réseaux sociaux, et internet de manière général, offrent une nouvelle et large possibilité de communication.

La E-réputation est définie comme l'image véhiculée ou subit par une entreprise, un produit ou un service sur les différents supports tels que : moteurs de recherches, plateforme d'avis en ligne, réseaux sociaux et bouche à oreille numérique, ... La présence active des vétérinaires sur ces supports participe à établir leur E-réputation. Le défaut de ces avis en ligne est leur fondement, en effet n'importe qui peut partager une expérience qu'il l'ait réellement vécu ou pas.

S'il s'agit d'un commentaire positif, le praticien est rarement mécontent, en revanche, il peut subir du dénigrement sur une mauvaise expérience qui peut largement noircir sa E-réputation. Cette e-réputation peut se révéler être une source de stress pour le praticien. Il est donc préférable d'être accompagné pour gérer au mieux sa E-réputation. De nombreux partenaires (Ordre des Vétérinaires, le SNVEL, ...) proposent de l'aide à la gestion de celle-ci.

La E-réputation est désormais une nouvelle préoccupation pour un petit nombre d'entreprises vétérinaires. La gestion et la prise en compte de la E-réputation ne va qu'accroître avec l'augmentation du référencement des entreprises sur internet et l'augmentation de son utilisation par les clients.

Pour conclure, ces nouvelles possibilités de communication sont l'occasion d'augmenter la visibilité des entreprises, mais elle présente des contraintes strictes d'un point de vue légal et des risques quant à son utilisation. Cette visibilité augmentée permet de véhiculer des bonnes et très bonnes expériences, mais peut aussi véhiculer les mauvaises expériences et entraîner une dégradation de la E-réputation. Ces outils restent encore peu et mal maîtrisés par les vétérinaires. La nouvelle génération arrivant sur le marché du travail est plus compétente dans ce domaine et pourra apporter ses connaissances techniques.

1.1.5.2 La génération Y, un nouveau mode d'exercice

La génération Y est définie comme les personnes étant nées durant les deux dernières décennies du 20^{ème} siècle. Son nom lui vient de la forme des écouteurs pendant à chaque oreille de cette génération qui est née et a grandi avec l'informatique. La génération Y est sur le marché du travail vétérinaire depuis une dizaine d'année maintenant.

L'ensemble de la profession vétérinaire est en difficulté pour recruter de nouveaux vétérinaires. Plusieurs pistes expliquent ce déficit de vétérinaires sur le marché du travail.

Il y a tout d'abord un changement générationnel majeur. Les vétérinaires d'hier travaillaient à leur compte 70 heures par semaines. Aujourd'hui, ce n'est plus ce que cherchent les jeunes diplômés, qui préfèrent le salariat à temps complet ou partiel. C'est le mode d'exercice de la profession qui a changé et qui suit les évolutions sociétales actuelles. En effet, depuis cinq ans, il y a 15 % de vétérinaires salariés en plus (L'ORDRE, 2015). Alors qu'il faut 2 à 3 salariés aujourd'hui pour remplacer un vétérinaire à son compte partant à la retraite, une pénurie de vétérinaire se fait ressentir sur le marché du travail. Or le nombre d'étudiants formés en France a augmenté que de 100 places depuis 10 ans : ce qui ne suit pas l'évolution du marché du travail.

D'autre part, certains secteurs sont plus en difficulté que d'autres pour recruter. Par exemple la pratique rurale attire de moins en moins avec une perte de 15 % de praticien ruraux en cinq ans selon l'atlas démographique de la profession vétérinaire (VETERINAIRES, 2021). Ce désintérêt pour la pratique rurale a probablement plusieurs sources : d'une part le déclin progressif de l'élevage et de sa prospérité en France, d'autre part les contraintes liées aux gardes qui peuvent être réellement astreignantes. Pour finir il y a une part grandissante de la population, dont celle des vétérinaires, qui rejettent l'élevage, qu'il soit plus ou moins intensif, et ses méthodes de production.

La parité des inscrits à l'Ordre des vétérinaires a été atteinte en février 2017. Si les praticiens étaient très largement des hommes jusqu'à cette date, la proportion de femme va continuer d'augmenter pour les années à venir avec plus de 70 % de femme parmi les praticiens vétérinaires de moins de 40 ans. Il y a donc une féminisation de la profession vétérinaire. Les femmes travaillent aussi bien que les hommes, mais il est vrai qu'elles doivent adapter leur travail lors de leurs grossesses. C'est un frein pour certains confrères à l'association de celle-ci à l'équipe dirigeante.

Pour conclure, aujourd'hui c'est l'étudiant, en sortant de l'école, qui a le loisir de choisir l'entreprise dans laquelle il va travailler. Pour qu'elles arrivent à recruter, les entreprises doivent évoluer pour s'adapter aux envies des « jeunes » : accorder des temps partiels, assurer une bonne ambiance, de la formation continue dans la clinique, ...

1.1.5.3 La tendance au regroupement

Notamment lié aux envies de la génération Y décrite précédemment, les vétérinaires travaillent de plus en plus de manière regroupée. Nous pouvons décrire deux niveaux de regroupement.

1.1.5.3.1 Le regroupement des vétérinaires

D'une part les vétérinaires se regroupent pour un exercice en commun : un partage des gardes, des domaines d'activité, des compétences et de la clientèle. Les structures vétérinaires sont donc de plus en plus grosses par la tendance au regroupement et à la diminution du temps de travail souhaité par les nouvelles générations. Ces groupements peuvent prendre différentes formes et font désormais des structures vétérinaires de réelles entreprises. Ces groupements s'accompagnent cependant de nouvelles problématiques : recrutement, gestion du personnel, gestion des plannings, ...

Ces fonctions appelées fonction support, ou de l'anglais *back office*, sont définies comme l'ensemble des activités de gestion qui ne concernent pas le cœur de métier. Ce à quoi les vétérinaires sont, pour ainsi dire, pas formés et n'ont pas toujours l'envie de s'y plonger.

L'augmentation de la taille des équipes qui en découle, aussi bien en nombre de vétérinaires, que d'ASV (Assistant spécialisé vétérinaire) engendre de nouvelles problématiques relationnelles au sein de l'équipe. La communication interne doit être de plus en plus efficace pour que l'entreprise ait un fonctionnement cohérent.

1.1.5.3.2 Les groupes vétérinaires

D'autre part, en réponse partielle aux nouvelles problématiques de gestion d'entreprise auxquelles se heurtent les vétérinaires, de plus en plus de groupes vétérinaires se développent. Les groupes vétérinaires sont des groupements regroupant plusieurs structures (et non pas plusieurs vétérinaires dans une structure), afin de leur fournir un ensemble d'outils permettant la fonction support de l'entreprise. Cette structuration permet alors l'emploi au sein des entreprises vétérinaires de personnels dédiés à la gestion d'entreprise. C'est une révolution au regard des vétérinaires qui exerçaient seuls, dans leur cabinet installé dans une extension de leur garage avec pour secrétaire et assistante leur femme, qui n'avait pas toujours un statut déclaré.

Ces regroupements entre structures vétérinaires viennent souvent s'ajouter au niveau de regroupement entre vétérinaires. Ces grands groupes vétérinaires existent aussi face au manque de vétérinaires souhaitant reprendre les structures de leurs aînés et préfèrent le salariat. Les groupes vétérinaires peuvent être à l'échelle locale, nationale ou internationale.

Avec des formes juridiques très variées, les grands groupes sont très présents outre atlantique depuis les années 1950 et se développent en France depuis les années 2010. Ce développement tardif en France est le fait de la réglementation (FRAYSSINET, 2019).

Pour conclure, la tendance au regroupement est une réponse globale à de nouveaux modes d'exercices et aux changements sociétaux auxquels s'adaptent les vétérinaires.

1.1.5.4 Nouvelles voies d'accès à la profession

1.1.5.4.1 Concours post bac

Pour faire face à la pénurie actuelle de vétérinaires ruraux, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a instauré depuis cette année une nouvelle voie d'accès aux Écoles Nationales Vétérinaires.

Il s'agit d'un concours directement post bac suivi d'une année de classe préparatoire intégrée au sein des écoles vétérinaires. Ensuite les étudiants intègrent directement le cursus de cinq ans de formation. Le cursus est habituellement précédé du concours d'entrée en école vétérinaire qui est préparé, le plus souvent, en deux ans de classe préparatoire aux grandes écoles. Ces deux voies d'accès sont désormais parallèles et permettent d'accéder au diplôme de docteur vétérinaire en six ans pour le nouveau concours directement post bac, alors que les voies d'accès jusqu'aujourd'hui le permettaient en sept ans minimum.

Cette nouvelle voie d'accès post bac a pour ambition d'augmenter la diversité des origines sociales et territoriales des élèves sélectionnés, tout en restant « exigeant dans sa sélection » (GOGNY, 2021). Ne seront pas ouvertes plus de place de formation, mais cette voie d'entrée cherche à augmenter la diversité des origines des étudiants, qui auraient peut-être plus d'attache au monde rural. Cette nouvelle formation permet surtout de se rapprocher du temps de formation de nos voisins européens qui ont un diplôme équivalent au diplôme français en cinq à six ans d'étude.

1.1.5.4.2 Création d'une nouvelle école

Au débat tout au long de l'année 2020, la loi LPPR (loi de programmation pluriannuelle de la recherche) permettrait l'ouverture d'une école vétérinaire privée. Actuellement seules les quatre Écoles Vétérinaires Nationale, publiques, permettent d'accéder au diplôme français.

Malgré l'opportunité d'avoir plus de vétérinaires sur le marché du travail, l'apparition de cette loi a suscité de très nombreux débats au sein de la profession, des enseignants et des étudiants vétérinaires. En effet, l'argument majeur de la création de cette école est d'augmenter le maillage vétérinaire et la pratique vétérinaire rurale, cependant étant une école privée, les étudiants sortants auraient un coût de scolarité de presque 100 000 € (alors que les écoles publiques présentent un coût de scolarité d'environ 15 000 €). Même si la formation peut être équivalente et indépendante vis-à-vis des laboratoires et autres acteurs, un tel emprunt motivera probablement plus le choix du poste en fonction du salaire plutôt que de sa localisation ...

Cette école verra peut-être le jour à la rentrée 2022 ou 2023, mais un moratoire a été demandé et est en cours d'étude.

1.1.5.5 Nouvelle réglementation européenne du médicament

La vente du médicament représente entre 30 et 70 % du chiffre d'affaires des entreprises vétérinaires. L'ouverture du marché européen du médicament vétérinaire risque de modifier la pratique vétérinaire dans son ensemble. Elle entrera en vigueur dans tous les états membres le 28 janvier 2022. Cette nouvelle législation a pour but de renforcer la surveillance vétérinaire et d'encourager d'avantage l'utilisation prudente et responsable des antibiotiques (DAUMAS, 2019). Elle permettra aussi aux vétérinaires d'acheter leurs produits dans n'importe quel pays d'Europe. Alors qu'actuellement, nous ne pouvons acheter les produits vétérinaires qu'en France.

En revanche au niveau de l'économie du médicament, les laboratoires pharmaceutiques n'ont pas les mêmes politiques dans tous les pays européens. Ce nouveau règlement va donc remanier l'ensemble des politiques tarifaires des laboratoires. Les distributeurs, intermédiaires de l'économie du médicament, seront peut-être amenés à disparaître. Les vétérinaires devront alors revoir leurs tarifs pour continuer de marger sur les produits vendus tout en assurant un prix raisonnable pour leurs clients.

Aujourd'hui, six mois avant l'entrée en vigueur de la loi, nous ne savons pas encore comment les laboratoires vont positionner leurs politiques tarifaires, les conséquences en découlant apparaîtront dans les mois et années à venir.

1.1.6 Concurrence en santé animale

Le marché de la santé animale évolue au rythme des évolutions sociétales en fonction des habitudes de consommation des clients, de la place de l'animal dans la société, ... En effet, de nombreuses structures se sont développées au regard des besoins des propriétaires en termes de service, mais aussi de produits disponibles. Nous l'aborderons en deux points : la concurrence entre les vétérinaires d'une part et celle avec les autres secteurs d'autre part.

1.1.6.1 Concurrence vétérinaire

Les premiers concurrents des entreprises vétérinaires sont les entreprises autour de celles-ci. Il est à noter que le 1^{er} critère de choix d'un vétérinaire est la proximité de celui-ci avec le lieu d'habitation. Cependant, les propriétaires sont de plus en plus mobiles et n'hésiteront pas à changer de vétérinaire au sein de la structure ou pour une autre structure, en cas de mécontentement. Celui-ci ne sera que très rarement fondé sur les qualités techniques mais plus sur les qualités en relations humaines et vis-à-vis de la considération que les membres de l'entreprise accordent à l'animal.

Un autre type de concurrent est le vétérinaire pratiquant à domicile. Cette pratique a tout d'abord été très courante pour les animaux de rente et les équidés. Cela pour répondre à la problématique de capacité matérielle de déplacement de ces animaux. Elle s'est développée pour la médecine des animaux de compagnie depuis les années 70 (WIKIPEDIA, s.d.). Nous pouvons distinguer deux types de vétérinaire à domicile, le vétérinaire généraliste, qui s'est développé en premier, du vétérinaire urgentiste. Le métier de vétérinaire urgentiste se développe et s'intègre au paysage des services proposés dans les grandes villes depuis déjà plus de 15 ans. Si le vétérinaire généraliste à domicile va pouvoir avoir un emploi du temps pré défini avec des visites prévues plus ou moins à l'avance, pour les consultations de suivi, de vaccination, ... Le vétérinaire urgentiste va classer les urgences pour toujours aller à la plus pressante dans l'ordre de gravité.

Les vétérinaires urgentistes peuvent être sous contrat avec des vétérinaires exerçant en cabinet pour assurer leurs gardes. En effet d'après le code de déontologie (Article R. 242-48), le vétérinaire se doit d'assurer la continuité des soins à sa clientèle, c'est-à-dire qu'il doit être en mesure de répondre à ses besoins en dehors des horaires d'ouverture de la structure.

Le partenariat avec les vétérinaires urgentistes à domicile est une solution fréquemment utilisée pour les vétérinaires exerçant en ville pour assurer la continuité des soins imposée par l'Ordre des vétérinaires.

Pour finir, une manière de se distinguer de la concurrence vétérinaire directe est de proposer des services adaptés et attirant pour leur clientèle. Si le client a une bonne relation avec l'entreprise et que les services proposés répondent à la plupart de ses besoins, le client aura peu de raison de changer de vétérinaire.

1.1.6.2 Concurrence non vétérinaire

Un ensemble de concurrents indirects des vétérinaires sont présents localement mais aussi sur internet. Ils sont indirects dans le sens où ils ne pratiquent pas la médecine vétérinaire. En revanche, ils possèdent des parts de marché au niveau de la vente de produit ou la réalisation d'actes non vétérinaires.

1.1.6.2.1 Localement

En termes de vente de produit, les trois principaux concurrents des entreprises vétérinaires sont les pharmacies d'une part, les GMS (grandes et moyennes surfaces) d'autre part et finalement les animaleries. Ces trois concurrents proposent une gamme plus ou moins étendue d'antiparasitaire, d'accessoires pour les animaux mais aussi d'alimentation. Ce dernier, aussi appelé de l'anglais *Petfood*, est un marché florissant. Il y a actuellement de grands débats sur l'alimentation de nos carnivores domestiques. Si certains leur fournissent une alimentation controversée, appelée BARF (de l'anglais : nourriture crue biologiquement appropriée), exclusivement à base de viande, d'autres proposent des régimes végétariens, ce qui s'oppose à leur nature de carnivores domestiques Il existe beaucoup d'autres types de régimes qui font tous débats pour les uns ou pour les autres.

Ces produits : *Petfood*, antiparasitaires et accessoires se retrouvent chez nos trois concurrents locaux. Nos clients achètent fréquemment à très fréquemment ces produits chez eux par praticité lors d'achats combinés, économie, habitude, ...

En termes d'actes, un maillage plus ou moins serré de praticien animalier peut entourer les entreprises vétérinaires, comme par exemple les ostéopathes animaliers indépendants. Ils ne pratiquent pas la médecine vétérinaire, mais peuvent être consultés à la place du vétérinaire en cas de boiteries ou autres problématiques. Les praticiens animaliers constituent donc un concurrent non vétérinaire à la profession. Ce sont cependant aussi des partenaires.

1.1.6.2.2 Sur Internet

A l'heure actuelle, les achats en ligne se font de plus en plus nombreux et font désormais partie des habitudes d'achats des consommateurs. Le marché des produits vétérinaires n'y déroge pas. En effet de plus en plus d'achats se font en ligne pour les accessoires animaliers, les produits de soin et l'alimentation.

❖ Petfood

A notre image de français qui pouvons manger un fromage différent chaque jour de l'année, nos carnivores domestiques pourraient de même changer de marque de croquettes à la même fréquence voir plus souvent...

Cette offre s'est particulièrement accrue depuis quelques années. En effet, de nombreuses sociétés se sont lancées dans la vente en ligne de croquettes qui sont éventuellement « sur mesure ».

Ces achats en ligne sont appréciés pour plusieurs raisons. Tout d'abord ils facilitent la tâche du consommateur avec un potentiel renouvellement automatique et une livraison directement à domicile de l'alimentation de leurs animaux de compagnie. De plus, les propositions sur mesure attirent particulièrement le consommateur qui considère son animal comme unique. Le marché du *Pet food* disponible dans les structures vétérinaires s'est lui aussi adapté à l'engouement pour le sur mesure en proposant des croquettes vétérinaires sur mesure elles aussi. Finalement, les tarifs attractifs pratiqués sur internet sont un réel moteur d'achat pour les clients. Des cliniques vétérinaires choisissent d'avoir elles aussi leur propre site de vente en ligne d'alimentation pour proposer un service équivalent et conserver ces parts de marché.

1.1.7 Notions de satisfaction et de fidélisation client

Le vétérinaire peut donc être vu comme un prestataire de services auprès des propriétaires d'animaux, il est donc important de les satisfaire. Nous donnerons la définition de la satisfaction client puis nous traiterons de la fidélisation d'une clientèle vétérinaire.

1.1.7.1 Satisfaction et fidélisation client

La satisfaction client peut être définie comme un sentiment agréable, conséquence d'une expérience positive du client par rapport à un service ou à un produit.

Selon un article de Campus Management (SANTANER, s.d.), la satisfaction client peut se classer en trois niveaux. Le niveau le plus piètre est l'insatisfaction : les attentes du client étaient plus élevées que le service fourni. Le niveau médiant est la satisfaction, c'est à dire que la structure a réussi à atteindre les attentes du client sans pour autant les dépasser. Le niveau le plus élevé est l'hyper satisfaction ou l'enchantement, le client est impressionné et surpris du service qu'il lui est proposé. Ça peut être décrit comme l'effet « Waouh ». C'est grâce à l'hyper satisfaction que la fidélisation peut se mettre en place et durer dans le temps.

En revanche, l'insatisfaction fait fuir les clients qui auront tendance à aller essayer les services d'autres structures vétérinaires ou à abandonner la médicalisation de leurs animaux, ce qui est le pire en termes de santé animal et humaine (*One health*).

Une catégorie de clients est atypique. Ils sont fidèles sans pour autant être satisfait, ce qui est troublant vis-à-vis de ce qui a été énoncé précédemment. Ils sont fidèles dans le sens où ils viennent régulièrement, voire très régulièrement chez le vétérinaire, consomment tout chez ce dernier, mais ne sont pas pour autant satisfait du service et de la structure. Ces clients, fidèles mais non satisfaits, viennent pour des points pratiques. Ce sont le plus souvent : la proximité de la clinique, les horaires d'ouverture, les possibilités de stationnement, la vitesse d'obtention d'un rendez-vous, ... Ils pourront changer de vétérinaire brutalement surprenant ainsi le praticien.

1.1.7.2 Obtention de la satisfaction et fidélisation

L'obtention de la satisfaction et de l'hyper satisfaction est un travail au quotidien et de toute l'équipe vis-à-vis du client. Il est important de noter que le travail à effectuer pour garder un client satisfait est, selon les études, quatre à sept fois moins coûteux que d'essayer de recruter un nouveau client ou de convaincre des clients insatisfaits ou indifférents à un service. C'est pourquoi l'investissement à effectuer pour satisfaire et enchainer la clientèle a un réel bénéfice pour l'entreprise.

Dans une thèse d'exercice vétérinaire, (LARAVOIRE, 2007) il est affirmé que « Les comportements fidélisent quatre fois plus que les compétences » notamment en médecine des animaux de compagnie. Il convient donc de bien soigner les animaux par devoir moral et en respect du code de déontologie, mais il sera aussi important de bien « soigner » les clients afin de les satisfaire et les fidéliser. Cette attention peut signifier d'être à l'écoute, être un bon psychologue, proposer des solutions économiques ou bien facile d'emploi, obtenir un rendez-vous rapidement, ... Il s'agira pour le vétérinaire de s'adapter le plus possible aux critères de son client.

Le comportement vis-à-vis de l'animal est une source de satisfaction (POUJOL, 2019), mais il a aussi un fort pouvoir d'insatisfaction lorsqu'il est moins pris en compte. Bien pris en compte, ce sera donc une source de recommandation de la structure à d'autres clients en plus de satisfaire le client concerné.

1.1.7.3 Image de l'entreprise et relation client

Chaque contact direct ou indirect avec le client va façonner l'image de l'entreprise en l'améliorant ou en la dégradant. Le travail de création de satisfaction et d'hyper satisfaction passe donc par l'ensemble de l'équipe. En première ligne se situent les ASV à l'accueil et lors de la prise en charge téléphonique de la clientèle. L'équipe des ASV joue un rôle clé car c'est elle qui va avoir le premier contact avec l'ensemble de la clientèle à chaque interaction clientèle/entreprise. Alors, pour faire une bonne première impression (qui va influencer tout le reste du jugement du client) il est notamment conseillé de toujours avoir une personne à l'accueil pour recevoir le client et l'orienter au sein de l'entreprise pour un achat, un conseil ou un rendez-vous. Dans un second temps l'équipe vétérinaire va être le plus en contact avec le client en termes de temps passé et sera apprécié pour son empathie, sa compréhension, ses explications claires et concises, ...

1.1.7.4 Limites à établir

Il faut cependant garder à l'esprit qu'il est impossible de satisfaire tous les clients. De plus, l'entreprise et son équipe, peuvent définir une catégorie de consommateurs qu'ils souhaitent privilégier pour diverses raisons : bonnes relations, paiements réguliers, type d'animal soigné apprécié, ... Des solutions pourront alors être mises en place pour que les services proposés améliorent encore la relation avec cette partie de la clientèle appréciée.

Selon moi, la satisfaction des clients ne devra en aucun cas se faire au détriment de l'organisation de l'entreprise et de son équipe. Car si la satisfaction client est essentielle, la bonne ambiance au sein de l'équipe et la bonne organisation du travail l'est plus encore. Les dirigeants devront donc se mettre d'accord pour savoir ce qu'ils veulent et ne veulent pas faire et ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire.

1.1.8 Synthèse de l'état des lieux de la profession vétérinaire

Le vétérinaire est un professionnel de santé au service de ses clients. La profession est encadrée par des règles strictes (Code de déontologie, Code rural, ...) qui évoluent avec les évolutions sociétales.

Le vétérinaire était un soignant, il est désormais un chef d'entreprise, gérant du personnel. Il se confronte à des problèmes de recrutement de personnel parmi la génération Y, se heurtant à un problème de nombre de candidats, mais aussi à leurs envies qui ont évolué par rapport aux générations précédentes.

Le vétérinaire praticien met désormais en œuvre des solutions pour assurer la satisfaction et la fidélisation de ses clients, par exemple au travers des moyens permettant de se distinguer de leur concurrence : l'amélioration de services existants, la mise en place de nouveaux services, ...

1.2 La solution d'un nouveau service : les plans de santé

Pour répondre au besoin grandissant de prise en charge des animaux de compagnie vieillissant et assurer la fidélisation de la clientèle d'une structure vétérinaire, une solution est de créer un nouveau service.

De nombreuses opportunités de nouveaux services existent dans les structures vétérinaires. Dans le cadre de ce projet, nous avons choisi, pour diverses raisons exposées dans la deuxième partie, de nous intéresser aux plans de santé des animaux de compagnie.

Les plans de santé appartiennent au domaine de la médecine préventive. Nous commencerons par en donner une définition pour ensuite définir les caractéristiques des plans de santé.

1.2.1 Médecine préventive animale

En opposition à la médecine curative, la médecine préventive a pour objectif de maintenir l'animal en bonne santé tout au long de sa vie. Comme son nom l'indique, il s'agit de prévenir la survenue de maladie. Cette démarche passe par l'identification et la prévention des facteurs de risques en amont de l'apparition de toute affection visible sur l'animal (FREYBURGER, 2016). De plus, la médecine préventive consiste au dépistage précoce des maladies, afin de mettre en place des mesures pour limiter leur développement ou lorsque c'est possible d'y remédier.

La médecine préventive a pour objectif la santé animale, mais aussi la santé humaine dans le cadre du concept « *One Health* : un monde, une santé » (ANSES, 2020) : en limitant par exemple la transmission de maladie de l'animal à l'Homme et réciproquement. Dans ce but, chaque proposition de médecine préventive sera adaptée au cadre de vie de l'animal et à la fragilité relative de ses propriétaires (enfant en bas âge, femme enceinte, personne âgée, ...) permettant de protéger l'animal, mais aussi et surtout, les personnes le côtoyant.

Depuis les années 2000, l'acte d'injection du vaccin réalisé annuellement s'est mué en consultation vaccinale puis en consultation annuelle de bonne santé.

La santé de nos animaux de compagnie était principalement vue au travers de la protection collective par la vaccination, alors qu'aujourd'hui, elle considère la santé globale de l'animal par la médecine préventive.

Elle concerne huit domaines : la vaccination, la gestion sanitaire, la nutrition, la maîtrise du parasitisme, le comportement, la génétique, la reproduction et la dentisterie (FREYBURGER, 2016).

De nombreuses sociétés proposent des services d'assurance animale. À l'instar des assurances humaines, il s'agit d'une cotisation, mensuelle le plus souvent, pour un ensemble de situations prises en charge par l'assurance : maladie et/ou accident. Les actes de médecine préventive sont également pris en charge par certaines assurances. Ces remboursements rejoignent le secteur d'activité des plans de santé et est complémentaire à celui-ci.

Selon Éric GAGUÈRE, ancien président de l'AFVAC (Association Française des Vétérinaires pour Animaux de Compagnie), le développement de la médecine préventive au sein d'une structure vétérinaire est très valorisant et répond à un fort besoin sociétal (GAGUERE, 2018). Les plans de santé entrent entièrement dans le cadre de cette médecine préventive.

1.2.2 Plan de santé animal : définition

Les plans de santé, aussi appelés plans de prévention, sont un ensemble exhaustif d'acte et de produit adaptés au statut physiologique d'un animal donné, ils sont proposés par le vétérinaire au propriétaire. Ces produits et ces actes permettent de garder l'animal en bonne santé. Ils sont payés mensuellement et utilisés tout au long de l'année.

Il faut en aucun cas confondre plan de santé et assurance. Ces deux services sont donc compatibles et complémentaires : dans le cadre du plan de santé le nombre d'acte et de produit est fini et défini en amont et sera consommé par le propriétaire. Dans le cas des assurances la consommation ne peut pas être prévue et ne sera déclenchée qu'en cas d'accident ou de maladie.

Les plans de santé sont le plus souvent définis sur un an, en effet, c'est la durée légale de validité d'une ordonnance (Code de la Santé publique Article R5141-111). Elle permet la délivrance de médicaments sans nouvelle consultation. Éventuellement ils peuvent être plus court mais ne pourront donc pas être plus long.

1.2.3 Histoire des plans de santé en France

Existant depuis plus de 50 ans dans les cliniques américaines Banfield (SANTANER, 2017) sous leur nom anglais de « *Wellness plans* », les plans de santé sont autorisés en France depuis 2016 par l'Ordre des Vétérinaires (WAUQUIER, 2019). Depuis cette date, les vétérinaires ont l'autorisation de contractualiser ce service avec les propriétaires d'animaux de compagnie.

Cette autorisation a permis l'arrivée sur le marché vétérinaire de prestataire de service proposant un accompagnement à la mise en place des plans de santé dans les structures vétérinaires. Ils fournissent une aide à la fonction support des plans de santé : organisationnel, financier, commercial, ...

1.2.4 Type de plan de santé

La population des animaux de compagnie peut se diviser en trois catégories au regard de leur âge. Ces classes d'âges sont représentées dans le Tableau 1 avec la correspondance en âge humain pour être plus parlant pour le client.

Tableau 1 Correspondance de l'âge des chiens et des chats avec l'âge humain (adapté du nouveau praticien vétérinaire Hors-série de la médecine des animaux âgés)

Age de l'animal	Chat	Chien (taille adulte en kg)			
		0-10 kg	11-22 kg	23-55 kg	> 55 kg
6 mois	15	15	12	9	8
1 an	20	20	18	16	14
2 ans	25	25	24	24	29
3 ans	28	28	29	31	39
4 ans	32	33	34	38	49
5 ans	36	38	39	45	59
6 ans	40	42	44	52	69
7 ans	44	46	49	59	79
8 ans	48	50	54	66	89
9 ans	52	54	59	73	99
10 ans	56	58	64	80	
11 ans	60	62	69	87	
12 ans	64	66	74	94	
13 ans	68	70	79		
14 ans	72	74	84		
15 ans	76	78	89		
16 ans	80	82	94		
17 ans	84	86			
18 ans	88	90			
19 ans	92	94			
20 ans	96				

Junior
Adulte
Senior

Les trois catégories sont donc : les jeunes, aussi appelés juniors, allant de leur naissance jusqu'à leur maturité sexuelle. Elle peut être à tout juste six mois chez le chat, à plus d'un an pour les races de chiens géants. Les deux autres catégories sont : les adultes et les seniors. Les seniors sont définis comme des animaux ayant dépassés les trois quarts de leur espérance de vie. Les adultes font la classe d'âge entre la maturité sexuelle et les trois quarts de leur espérance de vie.

Un plan de santé différent sera adapté à chaque classe d'âge des animaux de compagnies :

- Junior

Les premières étapes de la vie d'un animal sont nombreuses et essentielles pour assurer sa santé, mais aussi son bien-être dans le foyer. L'arrivée d'un nouvel animal de compagnie est associée à de nombreuses rencontres avec le vétérinaire. Ces visites comprennent les conseils au propriétaire vis-à-vis des huit sujets de médecine préventive : la vaccination, la gestion sanitaire, la nutrition, la maîtrise du parasitisme, le comportement, la génétique, la reproduction et la dentisterie. Sont ainsi prévus des examens de la croissance et du développement de l'animal (propreté, obéissance, conseil nutritionnel, ...). Cela permettra aussi d'effectuer son identification (par tatouage ou puce électronique), sa primo vaccination (représentant trois injections durant la première année de vie de l'animal), sa stérilisation éventuelle, et les traitements antiparasitaires du jeune. Les plans de santé junior sont donc les plans les plus conséquents en termes d'actes et de produits à inclure.

- Adulte

Le plan de prévention adulte comprend en général à minima un examen annuel de bonne santé, un acte vaccinal ainsi que les produits de traitements antiparasitaires internes et externes pour l'année. Ces actes peuvent être complétés par tous les autres besoins éventuels de l'animal (détartrage, ...).

- Senior

Si les plans de santé ont pour but de maintenir l'animal en bonne santé, dans le cadre des animaux seniors, un ensemble d'actes de dépistages des maladies des seniors sont à prévoir (diabète, arthrose, maladie rénale, problème buccodentaire, ...). Nous n'empêcherons pas l'apparition de ces maladies, mais leur prise en charge précoce, permettra à l'animal d'avoir une meilleure qualité et espérance de vie.

1.2.5 Une réelle demande

Selon l'étude Pet Owner Clarity d'IPSOS publiée en 2016, 31 % des propriétaires sont intéressés par un service de plan de santé, dans l'objectif d'obtenir un meilleur suivi de leurs animaux.

Les plans de santé permettent un lissage des frais courant vétérinaires par la mensualisation. Selon une étude Bayer Health Care, près de 45 % des propriétaires de chien et de chat viendraient plus souvent chez le vétérinaire si leurs frais étaient annualisés. Ce phénomène de forfaitisation est un besoin de consommation actuel où de plus en plus d'abonnement et de mensualisation sont proposés pour de nombreux achats de services et de biens.

Les plans de santé sont aussi une réelle opportunité pour faciliter l'observance des propriétaires d'animaux. En effet, on entend souvent les clients dire « Ha mais je ne savais pas ! ». A-t-il oublié ou ne lui avons-nous pas dit ? Nous ne saurons jamais, ainsi avec le plan de santé nous prévoyons ensemble tous les soins qui nous semblent nécessaire pour l'animal permettant au propriétaire de suivre plus facilement nos recommandations. Ces dernières étant clairement exprimées et notées dans le plan de santé en termes de fréquence et de nature des soins à réaliser.

1.2.6 Intérêts et limites des plans de santé

1.2.6.1 La triade gagnante : propriétaire, animal, vétérinaire

L'objectif de la mise en place des plans de santé dans une structure vétérinaire est le bénéfice réciproque pour chacun des trois partis concernés : d'une part l'animal, d'autre part le propriétaire et finalement le vétérinaire ou plus largement l'entreprise vétérinaire. Les avantages réciproques sont résumés sur la Figure 3 suivante.

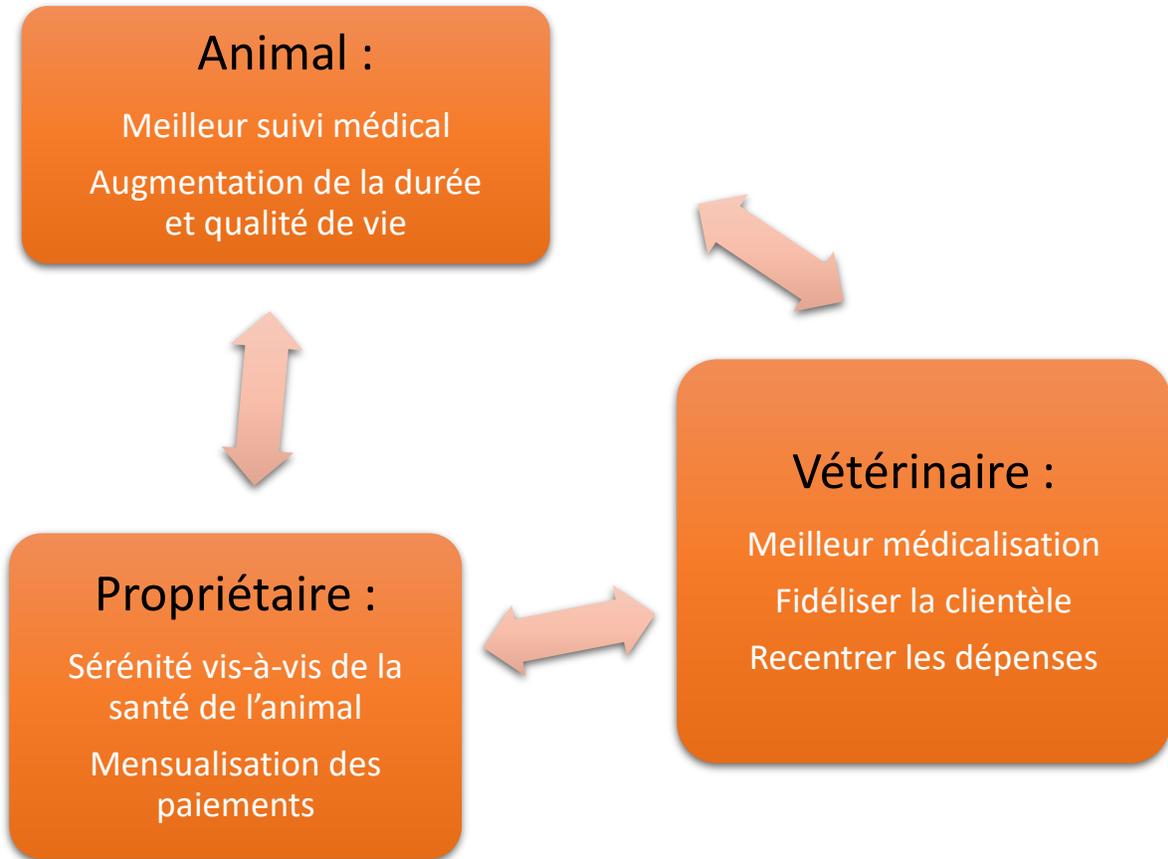


Figure 3 La triade gagnante des plans de santé : propriétaire, animal, vétérinaire

Pour l'animal, il s'agit de bénéficier d'un suivi médical plus régulier. Il permet de réaliser des dépistages précoces et assure une meilleure médicalisation de l'animal. Il voit ainsi son espérance et sa qualité de vie s'améliorer.

Pour le propriétaire, les plans de santé permettent de suivre plus facilement les recommandations du vétérinaire. Les besoins de l'animal sont définis avec le vétérinaire pour un an.

Un budget annuel est établi et garanti au propriétaire un prix sans augmentation durant l'année (et éventuellement avec des tarifs préférentiels) pour les actes et produits prévus l'année à venir. Ce budget permet au propriétaire de lisser le paiement des dépenses courantes pour son animal. Ainsi une relation privilégiée entre le propriétaire et le vétérinaire peut s'installer. L'aspect financier n'est plus un facteur limitant puisqu'il a été décidé en amont. Le propriétaire est assuré de suivre l'ensemble des recommandations et peut être serein vis-à-vis de la santé de son animal.

Pour le vétérinaire, il s'agit d'assurer un meilleur suivi de ses clients et de leurs animaux. La fidélisation de la clientèle est un des objectifs clés des plans de santé. La création d'un service de plan de santé permet en plusieurs points de se démarquer et de proposer plus que ce que la clientèle peut attendre de l'entreprise. Les plans de santé ont aussi pour but de recentrer les dépenses chez le vétérinaire plutôt que chez ses concurrents locaux et sur internet. Ces plans permettent d'augmenter l'activité de la structure et le passage des clients (avec ou sans leurs animaux) à la clinique.

Pour conclure l'objectif des plans de santé est de satisfaire la triade : le propriétaire et le vétérinaire en assurant une meilleure qualité et espérance de vie à l'animal.

1.2.6.2 Limites des plans de santé

Pour le client, la seule limite est de comprendre le concept des plans de santé, qui comme décrit précédemment, n'est pas une assurance, mais bien une prévision des actes et produits jugés nécessaires à l'animal pour l'année à venir. C'est l'équipe, vétérinaire et ASV, qui devra bien définir clairement les plans de santé pour que le client ne se méprenne pas.

Les principales limites concernent l'entreprise vétérinaire. Il s'agit du temps nécessaire à la création d'un nouveau service puis à son organisation au quotidien. Une fois le côté organisationnel réglé, l'ensemble de l'équipe devra être moteur dans le projet pour son fonctionnement et sa durabilité dans le temps.

1.2.7 Synthèse à propos des plans de santé

Les plans de santé sont :

- Une prévision des besoins de l'animal pour l'année à venir par le vétérinaire avec le propriétaire
- Une mensualisation des besoins du couple propriétaire/animal
- Un meilleur suivi des animaux et donc une meilleure santé

C'est un service intéressant pour les structures vétérinaire permettant d'améliorer le suivi et la médicalisation des animaux de leur clientèle. Ces plans de santé permettent aussi de recentrer les dépenses chez eux plutôt que chez leurs concurrents, tout en proposant des facilités de paiement grâce à la mensualisation des frais courants vétérinaires. Ils s'accompagnent pour le propriétaire de plus de facilité pour suivre les recommandations du vétérinaire qui sont directement planifiées et budgétisées pour l'année à venir.

1.3 Outils pour la mise en œuvre d'un nouveau service

Afin d'accompagner les différentes étapes de création d'un service dans une structure vétérinaire, nous allons faire l'inventaire des méthodes et concepts utilisables à cette fin.

1.3.1 Passer en mode projet

Plusieurs pré requis et outils aident à construire et à réaliser un projet dans les meilleures conditions possibles. Ils sont décrits dans ce paragraphe et seront utilisés tout du long du projet pour le structurer et permettre d'atteindre les objectifs dans le temps prévu.

1.3.1.1 Définition du projet

D'après Sénèque, Lettre 71 à Lucilius « Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait dans quel port arriver ». La première étape de tout projet est donc de définir ce qui fait projet : savoir en quoi le projet consiste, quelle est la problématique et que va-t-on tirer de son accomplissement. L. TROGNON (TROGNON, 2021) définit le projet comme un équilibre instable entre le temps, le coût et les objectifs. Ces trois points sont fréquemment réévalués et adaptés au projet en lui-même et à son avancé.

Il est essentiel de commencer par inclure l'ensemble des participants au projet. Des échanges, des rencontres, des interactions et de l'écoute active de l'ensemble des participants est essentiel. Pierre Mathevet (MATHEVET, 2021) conseille en réunion de toujours faire s'exprimer en premier le participant le plus novice, afin de lui permettre d'exprimer son avis sans être influencé par les personnes plus « sachantes » que lui. Cette technique permet de récolter le plus d'idée possible, que ce soient des solutions ou des problèmes. La problématique demeure en la capacité de l'intervenant, à écouter l'autre et éventuellement d'abrégé élégamment son temps de parole pour avoir le temps de prendre l'avis de tous les participants.

1.3.1.2 État d'esprit du mode projet

Pour mener à bien un projet, L. TROGNON conseille d'être positif : tourné vers les solutions, l'apprentissage par les échecs ainsi que l'enrichissement par les acquis, selon ses termes : « apprécier ce qui est et imaginer ce qui pourrait être ».

Cependant, le positivisme ne doit pas voiler la face aux participants. Dans ce but, L. TROGNON propose de suivre la méthodologie de questionnement suivante :

« Si le problème était résolu que resterait-il comme autre problème ? ». Il permet aussi d'analyser la balance bénéfice/risque entre la solution et les nouveaux problèmes qu'elle véhicule.

Deux autres questions permettent d'analyser si le problème en est vraiment un et si la solution apportée en est vraiment une aussi. « À quoi verrait-on que le problème est résolu ? Que se passerait-il si on ne faisait rien contre ce problème ? ». Cela permet de garder le cap et de ne pas tourner autour de problèmes qui n'en sont pas vraiment.

1.3.1.3 Priorisation des tâches

Dwight David Eisenhower a proposé une technique de priorisation des tâches. Cette priorisation a pour but de gagner en productivité et de définir quand il est intéressant de déléguer ou non une tâche. Dans ce but, la matrice d'Eisenhower permet de classer les tâches le long de deux axes : d'une part un axe en fonction de l'importance de ladite tâche, d'autre part en fonction de son urgence. Les conséquences en fonction du positionnement sont proposées dans la Figure 4.

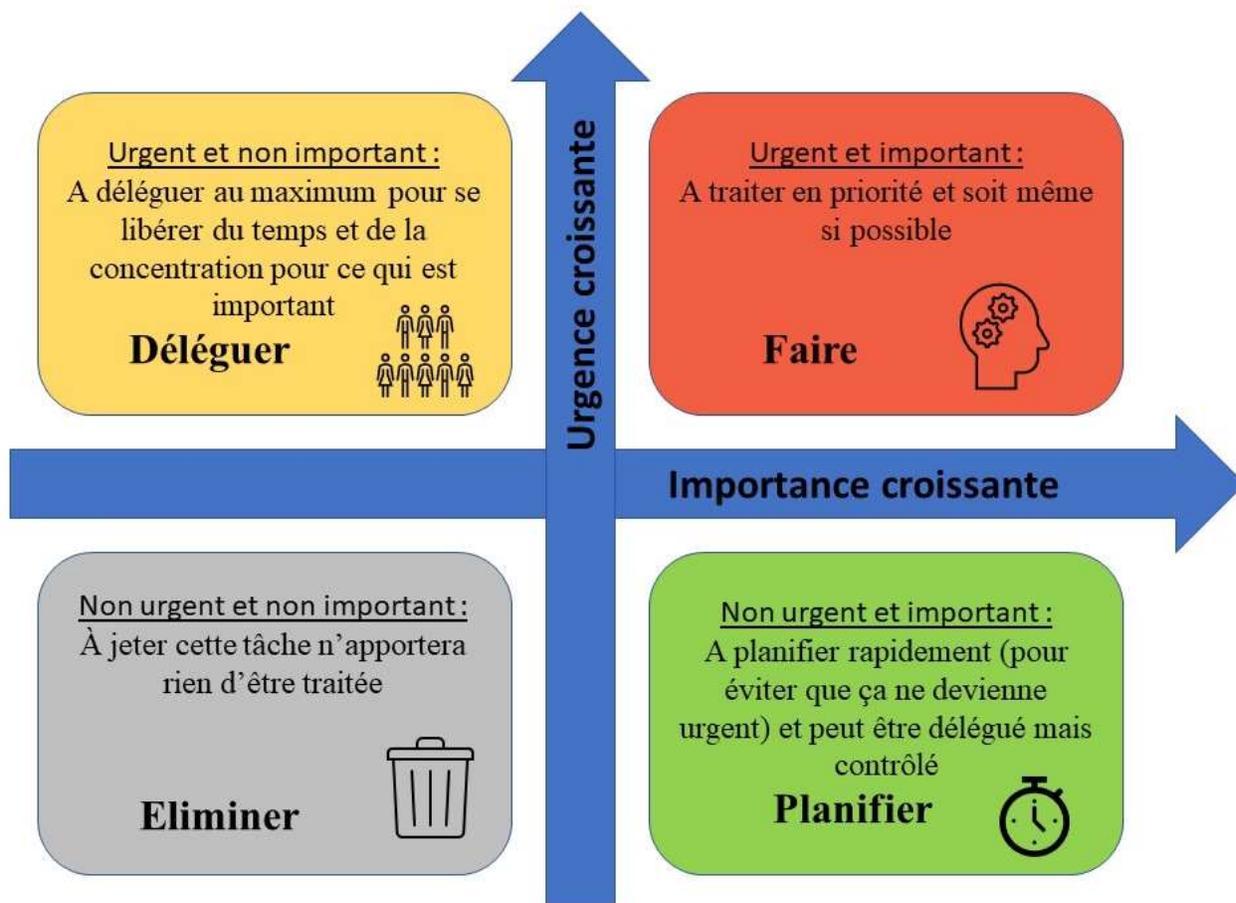


Figure 4 Matrice d'EINSENHOWER de priorisation des tâches

1.3.1.4 Définition des risques du projet

Imaginer les risques permet de réduire leur occurrence. Il est donc bénéfique de cerner un ensemble de risques les plus probables et les plus impactant pour prévoir en amont les éléments correcteurs et donc diminuer leur fréquence d'apparition. Cependant, il faut toujours garder à l'esprit que nous ne pouvons pas ni tout contrôler ni tout prévoir. À l'apparition d'un problème, il s'agira de classer les tâches par ordre de priorité pour ne pas dépenser de l'énergie et de l'argent inutilement. Il faudra donc s'adapter au cas par cas et réévaluer le problème et ses solutions pour empêcher sa réapparition autant que possible permettant d'apprendre de ses erreurs.

Les sources de risques peuvent être répertoriées selon la matrice d'Ishikawa en cinq M : Méthode ; Matière ; Main d'œuvre ; Milieu ; Matériel. Cela est à adapter à chaque secteur d'activité, dans notre cadre vétérinaire, la Matière pourrait être remplacée par Management. L'identification des risques permettra de minimiser les échecs ou déviations du projet.

1.3.1.5 Création d'outils : les carnets de procédures

La méthode de création d'outils peut se définir par : l'identification des besoins, l'énumération des solutions, le choix des solutions envisagées et finalement l'adaptation dans son utilisation au quotidien. Les carnets de procédures sont des supports créés pour accompagner l'équipe dans ses tâches au quotidien. Ils rappellent qui fait quoi et comment pour un certain nombre de tâches.

Une méthode de définition d'objectif s'appelle la méthode SMART. Cet acronyme signifie Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Réalisable ; Temporellement défini. J'ai transposé cette méthode lors de la création de carnet de procédures car elle m'est apparue comme très complète. Son utilisation appliquée à la création de carnet de procédures est présentée dans le Tableau 2.

Tableau 2 Application de la méthode SMART à la création d'outils

	Signification	Application
S	Spécifique	Doit répondre à un besoin clairement défini
M	Mesurable	Doit proposer une solution dont l'effet peut être évalué/contrôlé ou être une proposition mesurable
A	Acceptable	Doit pouvoir être appliqué correctement et complètement par tous les utilisateurs
R	Réalizable	
T	Temporellement défini	Doit préciser en combien de temps la solution est efficace ou à quelle fréquence nous utiliserons l'outils

J'ai donc suivi le plus possible cette technique SMART pour la mise en place des carnets de procédures lié au développement d'un nouveau service au sein d'une clinique. L'objectif est d'être le plus précis possible tout en étant synthétique. Pour évaluer les carnets de procédures, je les ai fait tester à chaque fois qu'un nouveau carnet était établi pour pouvoir les corriger et les adapter permettant de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs.

1.3.1.6 Évaluation et prise de recul

La dernière étape d'un projet consiste à l'évaluer. Cette évaluation nécessite de prendre du recul vis-à-vis du projet et de l'énergie qu'on a fournie pour le mettre en route. Il est donc important de définir avant l'aboutissement du projet quels seront les marqueurs de réussite ou d'échec. L'évaluation passe par l'analyse de plusieurs points propres à chaque projet. Ils peuvent être : financier, humain, environnemental, organisationnel...

La prise de recul consiste à se questionner : « si c'était à refaire quelles seraient mes décisions, mes choix seraient-ils les mêmes, ... »

Pour conclure, passer en mode projet permet de se mettre dans les conditions permettant de réaliser au mieux un projet : le définir avec ses objectifs, le construire efficacement (prioriser et planifier les tâches, imaginer et gérer les risques, établir des carnets de procédures, ...), et finalement l'évaluer le plus impartialement possible.

1.3.2 Analyse de l'entreprise : la matrice SWOT

Avant de mettre en place un projet, il convient d'établir une analyse de la structure, par exemple à l'aide de l'outil d'analyse SWOT.

SWOT est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). Par la suite nous utiliserons les termes français. L'analyse SWOT permet d'établir un schéma simple des atouts et faiblesses d'une entreprise en elle-même et vis-à-vis de son environnement. Cette analyse fait l'état des lieux de l'entreprise à un moment donné pour orienter les décisions stratégiques de celle-ci.

Les forces et faiblesses sont internes à l'entreprise : il s'agit de lister les points forts et les points faibles inhérents à la structure (locaux, équipe, compétences particulières...). Le but est de développer les forces de l'entreprise et de travailler sur les faiblesses. Ces dernières risquent d'avoir un impact négatif sur le développement de la structure.

Les opportunités et menaces sont liées à l'environnement, elles dépendent du marché, de la concurrence... Les opportunités et les menaces sont indépendantes de l'entreprise, qui ne peut que les subir (ou les saisir !).

Il ne faut pas oublier que dans certains cas, les menaces peuvent devenir des opportunités et inversement, en fonction des changements internes (un changement d'équipe avec le recrutement d'une nouvelle personne ayant des compétences spécifiques peut permettre de transformer une menace en force) mais aussi du positionnement de la concurrence (si un concurrent se positionne de manière compétitive sur le même secteur, en proposant par exemple le même service moins cher, une force se transforme rapidement en menace).

L'analyse SWOT permet d'établir une analyse complète d'une structure pour aider à prendre des décisions à un moment donné.

1.3.3 Communication avec le client

Pour qu'un nouveau service fonctionne, il s'agira de communiquer pour que le client le découvre, y adhère et en soit satisfait. Nous décrirons dans cette partie les moyens de communication avec le client de manière générale et plus particulièrement dans le cadre de la mise en place du nouveau service.

Point clé des métiers de service, la communication est l'art d'échanger ses idées avec un autre individu. La communication est un outil majeur que le vétérinaire utilise pour exercer sa profession de soin aux animaux.

La communication passe par l'ensemble des contacts possibles entre le client ou potentiel client et l'entreprise vétérinaire.

Cette communication passe par de très nombreuses interactions : la réception téléphonique, l'accueil à la clinique, le Bouche À Oreille, la consultation en elle-même, mais aussi les locaux et leur aspect extérieur comme intérieur et les publications passant par les réseaux sociaux, journaux locaux, flyers,

1.3.3.1 Communication par le Bouche À Oreille

La communication peut être initiée ou non par l'entreprise vétérinaire. En effet, l'entreprise a une image par sa propre existence dans son environnement. Les clients et non clients parlent de l'entreprise sans que celle-ci ait nécessairement agit pour cela. C'est appelé le Bouche À Oreille.

Le BAO (Bouche À Oreille) est défini comme une propagation orale d'information ou d'avis relatif à un produit, un service ou à une organisation (BATHELOT, 2020). Le BAO est un puissant moyen de communication dans l'environnement proche de l'entreprise, mais majoritairement indépendant de la volonté de celle-ci. En effet, ce sera le ressenti du client, sa propre expérience, vis-à-vis de l'entreprise, du service ou du produit qu'il véhiculera lui-même.

Chaque client ayant eu un contact avec une entreprise est susceptible d'en parler à une autre personne. Nous savons que principalement les très bonnes et les mauvaises expériences sont véhiculées activement par BAO. Si un client satisfait va en parler à trois personnes en moyenne, un client mécontent va en parler à plus de sept personnes.

De plus le BAO est la source d'information à laquelle les futurs clients accordent le plus d'importance. Ils choisiront une entreprise tout d'abord en fonction de l'avis et de l'expérience d'une connaissance ou d'un proche. Le BAO peut être de nature numérique.

Il s'agit, d'avis et de commentaires mis en ligne par des clients ou non sur différentes plateformes en ligne. Le BAO numérique participe à la E-réputation de l'entreprise

Le BAO est donc un moyen de communication atypique et quasi indépendant de la volonté de l'entreprise concernée, en revanche il est très puissant en termes de recommandations positives mais aussi négatives.

1.3.3.2 Communication initiée par l'entreprise

En opposition au BAO qui n'est pas maîtrisé par l'entreprise, de nombreuses autres sortes de communications sont à la disposition des entreprises vétérinaires pour communiquer activement avec les clients ou potentiels clients. Nous les décrivons en fonction de la cible et du moyen de communication utilisé.

1.3.3.2.1 Classement des communications en fonction de la cible

Il existe différentes manières de classer la communication active, nous la décrivons dans le Tableau 3 en fonction du nombre de destinataires visés.

Tableau 3 Les types de communication en fonction de leur cible

Cible	« <i>One to One</i> » Un à un	« <i>One to Few</i> » Un à plusieurs	« <i>One to Many</i> » Un à beaucoup
Caractéristiques	Communication dédiée à une seule personne Contenu ultra personnalisé Réalisé à l'accueil, au téléphone et à chaque consultation	Communication dédiée à un groupe de personnes Contenu semi personnalisé	Communication massive peu ciblée Contenu non personnalisé Fourni indifféremment à tous les clients
Avantages (+) Inconvénients (-)	+ Efficace - Chronophage	+ Facile à fournir + Efficace à moyennement efficace	+ Peu chronophage - Peut-être couteux - Efficacité faible
Exemple	Consultation Vente à l'accueil Ordonnance Facture	Flyer ciblé Mailing / SMS / Courriers groupés Évènement de groupe	Affiche Flyer en libre-service Réseaux sociaux Mailing massif

1.3.3.2.2 Les moyens de communication

Ces trois types de communications en fonction de leur cible passent par différents moyens. La première qui nous vient à l'esprit est toujours la communication orale entre deux personnes ou plus, mais la communication par des supports matériels et immatériels est très utile et utilisée. La synthèse des moyens de communication et ses points clés sont présentés sur la Figure 5 suivante.

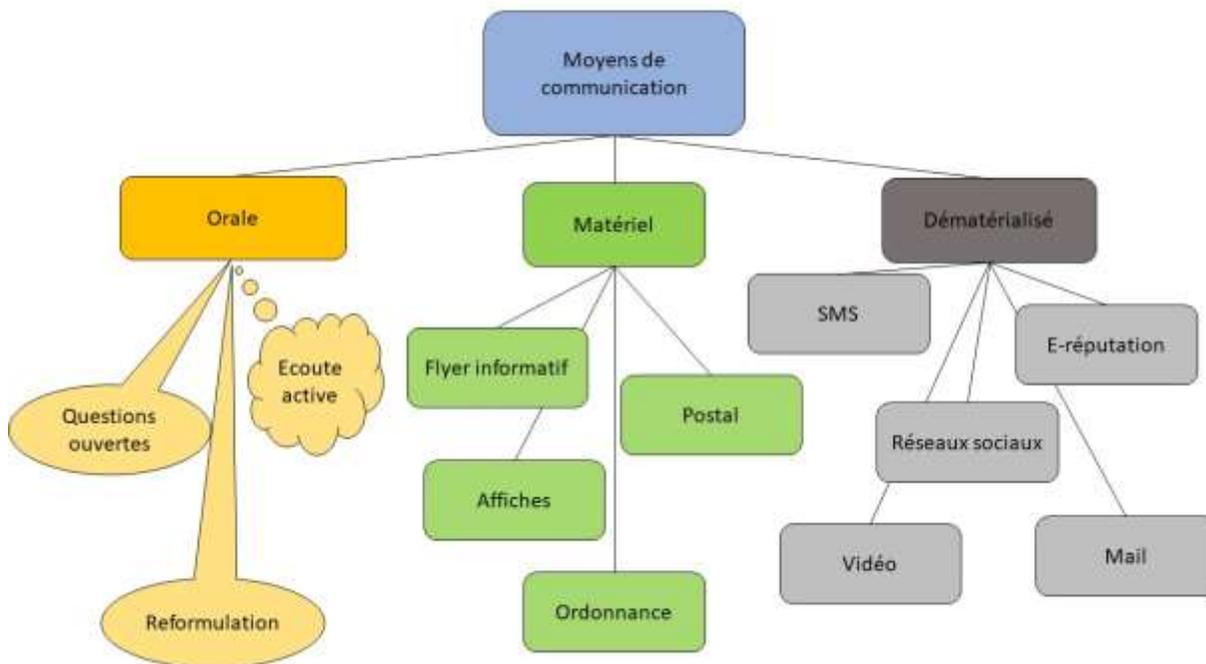


Figure 5 Les moyens de communication initiée par l'entreprise

1.3.3.2.2.1 Communication orale avec le client

La communication orale est utilisée par l'ensemble des membres de l'entreprise au contact avec la clientèle à longueur de journée. En effet aussi bien à l'accueil qu'en consultation, c'est une interaction orale directe entre deux personnes ou plus qui prime.

Avant que la communication orale ne commence, le client va se créer un a priori. Celui-ci va se construire très rapidement avec un ensemble d'éléments que sont : la tenue, l'amabilité, la disponibilité, la position vis-à-vis du client, les locaux, les expériences passées, ... Ces éléments appartiennent à la communication non verbale qui commence avant la communication verbale, et continue tout du long de l'échange.

Défini par Frédéric Falisse, la questiologie est l'art de poser des questions (FALISSE, s.d.).

En effet, nous posons trop souvent des questions ne nous permettant pas d'obtenir la réponse à la question que l'on se posait vraiment simplement par mauvaise formulation. Il est important de se poser la question si la question posée est bien la bonne !

En réponse à la questiologie, la communication passe par l'écoute de l'autre. En effet, une écoute active est nécessaire pour cibler au mieux les besoins du client.

Les notions de questiologie et d'écoute active à utiliser en entreprise vétérinaire peuvent vulgairement se résumer en deux points : poser des questions ouvertes et reformuler activement les réponses fournies par les clients. Les questions ouvertes permettent aux clients de s'exprimer librement à l'inverse des questions fermées. Par exemple si la première question d'une visite de bonne santé est « ça va Caramel aujourd'hui ? » le client peut répondre seulement « oui » ou « non » alors que si l'on demande « comment va Caramel aujourd'hui ? » une infinité de réponses sont possibles et celles-ci seront plus proche de l'état que le propriétaire perçoit de son animal.

De son côté, la reformulation permet de valider l'information fournie par le propriétaire et de lui montrer activement que nous nous intéressons à son animal et lui. Les questions de reformulations seront de type questions fermées pour valider ce que le client pense ou a compris. La reformulation sera l'opportunité de proposer une solution en réponse au besoin pas nécessairement formulé par le client. « – Caramel court moins vite depuis quelques temps, il a du mal à sauter dans la voiture, alors qu'il adore aller en balade. – Il est moins confortable dans ses mouvements ? – Oui – Dans ce cas, pour qu'il soit plus confortable, je peux vous proposer cette solution... »

Pour conclure l'ensemble de questions habilement formulées, associé à l'écoute active, permettront de préciser les attentes du client et ainsi de lui proposer des solutions au plus proche de ses besoins.

1.3.3.2.2.2 Communication à l'aide de supports matériels

Cette communication orale est accompagnée d'un ensemble d'autres moyens de communication que sont les supports papiers « one to one » au contenu ultra personnalisé et ceux « one to few » au contenu semi personnalisé. Ces supports viennent étoffer le discours. Ils permettront au client de réfléchir ou de confirmer le discours qui a été échangé à une tierce personne.

La communication par support matériel est une composante durable dans le temps et figé par son écriture. Ce support peut viser un seul ou de nombreux clients.

Le contenu de ces supports doit être claire et précis tout en étant concis. En effet, un document dense ne sera quasiment jamais lu. Comme présenté sur la Figure 5, de synthèse les moyens de communication matériels décrits seront les ordonnances, les flyers, les affiches et les contacts postaux.

Les ordonnances rédigées à chaque consultation sont le premier support prouvant de l'interaction du client avec le vétérinaire. Celles-ci comportent un ensemble de notions légales (principalement régit par le code de la Santé). Au-delà du cadre légal, celles-ci sont aussi un très bon support des conseils donnés par le vétérinaire à son client. En effet seul 10 % des conseils donnés par voie orale seront retenus par le client. L'écrire sur l'ordonnance permet de matérialiser les conseils les plus importants. De plus, ce support permettra au client de reprendre l'ordonnance et ses conseils, pour effectuer les soins, ou les expliquer à une tierce personne, un membre de la famille par exemple.

Si ce n'est pas un mythe que l'écriture de certains médecins, n'est pas toujours lisible, celle de certains vétérinaires aussi. De nombreux praticiens concernés ont pris leurs dispositions et rédigent leurs ordonnances numériquement pour remédier à ce problème. En effet, le conseil indiqué sur l'ordonnance pourra être utilisé, que si, celui-ci est lisible ...

Des flyers informatifs plus ou moins ciblés peuvent être créés dans l'optique de les donner aux clients : soit les flyers sont en libre-service et sont alors à destination de tous, soit ils sont utilisés comme un support d'information semi personnalisée. Ils sont alors donnés à des clients ciblés.

Les flyers semi personnalisés peuvent être créés pour les actes les plus courants : vaccination, adoption, stérilisation, détartrages, ... Ces supports sont créés directement ou peuvent être fournis par les commerciaux des entreprises partenaires des vétérinaires : dans le but d'apporter un conseil en lien avec leur activité de vente (suivi d'arthrose, alimentation post

stérilisation, ...). En annexe I est présenté un flyer d'information exemple de communication « one to few ». Il est complété par le vétérinaire à la suite de la stérilisation d'un chat : regroupant les conseils de soins post chirurgicaux, ainsi que les conséquences pour la suite de la vie de l'animal.

Les affiches sont, quant à elles, des moyens de communication à destination de beaucoup de personne : « One to Many ». De manière générales, elles sont peu lues sauf lors de l'attente des clients. Elles pourront donc être disposées à l'accueil et dans les salles d'attentes des entreprises vétérinaires. Celle-ci seront source d'une information globale qui méritera d'être précisée, sur demande du client ou directement par le praticien.

Cependant, les flyers et les affiches fournis par les partenaires vétérinaires ne sont pas toujours en adéquation avec les codes couleurs et stylistiques de l'entreprise concernée. Il s'agit de faire la part des choses entre une zone d'accueil des clients harmonieuse et un partage d'information. Cette communication ne sera efficace que si son agencement est optimal.

Finalement, la communication plus ou moins massive par voie postale est encore beaucoup utilisée dans les structures vétérinaires. En effet aussi bien en pratique vétérinaire canine que rurale, les vétérinaires font parvenir, les rappels de vaccination par exemple, par la Poste. Il s'agit alors de communication « One to Few » semi personnalisée. Il existe aussi de la communication massive « One to Many » à l'ensemble de la clientèle faite par la Poste.

1.3.3.2.2.3 Communication dématérialisée

Au regard de la communication plus ou moins massive par voie postale, la communication dématérialisée prend petit à petit sa place et suit l'évolution de la société. La communication dématérialisée peut avoir toutes les cibles possibles : de la communication ultra personnalisée à celle massive.

Le principe du mailing est utilisé par peu de clinique. Il est plus ou moins ciblé et vient petit à petit remplacer la communication par voie postale.

L'utilisation de SMS est de plus en plus proposée par les logiciels métiers. Ces derniers encouragent leur utilisation dans les entreprises vétérinaires pour les rappels de rendez-vous à venir ou de commandes arrivées à la clinique. Ces rappels sont très appréciés par les clients. Par analogie au mailing, ils motivent la mise en place de campagne de SMS. Ce support est cependant moins facile par la limite de taille qu'il impose, mais assure d'avoir un message concis que le client va lire dans son entièreté.

Les vidéos étaient initialement un support marketing utilisés à la télévision, il est aujourd'hui un nouveau support de communication utilisé dans tous les domaines. En effet, les vidéos postées sur les réseaux sociaux ou diffusées dans les salles d'attente permettent de partager plus ludiquement l'information. Bien agencée, les diffusions de vidéos permettent même d'améliorer l'attente du client.

Les nouveaux moyens de communication, qu'offrent les réseaux sociaux, commencent à faire leur place dans les entreprises vétérinaires. Les cliniques actives sur les réseaux sociaux postent des photos, des vidéos, des remarques, des points de vigilances ou des nouveautés. Cette communication doit cependant être réalisée dans le respect du code de Déontologie Vétérinaire qui limite la communication par son article R. 242-35.

1.3.4 Réalisation d'une enquête client

Une enquête client permet d'identifier les besoins de la clientèle ainsi que d'évaluer la faisabilité d'un projet.

Afin d'élaborer un service adapté aux besoins de la clientèle, les intéressés sont questionnés directement. D'après (MATHEVET, 2021) « ce n'est pas nous qui pouvons savoir ce dont le client a besoin, c'est le client lui-même qui peut nous le dire. » Pour cela, il convient de réaliser une enquête auprès desdits clients. En plus d'évaluer les besoins de nos clients, cette enquête permettra d'étudier la faisabilité du projet.

La réalisation d'une enquête sous forme de questionnaire, se déroule en quatre étapes : concevoir le questionnaire, recruter les répondants, diffuser le questionnaire et finalement exploiter les résultats obtenus. (MONFRAY, 2017).

1.3.4.1 Rédaction des questions

Afin qu'un questionnaire soit le plus pertinent possible, chaque question doit répondre à un objectif donné. Cet objectif doit être précis et rédigé en amont de la rédaction du questionnaire. La réponse aux questions doit apporter une information pertinente. Elle permettra de définir ou affirmer des faiblesses ou des forces de l'entreprise dont elle pourra tenir compte pour ses évolutions futures.

Une fois les objectifs clairement définis, vient l'étape de rédaction des questions. Pour établir l'ordre de celle-ci, il est conseillé d'utiliser la méthode de l'entonnoir : consistant à commencer par des questions générales pour aller vers des questions de plus en plus précises et détaillées.

1.3.4.1.1 Type de questions

Les deux types de question possibles sont fermées et ouvertes. Les premières ont une modalité de réponse imposée, par exemple oui/non ou jamais/rarement/souvent/très souvent, ... Les secondes, les questions ouvertes permettent au répondant d'exprimer son avis de manière complètement libre, par exemple : « Pourquoi aimez-vous notre service ? » « J'aime votre service parce qu'il y a des places de stationnements faciles d'accès, ... ».

1.3.4.1.1.1 Questions fermées

Les questions fermées sont :

- à choix unique ;
- à choix multiple (QCM) ;
- à classement (avec un classement par ordre de préférence des réponses proposées).

Après la rédaction des questions fermées et de leurs réponses, il faudra les vérifier en six points :

- Exhaustivité : c'est-à-dire que chaque répondant doit réussir à se reconnaître dans une des réponses proposées ;
- Neutralité : les réponses ne doivent pas influencer le répondant, ni le faire culpabiliser ;
- Simplicité : les phrases doivent être simples pour que le répondant se concentre sur sa réponse et non pas sur la compréhension de la question en elle-même. De plus, le questionnaire en sera d'autant plus fluide pour le répondant ;
- Précision : les questions sont rédigées pour répondre à un objectif précis et doivent être ciblées pour que leur thème soit parfaitement compris ;
- Unicité : une question à la fois et une après l'autre : chaque question est sur un thème unique. Par exemple éviter les questions comme celle-ci : « parmi les réponses suivantes quel système est performant et durable ? » le répondant risque de répondre qu'à une des deux qualités proposées ;
- Optionnalité : Il faut que le répondant puisse ne pas répondre s'il le souhaite. Cela consiste souvent à laisser l'opportunité de répondre aux questions par « autre » ou « je ne sais pas ». Ces réponses ne sont pas informatives pour le sondeur mais permettent d'éviter de mettre le répondant dans une situation de gêne.

1.3.4.1.1.2 Questions ouvertes

De même que pour les questions fermées, on peut les vérifier en cinq points : simplicité, précision, neutralité, optionnalité et unicité. Ces critères permettent d'avoir une question permettant de guider le répondant dans sa réponse libre en répondant à l'objectif que l'on s'est donné pour la question.

1.3.4.1.2 Avantages et inconvénients des types de question

Les questions fermées et ouvertes sont complémentaires. Leurs avantages et inconvénients sont décrits dans le Tableau 4 suivant.

Tableau 4 Avantages et inconvénients des questions ouvertes et fermées

	Avantages	Inconvénients
Question fermée	<ul style="list-style-type: none">• Rapidité de réponse• Facilité d'exploitation des données	<ul style="list-style-type: none">• Choix de réponse limité• Monotonie du sondage• Influence le répondant, malgré toutes les précautions prises
Question ouverte	<ul style="list-style-type: none">• Moins de biais de réponse• Permet de préparer d'autres enquêtes• Met en avant le répondant	<ul style="list-style-type: none">• Faible taux de réponse• Difficulté d'exploitation des données

1.3.4.2 Le mode d'administration

Le mode d'administration d'un questionnaire est la manière dont l'enquêter va répondre au sondage. Les principaux modes d'administration des sondages sont : autoadministré, au téléphone ou en face à face. Les sondages auto administrés sont ceux auxquels le répondant répond seul par différentes interfaces possibles (papier, sondage en ligne, tablette numérique à l'accueil de l'entreprise sondée, ...). Le taux d'abandon est plus élevé quand le répondant répond seul. Cependant ce mode d'administration permet de toucher un très grand nombre de répondant et permet d'automatiser la lecture des réponses. Les questions ouvertes ne sont pas très adaptées à ce mode d'administration.

Les sondages en face à face peuvent être plus long, mais n'assurent pas une aussi grande franchise de la part du répondant. De plus ils nécessitent beaucoup de temps et d'enquêteurs pour obtenir un nombre suffisant de réponses.

Finalement le questionnaire téléphonique est intermédiaire, il permet un taux de réponse assez élevé et peu de questions sont laissées sans réponse, mais le répondant peut être un peu moins franc car il répond directement à l'enquêteur. Il est à noter que le nombre de réponses proposées est moins important par problème de capacité de mémorisation du répondant.

1.3.4.3 Les techniques de recrutement

Idéalement, on administre le sondage à un panel d'individu représentant au mieux notre population cible. La population cible est définie comme la population que nous souhaitons observer, c'est-à-dire celle qui est utilisatrice du sujet de l'enquête (produit, locaux, service, ...).

Selon le mode d'administration, le recrutement se fera au hasard en face à face, tandis qu'il pourra être ciblé lorsqu'il sera autoadministré ou par téléphone.

1.3.5 Synthèse des points clés de la mise en place d'un nouveau service

Les outils que nous avons décrits pour mettre en place un nouveau service permettront d'être cohérent vis-à-vis du client et de l'entreprise vétérinaire.

Il s'agira dans un premier temps de passer en mode plan : en définissant les objectifs, les moyens alloués, les personnes en charge du projet et les techniques d'évaluation du projet.

Il s'agira aussi d'analyser la structure vétérinaire à l'aide d'une matrice SWOT et de l'extraction des statistiques clés de l'entreprise. Puis nous étudierons la faisabilité du projet à l'aide d'une enquête client. Finalement, nous décrirons le plus précisément possible le nouveau service : sa servuction, son suivi, son évolution possible dans le temps. Ces grandes étapes ont été appliquées point par point pour l'élaboration et la mise en place des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Ces étapes sont décrites dans la deuxième partie de ce manuscrit.

2^{ème} Partie : Application des méthodes à la création d'un nouveau service de plan de santé

Le stage de trois mois de master a permis de réaliser le projet d'élaboration et de mise en place des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Le projet est suivi par Béatrice, une des associées. Elle est moteur dans l'équipe sur le projet et m'a encadrée dans la réalisation de celui-ci.

Tout d'abord, nous ferons une analyse de la clinique, puis nous utiliserons les techniques et procédés présentés dans la partie précédente pour créer le nouveau service. Finalement, nous ferons le bilan de la création d'un service dans une clinique vétérinaire mixte.

2.1 Présentation et analyse de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

2.1.1 Présentation de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

2.1.1.1 Localisation

La clinique des Vétérinaires d'Alésia se situe à Venarey-les-Laumes en Côte-d'Or (21). C'est une petite ville rurale de 3000 habitants dans la région naturelle entre le Morvan et l'Auxois.

Les pôles d'activité environnants sont Montbard et Semur-en-Auxois qui ont respectivement 5300 et 4000 habitants. La grande ville proche est Dijon à 60 kilomètres au sud-est de Venarey-les-Laumes. Selon l'INSEE, le nombre d'habitant dans cette zone de la Côte-d'Or est en déclin et ne fait que diminuer depuis bientôt 30 ans. Alors que Dijon est un pôle attractif et voit sa population augmenter.

Venarey-les-Laumes est une ville de petite taille, qui est dynamique et présente toutes les commodités : deux moyennes surfaces, trois boulangeries, une maison de santé et de nombreux autres commerces et services.

Comme le fait penser le nom de la clinique « Les Vétérinaires d'Alésia » la région présente une activité touristique autour de la bataille d'Alésia. De plus, le patrimoine architectural et naturel de la région est très riche et son attractivité est augmentée par le passage dans la commune du canal de Bourgogne qui convainc de plus en plus de cyclotouristes.

La clinique se situe dans une campagne vallonnée où l'on trouve de nombreux élevages. Il s'agit principalement d'élevages de vaches à viande, majoritairement de race charolaise, et de vaches laitières en plus petit nombre. De manière plus anecdotique, mais en croissance, on retrouve quelques élevages d'ovins et de caprins. À l'élevage s'associe une céréaliculture de faible ampleur avec des terres séchantes et moyennement productrices.

2.1.1.2 L'équipe et son temps de travail

2.1.1.2.1 L'équipe

Actuellement, l'équipe est constituée de cinq vétérinaires associés, d'une vétérinaire collaboratrice libérale, de cinq ASV et d'une personne responsable de l'entretien.

Cette équipe a beaucoup évolué depuis dix ans, comme présenté en Figure 6. En effet, Loïc CHAUDRON et Edwige BORNOT se sont associés en 2012, alors qu'ils exerçaient respectivement depuis trois et un ans dans la structure. Puis sont arrivés Stéphanie PHILIZOT et Ludovic LUCAS en collaboration libérale à partir de 2015. La collaboration libérale n'est pas du salariat, il n'y a pas de lien de subordination avec les dirigeants de la clinique. C'est un statut de praticien libéral, il fournit une prestation de service de médecine vétérinaire. La clinique, elle, fournit les moyens d'exercer la médecine (locaux, matériel, ...). Le collaborateur libéral peut créer sa propre clientèle différente de celle de la clinique.

Enfin en 2016, Jean Baptiste DESCHAMPS et Béatrice LAMBLIN ont rejoint la structure en collaboration libérale jusqu'à janvier 2020. Date à laquelle, de deux associés, la structure est passée à cinq associés en installant les trois plus jeunes de leurs collaborateurs libéraux.

L'équipe des ASV est composée de cinq personnes. Parmi eux une seule ASV a suivi la formation diplômante pour adulte, tandis que les autres ont appris auprès des vétérinaires et de leurs collègues. Parmi les ASV, une est responsable exclusivement de la partie comptabilité et n'effectue pas d'accueil des clients.

Pour résumer, voici en Figure 6, la chronologie d'arrivée du personnel actuel à la clinique. Entre temps des salariés et collaborateurs libéraux vétérinaires et salariés ASV ont fait partie de l'équipe mais ne sont pas restés pour diverses raisons : ambitions autres, conditions de santé, ...



Figure 6 Chronologie d'arrivée du personnel de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

2.1.1.2.2 L'activité

La clinique des Vétérinaires d'Alésia est une structure mixte réalisant principalement de la médecine des animaux de compagnie et des animaux de rente. La clinique assure également un peu de médecine des équidés ainsi qu'en proportion moindre du suivi d'élevage aviaire et de la médecine généraliste des NAC (nouveaux animaux de compagnie).

Tous les vétérinaires sont praticiens mixtes rural et canin, rural signifie s'occupant des animaux de rente tandis que canin de ceux de compagnie. Chacun a cependant un pôle d'activité particulier en plus :

- médecine des équidés ;
- suivi de troupeau en élevage bovin et ovin ;
- suivi d'élevage avicole ;
- chirurgie osseuse et des tissus mous ;
- dépistage et suivi des pathologies cardiaques.

2.1.1.2.3 Le temps de travail

Le travail annuel est très fortement scindé en deux saisons : la saison des vêlages l'hiver et la saison d'été sans vêlage.

En période de vêlage, Stéphanie, la collaboratrice libérale, est à temps plein tandis qu'elle ne travaille pas l'été. Elle est donc à temps partiel tandis que les associés sont à temps plein.

Lors de la saison des vêlages, l'activité principale consiste à assister les vaches lors de mise bas dystocique. Ces dernières peuvent être la conséquence du positionnement du veau, à sa forme ou à sa taille par rapport à la mère (nécessitant éventuellement une naissance par césarienne). Il s'agit aussi de traiter toutes les problématiques néonatales : respiratoires, gastro-intestinales, ... Tous ces cas sont des urgences souvent vitales. Les vêlages sont regroupés l'hiver. C'est donc une période de forte activité et de forte intensité de travail pour les vétérinaires.

Chaque jour, les vétérinaires travaillent en équipe de quatre l'hiver et en équipe de trois l'été. Il y a le plus souvent un vétérinaire en visite rurale, un en consultation canine et les troisième et quatrième sont en tampon entre les deux activités en fonction des urgences canines et rurales. Les vétérinaires se répartissent les gardes sur l'ensemble de l'année avec trois personnes de garde l'hiver pour les vêlages et seulement deux l'été.

Les ASV gérant les clients travaillent à deux ou trois chaque jour sur l'ensemble de l'année. Une des ASV travaille à mi-temps le matin tandis que les autres sont tous à temps plein.

Au quotidien, un ASV est à l'accueil en permanence : il s'occupe de répondre au téléphone, accueillir les clients, faire payer les clients, gérer les ventes de produits à l'accueil. Le ou les autres ASV présents sont « derrière » à gérer les stocks, s'occuper du matériel et du nettoyage des espaces de travail ainsi qu'à aider les vétérinaires pour la contention des animaux, la préparation des chirurgies, ... L'ensemble des ASV gérants les clients tourne sur chacun des postes cités précédemment. Ce fonctionnement permet de ne pas être bloqué pendant les périodes d'absence pour vacances, maladies ou formations.

L'hiver, la clinique embauchent en plus de l'équipe régulière des « piqueurs » pour réaliser la prophylaxie rurale. Ce sont des vétérinaires ou des vétérinaires en formation qui vont chez tous les éleveurs pour dépister les maladies animales réglementées.

Finalement, les associés cherchent à recruter un vétérinaire pour consolider l'équipe, afin d'absorber l'augmentation d'activité et permettre de se libérer plus de temps. Comme décrit dans la première partie, il est actuellement difficile de recruter des vétérinaires et la clinique souffre de ce manque sur le marché du travail.

2.1.1.3 La structure et son image

Pour accompagner leur croissance et l'augmentation de la taille de l'équipe, l'entreprise a changé de locaux en 2018 pour s'installer dans des locaux neufs. Ils ont fait construire une clinique dans la même ville à 1.5 km des anciens locaux. La nouvelle clinique est plus éloignée du centre-ville, mais proche d'un rondpoint passager de l'ancienne nationale cinq. De plus, elle est attenante à une zone commerciale constituée d'une moyenne surface et d'un magasin de bricolage ce qui génère du passage et de l'activité autour de la structure.

La création des nouveaux locaux a été l'occasion de renommer l'entreprise et a motivé la création d'un nouveau logo. Le travail d'un graphiste local a permis d'aboutir au logo présenté sur la Figure 7. La création des nouveaux locaux ainsi que du nouveau logo ont renforcé l'image de la clinique.



Figure 7 Logo des Vétérinaires d'Alésia

Ce logo est présent sur les ordonnanciers, les blouses de l'équipe ainsi que dans tous les moyens de communication de la clinique. De la même manière, il sera utilisé pour l'ensemble des communications autour des plans de santé.

2.1.1.4 L'entreprise et ses partenaires

L'entreprise travaille avec de nombreux partenaires : fournisseurs, partenaires économiques et partenaires pour la vie quotidienne de l'entreprise.

2.1.1.4.1 Formes juridiques

Depuis sa création en 2012, la forme juridique de l'entreprise est la SELARL (Société d'exercice libérale à responsabilité limitée). C'est une structure très classique pour les vétérinaires. Elle est associée à une SCI (Société civile immobilière) à laquelle appartient les bâtiments. La SELARL loue les bâtiments à la SCI. Ce sont dans notre cas exclusivement les vétérinaires associés qui sont détenteurs des parts de ces deux sociétés.

2.1.1.4.2 Centrale d'achat

La clinique des Vétérinaires d'Alésia adhère à la centrale d'achat vétérinaire Alcyon pour son approvisionnement.

Les centrales d'achats ont été mise en place dans les années 80. Régionales dans un premier temps pour grouper les achats des vétérinaires, négocier les prix plus facilement avec un volume d'achat plus important. Elles ont, dès leur création, surtout permis de faire une livraison bi ou tri hebdomadaire des produits dans les structures. Pour un grand nombre de structures vétérinaires, ce fonctionnement a permis d'une part de diminuer la surface dédiée au stockage et d'autre part de diminuer drastiquement l'immobilisation financière liée aux stocks.

Aujourd'hui les centrales d'achat proposent l'ensemble du matériel nécessaire à l'entreprise vétérinaire : les médicaments, les fournitures hospitalières, mais aussi la bureautique et l'habillement des équipes.

2.1.1.4.3 Adhésion à un GIE

La clinique est adhérente à un GIE (groupement d'intérêt économique). C'est selon Place des réseaux, (RESEAU, 2016) « à mi-chemin entre l'association et la société, il permet à des entreprises indépendantes et déjà constituées de mettre en commun des moyens afin de favoriser leur développement. » Concrètement dans le milieu vétérinaire, leur développement a facilité les négociations avec les laboratoires vétérinaires et avoir plus de force de négociation grâce à un volume d'achat plus important.

Les négociations pour les produits vétérinaire se font à deux niveaux avec les centrales d'achat d'une part et avec les GIE d'autre part. Il existe un très grand nombre de GIE vétérinaires en France, les Vétérinaires d'Alésia adhèrent au GIE Vetfamily®. C'est le plus grand GIE vétérinaire français, avec des adhérents en France, dans toute l'Europe et ouvert depuis 2020 en Asie. Au-delà, de l'aspect négociation avec les fournisseurs, qui est proposé par l'ensemble des GIE, ils proposent aussi en fonction des besoins et envies des adhérents du soutien technique, des formations, ...

Les entreprises vétérinaires adhérentes à des GIE restent donc complètement indépendantes dans leur gestion d'entreprise, mais profitent d'une mise en commun de leurs moyens pour améliorer leurs performances financières et techniques.

2.1.1.4.4 Adhésion à un PSE

A l'instar des GIE, il a été mis en place, par les éleveurs via les GDS (Groupement de Défense Sanitaire), des groupements pour l'achat des médicaments à rôle préventifs.

Le PSE (Programme Sanitaire d'Élevage) est une collaboration tripartite entre les éleveurs adhérents via le GDS, les vétérinaires adhérents et les laboratoires pharmaceutiques. Cette collaboration permet aux éleveurs de pouvoir négocier les prix au regard d'un volume d'achat. Les vétérinaires assurent le conseil, la prescription et la gestion du stock de ces médicaments de prévention en échange d'honoraires. Ils ne sont pas propriétaires des médicaments qu'ils délivrent.

Les vétérinaires, qui adhèrent au PSE, ont donc un chiffre d'affaires vis-à-vis du médicament différent des non adhérents. Il est inférieur à celui des vétérinaires non adhérents. En effet, ils touchent uniquement une part d'honoraire, mais ne font pas de marge sur l'achat-revente de l'ensemble de ses médicaments de prévention en santé animale.

2.1.1.4.5 Partenaires locaux

Les associés sont attachés à la vie de leur campagne. Dans ce cadre, ils cherchent toujours à faire travailler les acteurs locaux : artisans, informaticien, graphiste, pharmacie, garagiste, restaurant, boulangerie, et l'ensemble des commerces locaux. Si j'ai décrit précédemment les pharmacies comme des concurrents locaux, ce sont aussi des partenaires. En effet, lorsqu'une molécule que nous souhaitons utiliser n'est pas développée pour les animaux, nous utilisons le produit équivalent en médecine humaine : nous nous fournissons alors à la pharmacie.

2.1.2 Analyse stratégique de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

2.1.2.1 La clinique en chiffre

2.1.2.1.1 L'activité

Comme décrit précédemment, la clinique des Vétérinaires d'Alésia est une structure mixte réalisant principalement des pratiques canine et rurale auxquelles sont associées un peu de médecine des équidés ainsi qu'en proportion moindre du suivi d'élevage aviaire et de la médecine généraliste des NAC (nouveaux animaux de compagnie).

La répartition de ces activités en chiffre d'affaires total sur l'année 2020 - 2021 est représentée sur le graphique de la Figure 8 suivante.

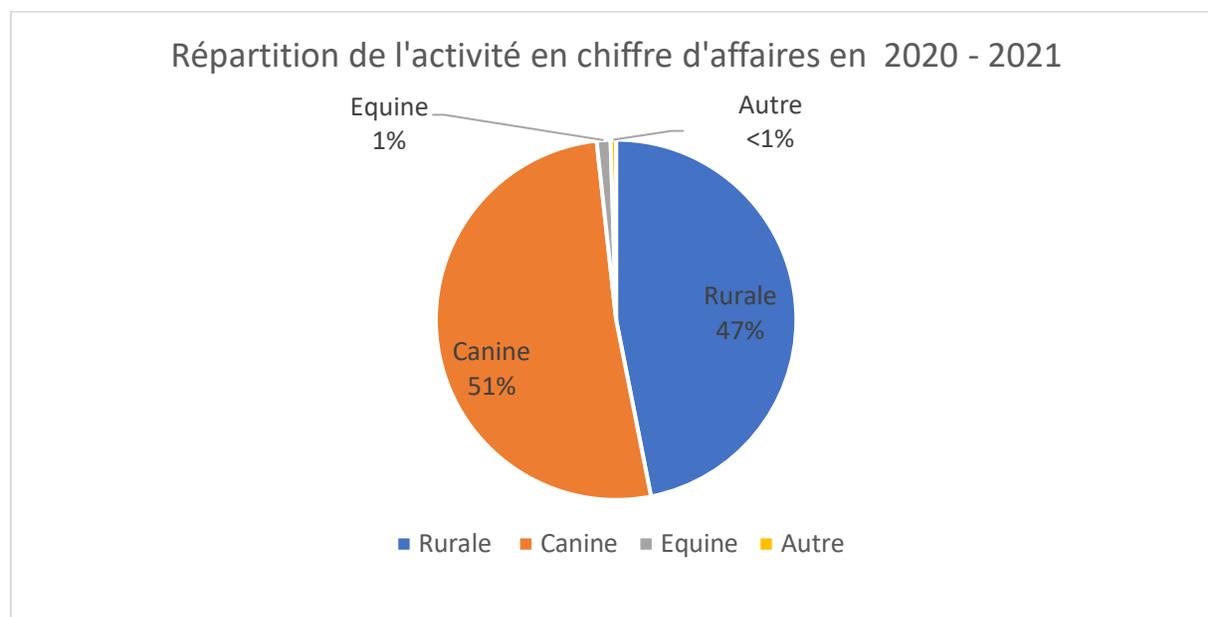


Figure 8 Répartition de l'activité de la clinique des Vétérinaires d'Alésia en chiffre d'affaires en 2020 - 2021

Comme montré sur le graphique, l'activité est quasiment équilibrée entre la canine et la rurale. Elles sont en croissance l'une comme l'autre avec une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 10 % entre 2019 et 2020. Cette augmentation du chiffre d'affaires est aussi associée à une augmentation du nombre d'actes réalisés. La structure est donc en forte croissance.

2.1.2.1.2 La clientèle

En pratique vétérinaire canine, un client actif est défini comme ayant réalisé au moins un achat ou une visite à la clinique depuis les 12 derniers mois. Nous répertorions 2400 clients canins actifs.

Du fait de sa mobilité, la clientèle canine est très fluctuante avec en moyenne 20 % de nouveaux clients chaque année à la clinique. La moyenne française est estimée à 30 %. Ce fort renouvellement peut être pour diverses raisons : déménagement, mécontentement chez un confrère, volonté de découverte, ...

La clientèle rurale est de son côté très stable avec une problématique de proximité du praticien limitant le changement de vétérinaire traitant. Il y a 180 éleveurs dans la clientèle qui au contraire de la clientèle canine est quasiment totalement active avec des niveaux d'activité très variables. Ces éleveurs se répartissent à 25 km à vol d'oiseau autour de la clinique. Finalement c'est une relation B to B (*Business to business*) c'est-à-dire de professionnel à professionnel. Le vétérinaire est un réel partenaire nécessaire au fonctionnement des élevages.

2.1.2.1.3 Détails de l'activité canine

Au vu du projet des plans de santé, nous présentons plus en détail l'activité canine de la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

L'utilisation du logiciel métier de la clinique a permis d'extraire un ensemble d'information au sujet de la clientèle. Un logiciel métier vétérinaire est une base de données de l'historique de visites des animaux (poids, motif de consultation, ordonnance, analyse réalisée, ...) et de suivi des stocks. Il permet aussi de facturer les prestations et assure le système de comptabilité, d'encaissement, ... Le logiciel métier utilisé à la clinique est Vétocom®, c'est un logiciel mixte utilisable dans tous les secteurs d'activité de la clinique.

Pour compléter cette analyse, une partie supplémentaire de données est extraite d'un système propre à la clinique de suivi de leurs performances mois par mois et d'une année sur l'autre dans chacun de leurs domaines d'activités.

2.1.2.1.3.1 Chiffres clés

❖ *Panier moyen*

Un indicateur très souvent utilisé en pratique canine est la valeur du panier moyen. Cet indicateur correspond à la valeur moyenne dépensée par un client lors d'une visite ou d'un achat à la clinique.

Le panier moyen est donc défini comme le rapport du chiffre d'affaires divisé par le nombre de rendez-vous ou ventes réalisées à l'accueil. Ce dernier peut être remplacé par le nombre de factures éditées durant une année.

Soit un panier moyen en canine à la clinique de 47 € HT, contre 65€ HT en moyenne selon un prestataire de service. Ce chiffre à la clinique peut être faussé lorsque plusieurs factures sont éditées au cours d'une visite ou d'un achat. Par exemple, peuvent être réalisées une première facturation en consultation puis une facturation à l'accueil de l'alimentation mis en place durant la consultation ou d'un autre achat additionnel.

❖ *Activité par ETP*

À la clinique, le temps de travail en canine est actuellement estimé à 2.5 ETP (équivalents temps plein) vétérinaire.

C'est une estimation difficile à préciser car l'ensemble des vétérinaires sont mixtes et une journée type n'existe pas pour un vétérinaire. Ainsi si au planning trois vétérinaires sont prévus. Il y en a le plus souvent un en visite rurale, un en consultation canine et le troisième est tampon entre les deux activités en fonction des urgences canines et rurales. De plus lorsqu'ils sont à la clinique, les vétérinaires ont un temps important dédié au conseil et à la vente à l'accueil de produits aux éleveurs, ainsi qu'à la réalisation d'analyses complémentaires et à la rédaction et l'enregistrement de leurs visites rurales. Le temps exact dédié à chaque activité rurale et canine est donc une estimation imprécise.

À la clinique, le rapport client actif sur ETP est de 960, selon un prestataire, c'est une valeur proche de la moyenne des cliniques vétérinaire en croissance avec un emploi du temps complet. Au-dessus de 1 000, les vétérinaires sont débordés tandis qu'en dessous ils sont probablement en manque d'activité. Cette estimation est cependant à moduler dans le sens ou un client actif qui vient une seule fois dans l'année fait peu d'activité tandis que si le client revient très fréquemment, il génère beaucoup d'activité sans faire augmenter ce rapport client actif sur ETP. Ce rapport dépend donc fortement du suivi réalisé et de la fréquence de visite.

❖ *Les animaux suivis*

Le logiciel métier répertorie 10 000 animaux de compagnie, parmi eux 7 500 chiens et chat sont venus en consultation l'année passée. Il est à noter que de nombreux animaux présents dans la base de données ne sont plus de ce monde ou ne sont venus qu'une fois de passage ou ont déménagé.

Les clients actifs sont possesseurs pour 37 % d'un seul animal tandis que 22 % ont deux animaux et les 41 % restant ont trois animaux et plus. La majeure partie de notre clientèle est donc qualifiée de « multi possesseur ».

La proportion de chien et de chat suivis à la clinique est proche de l'équilibre avec 52 % de chiens pour 48 % de chats. La description de la population des chiens et des chats actifs en fonction de leur âge est présentée sur les Figure 9 et Figure 10 suivantes.

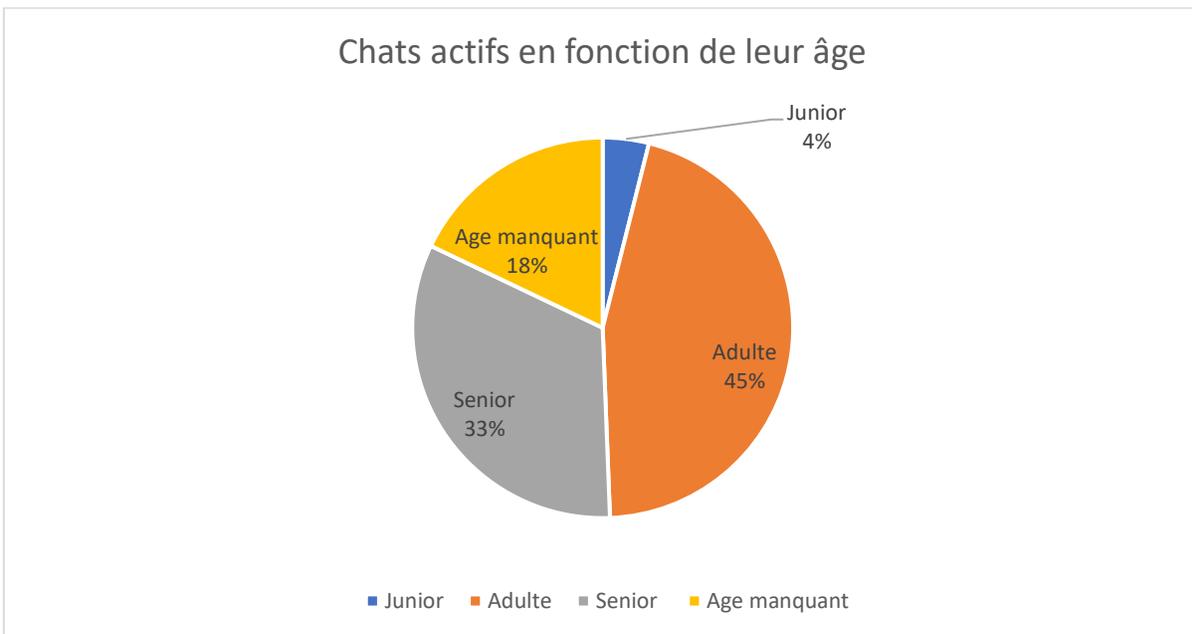


Figure 9 Répartition des chats suivis en 2020 en fonction de leur âge

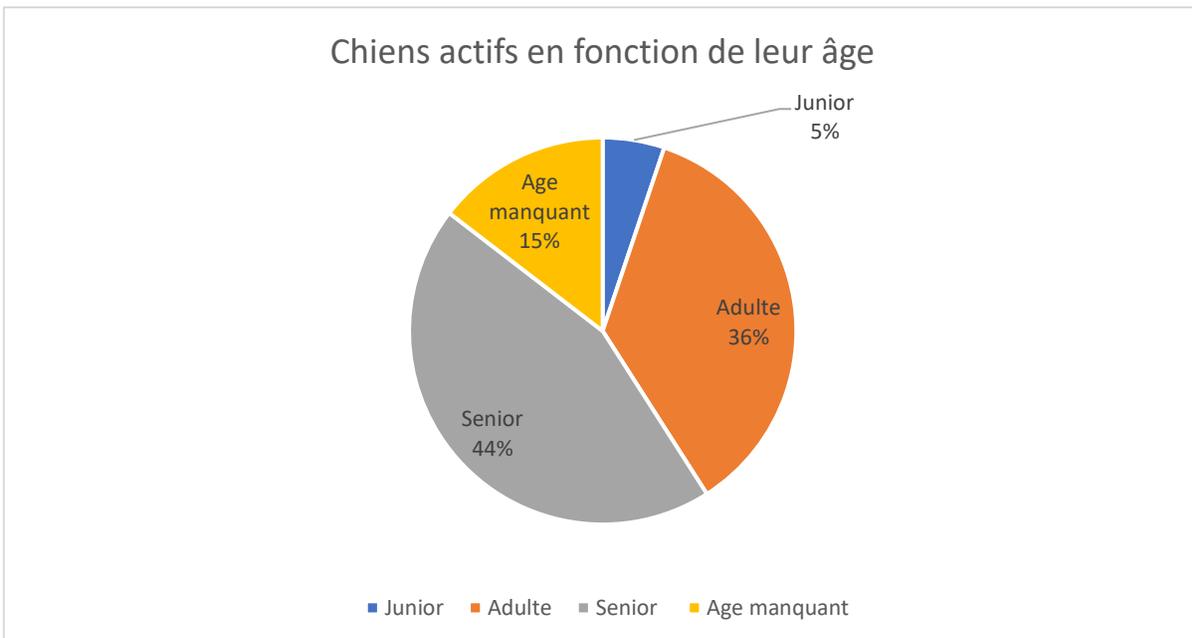


Figure 10 Répartition des chiens suivis en 2020 en fonction de leur âge

Nous observons que la population d'animaux seniors actifs est moins importante pour les chats avec seulement 30 % contre 44 % pour les chiens. Pour près de 17 % des animaux, l'âge n'a pas été renseignée dans le logiciel métier ou est inconnue. C'est souvent le cas pour les animaux de passage ou les portées pour lesquels toutes les données ne sont malheureusement pas rentrées.

Une faible proportion de la clientèle souscrit à une assurance pour leur animal. Nous n'avons pu extraire ce chiffre précisément car cette information n'est quasiment jamais renseignée dans la fiche client du logiciel métier. En effet, en tant que praticien, il nous suffit de remplir à la main une feuille de soin remise par le client lors de la consultation et qu'il renvoie ensuite accompagné de la facture, à son assurance.

2.1.2.1.3.2 La médecine préventive en chiffre

Pour finir, nous allons nous intéresser aux indicateurs de la médecine préventive des animaux suivis à la clinique.

- L'identification des animaux de compagnie

Tableau 5 Taux d'identification des animaux actifs

	Population active	Nombre d'animaux identifiés
Chien	3 900	1 600 (43 %)
Chat	3 600	520 (13 %)

Tout d'abord, il est important de rappeler qu'il est obligatoire d'identifier tous les carnivores domestiques (article L212-10 du Code rural). L'identification peut être réalisée par tatouage ou par puce électronique (transpondeur). Cette identification est à la charge du cédant ou en l'absence de cession à la charge du propriétaire. Elle permet, grâce à un fichier national, en cas d'égarement ou de fuite de l'animal, de retrouver le propriétaire pour pouvoir lui restituer son animal dans les plus brefs délais. Reste à charge du propriétaire de mettre à jour ses coordonnées pour rester joignable même en cas de changement de situation. À la clinique, nous observons sur le Tableau 5, que le taux d'identification est de 43 % chez les chiens tandis qu'il est seulement de 13 % chez les chats.

- Taux de vaccination

Le nombre d'animaux vaccinés est présenté dans le Tableau 6.

Tableau 6 Taux de vaccination des animaux actifs et des animaux seniors

	Population active	Nombre d'animaux vaccinés dans la population active (%)	Nombre d'animaux seniors vaccinés (% parmi les seniors)
Chien	3 900	740 (20 %)	180 (11 %)
Chat	3 600	430 (12 %)	60 (5 %)

Comme fortement rappelé par le contexte sanitaire actuel, pandémie de COVID-19, la vaccination permet une immunité collective. Elle assure une diminution des signes cliniques en cas de survenu de la maladie et ainsi une meilleure survie. Nous observons que seulement 20 % des chiens actifs ont reçu une dose vaccinale et moins de 15 % pour les chats. Ces valeurs sont bien en dessous des estimations nationales qui sont selon les études de 80 % pour les chiens et 30 % pour les chats. Cependant, cette valeur est biaisée par tous les animaux de passage ou ceux consultant la clinique pour un second avis médical, mais pour qui les vaccins sont effectués dans une autre clinique. La proportion d'animaux seniors qui sont vaccinés est encore plus faible avec seulement 11 % des chiens et 5 % des chats.

- Protection antiparasitaire

La recommandation en termes d'antiparasitaire pour les animaux de compagnie varie en fonction du milieu et du mode de vie des animaux. En effet, un animal adulte qui sort beaucoup et vit avec des personnes en bas âge sera plus traité qu'un animal qui ne sort pas, comme par exemple les chats d'intérieurs. De même, les animaux en croissance sont plus souvent traités que les adultes.

En sachant qu'une unité d'antiparasitaire vendue n'a pas toujours la même durée d'action en fonction de la molécule utilisée, on peut estimer qu'il ne faut pas moins de 10 unités d'antiparasitaire par an pour protéger convenablement un animal. Or nous avons vendu 6 300 unités d'antiparasitaire pour les 7 500 animaux vus en consultation, correspondant à moins d'un dixième de la recommandation. Cependant, nous ne sommes pas le seul lieu d'achat des antiparasitaires et nous pouvons espérer pour la protection de l'animal qu'ils aient été achetés chez nos concurrents.

Pour conclure, la clinique a une très forte marge de progression possible quant à la médecine préventive des animaux senior, junior et adulte. Cette clientèle est déjà présente, il suffit de faire évoluer ses pratiques. Cette évolution peut se faire sans avoir besoin d'effectuer de nouveau investissement à la clinique, mais seulement de prendre le temps de conseiller la protection et de la vendre au sein de la clinique plutôt que chez nos concurrents.

2.1.2.2 Analyse SWOT

Une analyse SWOT a été menée à la clinique des Vétérinaires d'Alésia pour évaluer les composantes internes (forces et faiblesses) et externe (menaces et opportunités). L'analyse est globale, nous considérons donc toutes les activités de la clinique des Vétérinaires d'Alésia (rural, canine, équine, NAC, ...).

2.1.2.2.1 Forces et faiblesses

Comme décrit précédemment, l'équipe vétérinaire et ASV a beaucoup évolué récemment : avoir vu l'équipe s'agrandir de deux nouveaux ASV ainsi que de trois nouveaux associés depuis un peu plus d'un an, a entraîné de nombreux remaniements dans l'organisation du travail et des prises de décision. Ces évolutions sont source de dynamisme et révèlent une volonté d'innovation, mais créent aussi certaines tensions parfois par défaut d'organisation et/ou de communication. À cela s'ajoute le changement de locaux, il y a un peu plus de deux ans qui a remanié les habitudes de toute l'équipe. Il faut finalement qu'un équilibre s'installe au sein de l'équipe et vis-à-vis des locaux. L'équipe et ses locaux présentent donc la particularité d'allier simultanément force et faiblesse

Finalement, les Vétérinaires d'Alésia manquent de personnel, notamment vétérinaire, et souhaiteraient recruter. C'est une faiblesse qu'ils cherchent à combler.

La clinique jouit d'une image de marque auprès de sa clientèle grâce entre autres au design de leurs nouveaux locaux. Ils traduisent bien l'activité de la clinique comme montré sur la Figure 11.



Figure 11 Photographie de vue de l'extérieur des locaux des Vétérinaires d'Alésia

La clinique propose un service de soins aux animaux de compagnie et de rente assez complet et s'améliore en permanence. En effet, les vétérinaires se forment régulièrement et investissent petit à petit dans des outils de diagnostics et de soins de plus en plus performants. Par exemple, le renouvellement dans un futur proche de l'échographe permettra de mieux interpréter les échographies cardiaques avec une fonction Doppler pour suivre les flux sanguins. Ce matériel associé à de la formation continue de l'équipe, permettra d'effectuer du dépistage des pathologies cardiaques, plus précis et plus précoce. Cette évolution et amélioration continue des compétences sont une vraie force de cette équipe dynamique

Un des vétérinaires propose un service de suivi des élevages aviaires qui sont en développement dans la région. C'est une réelle force de distinction de la clinique vis-à-vis de sa concurrence.

Actuellement, la population a un réel attrait pour les médecines définies de médecines complémentaires. Il s'agit de pratique en ostéopathie, acupuncture, phytothérapie et aromathérapie. Aujourd'hui, les vétérinaires proposent un tout petit peu de phytothérapie et d'aromathérapie. C'est une demande des clients à laquelle ils répondent encore peu.

Pour résumer, les forces et les faiblesses de la clinique sont résumées sur la Figure 13 du paragraphe suivant.

2.1.2.2.2 Menaces et opportunités

2.1.2.2.2.1 Menaces

❖ Concurrence

Dans l'environnement de la clinique, et indépendamment de celle-ci, nous aborderons la concurrence de la clinique qu'elle soit vétérinaire ou non. Elle est présentée sur la carte de la Figure 12 suivante.

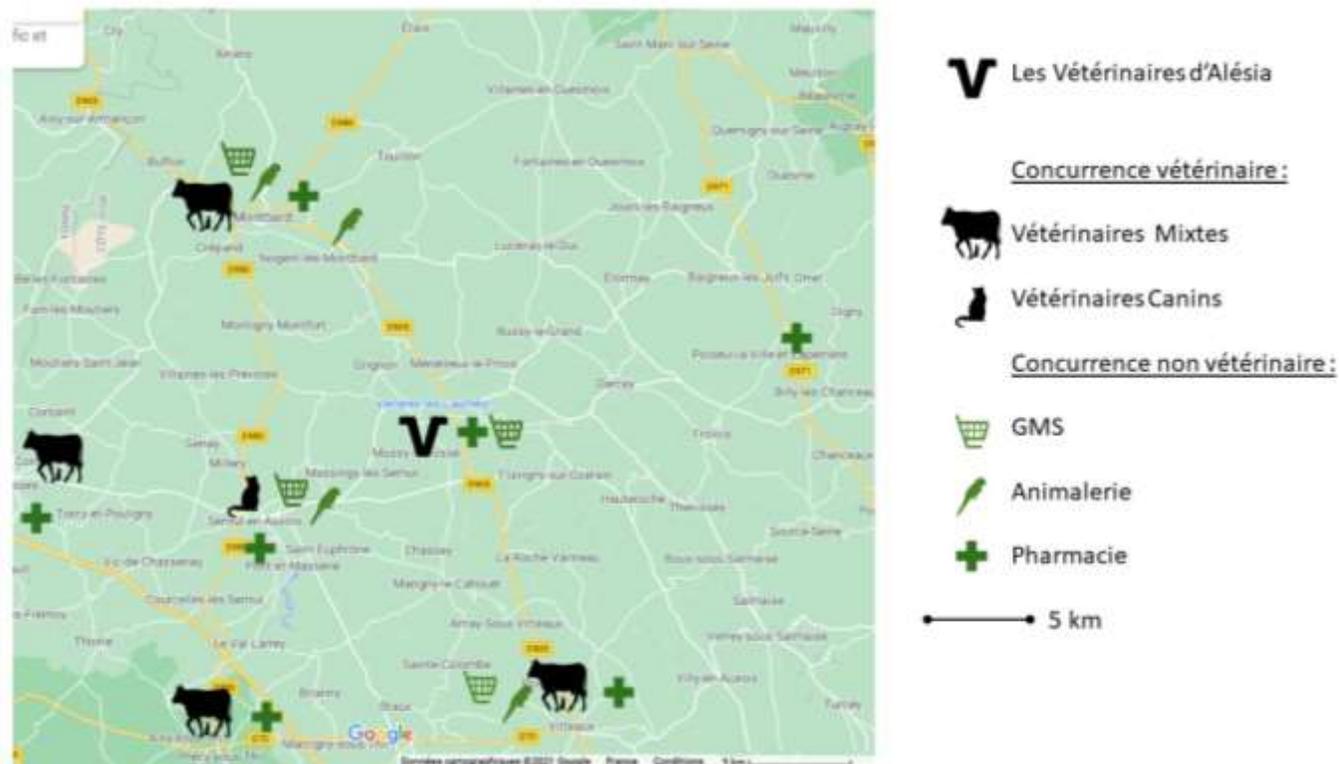


Figure 12 Carte de la concurrence des Vétérinaires d'Alésia

La clinique des Vétérinaires d'Alésia a sa clientèle répartie sur un territoire présentant de nombreux concurrents. Les concurrents vétérinaires sont quatre structures vétérinaires mixtes et une structure vétérinaire canine pure. Elles sont réparties entre 10 et 20 kilomètres de la clinique. Ils sont principalement répartis à l'ouest de la clinique.

❖ *Nouvelle réglementation du médicament*

La nouvelle réglementation européenne, prévue pour le 28 janvier 2022, visant à l'ouverture européenne du marché du médicament vétérinaire crée de nombreux doutes chez les vétérinaires. En effet six mois avant l'application de celle-ci, le monde vétérinaire ne sait absolument pas comment les laboratoires pharmaceutiques vétérinaires vont jongler avec ce nouveau règlement. Étant incertain, c'est une menace pour la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

❖ *Recrutement*

Finalement, la clinique cherche à agrandir son équipe de manière durable notamment en embauchant un vétérinaire supplémentaire. Comme expliqué précédemment, le recrutement est difficile par manque de candidats. Ce problème touche tous les confrères vétérinaires cherchant à recruter. Le recrutement s'avère difficile indépendamment de leur volonté.

2.1.2.2.2 Opportunités

La clinique est dans une zone rurale et comme nous l'avons montré en étudiant les indicateurs de la médecine préventive, la médicalisation des animaux de compagnie est faible. C'est une réelle opportunité de pouvoir améliorer cette médicalisation par la médecine préventive principalement. La marge de progression est très importante.

D'autre part, les Vétérinaires d'Alésia sont les seuls à proposer activement le nouveau service de plan de santé à sa clientèle. En effet la clinique vétérinaire de Semur en Auxois appartient depuis très récemment au groupe d'associés vétérinaires Univet. Univet (IGOHO-MOADEL, 2020) est un groupe en forte croissance qui aide les vétérinaires libéraux pour leur gestion d'entreprise. Les cliniques Univet ont pour habitude de proposer des plans de santé mais cela n'est pas encore actif à Semur en Auxois.

Pour conclure, la matrice SWOT présentée à la Figure 13, résume les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et opportunités de la clinique des Vétérinaires d'Alésia.



Figure 13 Matrice SWOT de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

2.2 Élaboration et mise en place du service de plan de santé

Au vu de l'analyse de la clinique des Vétérinaires d'Alésia, nous pouvons envisager de créer un service de plan de santé dans celle-ci. Il s'agit dans un premier temps d'enquêter sur les besoins des clients puis de définir l'offre. Une fois l'offre imaginée, nous l'organiserons en prenant en compte les risques propres à la clinique pour la répartition des tâches, la communication au client, le financement, ... Nous finirons par proposer un programme de suivi des plans de santé à la clinique dans le temps.

2.2.1 Volonté de mise en place d'un nouveau service

Le projet dans son ensemble a commencé à la suite d'un mail que j'ai envoyé à la clinique, pour leur proposer d'effectuer un stage avec une mission de gestion ou de management dans l'entreprise. Les vétérinaires ont très vite été emballés par l'idée.

Les vétérinaires ont exprimé l'envie d'apporter un meilleur suivi médical à leur population d'animaux seniors. En effet, les vétérinaires veulent améliorer le dépistage précoce et la prise en charge des pathologies des animaux vieillissants.

Si, comme vu dans l'analyse de la clinique, une partie de la population senior est médicalisée, dans le sens où, la médecine préventive de base est effectuée avec un bon respect des protocoles vaccinaux, elle ne semble pas pour autant médicalisée de manière optimale pour assurer une protection complète et un dépistage précoce.

Il est à noter, que de nombreuses affections ont des signes précurseurs d'apparition très progressive. Ces signes peuvent passer inaperçus aux yeux du propriétaire parce qu'il voit son animal tous les jours. Il ne se rend alors pas compte de l'évolution de l'état de son animal.

Par exemple, recevoir un animal en crise arthrosique sévère (au point de ne plus pouvoir ni se lever ni manger) pose :

- un problème de bien être pour l'animal ;
- de sérieux soucis au propriétaire ;
- une forme d'impuissance du côté du vétérinaire, qui est comme au pied du mur .

Nous remarquons que le propriétaire n'évoque pas spontanément l'inconfort de l'animal vieillissant, si nous ne le questionnons pas. En effet, le propriétaire peut se laisser aller dans son quotidien avec une dégradation très progressive de son animal.

Si le vétérinaire avait sensibilisé le propriétaire, ils auraient pu mettre ensemble des mesures de soutien hygiéniques et/ou médicamenteux en amont. Ces mesures permettent d'assurer le confort de l'animal plus longtemps et de diminuer la fréquence d'apparition des crises sévères. La mise en place des plans de santé senior est donc l'occasion d'harmoniser la prise en charge des animaux seniors et de ne plus laisser le propriétaire croire ou dire qu'il n'y a rien à faire car « c'est la vieillesse ».

Profitant de la mise en place de ce nouveau service, les associés souhaitent aussi recentrer la consommation de leur clientèle au sein de la clinique. Cela en les encourageants par exemple à consommer (les antiparasitaires, l'alimentation, ...) chez le vétérinaire plutôt que chez leurs concurrents vétérinaires et non vétérinaires évoqués et décrits précédemment.

Ce service est unique dans la région car non proposé activement par la concurrence vétérinaire locale. Il engendre une certaine satisfaction dans notre clientèle et permettra ainsi d'augmenter la fidélité des clients.

Pour conclure les objectifs sont de satisfaire la triade : le propriétaire et le vétérinaire en assurant une meilleure qualité et espérance de vie à l'animal.

2.2.2 Enquête client

2.2.2.1 Élaboration et moyen d'administration de l'enquête

Pour satisfaire le client, nous avons commencé par établir un questionnaire en suivant les recommandations données en première partie. Le questionnaire est présenté en annexe II.

Au vu de la situation sanitaire actuelle, nous avons choisi de réaliser le questionnaire par appel téléphonique notamment afin d'éviter de demander au client de rester plus longtemps à la clinique. Ce mode d'administration permet aussi d'avoir un taux important de réponse à l'instar des questionnaires auto administrés.

2.2.2.2 Recrutement

2.2.2.2.1 Moyen de recrutement

Nous avons défini notre population cible comme l'ensemble des propriétaires de chiens et de chats seniors. En moyenne, ce sont donc d'après le Tableau 1 de correspondance des âges présenté à la page 27 de ce manuscrit, les chats de plus de 10 ans et les chiens de plus de 8 ans, sauf ceux de grandes races, où cet âge est abaissé à 6 ans.

Le recrutement des personnes sondées a été réalisé par les ASV, à l'accueil de la clinique, dès lors qu'un client propriétaire, d'au moins un animal senior, s'est présenté pour un rendez-vous sur place.

2.2.2.2.2 Aide au recrutement

Un carnet de procédures est établi pour réaliser cette tâche. Il contient un discours type que les ASV utilisent pour proposer de participer à l'enquête, dans le but, de faciliter le recrutement pour les clients comme pour les ASV. Ainsi, le discours est homogène et le client obtient l'ensemble des informations essentielles. Ce carnet de procédures est présenté sur la Figure 14 suivante.

Chien de plus de 8 ans
(6 ans pour les chiens de + de 40 kg)
Chat de plus de 10 ans

Pourquoi eux : animaux adultes ou seniors : ce sont eux qui seront concernés en premier

J'ai une autre chose à vous proposer :
Dans le but d'améliorer encore la qualité des services proposés,
la clinique va mettre en place un plan de suivi pour les animaux seniors
Etes vous d'accord pour que Camille, notre stagiaire qui gère le projet ,
vous contacte pour un sondage à ce sujet ?
Elle vous appellera dans les semaines à venir pour le sondage.

Revérifier le numéro de téléphone SVP

Nom	Prénom	Numéro	Remarque
Tou	Blange	0630	
Niq	even	0688	Travaille en 3 * 8
JAM	ASLAIK	064	
LA	SAIRINE	067	début service sur le mardi

✓
✓
✓ UG/OS
✓ W/OS ✓

Figure 14 Carnet de procédures d'aide au recrutement pour le sondage

Les ASV n'ont reçu que des réponses positives pour participer au sondage. Ils ont remarqué qu'une fois précisé que « cela ne vous engage à rien », le client accepte volontiers. Cette démarche a été l'occasion de rappeler aux ASV que le discours et les mots utilisés ont un réel impact sur les clients.

2.2.2.2.3 Les répondants

Par souci de recrutement et de temps de réalisation de l'étude nous avons questionné l'ensemble des clients appartenant à la population cible venus à la clinique vétérinaire entre le 19 avril et le 15 mai 2021. Il aurait pu être intéressant d'élargir cette étude dans le temps.

Les clients recrutés avaient des motifs variés de venu à la clinique : une consultation pour une pathologie mineure, une consultation de suivi ou une consultation de vaccination annuelle. En effet, par souci d'empathie envers le client, nous avons exclu de l'étude les propriétaires d'animaux souffrants ou accidentés.

Nous avons eu une proportion de réponse des propriétaires de chiens et ceux de chats respectivement 54 et 46 %. Ces chiffres sont proches des proportions observées dans la population active de la clientèle suivie à la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

Parmi les répondants, la proportion de propriétaire d'animaux vaccinés est bien plus importante que dans la population d'animaux senior suivi à la clinique. En effet, les propriétaires d'animaux vaccinés se présentent plus souvent à la clinique que ceux non vaccinés ils ont donc eu plus de chance d'être recruté à l'accueil. Cependant, les animaux médicalisés vont être la première cible de ce nouveau service.

La population sondée présente donc des biais d'échantillonnages et une taille restreinte, que nous connaissons et que nous avons choisi de supporter.

2.2.2.3 Réalisation de l'enquête

Le sondage et son script sont présentés en annexe II. Parmi les 33 personnes recrutées à l'accueil, 27 ont effectivement répondu au sondage. Les clients sont prévenus à l'accueil que l'appel pour le sondage sera réalisé dans les semaines suivants la proposition. Les appels ont été réalisés entre le 19 avril et le 31 mai 2021 à l'horaire qui arrange le plus le client. Lors de quatre échecs de contact malgré des messages vocaux laissés au 2^{ème} et 3^{ème} appel, le sondage est abandonné pour ce client, trois sondés sont concernés par ce cas de figure. Deux autres personnes ont finalement préféré ne pas répondre au sondage dès le début de l'appel et une personne a perdu son animal entre la proposition de sondage et sa réalisation et a donc préféré ne pas répondre.

Chaque appel dure entre 10 et 17 minutes en fonction de la précision des réponses apportées par le client ou des reformulations nécessaires données aux clients sondés.

❖ Evolution du questionnaire

La réalisation des premiers sondages a motivé la reformulation de certaines questions principalement par manque de précision de la formulation de celles-ci. En effet, les réponses obtenues ne correspondaient manifestement pas à la question que j'avais voulu exprimer.

Ce fut par exemple le cas pour les deux premières questions concernant l'âge et les signes cliniques de vieillissement. Les propriétaires répondaient vis-à-vis des signes présents sur leur animal actuellement et non pas sur ce qu'ils peuvent attendre comme signes de vieillissement de leur animal. Cette question a donc été reformulée par deux fois et n'a finalement pas été exploitée.

Il a aussi été nécessaire de reformuler la question n°9 concernant les antiparasitaires, les clients répondaient « non ce n'est pas nécessaire, je le traite déjà » je l'ai donc reformulée par la suite en insistant sur la possibilité de mensualiser le paiement des traitements : « C'est-à-dire que vous payez une partie chaque mois pour une protection antiparasitaire de votre animal pour toute l'année. Cela lisse vos dépenses. ».

Finalement, à l'usage la question n°16 ne respecte pas la règle de neutralité. Elle concerne les motivations d'adhésion des clients au nouveau service. Toutes les raisons proposées peuvent convenir à toute personne bienpensante, elle a donc été transformée en question libre au cours du sondage et les réponses libres ont été classées parmi les catégories définies initialement.

2.2.2.4 Résultats et exploitation des résultats

2.2.2.4.1 Résultats

Globalement, l'échange a été très bon et les clients ont été ravis de répondre au questionnaire. Cependant, malgré les reformulations, je n'ai pas réussi à passer l'ensemble des clients en mode plan de santé, certains n'ont pas réussi à passer l'hypothèse d'avoir un nouveau système de médecine préventive pour leurs animaux.

Les résultats du questionnaire ont été directement enregistrés dans un logiciel tableur (Excel®) au fil des appels. Cela a permis de ne pas ajouter du temps de retranscription des résultats. Lors de QCM, chaque réponse est identifiée à l'aide d'un chiffre reporté dans le tableau. Lors de questions ouvertes, les réponses libres sont directement inscrites dans le logiciel tableur.

Les résultats sont résumés avec les graphiques et paragraphes suivants dans leur ordre de questionnement. Par rapport aux résultats, nous établirons les recommandations applicables par la clinique.

❖ *Nombre idéal de visites*



Figure 15 Résultat questionnaire : nombre idéal de visites

Sur la Figure 15, nous pouvons observer que : 59 % des clients affirment vouloir deux visites et plus pour le suivi de leur animal senior. Nous pouvons donc aisément proposer des visites bi annuelles pour le suivi des animaux seniors.

❖ *Rappel des rendez-vous à venir*

Parmi les répondants, 74 % assurent souhaiter recevoir un rappel de rendez-vous dont une large majorité (90 %) par SMS. Pour augmenter la satisfaction de nos clients, il est souhaitable de mettre en place un envoi par SMS de rappels des rendez-vous à venir.

❖ *Vétérinaire attiré*

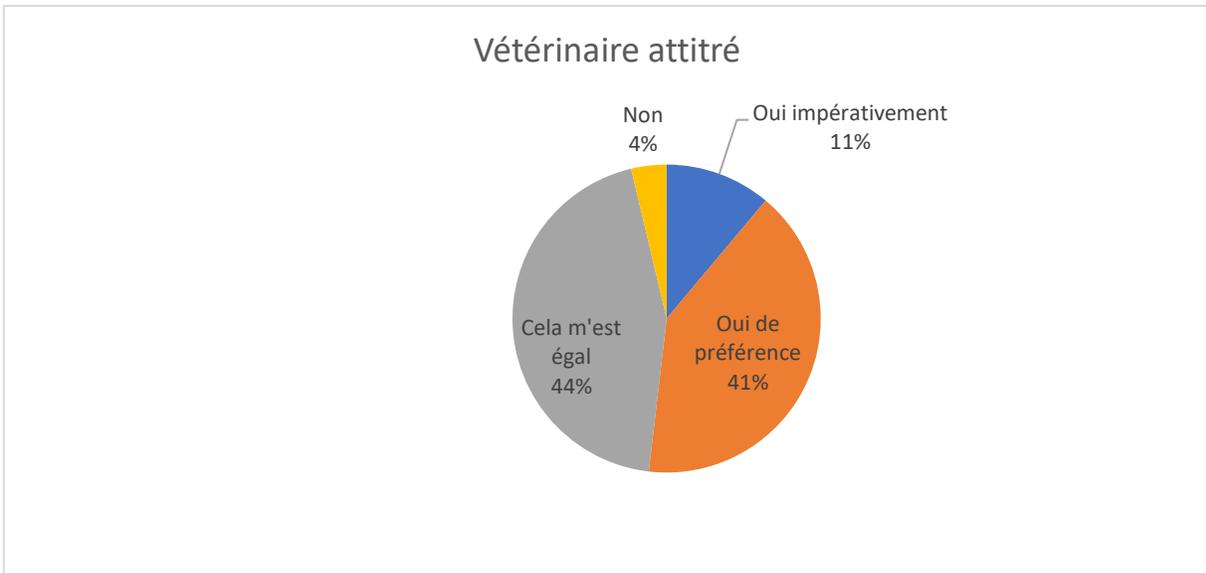


Figure 16 Résultat questionnaire : vétérinaire attiré

41 % des répondants assurent vouloir de préférence le même vétérinaire, 44 % sont indifférents d’avoir le même vétérinaire ou non d’une consultation sur l’autre. Comme montré sur la Figure 16, avoir le même vétérinaire est souhaitable pour les propriétaires le demandant, mais une systématisation n’est absolument pas nécessaire et difficilement envisageable au niveau de l’organisation de la clinique.

❖ *Compte rendu de visite*

Étonnamment 45 % des répondants ont répondu non à la question concernant le fait de recevoir un compte rendu des visites effectuées. Ces réponses pourraient être attribuées à une grande confiance accordée aux praticiens.

En revanche, il est essentiel, en marketing, de matérialiser nos services surtout lors de la création d’un nouveau service. C’est pourquoi il vaut mieux s’attarder sur les 48 % qui ont répondu oui.

Il y a un niveau équivalent de répondant voulant un compte rendu papier et un compte rendu mail. Nous choisirons donc nous même la modalité de compte rendu.

❖ *Rendez-vous de soins par les ASV*

La proposition de rendez-vous de soins fournis par les ASV met en avant que 41 % des répondants sont intéressés, les autres répondants ne ressentent pas le besoin d'avoir une coupe de griffes, un nettoyage des yeux ou des oreilles car ils ne le font pas ou le font déjà eux même. De plus, aucun des répondants n'ont exprimé de réticence à ce que ce soit les ASV qui les reçoivent pour les soins.

❖ *Pouvoir déposer son animal à la clinique*

Le fait de pouvoir déposer son animal à la clinique pour qu'il ait ses examens complémentaires puis d'avoir une consultation avec le vétérinaire est partagé, les répondants ont dit non à 37 % en mentionnant souvent le stress que ça peut générer pour leur animal et pour eux. Ils ont répondu oui à 44 %. La clinique propose déjà ce service. 19 % des répondants sont indifférents. La clinique peut continuer de proposer ce service aux clients demandeurs mais rien ne sert de le proposer à tous les clients ni de le systématiser.

❖ *Inclusion des antiparasitaires au plans de santé*

La question sur l'intégration des antiparasitaires n'a pas été simple. En début de sondage, les répondants disaient « non car je le fais déjà ». Au total, 44 % ont répondu « oui préférence » contre 37 % « non ». Les autres répondants étant indifférents que cela soit inclus ou non. Après la reformulation de précision de ma part, 80 % des répondants affirment souhaiter que ce soit inclus à la mensualisation. Nous pourrions donc inclure les antiparasitaires aux plans de santé.

❖ *Inclusion de l'alimentation au plan de santé*

Parmi les répondants, 59 % ne souhaitent pas voir l'alimentation incluses dans les plans de santé. En effet, comme nous le savons déjà, de nombreux propriétaires ont précisé qu'ils n'achètent pas l'alimentation de leur animal de compagnie à la clinique.

❖ *Prix prêt à payer pour le service*

La question sur les prix que les clients sont prêts à payer chaque mois pour la médecine préventive de leur animal a été délicate pour certains clients. Sept personnes ont préféré répondre qu'elles ne savaient pas, correspondant aux personnes déclarant être peu ou pas intéressées. Certaines personnes ont fait le calcul de leur dépense rapidement, tandis que d'autres ont répondu par rapport au budget qu'elles étaient prêtes à mettre pour leur animal chaque mois.

J'ai traité les résultats du prix vis-à-vis des personnes moyennement et très intéressés. Les résultats obtenus sont présentés sur la Figure 17 pour les chiens et la Figure 18 pour les chats.

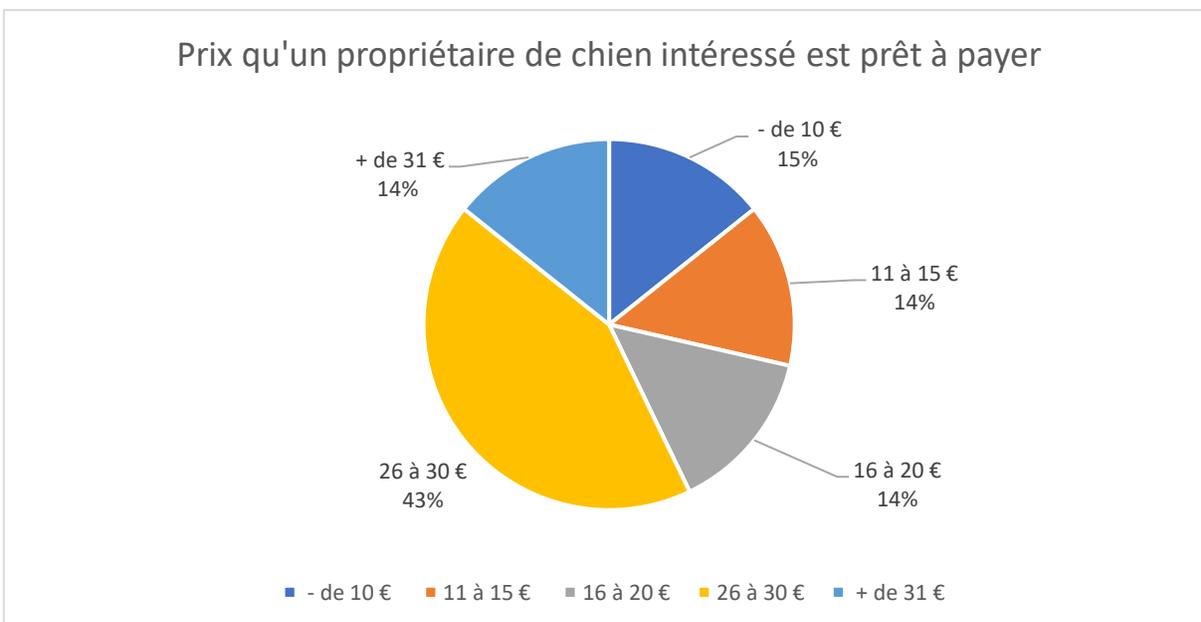


Figure 17 Résultat questionnaire : Prix qu'un propriétaire de chien intéressé est prêt à payer

Parmi les propriétaires des chiens intéressés 57 % sont prêts à payer plus de 26€ par mois et 14 % sont prêts à payer plus de 31€ par mois.

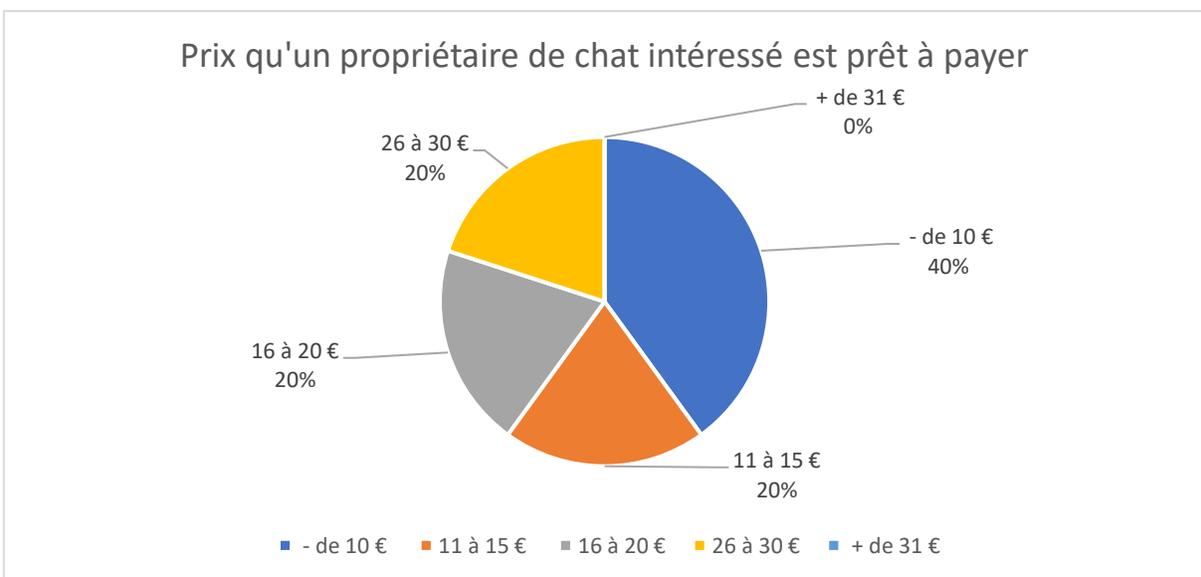


Figure 18 Résultat questionnaire : Prix qu'un propriétaire de chat intéressé est prêt à payer

Ce chiffre est plus faible parmi les propriétaires de chat intéressés. 40 % des propriétaires de chat intéressés sont prêts à dépenser moins de 10€ par mois, 40 % sont prêts à payer plus de 16€ par mois et 20 % seulement sont prêts à payer entre 26 et 30 € par mois.

En revanche aucun répondant estime être prêt à dépenser plus de 31€ par mois pour la santé et le dépistage de son animal senior.

Selon les clients, les plans pour les chiens peuvent être un peu plus onéreux que pour les chats pour lesquels les propriétaires sont prêts à accorder un budget moins important.

❖ *Intérêt pour le nouveau service*

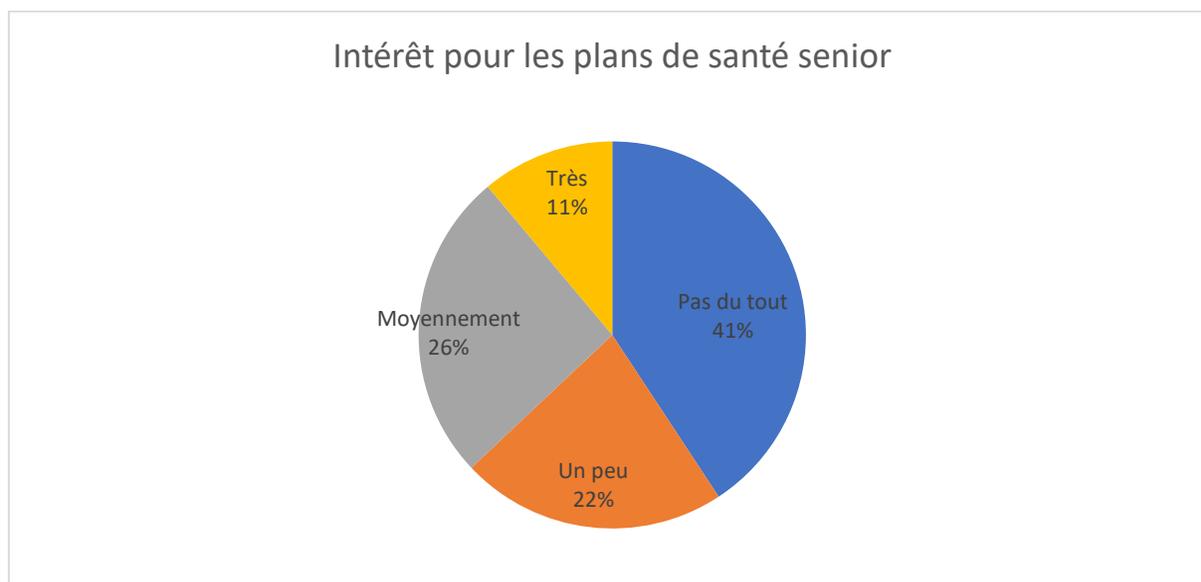


Figure 19 Résultat questionnaire : Intérêt pour le nouveau service proposé

Comme le graphique le montre sur la Figure 19, seul 41 % des répondants ne sont pas intéressés par le nouveau service de plan de santé. 11 % des répondants sont très intéressés et 37 % sont moyennement à très intéressés. Le concept intéresse donc les clients sondés.

❖ *Motivations et freins*

Les propriétaires ont cité comme principal frein le budget nécessaire pour la santé de leur animal. Les autres freins évoqués sont notamment au regard de la place de l'animal, je cite : « on ne va pas le soigner plus que nous ». Certains ont au contraire cité la problématique de confort de l'animal, de ne pas souhaiter le déranger pour des examens ou consultation qui peuvent être source de stress.

Finalement, les propriétaires ont très souvent cité le fait de bien connaître leur animal et de voir les signes de maladies eux même. Dans ce cas il décide de l'apporter à ce moment-là chez le vétérinaire et non pas avant.

Les motivations des propriétaires pour un tel projet sont de garder leur animal en bonne santé plus longtemps afin d'augmenter leur espérance de vie. Certains ont exprimé l'importance d'effectuer un dépistage précoce et de suivre les pathologies comme l'arthrose.

Finalement, certains clients souhaitent se sentir en sécurité vis-à-vis de la santé de leur animal : ne pas être inquiet en profitant de l'expertise du vétérinaire.

❖ *Réponses non exploitées*

Concernant les questions n°1 et n°2, comme décrit précédemment le sondé répondait l'âge actuel et les signes de vieillissement actuellement présent sur leur animal.

Nous avons essayé de questionner les clients sur leurs habitudes en termes de fréquentation de la clinique pour des rendez-vous ou des achats, mais ceux-ci ont eu beaucoup de mal à le chiffrer. Nous n'avons donc pas pu exploiter les réponses à la question n°14.

Les questions n°11 et n°12 à propos de l'estimation des dépenses effectuées par le client en termes d'alimentation et de frais chez le vétérinaire ont été très difficile pour les sondés. Ce sont les réponses qui ont laissé les clients cois et qui ont le taux de réponse le plus faible avec moins de 60 %. Nous n'avons donc pas traité ces questions dont le nombre de répondant nous est apparu comme trop faible.

❖ *Remarques libres*

Finalement, la réponse libre, vis-à-vis de la clinique ou tout autre sujet, a permis aux clients d'exprimer un commentaire libre. De nombreux clients ont mentionné leur satisfaction vis-à-vis de la clinique : l'accueil, l'équipe, les vétérinaire et la clinique de manière générale. Étonnamment certains clients nous ont encouragé à mettre en place le service tout en précisant ne pas être intéressés.

2.2.2.4.2 Exploitation des résultats

L'enquête a permis de confirmer l'intérêt des clients pour la mise en place d'un tel service à la clinique. Cette conclusion a donc motivé la poursuite du projet et la création du nouveau service de plan de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

Les plans de santé intéressent une partie de la population des animaux seniors. En effet, si seulement 11 % des répondants sont très intéressés et 26 % sont moyennement intéressés, nous ne cherchons pas à mettre en place un service qui intéresse toute notre clientèle, mais à augmenter la satisfaction de cette partie de notre clientèle.

Les résultats de l'enquête ont permis de retirer certaines propositions de notre plan de santé de base, avec notamment un retrait de la proposition de l'alimentation. D'un autre côté, ils permettent de conforter l'intégration de certains éléments dans le plan de santé avec notamment une visite bi annuelle de bonne santé et la protection antiparasitaire.

Le questionnaire fait ressortir que les clients souhaitent rarement que leur animal soit suivi absolument par le même vétérinaire. En revanche, cette attention peut être perçue positivement, ainsi, il a été rappelé aux ASV de proposer lors de la prise de rendez-vous « Souhaitez-vous un vétérinaire en particulier ? ».

Certaines réponses permettent d'envisager des évolutions à venir. Notamment pour les rappels de rendez-vous qui devrait être mis en place pour les plans de santé, puis peut être ensuite, pour l'ensemble de la clientèle. Une évolution à venir pourra être la mise en place des rendez-vous de soin avec les ASV. Cette évolution est envisageable mais actuellement techniquement difficile, avec le personnel disponible. En revanche, nous savons que les clients ne sont pas contre, même au contraire 40 % sont intéressés.

Finalement, certaines réponses nous ont surprises comme le fait que les clients ne souhaitent pas recevoir de compte rendu de visite indiquant une certaine confiance accordée au vétérinaire. Cependant, pour des raisons marketing, nous avons mis en place un système de compte rendu papier que le client gardera.

Grâce à l'enquête, nous pouvons prendre en compte les principaux freins des clients d'ordre budgétaires et d'observation eux même des comportements de leurs animaux. Pour ce dernier point, d'observation des animaux, nous allons continuer à éduquer la clientèle. C'est-à-dire que nous allons renforcer l'information sur les signes de vieillissement pour que les propriétaires y soient plus attentifs afin qu'ils en parlent au vétérinaire. Ces informations seront transmises par une communication via les réseaux sociaux et à la clinique.

Le détail des plans de santé senior, mis en place à la clinique des Vétérinaires d'Alésia, sont présentés dans le paragraphe suivant de définition de l'offre, puis d'organisation de celle-ci.

2.2.3 Définition de l'offre

2.2.3.1 La population cible

Nous avons choisi notre population cible au vu :

- des résultats de notre enquête ;
- des envies des associés ;
- des éléments pratiques de mise en place du service.

Ainsi ce sont les propriétaires d'animaux seniors lors de leur consultation annuelle de bonne santé qui sont notre cœur de cible. Ce sont des animaux déjà médicalisés, et nous souhaitons étoffer notre offre en axant sur le dépistage précoce des maladies les plus fréquentes des animaux seniors. Ce sera donc au cours de cette consultation annuelle de bonne santé ou consultation vaccinale que le service sera proposé. Actuellement, la population concernée est composée de 190 chiens et 70 chats.

De notre population cible seront exclus les propriétaires avec un historique de problème de paiement à la clinique. En revanche, les clients ayant demandé un arrangement pour le paiement sont inclus car ils sont allés au-devant de leurs problèmes financiers. En effet, nous ne souhaitons pas risquer d'avoir des problèmes récurrents de paiement, et préférons fidéliser notre clientèle qui nous a toujours payé en temps et en heure.

Dans un premier temps les propriétaires dont l'animal est déjà malade et suivi pour une pathologie seront exclus aussi, nous préférons dans un premier temps apprendre à proposer le service avec des cas simples à gérer. Ce choix est amené à évoluer.

2.2.3.2 Les classes d'animaux

Les variations de morphologie des chiens font que nous avons des chiens avec des poids entre moins 2.5kg et plus de 70kg. Nous avons donc fait des catégories de poids présenté dans le Tableau 7. par quatre catégories de poids S, M, L et XL permettant de couvrir la population suivie à la clinique. Ces catégories de poids permettent de proposer le même plan à tous les chiens mais d'adapter le prix à leur poids pour la vente des produits.

Tableau 7 Classement des chiens par catégorie en fonction de leur poids

	S	M	L	XL
Poids	< 10kg	11 à 20 kg	21 à 40 kg	> 40 kg

Pour les chats, plus de 85 % de la population suivie appartient à la gamme de poids prévu par les laboratoires, et seulement 8 % sont plus lourds. Il n'est donc pas nécessaire de mettre en place de gamme de poids pour donner un prix indicatif au client.

Pour les chats, les cliniques offrant des plans de santé proposent fréquemment une gamme chat d'intérieur et une gamme chat d'extérieur. En effet, les chats d'intérieurs ont besoin d'une fréquence de traitement antiparasitaire moins importante ce qui revient donc moins cher au client. En revanche la clinique des Vétérinaires d'Alésia se situe dans un milieu rural et près de 100 % des chats sortent. Nous avons donc choisi de ne proposer qu'un plan type pour les chats ayant accès à l'extérieur.

2.2.3.3 L'élaboration d'un cadre médical

Point initial de notre travail, la réflexion autour de l'élaboration du cadre médical des plans de santé senior nous a consommé beaucoup de temps. En effet, nous n'avons pas questionné la clientèle à ce sujet car elle a pour ainsi dire aucune compétence dans ce domaine.

Si nous avons commencé la première réunion par lister de manière assez aléatoire tous les examens que nous pouvions faire passer à un animal senior dans une clinique, il a fallu passer en mode plan. C'est-à-dire organiser nos idées et nos débats et se fixer des objectifs. Nous avons pour les réunions suivantes choisi les maladies de l'animal senior que nous souhaitons dépister précocement et accompagner pour augmenter la durée de vie en bonne santé des animaux senior.

Les maladies seniors sont très nombreuses, il a fallu faire un choix en se focalisant sur les maladies les plus fréquentes que nous sommes capables de dépister à la clinique. En effet la réalisabilité des examens aussi bien pour les praticiens (en fonction de l'équipement disponible) que pour les animaux en termes de contrainte a été prise en compte. Ce constat a motivé la réflexion sur l'achat de nouveau matériel pour dépister de nouvelles maladies. Un compromis a donc été trouvé entre : ce que nous voulions faire, ce que nous pouvions faire et ce que nous pourrions faire (après achat de nouvel équipement).

Il n'a pas été facile de mettre d'accord l'ensemble des vétérinaires sur le cadre médical et nous avons fini par voter, le plan qui permettait un compromis entre les différentes propositions. Celui-ci a été accepté et est la base de notre plan senior.

Cette base médicale est accompagnée de plusieurs fiches pour suivre l'animal et matérialiser le service. Celle-ci seront présentées par la suite.

2.2.3.4 Contenu médical des plans de santé senior

Deux gammes de plan ont été retenus : le plan d'entrée de gamme appelé *plan santé Senior Essentiel* et le plan milieu de gamme appelé *plan santé Senior Sérénité*. Le contenu médical est présenté dans le Tableau 8 suivant.

Tableau 8 Contenu médical des plans de santé senior

		Plan Senior Essentiel	Plan Senior Sérénité
Acte	Visite bi annuelle de bonne santé	2	2
	Prise de sang	1	2
	Analyse numération et formule sanguine	1	2
	Analyse sanguine biochimique	1	2
	Analyse urinaire	1	2
	Remise sur un ensemble d'actes	Non incluse	Incluse
Produit	Vaccination	Inclus	Inclus
	Protection antiparasitaire annuelle	Inclus	Inclus

Ces deux gammes se distinguent en deux points : un bilan senior supplémentaire ainsi qu'une remise sur un ensemble d'actes associés offrant une prise en charge médicale de bonne, voire très bonne, qualité des animaux que nous suivons. Nous cherchons à vendre le plan de santé Senior Essentiel à tous nos clients, tandis que ceux qui veulent le meilleur suivi pour leurs animaux pourront se distinguer avec le plan de santé Senior Sérénité.

2.2.4 Organisation des plans de santé

Une fois le contenu des plans de santé senior défini par l'équipe, nous avons pu envisager l'organisation des plans de santé. Pour cela, nous avons commencé par définir les risques et leurs solutions, puis nous avons établis des carnets de procédures aidants au déroulement des plans de santé et à leur organisation. Finalement, nous avons défini un plan de communication puis nous avons détaillé le déroulement d'un exemple de plan de santé senior à la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

2.2.4.1 Les risques envisagés

L'ensemble de l'équipe a été interrogée fréquemment dès mon arrivée dans la structure et à chaque nouvelle question soulevée. Ce suivi m'a permis de recenser leur avis au sujet des plans de santé et de proposer des solutions à chaque nouveau problème évoqué aboutissant à lister les risques d'échecs du projet.

2.2.4.1.1.1 Le temps imparti

Un problème fréquemment soulevé par l'équipe a été le temps à accorder aux plans de santé.

Ce problème est d'autant plus important l'hiver avec la saison des vêlages. En effet les vétérinaires sont en période d'activité très dense. Pour cette raison, il a été choisi de lancer les plans de santé en été. Si nous n'avons pas toute l'équipe à cause des congés, nous avons une équipe plus disponible et donc à même de développer le nouveau service.

2.2.4.1.1.2 Oser proposer le service

Un réel frein à la proposition des plans de santé fut d'oser le faire. En effet, les ASV surtout, m'ont fait remarquer, à plusieurs reprises, qu'ils allaient passer pour des vendeurs. Il a donc été nécessaire de leur faire passer l'intérêt des plans de santé : pour l'animal et le propriétaire. Il ne s'agit pas de vendre, mais de proposer un service bénéfique pour la triade : animal, propriétaire et vétérinaire. A cette fin, il leur est recommandé de proposer le service lors de la pesée de l'animal qui a lieu avant chaque consultation.

2.2.4.1.1.3 Suivi des paiements et consommations

Une problématique, ou risque, très importante pour l'équipe fut le suivi des paiements et des consommations des clients en plan de santé. Cette problématique est résumée par la Figure 20.

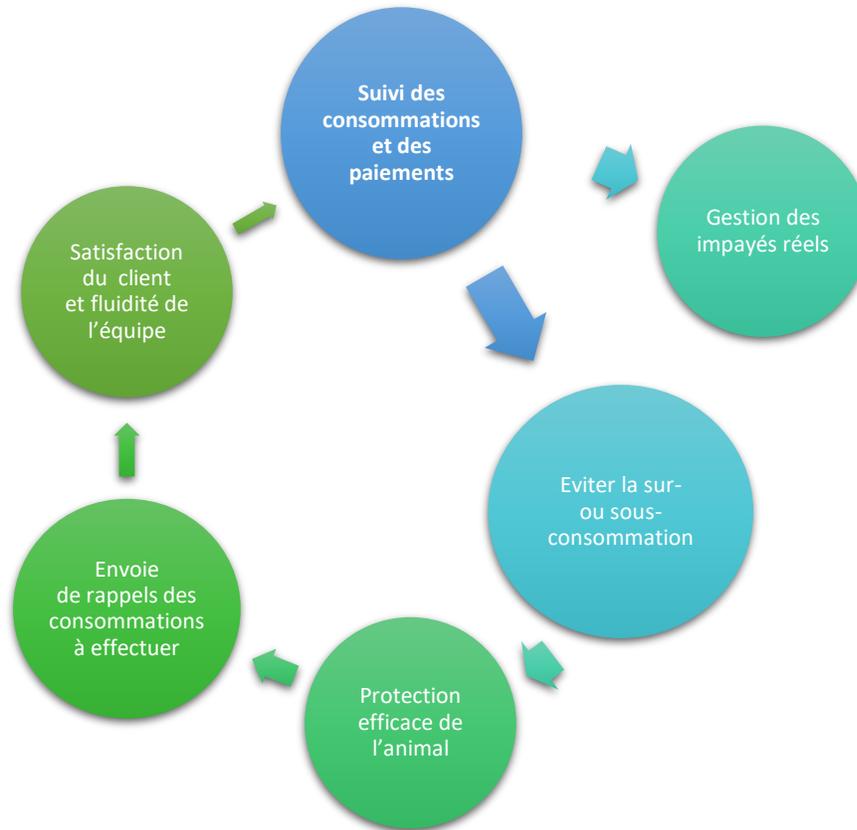


Figure 20 Risques envisagés liés à la mise en place des plans de santé

Le suivi des consommations en actes et en produits est essentiel afin d'éviter la surconsommation ou la sous-consommation. La surconsommation est une consommation d'acte ou de produit non prévus, tandis que lors de la sous consommation, le client n'utilisera pas l'ensemble de ses actes ou produits. La surconsommation coutera de l'argent à la clinique, tandis que la sous consommation, notamment au niveau des antiparasitaires, ne garantira pas la protection de l'animal et lésera le client.

Le suivi des consommations doit être simple pour ne pas rajouter de travail ni aux ASV à l'accueil ni aux vétérinaires et ainsi maintenir une interaction avec le client très fluide sans doute ni confusion.

2.2.4.1.1.4 Gestion des factures et des impayés

De même un travail de projection a été fait pour la partie comptabilité soulevant une problématique organisationnelle concernant l'édition des factures et le traitement de leur solde chaque mois à la réception du paiement.

La partie bien moins agréable de gestion des impayés a aussi été abordée en plusieurs points. Tout d'abord, ne pas envoyer de relance d'impayé à un client en plan qui paiera sa facture à la fin du mois. Nous avons aussi soulevé le problème de la gestion des réels impayés des mensualités. Dans ce cas de figure nous ne permettons plus au client de consommer le service jusqu'à régularisation de sa situation.

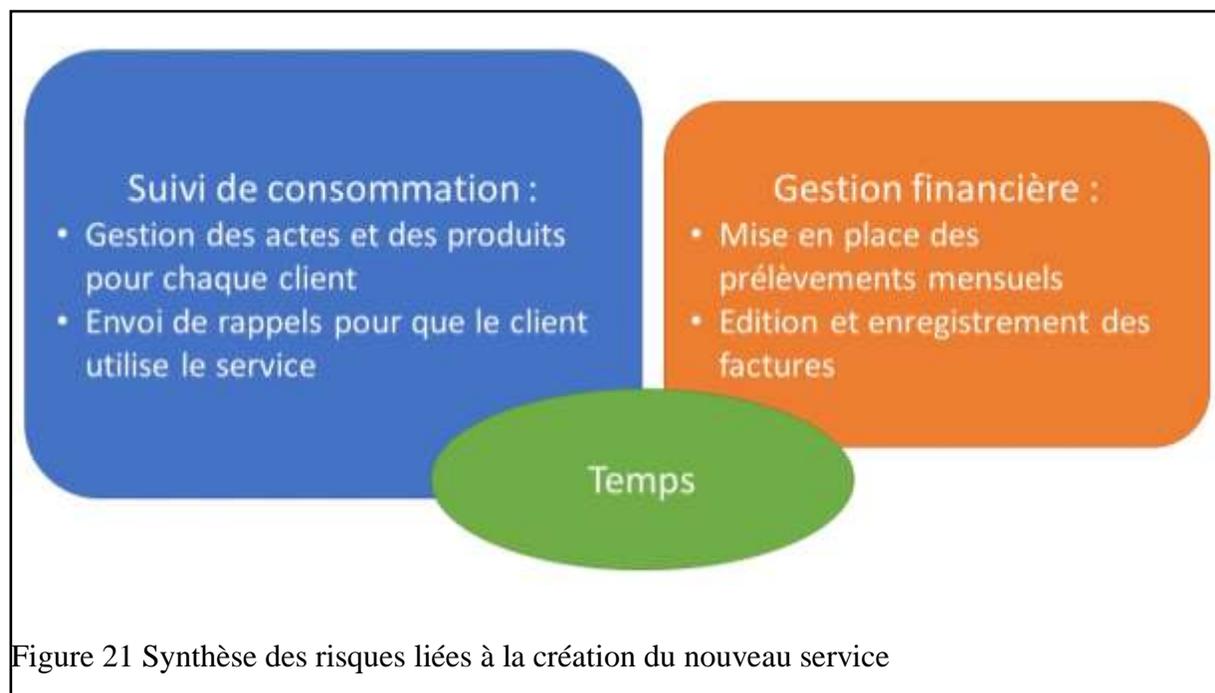


Figure 21 Synthèse des risques liés à la création du nouveau service

Après synthèse des risques liés au projet, résumés sur la Figure 21, et réflexion avec l'équipe dirigeante, nous avons décidé de démarcher des organismes de prestation de service en plan de santé en clinique vétérinaire pour nous accompagner dans ce projet.

2.2.4.2 La solution de prestataire de service

2.2.4.2.1 Les prestataires

Actuellement, 4 prestataires en plan de santé existent : *Oxane*, *Prevention Care*, *Premier Vetoplan* et *My plan de santé*. Leurs caractéristiques sont présentées dans le Tableau 9. Le dernier, *My plan de santé* est proposé par une centrale d'achat de fourniture vétérinaire. La clinique des Vétérinaires d'Alésia ne travaillant pas avec eux, il n'a pas été envisagé de changer de centrale d'achat pour accéder à ce service. Les 3 autres prestataires ont été étudiés.

Tableau 9 Comparaison des prestataires de service en plan de santé vétérinaire

	Prevention Care	Oxane	Premier VetoPlan
Société	Santé Vet (assurance vétérinaire)	Indépendante	Indépendante
Solution financière de prélèvement automatique			
Coordination avec le logiciel métier pour la facturation, le suivi des consommations, ...			
Solution de suivi du plan par les clients (application, rappel SMS, ...)			

La société Premier Vetoplan ne vend plus, depuis 2 ans, à de nouvelles cliniques françaises des solutions de plan de santé, ils ne font qu'accompagner les structures déjà en place et élargissent leur offre à l'étranger.

Après renseignement auprès d'autres cliniques vétérinaires utilisant déjà Oxane et plusieurs réunions de présentation et d'interaction avec les délégués, il a été conclu que le prestataire de service Oxane répond à la majeure partie de nos problématique organisationnelle. Ainsi Oxane a été choisi pour accompagner la clinique pour les plans de santé.

2.2.4.2.2 Description des services proposés par le prestataire de service Oxane

Les services proposés par Oxane pour accompagner la mise en place des plans de santé en clinique vétérinaire sont présentés dans les paragraphes suivants.

2.2.4.2.2.1 Interface avec le logiciel métier

Le prestataire propose une interface compatible avec notre logiciel métier. Cette interface permet une mise à jour permanente des informations à propos des clients et des produits et actes de la clinique. Ainsi aucune double saisie des informations n'est nécessaire ni pour les informations concernant le client et son animal, ni pour les informations concernant le prix des actes et des produits de la clinique.

2.2.4.2.2.2 Support financier

Le prestataire assure la mise en place des prélèvements mensuels à partir d'une carte bancaire ou d'un RIB (Relevé d'Identité Bancaire). L'édition et l'encaissement est fait directement par leur service. Grâce à l'interface, la synchronisation est automatiquement sur le logiciel métier de la clinique. En cas d'impayé, Oxane propose un service de recouvrement effectuant les premières démarches amiables de relance des clients. Si cette procédure ne se conclue pas favorablement, la clinique transmet le dossier à son huissier.

2.2.4.2.2.3 Suivi des consommations pour la clinique et pour le client

L'interfaçage compatible avec le logiciel métier permet de suivre et de mettre à jour les consommations du client directement depuis le logiciel métier. De plus, un système de rappel par SMS, mail ou notification sur une application est prévu par le prestataire. Cela permet d'envoyer les rappels : des visites à prendre, des produits à venir retirer à la clinique ou des soins à administrer à l'animal.

L'application sur *smartphone* disponible pour le client lui permet de suivre l'avancée du plan de santé de son animal dans le temps et de savoir lui aussi directement où il en est dans ses consommations.

2.2.4.2.2.4 Plan type mais personnalisable

Oxane propose un système de plan type correspondant à nos plans de bases. Ils contiennent les actes et les produits supposés, utilisés pour cette classe d'animaux. Ainsi pour chaque animal, nous pouvons rapidement charger dans le logiciel le plan standard correspondant à sa catégorie de poids et de gamme. À partir de ce plan type, nous pouvons rajouter tous types d'actes ou produits que nous souhaitons à son plan de santé. Les plans sont donc personnalisables à l'infini.

2.2.4.2.2.5 Supports de communication

Le prestataire de service propose un ensemble de supports permettant de matérialiser le service : des flyers à destination des clients, des affiches à installer à l'accueil, des propositions de publication à mettre sur les réseaux sociaux de la clinique. De plus l'application peut envoyer des rappels et permettre le suivi de plan de santé.

2.2.4.2.2.6 Aide au lancement

Finalement, le prestataire propose un accompagnement de la clinique à la mise en place de ses plans de santé. J'ai donc travaillé en étroite collaboration avec la formatrice Oxane pour la mise en place des plans. La formatrice nous a accompagné pour créer les plans de santé types que nous avons déjà quasiment établis. Elle a aussi passé une journée à la clinique pour finir de former l'équipe sur l'interface et la proposition des plans de santé aux clients.

2.2.4.2.2.7 Clôture des plans, animaux assurés, ...

Le prestataire évolue très vite dans son domaine pour s'adapter à toutes les situations.

Par exemple la clôture des plans de santé en cours d'année est possible très facilement depuis l'interface. Le client peut clôturer son plan avec un ASV à l'accueil, le logiciel calcule automatiquement le solde de ce que le client doit à la clinique ou inversement, en fonction des actes et produits déjà consommés par celui-ci, et des versements déjà effectués.

Finalement, peu de nos animaux bénéficient d'une assurance, mais le prestataire a prévu une édition simplifiée des factures pour que le client puisse se faire rembourser les frais de médecine préventive si l'assurance de son animal les prend en charge.

Ainsi, le prestataire propose, un ensemble de services répondants aux risques identifiés à la clinique, de gestion financière et de suivi des consommations répondant donc aux besoins de la clinique vis-à-vis des plans de santé.

2.2.4.3 Évolution du projet : élargissement de l'offre

L'avancée du projet a permis de définir l'offre de plan de santé pour les animaux seniors. Nous avons trouvé des solutions aux risques envisagés par l'équipe. Nous avons alors élargi notre offre durant le projet. Elle était initialement réservée aux seniors, puis s'est élargie aux autres classes d'âge : junior et adulte. Cette évolution est motivée par plusieurs points :

- Le prestataire de service propose une solution très complète répondant aux risques envisagés par l'équipe. Elargir l'offre de plan de santé à toutes les classes d'âge est donc envisagé en cours de projet ;
- Pour la communication, il nous est apparu plus facile de proposer à l'ensemble de notre clientèle les plans de santé. Le nouveau service est donc proposé à tous nos clients.

Nous proposons alors six plans types : les plans juniors chien et chat, adulte chien et chat, et senior chien et chat (avec en plus une déclinaison en deux niveaux de gamme pour les plans seniors).

2.2.4.4 Création d'outils : les carnets de procédures

La mise en place du service de plan de santé et plus particulièrement du plan de santé senior a motivé la création d'un déroulement standardisé de prise en charge de ces animaux. Pour cela, plusieurs carnets de procédures ont été établis concernant le déroulement des visites du plan de santé senior. Ils ont aussi été établis pour détailler la construction et l'utilisation des plans de santé par l'ensemble de l'équipe vétérinaire et ASV.

2.2.4.4.1 Déroulement de la consultation senior

Suivant le principe de la médecine préventive déjà en place à la clinique, une consultation senior type a été pensée pour homogénéiser la prise en charge de ces animaux. En effet, nous souhaitons fournir un service le plus homogène et complet possible à nos clients.

2.2.4.4.1.1 Compte rendu senior

La consultation senior est accompagnée d'un compte rendu de visite senior, présenté en annexe III. Pour le créer, nous avons utilisé comme base la consultation de médecine préventive habituellement réalisée à la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Puis nous l'avons étoffé en nous inspirant de la thèse de M. Rochet (ROCHET, 2003) avec sa grille gériatrique, ainsi que des articles issus du hors-série du Nouveau Praticien Vétérinaire sur la médecine du chien et chat âgés. Ce compte rendu sera conclu par un ensemble de recommandations données par le vétérinaire. Elles seront écrites et seront suivies et réévaluées avec le propriétaire à chaque nouvelle visite.

2.2.4.4.1.2 Fiche de scoring

Associé à ce compte rendu de visite senior, nous avons élaboré des annexes permettant de suivre au plus près l'évolution de nos animaux seniors (qui ont une évolution très progressive donc plus difficile à juger). Il a tout d'abord été établi, une fiche de scoring pour homogénéiser le remplissage du compte rendu de la visite senior. Cette fiche de scoring est disponible en annexe IV. Elle a été établie en suivant autant que possible la méthodologie SMART décrite dans la première partie de ce travail : elle est visuelle et synthétique, elle permet de grader un ensemble de caractéristiques de la médecine préventive des animaux de compagnie (score corporel, état buccodentaire, ...).

2.2.4.4.1.3 Suivi d'évolution des animaux seniors à la maison

Un questionnaire et une fiche de relevé à la maison ont été établis pour que les propriétaires les remplissent entre chaque visite.

Le questionnaire, présenté en annexe VI, permet de suivre l'évolution des animaux en termes de confort, vivacité, appétit, ... entre l'instant donné et la dernière visite effectuée. Ce questionnaire permet d'avoir une prise de conscience de la part des propriétaires de l'évolution de leur animal et d'en faire part au vétérinaire.

La fiche de relevé à la maison, présentée en annexe V, permet de faire relever des valeurs simples aux propriétaires entre deux visites (poids, quantité d'eau bue, fréquence respiratoire, fréquence cardiaque, ...).

Le questionnaire et la fiche de relevé à la maison ont donc pour but d'encourager la mise en place de mesures hygiéniques et/ou thérapeutiques pour s'adapter à l'état de l'animal et ainsi améliorer la qualité de son vieillissement au sein du foyer.

Le vétérinaire réalise la consultation de manière standardisée et rédige le compte rendu avec le propriétaire avant de lui remettre et de l'inviter à remplir le questionnaire et la fiche de relevé à la maison pour la prochaine visite.

En revanche, travaillant avec du vivant, nous savons qu'il faudra adapter l'examen clinique senior idéal à l'animal en question. De même, les relevés par les propriétaires pourront plus ou moins être complétés en fonction du propriétaire et de son animal. En effet, les animaux ne sont pas toujours aussi facilement manipulables que nous le souhaiterions.

2.2.4.4.2 Utilisation de l'interface du prestataire associée au logiciel métier

Dès le début du projet des plans de santé, l'équipe était inquiète quant à la mise en place pratique des plans de santé et de leur suivi. Pour accompagner au mieux l'équipe, différentes procédures ont été rédigées pour toutes les manipulations ayant trait au plan de santé.

J'ai rédigé ces procédures. Elles ont été corrigées à plusieurs reprises par les utilisateurs eux-mêmes et seront en continuelle évolution. Cela d'autant plus que l'interface du prestataire de service et notre logiciel métier sont en amélioration permanente.

Les trois principales procédures rédigées concernent : d'une part la mise en place d'un plan avec le client, d'autre part la mise en place du prélèvement à la signature et finalement la gestion des actes et produits délivrés au cours de l'année de souscription.

D'autres procédures moins fréquemment utilisées (comme la gestion d'un animal assuré ou la clôture d'un plan en cours d'année) ont été succinctement résumées par mes soins, tandis qu'une notice est disponible en ligne par le prestataire de service.

Ces carnets de procédure sont disponibles à tous les postes de travail susceptibles d'en avoir besoin. Ainsi les solutions sont toujours à portée de main. Nous avons tout mis en place pour que les procédures soient complètement et convenablement réalisées.

2.2.4.5 Formalisation du service

Si un service a pour principale caractéristique d'être intangible, il reste cependant très important de le matérialiser le plus possible. Ainsi le client peut visualiser ce pourquoi il paye.

Cette matérialisation du plan de santé est envisagée par le biais de la pochette de suivi des plans de santé senior. La pochette, montrée sur la Figure 22, contient les supports papiers suivants :

- les comptes rendus de visite senior
- les fiches de relevé à la maison
- les questionnaires de suivi d'évolution de l'animal entre deux visites seniors



Figure 22 Photographie de la pochette de plan de santé senior

La pochette est assez épaisse pour contenir le matériel nécessaire aux prélèvements d'urine des animaux de compagnie ainsi que les supports papiers. Cette pochette permet aussi au propriétaire d'y mettre le carnet de vaccination de son animal et les produits antiparasitaires.

La matérialisation du service de plan de santé est complétée par les supports fournis par le prestataire de service :

- d'une part les flyers distribués de manière ciblée à l'accueil. Les flyers sont personnalisés pour la clinique et ont été établis en étroite collaboration avec la formatrice du prestataire. Un exemple est présenté en annexe VII.
- d'autre part, même si surprenant, la matérialisation du service passe par l'application sur smartphone pour les clients. En effet, un support dématérialisé peut permettre de matérialiser un service. C'est une application qui est personnalisée pour son animal et lui permet de voir où il en est dans la consommation du plan de santé de son animal. Le client peut choisir de recevoir ses rappels via l'application directement plutôt que par SMS ou par mail.

Ces éléments permettent de donner une valeur à notre service de plan de santé.

2.2.4.6 Communication auprès du client

Le programme de communication a été établi pour utiliser tous les outils de communication à notre disposition. Pour faire découvrir le nouveau service à notre clientèle, elle a été réfléchi autour de deux axes : la communication orale avec le client d'une part et la communication par les canaux de diffusions écrits d'autre part.

Ainsi, nous souhaitons informer la plus grande partie possible de notre clientèle. En effet, même s'il ne souscrit pas à un plan de santé, un client informé de la création d'un nouveau service, va avoir une image dynamique de la clinique. Ce plan de santé peut donc améliorer son image auprès des clients, qui sont informés mais ne souscrivent pas obligatoirement.

2.2.4.6.1 Aide à l'argumentation orale des vétérinaires et ASV : lever les freins

Durant la mise en place des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia, l'ensemble de l'équipe a été mobilisée. Cette mobilisation a permis de définir et redéfinir très régulièrement les plans de santé pour que l'équipe soit à l'aise avec ce sujet.

Une fiche récapitulative de ce que sont les plans de santé est disponible pour les ASV à l'accueil sur la première page du carnet de procédures de mise en place des plans de santé. La fiche contient le rappel présenté sur la Figure 23.

Un plan de santé c'est :

- **Prévoir avec le vétérinaire** les actes et les médicaments de **prévention** pour votre animal pour l'année
- **Paiements mensualisés** de l'ensemble des frais prévus :
Mis en place du prélèvement automatique par CB ou RIB lors de la souscription
- **Des rappels et une appli** pour venir chercher les produits et prendre rendez-vous : Pas d'oubli possible
- Différents types de plans existent et seront **personnalisés pour votre animal**, vous pourrez en parler avec le vétérinaire

Figure 23 Pense bête pour définir les plans de santé en quatre points à l'accueil

Le pense bête est un support visuel pour que les ASV pensent à présenter les plans de santé en quatre points. Cette présentation pourra s'étoffer dans le temps mais assure une présentation complète et homogène à l'ensemble des clients.

Ayant suivi l'avancée des plans de santé durant leur construction, les ASV savent répondre aux questions les plus probables des clients : « qu'est-ce qu'un plan de santé ? » ; « peut-on arrêter un plan de santé en cours d'année ? » ; « comment souscrire à un plan de santé ? ». S'il s'agit d'autres questions, et qu'ils n'ont pas directement la réponse, ils savent où la trouver. Soit, ils cherchent dans la foire aux questions, appelée Box de formation, sur l'interface du prestataire de service, soit, ils s'adressent directement au prestataire par le biais de la formatrice ou directement à son service technique. C'est un bagage solide pour ne pas être démuni vis-à-vis des clients et ainsi pouvoir les proposer aisément.

La mise en place de la consultation type a permis de réfléchir aux arguments de vente du service. Ils sont habituellement classés selon l'acronyme SONCAS signifiant : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie. Chaque classe d'argument sera plus parlant pour une classe de consommateurs donnés. Les arguments de vente des plans de santé que nous avons mis en évidence sont nombreux et sont présentés à la Figure 24.

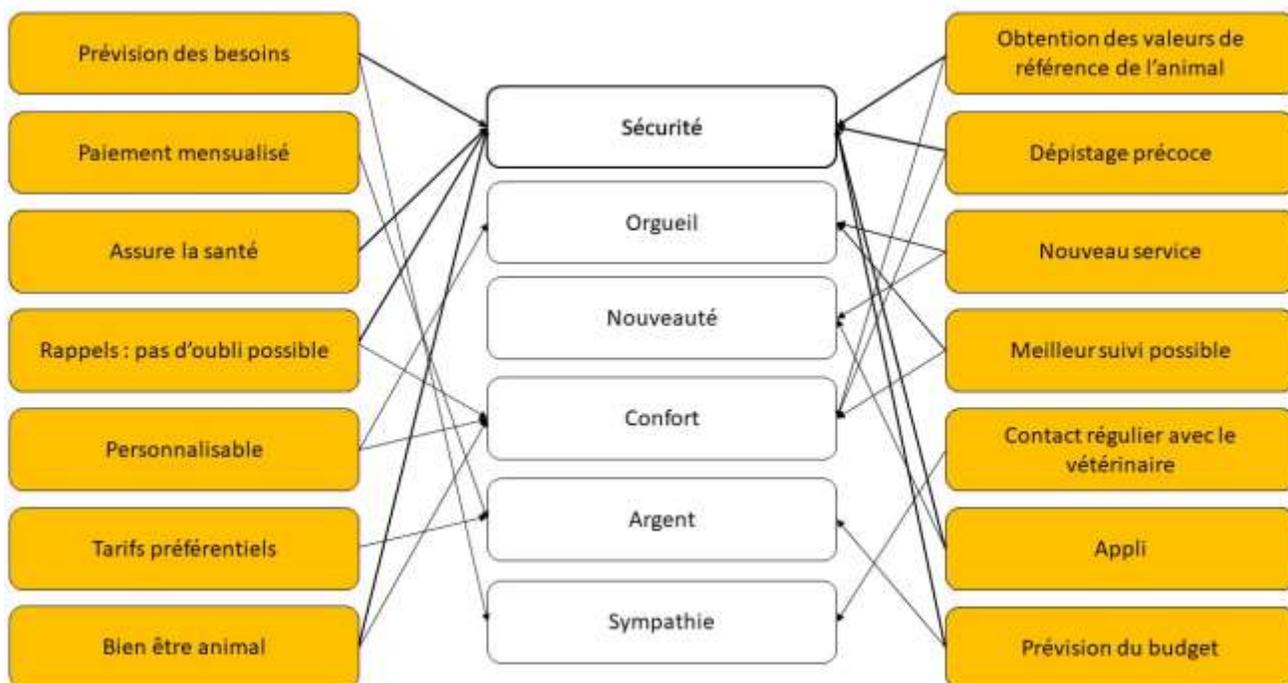


Figure 24 SONCAS des plans de santé

Cela fait un nombre important d'arguments. Dans un premier temps, il est conseillé à l'équipe d'en retenir un à deux par classe pour commencer à les utiliser. Ensuite le tableau des arguments pourra être complété avec les arguments recensés auprès des clients eux-mêmes.

2.2.4.6.2 Communication par les moyens de diffusion écrit

2.2.4.6.2.1 A l'accueil

Des affiches d'information sur les plans de santé sont disposées à l'accueil. Ces affiches sont fournies par le prestataire de service. Elles permettent d'informer les clients qui attendent à l'accueil avant d'être servi.

Le deuxième support de communication des plans de santé à l'accueil sont les flyers. Ils sont donnés par les ASV lors de la présentation orale des plans de santé et permettent d'appuyer et de matérialiser leur discours. Ensuite, le client peut lire la description plus précise en attendant le début de sa consultation ou bien une fois rentré chez lui.

2.2.4.6.2.2 Sur les réseaux

Le réseau social, sur lequel la clinique est présente, est utilisé pour communiquer sur les plans de santé. La première publication se fait la semaine d'avant le lancement des plans de santé à la clinique. Le vétérinaire gérant la communication préfère une communication sobre, nous avons donc rédigé notre propre publication visible sur la Figure 25 (à gauche). Elle peut être comparée à la publication proposée par le prestataire de service (à droite). Le prestataire de service propose une description plus humoristique qui n'est cependant pas compatible avec le type de publication fait sur la page de la clinique.



Figure 25 Communication Facebook de lancement des plans de santé (à gauche) et proposition par le prestataire (à droite)

Une modification du site internet de la clinique des Vétérinaires d'Alésia est en cours pour proposer les éléments de définition des plans de santé aux clients. Il est à noter que le site des Vétérinaires d'Alésia n'est pas actif et sert uniquement de support aux informations à propos de la clinique, de ses services et de l'équipe. Il n'y a pas de renouvellement de contenu au-delà de ces informations. Les clients touchés grâce à ce moyen de communication seront donc peu nombreux, cependant nous souhaitons être à jour vis-à-vis des services proposés.

2.2.4.6.2.3 Par les rappels de vaccin par voie postale

La cible du service étant les animaux de compagnie venant pour des rappels de vaccination lors de leur consultation annuelle de bonne santé, nous avons choisi de joindre aux rappels de vaccination envoyés par voie postale un flyer adapté à la catégorie de l'animal.

C'est l'occasion d'ouvrir la discussion à propos des plans de santé avant même que le client n'arrive à la clinique. Cette action pourra être menée durant un an au moins à partir de la réception des flyers en Aout 2021.

2.2.4.6.3 En consultation

Finalement, ce sera la promotion orale en consultation des plans de santé qui sera l'aboutissement de tous les autres moyens de communication. Le vétérinaire les proposera à tous les propriétaires d'animaux en bonne santé. Si le client n'aborde pas le sujet avant le vétérinaire, il aura l'occasion lors de la proposition de renouvellement des antiparasitaires, ou bien, lorsqu'une intervention supplémentaire est envisagée dans l'année à venir (détartrage, stérilisation, dépistage de dysplasie, ...).

Les vétérinaires sont le clou de la promotion des plans de santé et devront s'astreindre à la proposer sans à priori à tous les clients.

2.2.4.6.4 Programme des communications

La communication vis-à-vis des plans de santé est permanente à l'accueil par les ASV. Ils proposent les plans de santé aux clients venant pour les visites de médecine préventive. Cette proposition pour le nouveau service est accompagnée du flyer (présentés en annexe VII) correspondant à la catégorie de l'animal.

Les flyers sont aussi joints aux rappels de vaccinations envoyés par voie postale.

La communication par les réseaux est faite dès la semaine de mise en place des plans de santé à la clinique. Elle sera poursuivie tous les deux mois l'année de la création du service. Les publications tous les deux mois auront pour thème un couple animal/propriétaire ayant souscrit récemment. La publication sera formée avec une photo de l'animal et si possible une phrase de la motivation du client pour adhérer au plan. Idéalement un animal de chaque type sera représenté correspondant aux six plans types durant la première année. Cette publication sera complétées par des publications intermédiaires annonçant la vente du 25^{ème}, 50^{ème}, ... plans de santé.

2.2.4.7 Répartition des tâches et emploi du temps

L'ensemble de l'équipe est sollicité et informé de l'avancée du projet tout au long de sa mise en place. Ainsi, les idées de tous les membres de la clinique ont été recueillies et l'équipe sensibilisée progressivement aux plans de santé, à leur organisation et à leur déroulement.

Du côté des ASV, l'ASV responsable de la comptabilité a été impliquée principalement dans la partie comptable du projet tandis que les autres ont été formés sur la vente et le suivi des plans de santé au quotidien.

2.2.4.7.1 ASV responsable de la comptabilité

Les nouvelles tâches pour l'ASV en comptabilité sont recensées sur un carnet de procédures les récapitulant. Il est aussi indiqué la fréquence à laquelle elle devra les effectuer.

Cette procédure est présentée en annexe VIII. Pour résumé, son travail lié aux plans de santé est :

- Le suivi des factures : elle a pour mission le pointage des paiements. Si un impayé est constaté, elle le note dans la fiche du client sur le logiciel métier pour l'empêcher de consommer jusqu'à régularisation de la situation. De son côté le prestataire réalise les premières démarches de relance à l'amiable. En cas d'échec, nous clôturons le plan et faisons appel à notre service habituel de recouvrement ;
- Le suivi des consommations : elle rappelle les clients lorsqu'un acte ou un produit n'est pas encore consommé alors que la date de rappel est passée. Si la consommation est en retard, elle s'assurera par un appel téléphonique que le client a bien reçu le rappel, le cas échéant elle contrôlera l'exactitude des coordonnées du client ;
- Vérification des prix : l'ASV à la comptabilité est chargée annuellement de vérifier les prix indicatifs mentionnés sur nos moyens de communications ;
- Approvisionnements liés aux plans de santé : elle s'occupera de l'approvisionnement en fourniture. Sont concernés l'achat des pochettes seniors et la commande des packs de SMS envoyés par l'interface du prestataire de service ;
- Suivi global : elle est responsable de suivre les plans de santé dans son ensemble (recensement des problèmes rencontrés et les solutions qui ont été trouvées avec le prestataire et l'équipe, bilan des plans de santé après la première année d'utilisation et les suivantes). Ce suivi global permettra de faire le point lors des réunions de suivi avec l'équipe.

2.2.4.7.2 ASV recevant la clientèle

Pour les ASV recevant les clients, il s'agira de proposer le nouveau service aux propriétaires de chiens et chats seniors en visite annuelle de bonne santé. Cette proposition doit rester active dans le temps et ne pas s'essouffler.

Lors d'une consultation mettant en place un plan de santé, ils seront chargés de mettre en place le prélèvement mensuel avec le client à l'accueil. De plus, ils effectueront les délivrances à l'accueil des produits compris dans le plan de santé. Ils ont à cette fin à leur disposition à l'accueil un carnet de procédures pour les guider pour ses deux tâches principales. Les tâches complémentaires sont aussi décrites dans ce carnet de procédures pour pouvoir : créer un plan de santé (tâche qui est principalement attribuée aux vétérinaires), éditer le relevé de paiement pour envoyer aux assurances des animaux assurés et clôturer un plan de santé.

Ce sont de nouvelles tâches qui ont été amenées, petit à petit, à la fin de la mise en place du projet. Concrètement, dès qu'un temps calme se présentait à l'accueil, je profitais de ce moment pour leur montrer le fonctionnement de la plateforme du prestataire de service, les points clés à ne pas oublier face à un client en plan de santé, ... Cela a été un travail de répétition avec les ASV afin d'être le plus efficace possible le jour du lancement des plans de santé et pour la suite.

2.2.4.7.3 Vétérinaires

Du côté des vétérinaires, une fois que le contenu des plans de base a été décidé ensemble. Ils ont appris à se servir de la plateforme et à former leur discours pour proposer les plans de santé aux clients. Comme pour les ASV, un carnet de procédures détaillant les étapes à suivre pour la mise en place d'un plan de santé est disponible dans chacune des salles de consultation. Les vétérinaires s'occupent d'établir la partie médicale avec le client puis les ASV s'occupent de la mise en place du paiement.

2.2.4.7.4 Emploi du temps

Comme annoncé précédemment, une crainte de l'ensemble de l'équipe fut l'organisation du temps de travail vis-à-vis des plans de santé senior.

Pour que les vétérinaires aient le temps de proposer le nouveau service aux clients, nous avons prévu des créneaux de 30 minutes pour les rappels de vaccins des animaux seniors, à la place des 15 minutes initialement prévues représentant une consultation de 30 minutes par jour du lundi au vendredi toute l'année.

C'est un investissement de temps que les associés sont prêts à faire pour le début des plans de santé seniors. Par la suite, nous pouvons imaginer que le temps de mise en place va diminuer avec l'habitude des praticiens. Pour les propriétaires d'animaux junior ou adulte aucune adaptation du temps de consultation n'est prévue, cependant, il reste possible de faire évoluer cette pratique dans le temps.

Pour les ASV, la mise en place du prélèvement à la signature est plus longue qu'un simple règlement. Cependant, le temps lié à la délivrance des actes et produits au cours de l'année se voit réduit grâce à la mensualisation qui ne génère pas de facturation. Pour que ces manipulations n'engendrent pas d'inquiétude, les ASV sont préparés et le carnet de procédures de mise en place du prélèvement à la signature des plans de santé est disponible près des ordinateurs à l'accueil. Dans cette mesure, le travail des ASV est déplacé mais n'est pas augmenté, il sera avec le temps éventuellement réduit, quand l'habitude de mise en place du prélèvement sera maîtrisée par tous les ASV.

Finalement, seule l'ASV responsable de la comptabilité voit une augmentation de ses tâches à réaliser. Ces tâches sont nouvelles mais correspondent à son travail au quotidien. Le temps de réalisation de ces tâches est estimé à moins d'une heure par mois. Il lui est actuellement possible d'accorder ce temps de travail aux plans de santé. De même que pour l'ensemble de l'équipe, une fois l'outil du prestataire de service maîtrisé et les automatismes mis en place, on peut imaginer que ce temps se voit diminué.

2.2.4.8 Exemple de déroulement détaillé d'un plan de santé senior à la clinique des Vétérinaires d'Alésia

Voici le déroulement détaillé d'un plan de santé pour un animal senior se présentant à la clinique des Vétérinaires d'Alésia pour sa visite de bonne santé annuelle. C'est un client venant depuis plusieurs années à la clinique.

Le plan de santé senior est proposé par l'ASV à l'accueil. Le client a aussi pu être informé par les communications effectuées à l'accueil, sur les réseaux sociaux, par le flyer avec son rappel de vaccin papier ou par Bouche A Oreille.

Le vétérinaire propose le service de plan de santé au propriétaire. Si le propriétaire est intéressé, le vétérinaire choisit avec lui la gamme Essentiel ou Sérénité et l'adapte aux besoins du couple propriétaire/animal. Il réalise l'examen clinique de l'animal et explique la suite du plan au propriétaire. Finalement il lui remet la pochette de plan de santé senior.

Elle contient :

- le premier compte rendu de visite senior ;
- le questionnaire de suivi de l'évolution de l'animal senior entre deux visites ;
- la fiche de relevé à la maison ;
- le matériel de prélèvement des urines pour la prochaine analyse urinaire.

La pochette sera rapportée à chaque visite par le propriétaire. Ce dernier complétera le relevé des valeurs à la maison et le questionnaire entre chaque visite. La pochette sera complétée par le vétérinaire à chaque nouvelle visite du plan de santé avec un nouveau compte rendu de visite senior.

À la fin de la consultation l'ASV à l'accueil met en place le prélèvement mensuel avec le RIB ou la carte bancaire du client et encaisse la première mensualisation à l'accueil.

Le propriétaire reçoit un rappel tous les uns à trois mois (en fonction des produits antiparasitaires choisis avec le vétérinaire) lui indiquant de venir chercher ses produits à la clinique. Il passe chercher ses produits à la clinique éventuellement avec son animal pour le peser. Il reçoit ses produits sans les payer. L'ASV, lui délivrant, indique sur le logiciel métier (qui communique avec l'interface du prestataire de service) que le propriétaire les a bien reçus. Si le propriétaire ne vient pas chercher ses produits, l'ASV en comptabilité l'appelle pour vérifier qu'il a bien reçu le rappel et nous lui rappelons de venir les chercher.

Après six mois de souscription, le propriétaire reçoit un rappel lui indiquant qu'il faut prendre rendez-vous pour la visite bi annuelle de bonne santé. De même, s'il ne prend pas rendez-vous, nous l'appelons.

Lors de la visite bi annuelle, le vétérinaire effectue l'examen clinique de l'animal senior en suivant la procédure. De plus, il enregistre les résultats des valeurs relevées à la maison par le propriétaire, ainsi que les résultats du questionnaire de suivi. Il remplit un nouveau compte rendu de visite senior et fournit un nouveau questionnaire et une nouvelle fiche de relevé à la maison pour la prochaine visite senior. Celle-ci aura lieu dans le cadre du plan de l'année suivante.

Au bout d'un an de souscription, le propriétaire reçoit un rappel de fin de plan de santé, ainsi qu'un rappel pour prendre rendez-vous pour la vaccination de son animal. Cette visite sera l'occasion de renouveler le plan de santé Senior. La première année, au cours de cette visite de renouvellement du plan de santé, l'ASV à l'accueil donne le questionnaire de satisfaction pour que le client le remplisse en salle d'attente.

2.2.4.9 Les objectifs chiffrés

Pour le bon déroulement du projet et de sa suite, il est conseillé de mettre en place des objectifs chiffrés. Les objectifs en termes de nombre de plan de santé vendus chaque année varient d'une clinique à l'autre. Ce nombre dépend de la clientèle, mais aussi de l'engouement de l'équipe pour les plans de santé. Le plus souvent, les cliniques proposant des plans de santé pour toutes les classes d'âge d'animaux espèrent contracter entre 8 et 25 % de leur clientèle active. D'autres sources proposent un objectif au vu du temps de travail par praticien en activité canine. Par exemple vendre deux plans de santé toutes catégories confondues par ETP (équivalent temps plein) vétérinaire par semaine. Ces objectifs sont très variés et doivent être adaptés à chaque clinique vétérinaire.

À la clinique des Vétérinaires d'Alésia au vue des résultats de l'enquête menée au début du projet, il y a 11 % des clients propriétaires d'animaux senior qui sont très intéressés par les plans de santé. Nous avons donc choisi pour objectif de départ de contracter 10 % des propriétaires d'animaux seniors vaccinés. Cet objectif correspond à vendre un plan de santé senior toutes les deux semaines la première année. Par analogie pour les autres plans, nous considérons que 10 % des clients présents pour des rappels de vaccination sont susceptibles d'être intéressés pour souscrire à un plan de santé représentant un peu moins de deux plans vendus par semaine.

Pour conclure, l'objectif chiffré est de vendre environ 2,5 plans par semaine en moyenne l'année de la création du service.

Ce chiffre n'est pas anodin dans le sens où nous avons pour objectif de vendre un plan de santé tous les dix plans proposés nécessitant une réelle force de l'ensemble de l'équipe pour maintenir leur entrain à proposer les plans de santé.

Selon les sources, le taux de renouvellement des plans de santé est entre 80 et 99 %. Nous espérons avoir un renouvellement proche du maximum annoncé.

2.2.4.10 Récapitulatif de l'offre de plan de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia

A l'issue de notre enquête client associée aux volontés des dirigeants nous avons pu établir les plans de santé type pour les 6 catégories d'animaux. Pour rappel, ce sont les juniors chien et chat, les adultes chien et chat et les seniors chien et chat. Chaque catégorie de chien est découpée avec les quatre classes de poids (S, M, L et XL).

Un plan type est composé de deux visites de bonne santé, la protection vaccinale et antiparasitaire. Pour les seniors s'ajoute les actes de dépistages qui correspondent à une prise de sang et une analyse d'urine par an. Tandis que pour les juniors, la stérilisation et éventuellement l'identification s'ajoute au plan de base. Le tableau récapitulatif des offres pour nos six catégories d'animaux est présenté en annexe IX.

Ce tableau est disponible en première page des carnets de procédures dans toutes les salles de consultations et à l'accueil. Ainsi toute l'équipe est capable de donner très rapidement l'estimation du coût d'un plan de santé type pour un animal donné en fonction de sa classe d'âge et, pour les chiens, de son poids. Pour les chiots, nous avons fait une estimation du coût en fonction du poids estimé du chiot lorsqu'il sera adulte. Pour les adultes et les seniors, nous considérons que l'animal ne change à priori pas de classe de poids au cours d'une année, sinon ce sera un signe de modification pris en compte par le vétérinaire.

Ce tableau est formé des plans types. C'est une proposition de base et chaque plan est complètement évolutif. Il est personnalisable en fonction des besoins du couple propriétaire/animal et des propositions de prises en charge faites par le vétérinaire.

2.2.5 Financement des plans de santé

La motivation première des associés à la mise en place de ce service n'est pas pécuniaire, en revanche une entreprise pour rester compétitive et exister doit être viable économiquement. A cette fin, je vais maintenant présenter une estimation des coûts et des bénéfices de la mise en place des plans de santé pour la clinique des Vétérinaires d'Alésia.

2.2.5.1 Prestataire

Plusieurs types de frais sont imputables au prestataire de service : d'une part les frais fixes et d'autre part les frais variables.

2.2.5.1.1 Frais fixes

Les frais fixes sont les frais stables dans le temps peu importe la quantité de service vendue. Il existe deux modes d'adhésion à Oxane. D'une part un système de forfait de mise en place puis d'une cotisation annuelle, d'autre part un système de mensualisation à vie. Les prix HT sont résumés dans le Tableau 10 suivant.

Tableau 10 Prix HT en fonction du mode d'adhésion à Oxane

			Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Adhésion mensuelle	49 €	Coût annuel	588 €	588 €	588 €	588 €	588 €
		Coût annuel cumulé	588 €	1 176 €	1 764 €	2 352 €	2 940 €
Forfait à l'adhésion	1 298 €	Coût annuel	1 298 €	99 €	99 €	99 €	99 €
Adhésion annuelle les années suivantes	99 €	Coût annuel cumulé	1 298 €	1 397 €	1 496 €	1 595 €	1 694 €

Si l'abonnement mensuel est moins cher les deux premières années, il devient très vite beaucoup plus cher que le forfait à l'adhésion puis son abonnement annuel. Nous avons donc choisi cette deuxième solution.

2.2.5.1.2 Frais variables

Les frais variables sont proportionnels à la quantité de service vendue : plus nous en vendons, plus ça coûte.

Ces frais sont de 1.75€HT par plan de santé par mois. Ils sont facturés par le prestataire de service à la clinique. Le prestataire a établi un prix dégressif : plus l'on vend de plans moins les frais variables sont élevés. En revanche nous prendrons pour nos calculs le prix le plus élevé qui sera celui au lancement du projet et diminuera si le nouveau service fonctionne bien. Ce service, que l'on appelle frais de dossier, lié au prestataire de service peut être facturé au client ou non en fonction de la volonté des vétérinaires. Nous avons choisi de le remiser la première année d'adhésion puis de le réévaluer après la première année de mise en place des plans de santé à la clinique.

2.2.5.2 Fournitures et investissements

Les fournitures nécessaires aux plans de santé, et plus particulièrement aux plans de santé senior, sont très faibles avec pour principal élément, la pochette de matérialisation du service pour les seniors. Celle-ci est achetée à 2€99 HT pièce.

Les plans de santé sont accompagnés de rappels envoyés par mail, SMS ou notification de l'application. Nous considérons dans notre calcul que les rappels sont tous envoyés par SMS car ce sont les seuls présentant un coût supplémentaire. Une moyenne de quatre SMS sera envoyée par an par animal en plan de santé.

La mise en place des plans de santé a motivé des investissements supplémentaires pour la clinique qui sont décrits dans le paragraphe 2.3.1.2. Ces investissements ne sont pas uniquement destinés à une utilisation dans le cadre des plans de santé ; leur remboursement sera donc fait par l'acte associé à leur utilisation. Ils ne sont donc pas inclus au calcul du coût des plans de santé.

2.2.5.3 Les remises associées aux plans de santé

Sujet de nombreux débats avec les associés : « que pouvons-nous et que voulons-nous remiser », la décision de mise en place de telle et telle remise n'a pas été facile.

En effet, les praticiens vétérinaires souhaitent de manière générale valoriser leurs actes, qui représentent leur savoir-faire et leurs compétences. Cependant, ils sont prêts à faire des remises sur la vente du médicament. Rappelons alors, que le marché du médicament est incertain par l'ouverture proche du marché européen du médicament. L'attribution des remises fut au cœur de très nombreux débats qui se sont soldés par un vote à la majorité.

2.2.5.3.1.1 Remise sur les actes

Le seul acte que nous avons choisi de remiser à 100 % sont les frais de dossier liés au prestataire de service afin d'encourager le client à souscrire au plan. Cette remise sera réévaluée après un an d'utilisation des plans de santé à la clinique.

Nous avons aussi choisi de remiser certains actes pour les clients du plan Senior Sérénité (qui est notre gamme la plus haute). Il s'agit des actes de dépistages ou de soins précoces supplémentaires (détartrage, échocardiographie, échographie abdominale, chirurgie des chaînes mammaires, radiographies thoracique et abdominale). Cette remise a pour but d'encourager les clients à poursuivre le processus de dépistage en cas de suspicion émise par le vétérinaire. Ne voulant pas trop remiser les actes, nous avons choisi d'appliquer 5 % de remise sur cet ensemble d'acte pris à la signature du plan Senior Sérénité ou au cours de l'année de souscription de ce plan.

2.2.5.3.1.2 Remise pour les multi possesseurs

Plus de 60 % de la clientèle est multi possesseur, dans ce but, nous appliquons dans le cadre des plans de santé le même système de remise que celui déjà pratiqué à la clinique. Il s'agit de faire une remise de 5 % sur l'acte de consultation annuelle de bonne santé lorsque le propriétaire possède deux animaux qui sont correctement vaccinés, 10 % lorsqu'il possède trois animaux correctement vaccinés et 15 % lorsqu'il possède plus de trois animaux correctement vaccinés. Nous avons décidé d'appliquer la même remise pour les multi possesseurs souscrivant à un plan de santé que celle déjà appliquée aux autres clients.

2.2.5.3.1.3 Remise sur les produits

Finally, on the advice of the service provider, we applied 10 % discount on antiparasitic external and internal drugs, if they are taken all year. If they are taken for less time, this does not follow our recommendations and especially represents too much discount vis-à-vis of the client's expense, we then only grant the discount on the file fees.

To conclude, the discounts linked to health plans are summarized in Table 11.

Tableau 11 Résumé des remises liées aux plans de santé

Qu'est ce qui est remisé ?		Pour qui ?	De combien ?
Produit	Antiparasitaire	Tous propriétaires en plan de santé suivant les recommandations de traitements annuels	10 %
Actes	Frais de dossier	Tous propriétaires la première année des plans de santé	100 % la première année
	Ensemble d'actes de dépistages et soins précoces	Seulement les propriétaires en plan de santé Senior Sérénité	5 %
	Consultation annuelle de bonne santé (vaccination)	Les propriétaires de deux animaux et plus qui sont tous correctement vaccinés	5 % pour 2 * 10 % pour 3 * 15 % pour 4 * *animaux correctement vaccinés

2.2.5.4 Le prix de vente des plans de santé

Le prix de vente a été calculé avec les remises indiquées précédemment : frais de dossier remis à 100 % la première année, 10 % sur les antiparasitaires (si pris toute l'année), accompagné de 5 % de remise sur un ensemble d'acte pour le plan de santé Senior Sérénité.

Ces prix de ventes sont clairement en accord avec les résultats de l'enquête auprès des clients propriétaires de chiens. En effet, plus de 50 % des clients moyennement intéressés et très intéressés ont déclaré être prêts à payer plus de 26 € pour la médecine préventive de leur chien senior correspondant à l'offre établie par la clinique entre 24 € et 31 € par mois en fonction du poids de l'animal.

En revanche pour proposer aux chats seniors un service équivalent à celui proposé aux chiens seniors, la proposition à 31 € par mois pour les chats est en dehors de ce que les clients sondés affirment être prêt à payer. En effet, aucun propriétaire sondé a affirmé être prêt à payer plus de 31 € par mois et seulement 20 % étaient prêts à payer entre 26 € et 30 € par mois. Nous avons cependant tenu à conserver ce niveau de service pour les chats correctement médicalisés. Nous savons alors, que le budget risque d'être une cause de refus plus fréquente pour les chats que pour les chiens. Il est à noter qu'un réajustement du contenu des plans est possible si le frein du prix est trop important pour les clients propriétaires de chats.

Le prix de vente a été établi au regard de notre volonté et de celle de nos clients. Nous n'avons pas pu le comparer aux cliniques voisines sachant qu'elles ne proposent pas encore ce service. Si la concurrence développe activement ce service, il sera intéressant d'étudier les propositions faites par nos confrères à leurs clients en termes de plan de santé pour savoir où nous nous situons vis-à-vis de la concurrence et éventuellement réajuster notre offre.

2.2.5.5 Estimation du plan de financement

Aux vues des remarques précédentes voici le calcul de financement des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Nous avons estimé les gains et les coûts liés à la mise en place du service.

- Gains :

Nous prenons comme gain l'entrée d'argent liée à la vente supplémentaire de médicament antiparasitaire. Nous considérons le gain net comme étant la marge avant sur la vente de ces produits.

Les gains sont calculés sur la marge avant de la moyenne des médicaments vendus annuellement aux propriétaires en plan de santé. Pour faciliter le calcul, nous considérons qu'ils n'achetaient pas d'antiparasitaire et qu'ils achètent désormais la protection antiparasitaire recommandée. Nous savons que le prix des antiparasitaires risque d'évoluer avec l'ouverture européenne du marché du médicament, mais nous avons cependant choisi de l'utiliser pour avoir une base de calcul qui sera à réévaluer une fois les conséquences de cette législation connues.

- Coûts :

Comme coûts liés aux plans de santé nous prenons les frais fixes et les frais variables liés au prestataire de service. À ces coûts s'ajoutent les fournitures et les remises accordées sur les produits. Les remises sur les actes accordées aux propriétaires en plan de santé Senior Sérénité ne sont pas prises en compte dans le calcul car elles représentent un faible montant et sont difficilement estimables. Les frais liés au forfait d'adhésion la première année au prestataire sont répartis sur les cinq premières années d'utilisation du service du prestataire.

- Hypothèses et estimations :

Les objectifs de vente de plan de santé sont d'environ deux plans de santé senior par mois la première année. Puis pour les années suivantes nous avons estimé pouvoir vendre un plan supplémentaire tous les deux mois. Pour les plans des deux autres catégories, adulte et junior, les objectifs de vente sont d'environ deux plans par semaine, soit huit plans par mois la première année, puis deux plans supplémentaires par mois les années suivantes.

Dans notre calcul, nous ne rentrons pas les charges de personnel mais nous pouvons considérer qu'elles sont payées par les ventes additionnelles, de *pet food* notamment, et de la marge faite sur la vente des actes qu'un client hors plan de santé n'aurait pas achetés. Il s'agit de la consultation bi annuelle (si leur animal est en bonne santé, beaucoup de propriétaires viennent seulement une fois par an pour le rappel de vaccin) et des actes de dépistage des plans seniors que sont les analyses sanguines et urinaires.

Tableau 12 Financement des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia

Forfait d'adhésion sur 5 ans	1 298 €	99 €/année supplémentaire					
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
Nombre de plans senior vendus	24	36	48	60	72	84	96
Nombre d'autres plans vendus	96	120	144	168	192	216	240
Coûts							
Frais fixe du prestataire	260 €	359 €	359 €	359 €	359 €	99 €	99 €
Frais variable du prestataire	2 520 €	3 276 €	4 032 €	4 788 €	5 544 €	6 300 €	7 056 €
SMS	31 €	41 €	50 €	59 €	69 €	78 €	87 €
Pochette senior	70 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
Remise sur les produits	1 765 €	2 294 €	2 824 €	3 353 €	3 883 €	4 412 €	4 942 €
Bénéfice vente produits	5 295 €	6 883 €	8 472 €	10 060 €	11 649 €	13 237 €	14 826 €
Bénéfice annuel	650 €	879 €	1 173 €	1 466 €	1 760 €	2 313 €	2 607 €

Dans ces hypothèses, le Tableau 12 montre donc que le service sera faiblement bénéfique dès la première année. Nous observons que les deux postes de dépenses majeurs sont les frais variables liés au prestataire de service, aussi appelés frais de dossier, et les remises accordées sur les produits antiparasitaires. Si, comme nous l'envisageons, nous arrêtons d'offrir, tout ou partie, des frais de dossier liés au prestataire après la première année, le bénéfice lié aux plans de santé fera plus que de tripler.

Finalement, il manque un point majeur mais difficilement quantifiable, qu'est la fidélisation de notre clientèle par sa satisfaction. Si ce point est très difficilement quantifiable, il a été moteur de ce projet et est très important pour l'équipe dirigeante. Nous tenterons de l'évaluer avec l'administration du questionnaire de satisfaction présenté dans le paragraphe suivant.

2.2.6 Suivi des plans de santé au sein de la clinique

2.2.6.1 Suivi au niveau de l'équipe

Afin que la dynamique engendrée par le nouveau service dure dans le temps, il est prévu de réaliser tous les deux mois une réunion à propos des plans de santé avec l'ensemble de l'équipe. Cette réunion sera couplée à la réunion pour les ASV déjà en place tous les 15 jours.

Elle sera l'occasion de faire le point sur les problèmes rencontrés et les solutions envisagées, pour finalement réadapter et compléter les carnets de procédures au besoin.

Cette réunion sera l'occasion de faire le point sur les évolutions du logiciel métier vis-à-vis de l'interface du prestataire de service. En effet, ces deux logiciels évoluent très vite pour s'améliorer, mais cela peut déstabiliser l'équipe et engendrer quelques problèmes occasionnels.

Les vétérinaires en profiteront pour partager leur utilisation des plans de santé et leurs nouveaux arguments de vente.

Ces réunions seront l'occasion de faire le point sur la communication à l'accueil et de créer les supports de communications pour les nouvelles publications à partager sur les réseaux sociaux.

2.2.6.2 L'évaluation du projet

Un ensemble d'éléments seront à juger pour évaluer la réussite du projet à moyen et long terme. Il s'agira d'une part de la satisfaction des clients et de l'équipe, et d'autre part des indicateurs chiffrés vis-à-vis des plans de santé.

2.2.6.2.1 Satisfaction de l'équipe

La satisfaction de l'équipe est un point essentiel à court, moyen et long terme. En effet, les plans de santé sont un plus que la clinique des Vétérinaires d'Alésia a décidé de mettre en place. Ce projet de mise en place des plans de santé a pour but d'apporter de la nouveauté pour la clientèle, mais aussi pour les collaborateurs associés et salariés de la clinique. Ainsi il est important que l'équipe soit satisfaite de ce service du point de vue pratique de mise en place, mais aussi de satisfaction dans leur relation avec la clientèle et leurs animaux. Un point sera fait tous les mois pour accompagner les problèmes et les solutions trouvées ainsi que les ressentis de chacun. Puis nous envisageons de faire un point annuellement à propos des plans de santé : les retours des propriétaires, les ressentis de l'équipe et la synthèse chiffrée des ventes.

2.2.6.2.2 Satisfaction des clients

Une fois l'étude en interne de la satisfaction de l'équipe vis-à-vis des plans de santé menées, nous étudierons la satisfaction des clients.

A cette fin, nous réaliserons une enquête de satisfaction client. Celle-ci est élaborée en suivant les règles d'établissement d'un questionnaire. Le questionnaire sera distribué au renouvellement des plans de santé ce qui coïncidera le plus souvent avec un rendez-vous annuel de bonne santé. Il sera donc donné directement en salle d'attente. Le questionnaire de satisfaction client est présenté en annexe X.

De plus, il est prévu de remettre le questionnaire aux clients arrêtant le plan (si ce n'est pour cause de décès de leur animal). Pour s'enrichir des retours des clients qui ne sont pas satisfaits du service.

2.2.6.2.3 Les indicateurs chiffrés

Finalement, même si ce n'était pas la motivation principale de la mise en place de ce nouveau service, il est nécessaire de contrôler l'impact financier des plans de santé. Pour cela, les mêmes indicateurs que ceux choisis en début d'étude pourront être repris. Il s'agit de reprendre dans le système propre à la clinique de répartition des CA, le CA concernant les antiparasitaires vendus rapporté aux nombres d'animaux vus en visite cette même année extrait du logiciel métier. De la même manière, nous pourrons comparer les taux d'animaux vaccinés et identifiés vus cette même année.

À partir de la fin de la première année, nous pourrons évaluer le taux de renouvellement des plans de santé. Il sera surtout essentiel de comprendre les causes de non-renouvellement et de comprendre ce qui ne convient pas aux clients dans les plans de santé. Cela nous permettra d'évoluer et de faire évoluer notre offre.

Il est à noter que la première année, nous n'étudierons pas les chiffres des ventes liées directement au plan de santé mais les chiffres globaux de vente de la clinique. Cela dans l'objectif de ne pas biaiser les résultats obtenus avec les clients qui auraient suivi l'ensemble des recommandations du vétérinaire même en l'absence de plan de santé.

Pour les années suivantes, nous pourrons suivre les indicateurs liés directement aux plans de santé fournis par l'interface du prestataire de service pour suivre le nombre de plan vendu, le taux de renouvellement, le montant moyen des plans, ...

2.3 Bilan de l'expérience de création d'un nouveau service de plan de santé

2.3.1 Conséquences du projet

La mise en place des plans de santé à la clinique des Vétérinaires d'Alésia a été moteur d'un ensemble de changements collatéraux.

2.3.1.1 Réévaluation des tarifs de l'ensemble des actes

La réflexion autour des tarifs, à pratiquer dans le cadre des plans de santé, a été le *booster* pour faire aboutir un projet évoqué depuis longtemps à la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Le prix de l'ensemble de actes de canine a été réévalué et réhaussé de 5 %. C'est une hausse non négligeable mais qui n'avait pas été pratiquée depuis plus de cinq ans. Cette réévaluation va engendrer un chiffre d'affaires supplémentaire estimé à 35 k€ ce qui représente environ 2 % du CA total de la structure.

2.3.1.2 Investissements

La mise en place des plans de santé a fait éclore ou a relancé divers projets à la clinique.

Tout d'abord, l'achat d'un appareil de mesure de la pression artérielle est fait et va bientôt être fonctionnel à la clinique. Celui-ci servira principalement en dépistage lors des consultations des animaux seniors, mais permettra aussi un suivi plus précis des animaux souffrant de pathologies chroniques ou non (cardiaques, rénales, ...)

L'investissement dans un nouvel échographe est prévu. En effet, la réalisation plus systématique de bilan senior laisse à penser qu'un plus grand nombre de dépistage précoce sera réalisé. Cela concerne notamment le dépistage cardiaque réalisé par échocardiographie notamment. L'amélioration de la définition en imagerie a évolué de manière exponentielle ses dernières années, grâce à une augmentation de la vitesse de calcul ainsi que de la précision de mesure des sondes. Cela, associé avec la mise en place des plans de santé, motive la réflexion pour le renouvellement de l'échographe. C'est un investissement bien plus important qu'un appareil de mesure de la pression artérielle, la réflexion sera donc plus longue, mais elle est lancée. Ces investissements seront financés par les actes associés à leur utilisation. Ils n'ont donc pas été inclus à l'estimation du financement des plans de santé.

2.3.1.3 Harmonisation de la consultation senior

La principale conséquence de la mise en place des plans de santé est l'harmonisation des pratiques. Cela est une volonté de l'équipe dirigeante et a été formalisée grâce aux carnets de procédures de déroulement de la consultation senior (présentés en annexe III et IV). Cela a permis d'établir une base pour cette catégorie d'animaux et sera une base pour un futur travail afin que l'équipe harmonise ses pratiques sur l'ensemble des consultations de médecine préventive.

2.3.1.4 Élargissement de l'offre proposée

Il est atypique de commencer par mettre en place des plans de santé senior dans une clinique. Le plus souvent, les plans concernent dans un premier temps les adultes et les juniors puis les seniors. Dans notre cas, nous avons commencé la démarche inverse pour suivre la volonté des associés. Au cours de notre projet, nous avons cependant acté qu'il était désormais possible et plus complet de proposer des plans pour l'ensemble de notre clientèle et non pas que pour les seniors.

Le projet initial de mise en place des plans de santé senior s'est donc assez largement élargi aux plans de santé de manière générale. La cible aussi s'est donc élargie à tous les animaux venant en consultation annuelle de bonne santé pour le rappel de leur vaccin ou la primo vaccination pour les juniors.

Si les plans de santé senior ont pour objectif une meilleure médicalisation et un dépistage précoce des maladies les plus fréquentes des animaux vieillissants, la suite logique de la création des plans de santé sera celle du développement des plans de suivi des pathologies chroniques. Ce sont des plans de santé non plus préventifs mais curatifs. Ils prennent en charge le traitement d'une ou plusieurs pathologies (cardiaque, rénale, ...). Celles-ci sont moins facile à prévoir et nécessitera une maîtrise plus fine de l'interface du prestataire de service et des réflexes à avoir vis-à-vis des plans de suivi des pathologies chroniques (facturation des frais de dossier, inclusion de la plus petite quantité nécessaire à l'animal, clôture et réouverture de plan). La mise en place des plans de suivi des pathologies chronique ne sera à priori pas envisageable tout de suite, mais le sera prochainement.

2.3.1.5 Les surprises au lancement : le rêve confronté à la réalité

Le lancement du projet a eu lieu deux mois et demi après le début de notre réflexion. Avec grand plaisir, nous avons vendu le premier plan de santé le jour du lancement.

Si nous avons élaboré la liste la plus précise possible des risques. Les solutions apportées par le prestataire de service et par nous-même permettaient de les résoudre. Cependant nous n'avions pas tout prévu : nous avons bien sûr eu des surprises au lancement du projet.

Il y a tout d'abord eu un souci lors de la première facturation. Ce problème a très vite été maîtrisé par l'équipe du prestataire de service. Il était lié à un problème de communication entre l'interface du prestataire et notre logiciel métier, causé par une utilisation que nous avons de notre logiciel métier que le prestataire n'avait pas envisagé.

Ce souci de facturation le premier jour, nous a vraiment ralenti dans notre élan suscité par la nouveauté. Cet inconvénient a très vite été géré et n'a pas eu plus de conséquence, nous avons pu reprendre la vente des plans de santé activement.

Un point nous a vraiment été désagréable cependant, ce fut la présentation par les intervenants du prestataire, à plusieurs reprises, d'un service n'existant pas encore. Cette description d'un produit n'existant pas encore participe à décrédibiliser le prestataire. Il s'agit du système de rappel par notification directement sur l'application sur smartphone. Aujourd'hui en développement, il ne sera probablement pas disponible avant six mois. Le fonctionnement correct du système n'est pas empêché, mais affecte la confiance accordée au prestataire et à la fiabilité de son système.

Finalement, nous avons découvert au lancement que le prestataire nous avait gardé de bonnes surprises. En effet, la problématique de la facturation et d'éviter d'envoyer des relances d'impayés aux clients en plans de santé (facturation mensuelle) a été un sujet qui nous a beaucoup occupé. Après avoir questionné directement le service technique du prestataire, nous avons trouvé nous-même des solutions avec l'équipe des ASV pour être fonctionnel à ce sujet. Cependant, il se trouve que le prestataire avait déjà mis en œuvre un système empêchant l'envoi des relances d'impayés, mais aucun des interlocuteurs n'avait été capable de nous le dire. Nous avons dépensé du temps et de l'énergie pour trouver des solutions alors que le problème n'existait pas ... Le rêve était donc moins bien que la réalité !

2.3.2 Bilan des difficultés rencontrées

La principale difficulté, parce qu'elle est récurrente, est d'avoir le temps de mettre en place ce projet. En effet, les associés n'ont jamais manqué de volonté pour participer au projet, malgré leurs nombreuses sollicitations professionnelles. Une problématique d'efficacité en réunion s'est surajouté à ces difficultés. En effet, au début de chaque réunion avec l'équipe, il y a eu du temps pour les communications sur les autres thèmes que celui de la réunion. C'était rarement, voire jamais, une communication inutile ou superflue, cependant cela a fait perdre du temps sur l'objet de la réunion, alors que les vétérinaires en manquent tout le temps !

Le temps étant un frein, il est important de mettre en place le service à un moment de l'année lors de période plus calme (l'été dans notre cas).

De plus, il a été difficile de trouver un point d'équilibre entre les volontés de chacun des vétérinaires dirigeants. Il a tout d'abord été difficile de connaître les attentes des associés, pour ensuite l'adapter à ce que l'entreprise pouvait et ne pouvait pas. Nous avons donc dû faire des compromis conciliant une partie de l'avis de chacun avec les contraintes technico-économiques.

La durée de mon stage nous a imposé un cadre temporel à la création et à la mise en place des plans de santé. Cet objectif de temps fixé a donc été une contrainte mais aussi un atout : le service est lancé. Nous recommandons donc d'avoir un objectif de temps fixé pour que le projet ne s'étiolle pas dans le peu de temps disponible des vétérinaires.

Du côté de la communication, l'équipe n'est pas très satisfaite des flyers proposés par le prestataire de service. Ils sont trop denses et trop chargés en information. C'est selon nous une méthode moyennement efficace pour communiquer. Nous utiliserons ces flyers pour le moment, mais ils seront amenés à être refaits par la clinique pour le futur.

Après le lancement du nouveau service, nous gardons tout de même à l'esprit que ce n'est pas parce que le service est lancé qu'il est pleinement fonctionnel. En effet l'essentiel du travail a commencé le jour du lancement. L'équipe vétérinaire et ASV va devoir changer ses habitudes de travail : c'est un vrai défi pour chacun. Pour relever ce défi, il a fallu convaincre et motiver l'ensemble de l'équipe ASV et vétérinaire de l'utilité des plans de santé.

Durant l'élaboration du projet, nous avons élargi notre offre aux animaux de toutes les catégories d'âge. Avec du recul, il aurait été pertinent de l'envisager dès le début et de ne pas se focaliser que sur les seniors mais directement sur l'ensemble de notre population animale. Cette stratégie nous aurait permis d'enquêter auprès de tous nos clients et donc de mieux représenter leurs avis.

2.3.3 Conseils pour l'optimisation de la mise en place d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire

Pour finir, en prenant du recul sur le projet et les difficultés auxquels nous avons dû faire face, je vais présenter les conseils que nous pourrions donner à des confrères souhaitant optimiser la mise en place d'un nouveau service dans leur structure.

- Identifier les sujets motivants :

Pour imaginer un nouveau projet, il s'agit de trouver les sujets motivants pour l'équipe. Il est difficile d'imaginer une structure monter un projet sans que personne n'apprécie ce sujet ou voit son intérêt pour la croissance de la structure.

- Se fixer des objectifs :

En suivant la méthodologie SMART présentée dans le paragraphe 1.3.1.5, il sera important de fixer les objectifs intermédiaires qui serviront l'objectif final. Il s'agit dans un premier temps de définir le plus clairement possible l'objectif final pour le faire valider par l'équipe dirigeante. Une validation claire par chacun des dirigeants permettra de donner un objectif commun que tout le monde servira. Ensuite, il s'agit de le présenter et de le faire accepter au reste de l'équipe.

Les objectifs seront amenés à évoluer au cours du projet : ils ne sont pas figés mais doivent être clairement exprimés et réexprimés.

- Définir les moyens :

De la même manière que nous recommandons de définir les objectifs le plus clairement possible, nous préconisons de définir précisément les moyens alloués au projet. Il s'agit d'accorder du temps et de l'argent au projet. Cela passera par l'attribution de missions à tel ou tel membre de l'entreprise, en intégrant éventuellement des personnes extérieures (prestataire, stagiaire, ...) pour combler au manque de temps notamment.

- Étudier la faisabilité :

En suivant les initiales A et R de l'acronyme SMART, nous nous assurons que le projet soit acceptable et réalisable pour l'équipe. Nous conseillons de plus d'étudier le marché à l'aide d'une enquête client et d'une étude de la concurrence. Pour des problèmes de disponibilités, nous conseillons de déléguer cette tâche à des personnes extérieures (prestataire, stagiaire, ...). Cela permettra d'affirmer ou d'infirmier la faisabilité du projet et de le poursuivre tel quel ou de revoir les objectifs, le contenu, ...

- Prévoir :
Envisager avec l'équipe un maximum de problèmes que le projet peut soulever, permet de mettre les solutions en place en amont des problèmes. Cependant, il faut rester objectif, pour ne pas créer de nouveaux problèmes, mais être assez prévoyant pour que les collaborateurs maîtrisent le sujet et soient sereins vis-à-vis de ce nouveau projet.
- Étudier la possibilité d'externaliser :
Nous recommandons de démarcher les éventuels prestataires de service dans le domaine du nouveau service envisagé. Cela sera l'occasion de savoir ce qui existe et d'avoir des points de vue extérieurs. Ils sont toujours enrichissants, même si vous décidez de ne pas externaliser le service.
- Pérenniser le projet :
Après avoir correctement réalisé le premier point (définir précisément l'objectif final), il faudra définir des objectifs une fois le service fonctionnel. Cela permettra d'évaluer le projet. Ces objectifs sont quantitatifs (nombre de service à vendre, ...), le plus souvent, et pourront être qualitatifs (satisfaction des clients, de l'équipe, ...). Ce dernier point ne doit pas être négligé pour que l'entreprise avance et que les collaborateurs aient d'avantage envie de s'impliquer dans la vie de celle-ci.

CONCLUSION

Au terme de ce stage, le projet consistant à mettre en place le service de plan de santé pour animaux senior à la clinique des Vétérinaires d'Alésia est atteint. Il est même dépassé avec la mise en place des plans de santé pour les animaux de compagnie de toutes les catégories d'âge.

Ce nouveau service répond au besoin de l'équipe, qui est de mieux suivre la population d'animaux seniors. Il répond aussi aux besoins des clients : qui sont, d'accorder une attention grandissante à leurs animaux de compagnie, tout en proposant des solutions de paiements facilitées.

Durant mon stage, toute l'équipe a été mobilisée fréquemment. Il s'agissait que chacun comprenne l'intérêt des plans de santé pour le client et pour la clinique. Ainsi, les plans de santé font partie de leur quotidien.

Les plans de santé ont été établis à la suite de l'étude des besoins de notre clientèle. Cette enquête a permis de valider et d'infirmer certaines de nos hypothèses de départ. Ensuite, l'identification des risques liés au projet, nous a encouragé à faire appel à un prestataire de service, pour nous apporter la fonction support nécessaire à la création des plans de santé (suivi des consommations, mise en place des mensualisations, ...). Cela a permis d'élargir l'offre initialement restreinte aux animaux seniors aux animaux de toutes les catégories d'âge.

Il ne reste aujourd'hui plus qu'à maintenir la motivation de l'ensemble de l'équipe pour continuer à proposer activement les plans de santé à la clientèle.

Par la suite, il s'agira d'étudier les bénéfices de ce projet dans le temps à plusieurs niveaux : d'une part la satisfaction de l'équipe, d'autre part la satisfaction de la clientèle et pour finir l'évaluation financière du projet.

La mise en place de ce service n'est qu'une pièce du puzzle assemblé par l'équipe dynamique des Vétérinaires d'Alésia, dont le but est de satisfaire ses collaborateurs, ses clients et leurs animaux.

Dans le contexte actuel, où les consommateurs sont friands de nouveautés pour leurs animaux de compagnie chéris, la mise en place de nouveaux services d'accompagnement pour ces derniers est bienvenue aussi bien dans les cliniques canines que les cliniques mixtes.

Bibliographie

- ANSES, 2020. *ANSES One Health*. [En ligne]
Available at: <https://www.anses.fr/fr/content/one-health>
[Accès le Juin 2021].
- BATHELOT, B., 2020. *Définitions marketing : "l'encyclopédie illustrée du marketing"*. [En ligne]
Available at: <https://www.definitions-marketing.com/definition/bouche-a-oreille/>
[Accès le juin 2021].
- DAUMAS, A., 2019. *Législation européenne sur les médicaments : quoi de neuf ?*. [En ligne]
Available at: https://veterinaireliberal.fr/wp-content/uploads/2019/12/PLAQUETTE_FVE_HD_French.pdf
[Accès le Juin 2021].
- DESCOURS - RENVIER, C., 2021. 97% des étudiants souhaitent devenir praticiens, selon une enquête sur le futur du monde vétérinaire. *La dépêche vétérinaire*, 10 avril, pp. 10-11.
- FALISSE, F., s.d. *Questiologie*. [En ligne]
Available at: <https://www.questiologie.fr/>
[Accès le 20 juillet 2021].
- FRAYSSINET, L., 2019. *EVOLUTION DES MODELES D'AFFAIRES VETERINAIRES EN FRANCE ET DANS LE MONDE - FOCUS SUR LES ANIMAUX DE COMPAGNIE*, Ecole vétérinaire nationale de Toulouse: s.n.
- FREYBURGER, 2016. La médecine préventive du chien et du chat. *Pratique Vet Hors-série spécial médecine préventive*.
- GAGUERRE, É., 2018. *L'Afvac s'engage dans la médecine préventive des animaux de compagnie* [Interview] 2018.
- GOGNY, P., 2021. Voie post bac : les origines soiales et territoriales des élèves sélectionnés sont plus diversifiées. *La dépêche vétérinaire*, 26 juin, pp. 6-8.
- IGOHO-MOADEL, M., 2020. 2020, une année riche pour Univet. *Le point vétérinaire*, 31 Aout.
- IPSOS, 2019. *Observatoire des propriétaires français*. [En ligne]
Available at: <https://www.santevet.com/articles/3e-enquete-ipsos-santevet-mieux-connaître-les-maitres>
[Accès le 2021].
- IPSOS, S. V., 2017. *IPSOS L'animal de compagnie, un membre de la famille !*. [En ligne]
Available at: https://www.ipsos.com/sites/default/files/files-fr-fr/doc_associe/baro_santevet.pdf
[Accès le mai 2021].
- LARAVOIRE, P., 2007. *ROLES ET MECANISMES DU BOUCHE-A-OREILLE DANS LE DEVELOPPEMENT D'UNE CLIENTELE VETERINAIRE CANINE*. s.l.:s.n.

LE SAOUT, R., 2015. *Le contrôle de gestion des services : 10 étapes clés pour maîtriser les spécificités des activités de services* Ed. 1. Paris: Eyrolles.

L'ORDRE, d. v., 2015. *Code de Déontologie Vétérinaire*. s.l.:s.n.

MASCRET, D., 2020. «C'est une erreur de penser que le vieillissement est une maladie». *Le figaro*.

MATHEVET, 2021. *Cours de MCSVL : communication interpersonnelle*. Lyon, s.n.

MONFRAY, C., 2017. *Cours magistral à Vetagro Sup Lyon : Pièges lors d'enquete*. s.l.:s.n.

NADEL, 2015. Le budget consacré aux animaux de compagnie compris entre 500 et 1 000 €. *La semaine vétérinaire*, 6 mars.

OLIVE, I., 2019. *Elaboration d'un plan pour la communication d'un nouveau service au client en structure vétérinaire libérale : exemple du pla de prévention de santé annuel*, Marçy l'Etoile: s.n.

ORDRE, d. v., 2021. *Ordre nationale des vétérinaires*. [En ligne]
Available at: <https://www.veterinaire.fr/>
[Accès le 16 juillet 2021].

POUJOL, G., 2019. *Vokare*. [En ligne]
Available at: <https://blog.vokare.fr/comment-les-proprietaires-choisissent-leur-veterinaire/>
[Accès le mai 2021].

RESEAU, 2016. *Place des réseaux*. [En ligne]
Available at: <https://www.placedesreseaux.com/Dossiers/creer-reseau/gie.htm>
[Accès le 16 juillet 2021].

ROCHET, J., 2003. *Analyse d'une méthode d'évaluation de l'état clinique du chien agé dans une population de 307 sujets.*, Maison Alfort: s.n.

SANTANER, G., 2017. *Intérêts des plans de santé pour développer sa pratique vétérinaire*. [En ligne]
Available at: <https://www.campus-management-veterinaire.fr/gestion-de-la-clinique/plans-sante-pratique-veterinaire/>
[Accès le mai 2021].

SANTANER, s.d. *Campus de Management vétérinaire*. [En ligne]
Available at: <https://www.campus-management-veterinaire.fr/gestion-de-la-clinique/points-cles-satisfaction-fidelisaton-clients/>
[Accès le Juin 2021].

TROGNON, 2021. *Cours de master MCSVL : Conduite de projet*. Lyon, s.n.

VETFUTURE, F., 2018. *Le livre bleu*. [En ligne]
Available at:
https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/actualites/vetfuturs/livre_bleu_VF_versionBDef_04072018.pdf
[Accès le Juillet 2021].

WAUQUIER, T., 2019. *Création d'un nouveau service en structure vétérinaire libérale : Mise en place de plans de santé pour animaux de compagnie*, Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon: s.n.

WIKIPEDIA, s.d. *Vétérinaire à domicile*. [En ligne]
Available at: https://fr.wikipedia.org/wiki/V%C3%A9t%C3%A9rinaire_%C3%A0_domicile
[Accès le 1 juillet 2021].

XERFI, 2020. *Les services vétérinaires*. s.l.:s.n.

Sommaire des Annexes

Annexe I : Flyer informatif semi personnalisé de stérilisation de chat

Annexe II : Enquête client

Annexe III : Compte rendu de la visite senior

Annexe IV : Fiche de scoring

Annexe V : Relevé à la maison

Annexe VI : Questionnaire de suivi d'évolution entre deux visites seniors

Annexe VII : Exemple de flyers des plans de santé de la clinique des Vétérinaires d'Alésia

Annexe VIII : Liste des tâches pour l'ASV en comptabilité

Annexe IX : Tableau récapitulatif de l'offre de plan de santé

Annexe X : Enquête de satisfaction client

Annexe I : Flyer informatif semi personnalisé de stérilisation de chat



LETTRE POST-STÉRILISATION DE :

N° d'identification : _____

Votre chat/chatte vient de subir une intervention chirurgicale réalisée :

ovariectomie ovariohystérectomie castration

par le Dr _____ Date _____

Animal remis par _____

EXAMEN CLINIQUE PRÉ-OPÉATOIRE

Votre vétérinaire traitant a procédé à un examen complet de votre animal :

• Poids : _____ kg



• État corporel : TRÈS MAIGRE MAIGRE IDÉAL EXCÈS DE POIDS OBÈSE

• Peau-poil : sec normal gras

• Parasites cutanés : présence absence

• Parasites auriculaires : présence absence

• Cavité buccale : saine tartre gingivite

• Autres : _____

• Vaccination : à jour à faire

COMPTE-RENDU POST-OPÉATOIRE

L'intervention s'est déroulée sous anesthésie générale, et votre animal s'est réveillé calmement. Suite à l'anesthésie, il se peut que votre animal soit somnolent dans la soirée, voire une partie de la journée suivante.

Remarques post-opératoires : _____

En cas de symptômes anormaux dans les 24 à 48h, n'hésitez pas à contacter votre vétérinaire.



RECOMMANDATIONS MÉDICALES

Votre vétérinaire a jugé utile de :

- Lui appliquer un **gel lacrymal** : oui non
- Lui prescrire un **antibiotique** : oui non
Nom : _____ Posologie : _____
- Lui prescrire un **anti-douleur** : oui non
Nom : _____ Posologie : _____
- Lui retirer les **fils** : oui non
Dans : _____ jours

RECOMMANDATIONS NUTRITIONNELLES

Il est recommandé de ne pas nourrir votre animal ce soir, et de lui donner un peu d'eau seulement s'il la réclame. Il retrouvera une alimentation normale dès demain qu'il convient de fractionner au cours de la journée.

Des modifications majeures du métabolisme hormonal de votre chat/chatte vont survenir très rapidement :

Dès 48 heures après cette chirurgie son comportement alimentaire va être modifié. Il va spontanément manger plus (+20%) alors qu'il a besoin de moins d'énergie (-30%) : par exemple un chat de 4 kg peut prendre 2 kg en 2 mois soit l'équivalent de 30 kg pour un homme de 60 kg. Il est donc nécessaire d'adapter son alimentation à son nouveau statut physiologique. En plus d'un aliment modéré en énergie, il est recommandé d'apporter à votre animal un aliment riche en fibres pour le rassasier. Veuillez également à respecter le rationnement recommandé.

Votre chat/chatte sera plus sensible aux calculs urinaires :

L'embonpoint est un facteur de risque important. En surpoids le chat bouge peu ; il se déplace moins pour boire et donc urine moins. L'urine se concentre alors dans la vessie, y stagne et crée des conditions idéales pour la formation des calculs de struvite ou d'oxalate de calcium. Il est donc nécessaire d'adapter son alimentation pour rendre le milieu urinaire de votre chat défavorable au développement de ces calculs urinaires.

• Aliment recommandé :

SKIN
FIBROGEL

NEUTERED
SAFETY BALANCE

SKIN & COAT
COAT FIBROGEL

NEUTERED
WEIGHT BALANCE

NEUTERED
ADULT WHISKY

Autre : _____

Ration avec croquettes et sachets fraîcheur : _____ g/jour et _____ sachet(s) fraîcheur/jour

Ration avec croquettes seules : _____ g/jour

Ration avec sachets fraîcheur seuls : _____ sachet(s) fraîcheur/jour

Il est fortement recommandé de peser cette quantité d'aliment.

• Vérifier son poids corporel _____ fois par mois pendant les _____ mois qui suivent la chirurgie.

Il est recommandé d'effectuer ces pesées sur la même balance, idéalement celle de la clinique.

Semaines après l'opération	2	4	6	8	10	12
Poids (kg)						

Votre vétérinaire et son équipe se tiennent à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.


ROYAL CANIN

Annexe II : Enquête client

Bonjour, ici la clinique vétérinaire d'Alésia. Je vous contacte au sujet du sondage pour le plan de suivi des animaux seniors.

Ce service sera appelé **plan senior** dans l'ensemble du questionnaire.

Vous êtes actuellement propriétaire d'au moins un chien ou un chat qui est adulte ou sénior, et je serais particulièrement heureux si vous avez quelques minutes pour répondre à mon questionnaire.

Si vous avez des questions ou que vous ne comprenez pas nos questions n'hésitez pas à m'interrompre

Il s'agit d'un questionnaire pour connaître votre avis et cela n'engage à rien.

Ce nouveau service aura pour objectif de suivre votre chien/chat senior plus fréquemment. Cela permettra de **dépister précocement les maladies les plus fréquentes des animaux seniors**, comme : les problèmes arthrosiques, cardiaques, rénaux, alimentaires, ...

Le but est d'améliorer l'espérance et la qualité de vie de votre chien/chat.

Ce service s'appuiera sur un suivi régulier et personnalisé de votre animal.

Ce plan se construira avec vous et pourra inclure par exemple :

- Bilan de santé
- Suivi nutritionnels, suivi des douleurs arthrosiques, ...
- Des examens complémentaires : prise de sang, bilan rénal, ...
- Les traitements antiparasitaires internes et externes adaptés à votre chien/chat

Vous pourrez bénéficier d'une mensualisation pour tous ces traitements ou actes de prévention. Ils seront planifiés à l'avance.

Nb : Ce plan inclurait un ensemble de services prévisibles, les urgences ou consultations hors plan ne sont pas prises en charge par ce type de

Questionnaire

1) A partir de quel âge considérez-vous que votre chien/chat devient senior ?

Pour le chat : ans

Pour le chien : ans

2) Selon vous quels sont les signes que vous pourriez observer lorsque votre animal vieillira ? libre

Quels sont pour vous, des signes observables chez un chien/chat lorsqu'il prend de l'âge ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Augmentation de la quantité d'eau bue
- Accident à la maison (urine, fèces, ...)
- Diminution de l'appétit
- Pelage (terne, grisonnant, ...)
- Difficulté à se lever, à sauter
- Moins envie d'aller se promener
- Problèmes respiratoires : essoufflement, toux, ...
- Augmentation du temps de repos
- Irritabilité
- Désorientation, vocalise la nuit (abolement, ...)
- Diminution de la vue
- Perte d'audition
- Autre :

A propos de vos visites à la clinique :

3) Selon vous, quel serait le nombre idéal de visites de santé chaque année, pour le suivi de votre chien/chat senior, en dehors de tout signe de maladie :

Moins de 1

1

2

3

4 et plus

4) Lors de la prise d'un rendez-vous pour votre chien/chat, souhaiteriez-vous que l'on vous envoie la veille, un rappel de l'heure du rendez-vous ?

Oui

Non

4)1) Si oui, par quel moyen ?

1 SMS

2 Mail

3 Appel

5) Souhaiteriez-vous que votre chien/chat soit suivi par un seul vétérinaire dans le cadre du plan senior ?

1 Oui impérativement

2 Oui de préférence

3 Cela m'est égal

4 Non

6) Lors de vos visites, la clinique conserve systématiquement le dossier médical (résultats d'analyses, comptes rendus, traitements, ...) de votre chien/chat.

Souhaiteriez-vous également recevoir un compte rendu des examens effectués dans le cadre du plan senior ?

- 1 Oui
- 2 Cela m'est égal
- 3 Non

6)1) Si oui, je souhaiterais :

(Plusieurs réponses possibles)

- 1 Un dossier papier de suivi du plan que je garde et rapporte à chaque visite
- 2 Un mail de compte rendu envoyé après chaque examen du plan
- 3 Autre : _____

7) Nos assistants vétérinaires sont formés pour les soins aux animaux. Seriez-vous intéressé pour bénéficier, vous et votre chien/chat, d'un RDV avec un de nos assistants pour effectuer :

(Plusieurs réponses possibles)

- 1 Une coupe de griffes
- 2 Un nettoyage des yeux
- 3 Un nettoyage des oreilles
- 4 Donner un comprimé à mon chien/chat
- 5 Cela ne m'intéresse pas
- Autre : _____

A propos des examens complémentaires du plan senior :

8) Ressentez-vous le besoin de pouvoir déposer votre chien/chat une demi-journée, pour que le vétérinaire effectue les examens du plan senior, et qu'il vous transmette les résultats en vous rendant votre chien/chat.

- 1 Oui de préférence
- 2 Cela m'est égal
- 3 Non

Les besoins de votre chien/chat évoluent avec l'âge :

9) Pensez-vous pertinent, que les traitements antiparasitaires externes (puces, tiques, ...) et internes (vers digestifs, ...) soient inclus dans le plan senior ?

C est à dire que vous payez une partie de chaque mois pour une protection anti-pucier de votre animal pour toute l'année. Cela laisse vos dépenses.

- 1 Oui de préférence
- 2 Cela m'est égal
- 3 Non

10) Pensez-vous pertinent que l'alimentation de votre chien/chat soit incluse dans le plan senior ?

- 1 Oui de préférence
- 2 Cela m'est égal
- 3 Non

10)1) Si oui, souhaiteriez-vous que l'alimentation soit :

- 1 Des croquettes vétérinaires adaptées à l'âge et à la situation de mon chien/chat
- 2 Des croquettes vétérinaires personnalisées, spécifiquement élaborées pour répondre aux besoins de mon chien/chat, et

livrées chaque mois avec la bonne quantité d'aliment pour le mois.

11) Selon vous, combien estimez-vous dépenser mensuellement pour l'alimentation de votre :

11 Chien : _____ € Ne sait pas

11.1 Chat : _____ €

12) Selon vous, combien estimez-vous dépenser par an pour la santé de votre chien/chat (frais vétérinaires, antiparasitaires, compléments alimentaires, ...)? (hors alimentation) 12. CN 12.1 CT

- 1 0 à 50 € 4 201 à 300 €
 2 51 à 100 € 5 301 à 400 €
 3 101 à 200 € 6 Plus de 400 €
 7 Ne sait pas

13) Selon vous, combien seriez-vous prêt à payer chaque mois pour les services décrits précédemment (visite de santé, suivi arthroscopique, suivi alimentaire, bilan sanguin, vaccin, traitements antiparasitaires, analyse d'urine, ...) utilisés annuellement ?

Chien - 10€	11 à 15€	16 à 20	21 à 25	26 à 30	+ 31€
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	
Chat - 10€	11 à 15€	16 à 20	21 à 25	26 à 30	+ 31€
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ne sait pas

14) Vos visites à la clinique :

Combien de fois en moyenne par an, venez-vous à la clinique pour un rendez-vous ? _____ fois

Combien de fois en moyenne par an, venez-vous à la clinique pour un achat, un renouvellement d'ordonnance ou un conseil ? _____ fois

Ne sait pas

Espèce (chien, chat, ...)	Race	Age (en année)	Poids estimé			Sexe		Sterilisé	Assuré	Date estimée du dernier :										
			Intérieur stricte	Extérieur parfois	Extérieur souvent	M	F			Oui	Non	Vaccin	Traitement puces tiques	Vermifuge						

17) Si vous n'êtes pas intéressé, pouvez-vous nous dire pourquoi :

Suggestion et remerciement

Si vous avez des suggestions ou des remarques à nous faire partager, au sujet de ce plan senior ou de tout autre sujet ~~ces~~ *lignes sont pour vous. n'hésitez pas*

Pour toute autre remarque, n'hésitez pas à demander, par téléphone ou à l'aceweil, Camille qui fait sa thèse à ce sujet.

Merci de votre participation ! Votre avis est essentiel pour nous !

Bonne journée.

15) Sur une échelle de 1 à 4 êtes-vous intéressé par un service de type plan senior personnalisé ?

(1 étant pas du tout intéressé et 4 très intéressé) ?

😞
 😐
 😊
 😄

1
 2
 3
 4

16) Quelles sont les raisons pour lesquelles vous adhérez à un service de type plan senior : (Plusieurs réponses possibles)

- S'assurer que mon chien/chat est en bonne santé
- Améliorer la qualité de vie de mon chien/chat en détectant précocement les maladies
- Augmenter l'espérance de vie de mon chien/chat en détectant précocement les maladies
- Profiter de tarifs avantageux pour la santé de mon chien/chat
- Autre :

Annexe III : Compte rendu de la visite senior

Propriétaire :
Animal :
Date :

COMPTE RENDU VISITE SENIOR



Synthèse du relevé à la maison						Résultat précédent
Mesure	Norme					
FR relevée (mpm)	< 25 mpm (< 35 chat)					
FC relevée (bpm)	< 120 bpm en fonction du poids (< 140 chat)					
Boisson (ml/kg/jour)	< 70 ml/kg/j					
Fatigabilité rapportée	↘ Activité		Essoufflement		Toux	
Inconfort rapporté	↘ Activité		↘ Sauts	Position (urines et selles)	« Accidents »	
Signes rapportés	↘ Vue/ouïe	Comportement	Appétit	Haleine	Boisson	
Autres remarques						
Examen clinique						
	1	2	3	4	5	
Poids (kg)	Mesuré :		Objectif : + = -			
Score corporel						
Musculature						
Mobilité / Démarche						
Buccodentaire						
Masses (localisation, taille, forme, consistance, ...)						
FC (bpm), rythme, pouls						
Pression artérielle (mmHg)						
Mâle : Testicules et toucher rectal (douleur, taille, hernie, ...)						
Femelle : Mamelles						
Examen oculaire						
Examen auriculaire						
Etat griffes, pelage, peau						
Autres remarques						

Propriétaire :
Animal :
Date :

COMPTE RENDU VISITE SENIOR



Bilan et conseils :		Résultat précédent
Etat général et remarques		
Résultat d'examen complémentaire		
Recommandations et surveillance (alimentation, examen, activité, ...)		
Prochaine étape du suivi	RDV : venir avec : Relevé à la maison Urines	

Annexe IV : Fiche de scoring

Fiche de scoring



Score musculaire

Palpation tête, scapula, muscles paravertébraux et ailes de l'ilium. La perte musculaire se voit d'abord de part et d'autre de l'épine dorsale.

Classement de 1 musclé à 4 émacié.



Conseil si fonte musculaire : **hygiénique** : activité modérée mais régulière et **alimentaire**

Buccodentaire



Conseil : Niveau 0 et 1 brossage 2 à 3 fois par semaine et alimentation adaptée
Niveau 2 et 3 à détartrer (si l'état de santé de l'animal le permet) et alimentation adaptée

Fréquence cardiaque et Pression artérielle

Mesure sur 20 secondes pour noter les éventuels problèmes de rythme, pouls, ...

Pression artérielle usuelle :

- 80 à 160 mmHg
- >180 mmHg sévèrement hypertendu

En revanche les conditions de la clinique peuvent stresser l'animal, on suivra donc plutôt l'évolution des valeurs à la maison et des valeurs de PA mesurées à la clinique. Sauf si l'animal présente des signes cardiaques ou des atteintes des autres organes cibles (Rein, Œil, cerveau).

Exploration cardiaque : échographie cardiaque radiographie

Bilan

Conseils, recommandations en termes d'examen, prise en charge hygiénique de l'animal (activité, zone de couchage zone de litière, aide au toilettage, alimentation, ...) et indication de la suite du plan.

Boisson

- 50 ml/kg/j physiologique
- > 70 ml/kg/j modérément augmentée
- > 100 ml/kg/j augmentée polydipsie vraie

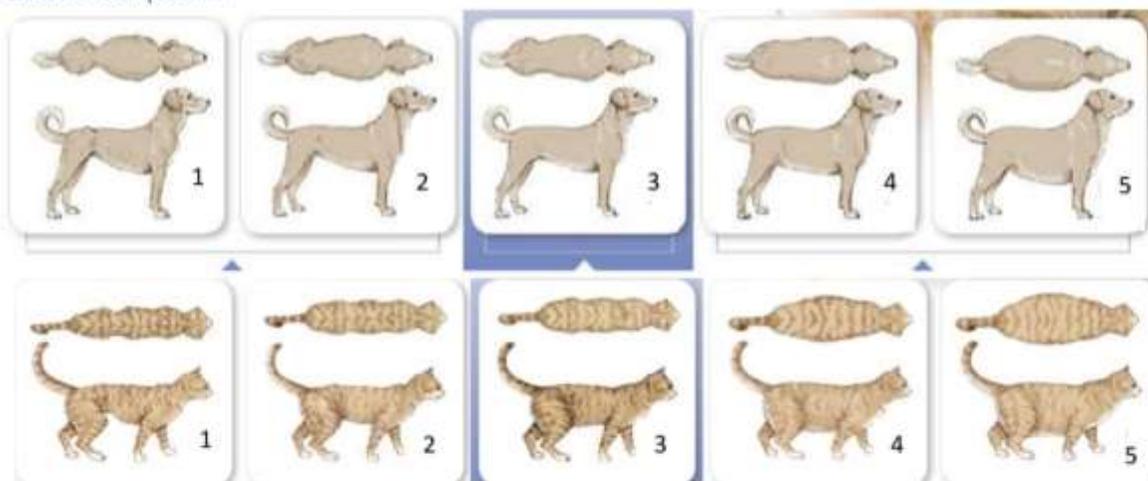
Exploration : AU glucosurie pyélonéphrite

Fréquence respiratoire et Fréquence cardiaque

	Chat	Petit Chien	Moyen chien	Grand chien
Fréquence respiratoire (mpm)	25 à 35	20 à 25	16 à 20	14 à 18
Fréquence cardiaque (bpm)	110 à 140	100 à 120	70 à 100	60 à 70

Exploration : tachypnée/ tachycardie : RX échocardiographie

Score corporel



Le score idéal est 3.

Les cotes sont palpables mais ne sont pas recouvertes de graisse.
Le creux abdominal est visible vu du dessus et de profil.

Variation de moins de 5 % annuel souhaité sinon : Conseil alimentaire, activité

Mobilité

Observation souplesse : Coude, épaule et hanche (cervicale selon le caractère de l'animal) ainsi que la démarche.

Score 1 : Pas de douleur et souple

Score 2 : Pas de douleur mais angle réduit

Score 3 : Douleurs (en consultation et/ou rapportée par le client)

Score 4 : Très douloureux (en consultation et/ou rapportée par le client)

Conseil arthrosique

Annexe V : Relevé à la maison

Propriétaire :
Animal :
Date :

RELEVÉ À LA MAISON



Mesure des fréquences respiratoire et cardiaque :

Il est important que votre animal soit dans le même environnement ; calme et frais,
(Éventuellement endormi, mais sans rêve) pour effectuer chaque mesure.

Fréquence respiratoire :

Comptez pendant 30 secondes le nombre de mouvements respiratoires et multipliez-le par 2
1 mouvement respiratoire = une montée + une descente de la cage thoracique

Fréquence cardiaque : (pour les chiens uniquement)

Appliquez votre main sous le coude gauche de votre chien

Comptez le nombre de battements

ressenties pendant 30 secondes et multipliez le résultat par 2.

Mesure de la boisson :

Effectuez la mesure lors d'une journée normale de votre animal
ne buvant que dans cette gamelle
Pesez la gamelle d'eau à un moment de la journée (ou mesurez le volume d'eau)
Puis répétez l'opération le lendemain à la même heure sans l'avoir remplie

Notez les deux poids initial et final à 24 h d'intervalle

Nous vous conseillons également de peser votre animal tous les mois (à la clinique ou à la maison)

Réalisez ces 3 mesures tous les mois :

Date	Fréquence respiratoire (mouvements par minute)	Fréquence cardiaque (battements par minute) Chien uniquement	Poids de la gamelle d'eau		Poids de votre animal
			Initial	Final	
/					
/					
/					
/					
/					
/					
/					

Consignes de prélèvement des urines la veille du rendez-vous

Chien : Prélevez les urines du matin, à la première sortie, en plaçant le pot directement sous l'animal qui urine.

Chat : Remplacez la litière habituelle par la litière fournie. Dès que votre chat a uriné, prélevez les urines à l'aide de la pipette fournie, et videz les dans le tube fourni.

Conservez les urines au frigidaire jusqu'au rendez-vous avec le vétérinaire

Annexe VI : Questionnaire de suivi d'évolution entre deux visites seniors

Propriétaire :

Animal :

Date :

RELEVÉ À LA MAISON



Questionnaire (à remplir la semaine avant la visite de suivi)

Ce questionnaire a pour but de suivre l'évolution de votre animal dans sa vie quotidienne. Pour cela nous vous demandons de penser à : comment est votre animal de manière générale et comment est votre animal par rapport à votre dernière visite.

1) Dans le cadre des jeux, des sorties, des balades, ... trouvez-vous que votre animal est :

De manière générale :

- Peu actif
- Moyennement actif
- Très actif

Depuis sa dernière visite :

- Moins actif
- Aussi actif
- Plus actif

2) Trouvez-vous que votre animal a du mal à se lever, sauter, monter les escaliers ... :

De manière générale :

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
- Aussi souvent
- Moins souvent
- Jamais

3) Au repos, trouvez-vous que votre animal tousse :

De manière générale :

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
- Aussi souvent
- Moins souvent
- Jamais

4) En activité, trouvez-vous que votre animal tousse ou s'essouffle plus rapidement :

De manière générale :

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
- Aussi souvent
- Moins souvent
- Jamais

5) Votre animal se cogne-t-il dans des objets nouveaux dans son environnement ?

De manière générale :

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
- Aussi souvent
- Moins souvent
- Jamais
-

6) Arrive-t-il que votre animal ne réagisse pas lorsque vous l'appellez ?

De manière générale :

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
- Aussi souvent
- Moins souvent
- Jamais

Propriétaire :
Animal :
Date :

RELEVÉ À LA MAISON



- 7) Avez-vous observé des changements de comportement chez votre animal (vocalises la nuit, non-reconnaissance d'un membre de la famille, agressivité, réticence à être porté ou caressé, ...) ? Si oui, lesquels ? Et comment évoluent-ils ?
-
-

- 8) Trouvez-vous que l'appétit de votre animal est :

De manière générale :

- Important
 Normal
 Capricieux

Depuis sa dernière visite :

- Augmenté
 Stable
 Diminué

- 9) Trouvez-vous, que votre animal a mauvaise haleine ?

De manière générale :

- Toujours
 Souvent
 Parfois
 Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
 Aussi souvent
 Moins souvent
 Jamais

- 10) Avez-vous remarqué chez votre animal des difficultés à uriner (position, fréquence, douleur, ...) ? Si oui, lesquelles ? Et comment cela évolue-t-il ?
-
-

- 11) Trouvez-vous que votre animal urine :

De manière générale :

- Beaucoup
 Moyennement
 Peu

Depuis sa dernière visite :

- Plus
 Autant
 Moins

- 12) Avez-vous remarqué chez votre animal des difficultés à faire ses selles (position, fréquence, consistance, douleur, ...) ? Si oui, lesquelles ? Et comment cela évolue-t-il ?
-
-

- 13) Arrive-t-il que votre animal urine ou fasse des selles à un endroit anormal ?

De manière générale :

- Toujours
 Souvent
 Parfois
 Jamais

Depuis sa dernière visite :

- Plus souvent
 Aussi souvent
 Moins souvent
 Jamais

- 14) Avez-vous des remarques à nous faire partager au sujet de votre animal ?
-
-

Annexe VII : Les flyers des plans de santé de la clinique des Vétérinaires d'Alésia (six types d'animaux)

Pour le garder en bonne santé

SENIOR

Plus tout à fait jeune mais pas encore vieux, votre animal Senior, même s'il paraît en bonne santé, peut commencer à ressentir les effets du vieillissement. Le suivi préventif de sa santé est d'autant plus important qu'il lui permet de vivre plus longtemps dans de bonnes conditions.

Qu'est-ce qu'un plan de santé ?

En fonction des caractéristiques de votre animal, votre vétérinaire vous propose un plan annuel de prévention qui s'adapte à votre profil et mode de vie.

Une feuille de route annuelle où tout est compris

Votre vétérinaire vous propose un devis détaillé pour l'année comprenant :

- le planning des consultations ;
- les actes médicaux ;
- les diagnostics ;
- les médicaments ;
- les produits d'hygiène et aliments.



CLÉ EN MAIN

Des avantages exclusifs !

- le programme de soins de votre compagnon établi pour l'année
- des règlements mensuels par prélèvements automatiques
- pas d'augmentation de tarifs pendant un an
- des rappels par SMS et/ou e-mail
- le suivi du plan de votre compagnon directement sur votre smartphone

Combien de temps ?

Le plan de santé dure habituellement un an reconductible.

Sans engagement

Il peut être interrompu à tout moment sans frais supplémentaires.

Ça m'intéresse

Pour mettre en place un plan de santé pour votre compagnon, adressez-vous à l'accueil de la clinique ou à votre vétérinaire lors de la consultation. Vous pourrez signer le devis personnalisé à la clinique ou prendre le temps d'y réfléchir.



Combien coûte le plan ?

Exemple de plan pour un chat Senior

EXEMPLE DE PLAN	Protection vaccinale étendue Protection antiparasitaire annuelle complète Consultation bi annuelle de bonne santé Pack Essentiel : 1 Bilan Senior *	
Frais de dossier	OFFERTS	A partir de 30€ par mois
Antipuces Traitement Annuel	-10%	
Vermifuges Traitement Annuel	-10%	
Pack Essentiel	INCLUS	

Prix indicatifs : le contenu du plan peut varier en fonction des besoins de votre animal. Les frais de dossiers sont offerts la première année.

* Bilan Senior : analyses sanguines et urinaires

Quelles options possibles pour votre chat senior ?

Pack Sérénité : 2 Bilans Seniors *	+ 16€ par mois
Echocardiographie	+ 5,70€ par mois
Détartrage	+ 6,20€ par mois



Les Vétérinaires d'Alésia - Tél : 03 80 96 06 75 - Rue du Lusiau 21150 Venarey les Laumes -
Page Facebook : Les Vétérinaires d'Alésia
Mail : veterinairedalésia@gmail.com - Site : <https://veterinairesdalésia.fr/>

Pour le garder en bonne santé

CHIOT

Vous venez d'accueillir un nouveau membre dans votre famille. Pour qu'il ne vous apporte que le meilleur, souciez-vous dès aujourd'hui de sa santé. Vous profiterez davantage et plus longtemps de ces merveilleux moments que vous allez partager.

Qu'est-ce qu'un plan de santé ?

En fonction des caractéristiques de votre animal, votre vétérinaire vous propose un plan annuel de prévention qui s'adapte à votre profil et mode de vie.

Une feuille de route annuelle où tout est compris

Votre vétérinaire vous propose un devis détaillé pour l'année comprenant :

- le planning des consultations ;
- les actes médicaux ;
- les diagnostics ;
- les médicaments ;
- les produits d'hygiène et aliments.



CLÉ EN MAIN

Des avantages exclusifs !

-  le programme de soins de votre compagnon établi pour l'année
-  des règlements mensuels par prélèvements automatiques
-  pas d'augmentation de tarifs pendant un an
-  des rappels par SMS et/ou e-mail
-  le suivi du plan de votre compagnon directement sur votre smartphone

Combien de temps ?

Le plan de santé dure habituellement un an reconductible.

Sans engagement

Il peut être interrompu à tout moment sans frais supplémentaires.

Ça m'intéresse

Pour mettre en place un plan de santé pour votre compagnon, adressez-vous à l'accueil de la clinique ou à votre vétérinaire lors de la consultation. Vous pourrez signer le devis personnalisé à la clinique ou prendre le temps d'y réfléchir.



Combien coûte le plan ?

Exemple de plan pour un chiot mâle de 2 mois qui pèsera moins de 10kg à l'âge adulte

EXEMPLE DE PLAN	Protection vaccinale essentielle (primo vaccination et rappels) Protection antiparasitaire annuelle complète Stérilisation
Frais de dossier	 A partir de 38€ par mois
Antipuces Traitement Annuel	 -10€
Vermifuges Traitement Annuel	 -10€
Castration	 -10€

Prix indicatifs : le contenu du plan peut varier en fonction des besoins de votre animal. Les frais de dossiers sont offerts la première année.

Quelles options possibles pour votre chiot ?

Identification électronique	+ 2,70€ par mois
Supplément Stérilisation Femelle	+ 9€ par mois
Vaccination Rage + Passeport	+ 2€ par mois



Les Vétérinaires d'Alésia - Tél : 03 80 96 06 75 - Rue du Lusiau 21150 Venarey les Laumes -
Page Facebook : Les Vétérinaires d'Alésia
Mail : veterinairedalesia@gmail.com - Site : <https://veterinairedalesia.fr/>

Pour le garder en bonne santé

ADULTE

Pour qu'il ne vous apporte que le meilleur, souciez-vous dès aujourd'hui de sa santé. Vous profiterez davantage et plus longtemps de ces merveilleux moments que vous allez partager.

Qu'est-ce qu'un plan de santé ?

En fonction des caractéristiques de votre animal, votre vétérinaire vous propose un plan annuel de prévention qui s'adapte à votre profil et mode de vie.

Une feuille de route annuelle où tout est compris

Votre vétérinaire vous propose un devis détaillé pour l'année comprenant :

- le planning des consultations ;
- les actes médicaux ;
- les diagnostics ;
- les médicaments ;
- les produits d'hygiène et aliments.



CLÉ EN MAIN

Des avantages exclusifs !

-  le programme de soins de votre compagnon établi pour l'année
-  des règlements mensuels par prélèvements automatiques
-  pas d'augmentation de tarifs pendant un an
-  des rappels par SMS et/ou e-mail
-  le suivi du plan de votre compagnon directement sur votre smartphone

Combien de temps ?

Le plan de santé dure habituellement un an reconductible.

Sans engagement

Il peut être interrompu à tout moment sans frais supplémentaires.

Ça m'intéresse

Pour mettre en place un plan de santé pour votre compagnon, adressez-vous à l'accueil de la clinique ou à votre vétérinaire lors de la consultation. Vous pourrez signer le devis personnalisé à la clinique ou prendre le temps d'y réfléchir.



Combien coûte le plan ?

Exemple de plan pour un chat adulte

EXEMPLE DE PLAN	Protection vaccinale étendue Protection antiparasitaire annuelle complète Consultation bi annuelle de bonne santé	
Frais de dossier	 offerts	A partir de 20,80€ par mois
Antipuces	 -10%	
Traitement Annuel	 -10%	
Vermifuges	 -10%	
Traitement Annuel		

Prix indicatifs : le contenu du plan peut varier en fonction des besoins de votre animal. Les frais de dossiers sont offerts la première année.

Quelles options possibles pour votre chat ?

Détartrage	+ 6,20€ par mois
Bilan Sanguin (Biochimie)	+ 4€ par mois
Vaccination Rage	+ 0,40€ par mois



Les Vétérinaires d'Alsace - Tél : 03 90 96 06 75 - Rue du Lusiau 21150 Venarey les Laumes -
Page Facebook : Les Vétérinaires d'Alsace
Mail : veterinairedalasia@gmail.com - Site : <https://veterinairedalasia.fr/>

Annexe VIII : Liste des taches pour l'ASV en comptabilité

Hebdomadairement :

- Relance des produits et actes non encore consommés sur la plateforme (en passant par un animal ou la page de gauche au niveau de la petite maison) Vérifier s'ils ont reçu le rappel sinon vérifier le numéro dans Oxane et Vetocom et vérifier le mode de rappel souhaité (dans la fiche client sur la plateforme)

Mensuellement :

- Synchroniser manuellement : (sur la page de gauche cliquer sur la synchronisation à côté de la petite maison)
- Pointage des factures : vérifier que les paiements correspondent aux factures générées. Nous avons une facture par plan par mois et un virement depuis Prélèvement Oxane par plan par mois.
Si un impayé est en cours, le noté dans sa fiche Vetocom pour qu'on l'empêche de consommer jusqu'à régularisation.
Dans Oxane dans le bandeau de gauche il y a l'onglet paiements pour vérifier les paiements effectués ou non
- Créer les liens des documents Senior avec Vetocom
- Dresser la liste des problèmes et solutions rencontrés pour faire le point au 6 mois en réunion ASV (combien de plan vendu, quel problème il y a eu et partage des solutions)

Annuellement ou au besoin :

- Mise à jour des tarifs tous les ans au 1^{er} juillet
- Commande de SMS à SMS Factor en cas d'alerte dans la bannière d'accueil Oxane Achat directement sur le site smsfactor.com
- Commande des pochettes Plan senior quand les ASV font remonter qu'il n'y en a plus (dans le carton *pochette plan de santé senior* sur le meuble de gauche dans ton bureau)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• En cas de problème, vérifier si la solution n'est pas dans la box de formation (outils dans le bandeau de gauche dans Oxane et box de formation). Sinon Juliette Sauvage 0616599339 ou Oxane 0423010022 |
|--|

- Lien documents :

Si les véto remplissent la feuille de suivi sur word, on fera le lien avec le document, sinon ils t'auront mis le document imprimé à scanner dans la fiche client.

Les documents sont dans Partage / Canine /PLAN DE SANTE /SENIOR avec un dossier au nom de chaque client en plan senior (les clients en autre plan sans problème n'auront pas de dossier).

Chaque mois prendre les dossiers modifiés du mois et faire le lien.

- Mise à jour des prix :

Vérifier dans la liste des actes que les prix des actes groupés et de la ligne unique créée pour Oxane soient le même. S'il y a eu un changement en cours d'année le mettre à jour.

Les actes uniques doivent être créés avec le même nom. Ainsi le vétérinaire le retrouve facilement et c'est facile de vérifier que les prix sont bien les mêmes que pour l'acte groupé.

Vérifier et mettre à jour les prix des Flyers (appeler Juliette pour qu'elle le fasse)

- Les impressions, documents, fiches, ... sont dans Partage / Canine / Plan de santé soit dans Senior soit dans autre plan de santé
- Si on a un problème de caisse en trop un jour où on a souscrit un plan, on n'a peut-être oublié d'encaisser le premier règlement au comptoir (c'est dans la procédure à l'accueil) Attention il n'apparaît pas en impayé mais il faut l'encaisser manuellement.

Annexe IX : Tableau récapitulatif de l'offre de plan de santé

Prix indicatif à partir de :

à jour au 05/07/2021

Plan Senior

dès 8 ans chien (6 ans gros chiens) 10 ans chat

Les pochettes seniors sont dans le tiroir en bas à gauche sous les APE (avec toutes les consignes et impressions)

	Essentiel	Sérénité
1 Visite Senior avec vaccination **	1	1
1 Visite Senior intermédiaire	1	1
Bilan médical (NF bioch et Urine)	1	2
Protection antiparasitaire annuelle REMISÉE A 10 %	Inclus	Inclus
Frais de dossier 25€20	Offert*	Offert*
Remise sur un ensemble d'acte associés	0%	5%

* la première année

Prix indicatif en fonction du poids pour les chiens :

	S (<10kg)	M (10 à 20kg)	L (20 à 40 kg)	XL (>40kg)	Chat (une analyse SDMA supplémentaire)
Essentiel	24€	26€	30€	31€	31€
Sérénité	29€	31€	35€	36€	40€

Plan Physiologique Adulte :

- 1 Visite de bonne santé avec vaccination **
- 1 Visite de bonne santé intermédiaire
- Protection antiparasitaire externe et interne annuelle REMISÉE A 10 %
- Frais de dossier 25€20 OFFERT (la première année)

S (<10kg)	M (10 à 20kg)	L (20 à 40 kg)	XL (>40kg)	Chat
18€	20€	24€	25€	21€

Plan Junior

animal souscrivant entre 2 et 6 mois d'âge

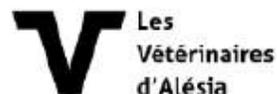
- La primo vaccination CHPPiL4 R TC ou TCChlam Leucose R (3 visites et 3 injections) **
- La stérilisation : castration ou ovariectomie
- Identification par puce électronique
- Protection antiparasitaire externe et interne annuelle REMISÉE A 10 %
- Frais de dossier 25€20 OFFERT (la première année)

Chat Mâle	37€
Chat Femelle	41€

	S (<10kg)	M (10 à 20kg)	L (20 à 40 kg)	XL (>40kg)
Chien Mâle	37€	39€	44€	48€
Chien Femelle	46€	48€	53€	57€

Annexe X : Enquête de satisfaction client

Enquête de satisfaction des plans de santé



*Le plan de santé de votre animal arrive bientôt à son terme.
Afin d'améliorer notre service, nous souhaiterions avoir votre avis. Nous vous remercions par avance.*

Vos motivations

Pour quelle(s) raison(s) avez-vous souscrit au plan de santé ?

- Pour étaler les paiements que je fais habituellement chez le vétérinaire
- Pour mieux médicaliser mon animal
- Pour profiter de tarifs avantageux
- Pour ne plus rien oublier vis-à-vis de la santé de mon animal
- Autre :

Satisfaction globale

Etes-vous satisfait du plan de santé de votre animal de compagnie ?

- Pas du tout satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Remarques :
.....
.....

Contenu

Etes vous satisfait du contenu du plan de santé proposé à votre animal (nombre de visites, actes, produits et leur remise, ...) ?

- Pas du tout satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Remarques :
.....
.....

Enquête de satisfaction des plans de santé



Système de relances

Etes-vous satisfait des relances (SMS, mail et notification) que vous avez reçu dans le cadre du plan de santé de votre animal ?

- Pas du tout satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Remarques :

.....

.....

Plan de santé suivant

Pensez-vous renouveler le plan de santé pour votre animal à la suite de celui-ci ?

- Non
- Oui, le même
- Oui, en changeant le contenu
- Ne sais pas

Remarques :

.....

.....

Suggestions

Avez-vous des suggestions à nous faire partager au sujet des plans de santé ou de tout autre sujet ? (contenu, rappels, ...)

Suggestions :

.....

.....

Pour terminer

Recommanderiez-vous les plans de santé de la clinique des Vétérinaires d'Alésia à vos proches ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Absolument oui

Remarques :

.....

.....

*Merci d'avoir répondu à ce questionnaire,
La clinique des Vétérinaires d'Alésia vous remercie pour votre confiance !*

CRÉATION D'UN SERVICE DE SANTÉ ANIMALE DANS UNE CLINIQUE VÉTÉRINAIRE MIXTE : MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE PLAN DE SANTÉ

LAUNEY Camille

Résumé

Les structures vétérinaires sont confrontées aux nouveaux besoins de leurs clients propriétaires d'animaux de compagnie. Ils sont de plus en plus demandeur de soins pour leurs animaux. Leur place évolue dans la société et ils sont désormais chéris dans certains foyers. C'est l'opportunité pour les vétérinaires de créer de nouveaux services de suivi de la médicalisation des animaux de compagnie. Les plans de santé sont un service répondant à ces besoins. C'est aussi une solution de facilité de paiement des frais courants vétérinaires que les propriétaires apprécient.

L'objet de ce travail est de créer un service dans une clinique vétérinaire mixte : les plans de santé pour animaux de compagnie. Après l'établissement de l'état des lieux de la profession vétérinaire, nous proposerons la méthode et les moyens utilisés pour mettre en place ce service de plan de santé des animaux de compagnie senior dans la clinique des Vétérinaires d'Alésia. Nous avons détaillé la conception de ce projet puis le processus de sa servuction (communication, mise en œuvre pratique, répartition des tâches, ...). Finalement, nous proposons un ensemble de recommandations vis-à-vis de la mise en place pratique d'un nouveau service dans une clinique vétérinaire.

Mots-clés

Service, Prévention, marketing, plan de santé

Jury

Président du jury : **Professeur MION François**
Directeur de thèse : **Maitre de conférences RIVE Jérôme**
Assesseur : **Maitre de conférences LAABERKI Maria-Halima**
Assesseur : **Professeur CADORE Jean-Luc**