

HORS-SÉRIE

veterinary focus

La revue internationale du vétérinaire spécialiste des animaux de compagnie 2023

STRATÉGIE PRIX EN 2023

Stratégie prix et inflation -

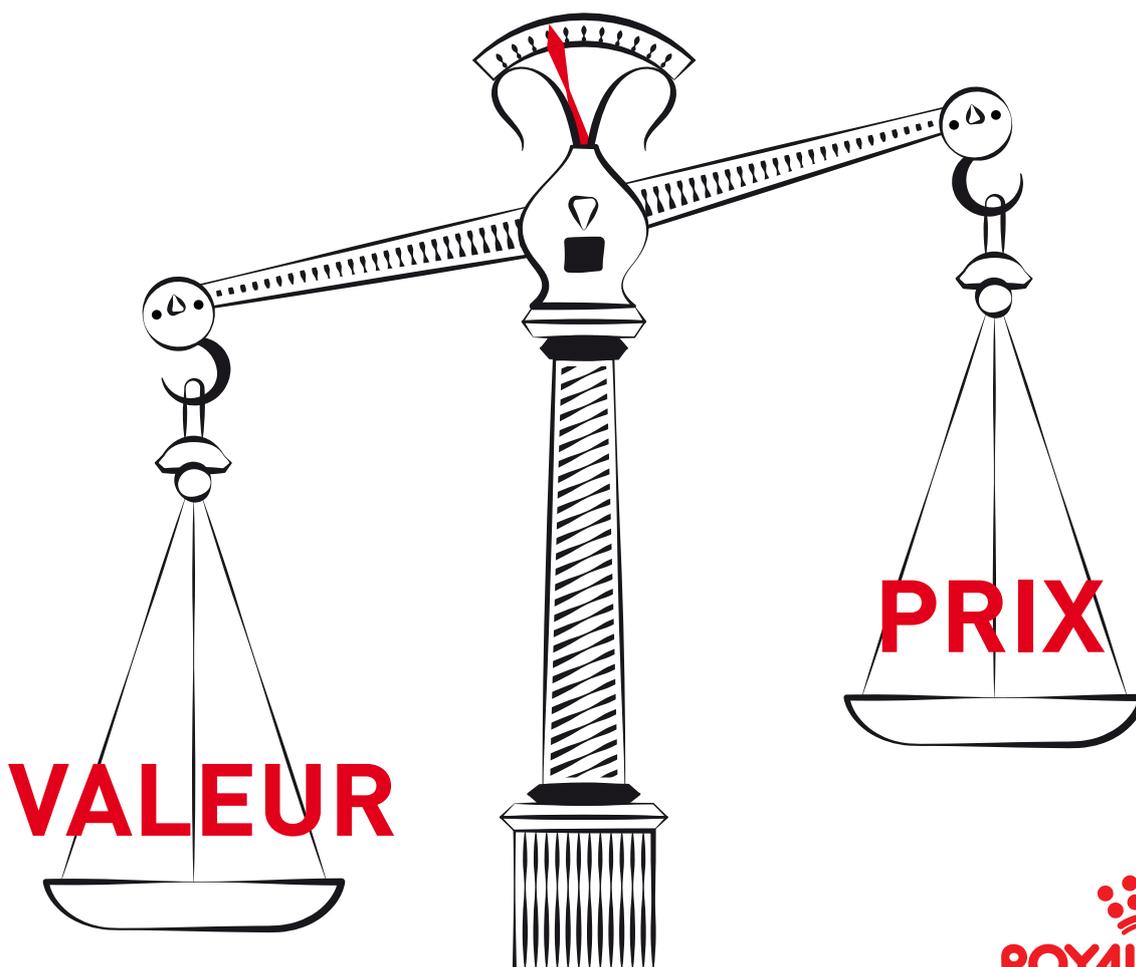
Philippe Baralon - P02

Choisir le bon prix pour vos services -

Pere Mercader - P06

Comment parler prix avec vos clients -

Antje Blaettner - P11





Depuis plusieurs années, la profession vétérinaire fait face à de nombreux défis. La crise du COVID avec la hausse de l'activité a révélé au grand jour les tensions qui existent au sein de nombreuses cliniques, telles que le manque de ressources et le stress des équipes soignantes. De nouvelles tendances se dessinent également avec une consolidation des cliniques, et une digitalisation qui pousse de plus en plus les propriétaires à acheter en ligne. La crise inflationniste et énergétique que nous traversons depuis plusieurs mois vient ajouter un défi majeur pour la profession. Elle demande de l'agilité afin de réinventer le modèle des pratiques quotidiennes des cliniques vétérinaires.

Nous ne sommes pas épargnés par les hausses du coût des matières premières et de l'énergie, et nous avons dû, par conséquent, ajuster nos prix afin de garantir la qualité de nos formules. Néanmoins, notre ambition reste la même : vous proposer le meilleur, à vous et aux chats et chiens que vous traitez afin d'améliorer leur santé par la nutrition.

Nous savons que ces hausses peuvent apporter de la complexité et de l'anxiété dans la gestion de vos structures et dans le relationnel que vous avez avec vos clients. L'objectif de ce *Veterinary Focus* est de vous aider à mieux définir votre stratégie de prix de produits et de services grâce aux conseils de nos experts, Philippe Baralon, Antje Blaettner et Pere Mercader.

Nous espérons que ce *Veterinary Focus* Hors-Série vous apportera le support nécessaire et vous donnera des clés qui ouvriront les portes de futures opportunités dans vos cliniques.

Fabrice Ribourg
Directeur Général
Royal Canin France

veterinary/
focus
HS

Origine du papier : Autriche
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 100% PEFC
Eutrophisation Pot : 0,056 Kg/tonne



Nous faisons le choix de travailler avec un imprimeur labellisé Imprim'vert et d'utiliser du papier certifié PEFC issu de forêts gérées durablement.

Comité éditorial

- Andrée-Anne Blanchet, BSc., MSc., DVM, Scientific Communications Specialist, Royal Canin Canada
- Penny Chao, DVM, MSc., Scientific Communication Manager, Royal Canin, Taiwan
- Craig Datz, DVM, Dip. ACVN, Senior Scientific Affairs Manager, Royal Canin, USA
- María Elena Fernández, DVM, Spain
- Ana Gandolfo, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin Argentina
- Philippe Marniquet, DVM, Dip. ESSEC, Scientific Affairs Manager, Royal Canin, France
- Anita Pachatz, DVM, Scientific communication Manager, Royal Canin, Autriche
- Sally Perea, DVM, Dip. ACVN, Augmented Algorithms Certified Nutritionist, Royal Canin, USA
- Henri Poncelet, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin France
- Alice Savarese, DVM, PhD, Scientific Communication Specialist, Royal Canin, Italie
- Paul Slon, BSc., DVM, Scientific Communication and Affairs Expert, Royal Canin, Israël

Éditeur délégué : Buena Media Plus

Président : Julien Kouchner;

CEO : Bernardo Gallitelli
11-15, quai De Dion-Bouton
92800 Puteaux, France

Téléphone : +33 (0) 1 76 21 91 78

Rédacteur en chef : Ewan McNeill, BVMS, Cert VR, MRCVS

Secrétariat de rédaction

• Laurent Cathalan
(laurent.cathalan@1health.fr)

Maquette

• Pierre Ménard

Imprimé en Europe

ISSN 2430-7874

Dépôt légal : Mars 2023

Couverture : Sandrine Fontègne

Portraits des auteurs : Manuel Fontègne

Veterinary Focus est aussi publié en anglais, allemand, chinois, coréen, espagnol, italien, polonais, portugais brésilien et russe.

Retrouvez les numéros les plus récents

sur : <https://vetfocus.royalcanin.com>
et www.ivis.org.

Veterinary Focus est entièrement couvert par le copyright. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite,

copiée ou transmise sous quelque forme que ce soit et par quelque moyen que ce soit sans l'autorisation écrite des éditeurs © Royal Canin SAS 2023. Les noms déposés (marques déposées) ne sont pas expressément identifiés comme tels. Il ne peut, par conséquent, être déduit de l'omission de cette information qu'il s'agit de noms non déposés et qu'en tant que tels ils peuvent être utilisés par tous. Les éditeurs ne peuvent endosser la responsabilité des informations fournies concernant les posologies et les méthodes d'application. L'exactitude des détails de ce type doit être vérifiée par l'utilisateur lui-même dans la bibliographie adéquate. Malgré tous les efforts des traducteurs pour garantir la fidélité de leurs traductions, aucune responsabilité concernant l'inexactitude des articles originaux et donc aucune requête consécutive pour négligence professionnelle ne peut être acceptée à ce sujet. Les opinions exprimées par les auteurs ou les collaborateurs ne reflètent pas nécessairement les opinions des éditeurs, rédacteurs ou conseillers rédactionnels.

Nous accueillons toutes les propositions écrites d'articles et les suggestions de thèmes et d'auteurs, qui doivent être adressées au rédacteur en chef. Le *Veterinary Focus* est entièrement couvert par le copyright. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, copiée ou transmise sous quelque forme que ce soit et par quelque moyen que ce soit sans l'autorisation écrite des éditeurs © Royal Canin 2023. Les noms déposés (marques déposées) ne sont pas expressément identifiés comme tels. Il ne peut, par conséquent, être déduit de l'omission de cette information qu'il s'agit de noms non déposés et qu'en tant que tels ils peuvent être utilisés par tous. Les éditeurs ne peuvent endosser la responsabilité des informations fournies concernant les posologies et les méthodes d'application. L'exactitude des détails de ce type doit être vérifiée par l'utilisateur lui-même dans la bibliographie adéquate. Malgré tous les efforts des traducteurs pour garantir la fidélité de leurs traductions, aucune responsabilité pour l'exactitude des articles originaux et donc aucune requête consécutive contre négligence professionnelle ne peut être acceptée à ce sujet. Les opinions exprimées par les auteurs ou les collaborateurs ne reflètent pas nécessairement les opinions des éditeurs, rédacteurs ou conseillers rédactionnels.

STRATÉGIE PRIX ET INFLATION



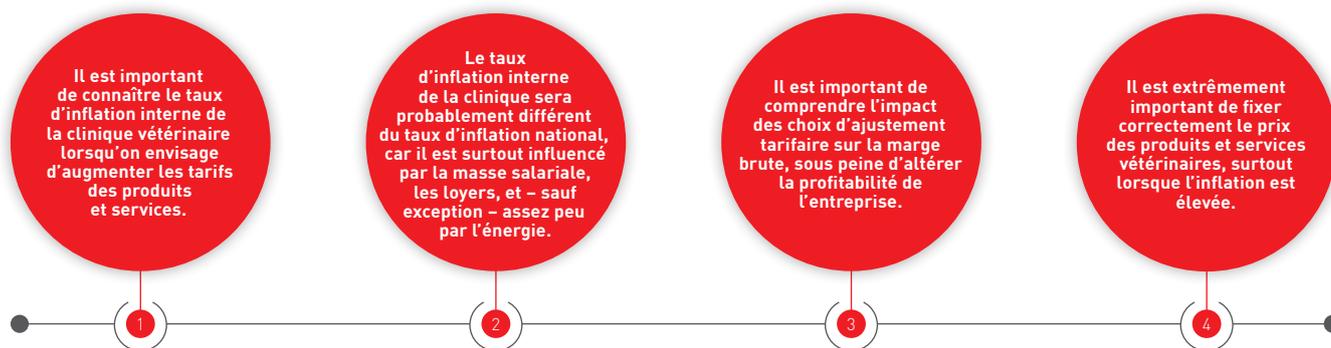
Philippe Baralon

Dr vétérinaire, MBA, Phylum, Colomiers, France

Philippe Baralon a obtenu son diplôme de l'École nationale vétérinaire de Toulouse, en France, en 1984 et a poursuivi ses études en économie (maîtrise d'économie, Toulouse, 1985) et en administration des affaires (MBA, HEC-Paris 1990). Il a fondé son agence de conseil, Phylum, en 1990 et en reste l'un des partenaires à ce jour, agissant principalement en tant que consultant en gestion pour des entreprises vétérinaires dans 30 pays du monde. Ses principaux domaines de spécialisation sont la stratégie, le marketing et la finance. Il s'occupe également de la formation des vétérinaires et du personnel dans le domaine de la gestion des cliniques par le biais de conférences et d'ateliers, ainsi que de l'analyse comparative de l'économie de la médecine vétérinaire dans différentes parties du monde. Auteur prolifique, il a rédigé plus de 50 articles sur la gestion des entreprises vétérinaires.

Cet article fait partie d'une série rédigée par trois spécialistes de la gestion vétérinaire (dont Antje Blaettner et Pere Mercader) qui abordent divers aspects de la stratégie prix des vétérinaires. Ce document examine les facteurs à prendre en compte lors de la révision annuelle de la liste de prix d'une clinique vétérinaire, notamment dans un contexte inflationniste.

KEY POINTS



●○○ Introduction

Après environ trois décennies de stabilité des prix dans la plupart des économies développées, l'inflation revient en force. Les cliniques vétérinaires, comme toutes les entreprises, doivent faire face à cette situation inhabituelle, et la plupart ont du mal à comprendre ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Afin d'examiner comment ajuster ses prix pour tenir compte de l'inflation, concentrons-nous sur une étude de cas en utilisant quelques données et questions simples..

●●○ Révision des prix de PremiumVet

PremiumVet¹ est une clinique vétérinaire généraliste pour animaux de compagnie. Sa politique de prix est adéquate – c'est-à-dire conforme à son positionnement sur le marché local – et son niveau de rentabilité satisfaisant du point de vue des deux associés, Jane et Kevin.

Les deux associés se réunissent à la fin du mois de décembre de chaque année pour décider de leurs ajustements de prix pour les 12 mois à venir

¹ Le nom « PremiumVet » est un nom fictif, sans rapport avec une clinique ou une entreprise réelle du même nom.



© Shutterstock

Figure 1. Les associés d'une clinique vétérinaire doivent réfléchir à leur stratégie prix lorsque l'inflation est élevée. Cela nécessite également une discussion au sein de l'équipe et des explications approfondies.

(Figure 1). Pour la réunion de décembre 2022, comme d'habitude, Jane a rassemblé des données pertinentes. Cela comprend un compte de résultat prévisionnel simplifié de PremiumVet pour 2022 (**Tableau 1**) et le détail des augmentations de coûts subis par la clinique.

Au niveau national, le taux d'inflation pour 2022 devrait atteindre 10 %, alimenté principalement par les hausses des prix de l'énergie et des denrées alimentaires. Fin décembre 2022, la majorité des prévisions anticipent à peu près le même niveau d'inflation pour 2023, même si l'incertitude reste très élevée (la plupart des économistes anticipent entre 5 et 12 %). Bien entendu, tous les coûts n'ont pas augmenté de 10 % en 2022. Jane a donc examiné les données pour leurs principales dépenses, comme le résume le **Tableau 2**.

Maintenant, Jane et Kevin doivent prendre des décisions importantes :

1. Lors de leur réunion annuelle fin 2021, Jane avait proposé d'augmenter les prix de tous les services de 2,5 % (c'est-à-dire à peu près le taux d'inflation de 2021), les salaires du personnel étant augmentés de 2 % à partir du 1^{er} janvier 2022, et Kevin avait accepté immédiatement. Cependant, en mars-avril 2022, les prix de l'énergie se sont envolés, puis à la fin du printemps, de nombreux autres prix ont également augmenté de manière significative, de sorte que la pression sur les salaires au sein de l'entreprise est devenue insistante. A ce stade, Jane a proposé d'augmenter les prix de 4% supplémentaires, mais Kevin était réticent... Finalement, fin septembre, il a accepté une augmentation de 2,5% à partir du 1^{er} octobre, accompagnée d'une augmentation de 4,5% des salaires. Ils sont maintenant confrontés à la question suivante : quel ajustement des prix doit être mis en œuvre sur les services pour 2023 ? Devrait-il s'agir d'un ajustement général à un pourcentage fixe, ou serait-il préférable de procéder à des ajustements différents selon les catégories de services ? Ils estiment également qu'ils doivent accorder à leur personnel une augmentation de 5 % des salaires à partir de janvier 2023.

Tableau 1. Compte de résultat prévisionnel simplifié de PremiumVet pour 2022

	K€
Chiffre d'affaires	1 000
Achats consommés (médicaments, pet-food, consommables)	230
Marge brute	770
Charges de personnel	465
Loyer et charges locatives (hors énergie)	55
Energie	15
Autres charges de structure	85
Total des charges	620
Profit	150

Tableau 2. Augmentation des coûts de PremiumVet sur 2022/2023. Notez que le simple fait d'utiliser le taux d'inflation moyen ou national ne tiendra pas compte des augmentations variables dans les différentes catégories de charges ; il est préférable de prendre en compte les augmentations spécifiques à chaque poste lorsque cela est possible.

Dépenses	Augmentation en 2022	Remarques et anticipation pour 2023
Charges de personnel	+6,5 %* *Voir note sous le Tableau 3	+ 2 % en janvier & + 4,5 % en octobre 2022, puis 5 % en janvier 2023
Loyer et charges locatives (hors énergie)	+3,0 %	Augmentation contractuelle annuelle, devrait rester inférieure à 4 %.
Énergie	+55,0 %	Imprévisible – coût estimé
Autres charges de structure	+3,5 %	Très variable, pourrait augmenter un peu plus



© Shutterstock

Figure 2. Les clients achètent plus facilement les produits à la clinique s'il y a peu de concurrence d'autres circuits de distribution.

2. Pour les produits vendus à la clinique, l'ajustement de 2021 était presque automatique : ils appliquaient les taux de marge habituels aux prix d'achat actualisés. Cette année, il est encore plus difficile de prendre des décisions pour les produits que pour les services, car les augmentations des

prix d'achat ont connu d'énormes variations (entre 2 et 38 % !). Le dilemme est mieux illustré si on considère deux produits A et B (tous les prix sont donnés hors TVA) :

- Pour le produit A, le prix d'achat en 2022 était de 30 €, et il était vendu 54 € aux clients (soit un coefficient de 1,8). Le prix d'achat en 2023 devrait être de 31 €. En outre, le produit A bénéficie d'une faible concurrence de la part des autres circuits, c'est-à-dire que les clients l'achètent généralement à la clinique (**Figure 2**).
- Pour le produit B, le prix d'achat en 2022 était de 60 €, et il était vendu 84 € (soit un coefficient de 1,4). Le prix d'achat de 2023 devrait être de 75 €, probablement en raison de l'augmentation du coût des matières premières et de l'énergie. En outre, le produit B souffre d'une pression concurrentielle importante, ce qui signifie que les clients peuvent se le procurer auprès de concurrents non vétérinaires, principalement des sites de vente en ligne (d'où le choix historique d'un coefficient inférieur à celui du produit A).

●●● Les associés sont confrontés à trois questions importantes

Quelle augmentation de marge brute est nécessaire pour maintenir le profit en Euros constants en 2023 ?

À l'aide des informations recueillies par Jane, les deux associés ont pu calculer leur taux d'inflation interne, comme le montre le **Tableau 3**. Les coûts totaux pour 2023 ont été estimés à 43.000 € de plus que les coûts de 2022 ; si l'on suppose que l'inflation est de 10 %, cela signifie qu'un profit comparable pour Jane et Kevin en 2023 serait de 165.000 € (c'est-à-dire 10 % de plus qu'en 2022). Pour y parvenir, leur marge brute devrait passer de 770.000 € à 828.000 €.

Il est important de noter qu'ils ont utilisé le taux d'inflation national uniquement pour maintenir leur profit en Euros constants ; pour tous les autres éléments, ils ont utilisé des données spécifiques. La marge brute requise – 828 K€ – signifie que PremiumVet a besoin d'une marge brute supérieure



« Les augmentations de prix ne doivent pas être appliquées automatiquement, mais plutôt être choisies en fonction de divers facteurs, et notamment le contexte concurrentiel. »

Philippe Baralon

Tableau 3. Le calcul nécessaire pour maintenir le niveau de profit pour les propriétaires de PremiumVet en appliquant les augmentations spécifiques à chaque catégorie de dépenses.

En milliers d'euros	2022	Augmentations (voir Tableau 2)	2023
Charges de personnel	465	+6,5 % ¹	495
Loyer et charges locatives (hors énergie)	55	+3,0 %	57
Coûts énergétiques	15	+55,0 %	23
Autres frais généraux	85	+3,5 %	88
Total des coûts	620		663
Profit	150	10 %	165
Marge brute	770	+7,5 %	828

¹ Pour être précis, deux augmentations consécutives des salaires de 2 % et 4,5 % donnent une augmentation de 6,59 % (1,02 x 1,045) et si la première est appliquée depuis le 1^{er} janvier, et la deuxième depuis le 1^{er} octobre, la moyenne est de 3,15 % (2% x ¾ + 6,59 % x ¼)

de 7,5% à celle de 2022 pour maintenir un profit équivalent pour les associés.

Par ailleurs, la clinique n'a augmenté ses prix que de 3,1 % en moyenne sur l'ensemble de l'année (2,5 % le 1^{er} janvier et 2,5 % le 1^{er} octobre), même si les prix au 31 décembre seront supérieurs de 5 % à ceux de l'année précédente².

Quel prix décider pour les services en 2023 ?

Considérant que les prix de PremiumVet sont adéquats – c'est-à-dire conformes à son positionnement au sein du marché local – la méthode la plus simple pour actualiser les prix des services consiste à augmenter chacun d'entre eux de 7,5 %. Néanmoins, les associés peuvent décider d'augmenter certains services davantage s'ils estiment que cela est nécessaire et possible, et d'autres un peu moins, uniquement si c'est absolument nécessaire (par exemple si les tarifs pratiqués par d'autres vétérinaires sont très inférieurs). Mais il faut que, sur une moyenne pondérée (en tenant compte du volume de chaque service), l'augmentation atteigne au moins 7,5 %.

Bien entendu, les deux associés ont convenu de garder un œil sur la situation tout au long de l'année à venir, et d'être prêts à bouger à nouveau si la situation l'exige. Après tout, les décisions qu'ils ont prises pour l'ajustement des prix de janvier ne font que compenser la dernière partie de l'inflation interne réelle de 2022 et incluent à peine le minimum prévu pour 2023.

Comment aborder la question de la tarification des produits ?

En ce qui concerne la fixation des prix des produits, les deux exemples donnés montrent deux situations

² Pour être précis, deux augmentations consécutives de 2,5% donnent une augmentation de 5,0625% (1,025 x 1,025) et si celle-ci est appliquée depuis le 1^{er} janvier, et la deuxième depuis le 1^{er} octobre, la moyenne est de 3,14% (2,5% x ¾ + 5,0625% x ¼)

Tableau 4. Options de tarification de PremiumVet en utilisant les coefficients habituels de la clinique ou avec une augmentation de 7,5 % de la marge brute. Le tableau montre qu'une approche spécifique des différents produits peut préserver voire augmenter la marge brute.

Produit	Prix d'achat 2022	Coeff.	Prix de vente 2022	Marge brute 2022	Prix d'achat 2023	Prix de vente 2023			Marge brute 2023
						Coeff. habituel	+7,5 % de marge brute	Décision finale	
A	30 €	1,8	54 €	24 €	31 €	55,80 €	56,80 €	60,00 €	29 €
B	60 €	1,4	84 €	24 €	75 €	105,00 €	100,80 €	100,00 €	25 €

Tableau 5. Résumé de la stratégie de prix mise en œuvre par PremiumVet où les augmentations de prix varient en fonction du niveau de concurrence

	Produit	Augmentation du prix d'achat par rapport à l'augmentation cible de la marge brute (7,5 % pour PremiumVet en 2023)	
		< 7,5 %	> 7,5 %
Contexte concurrentiel	Faible concurrence (consommables, injectables, livraisons ponctuelles...)	> Marge standard ≥ + 7,5 % de marge brute	Majoration standard
	Forte concurrence (grands conditionnements de marques connues de médicaments en vente libre ou de produits préventifs ou de traitements longue durée accessibles dans les circuits non vétérinaires)	Majoration standard Suivi attentif de la concurrence	< Taux de marge standard +7,5 % maximum de marge brute Suivi attentif de la concurrence

opposées. Le prix d'achat du produit A ne devrait augmenter que de 3,3 % dans une catégorie qui n'est pas soumise à une forte concurrence, tandis que le prix du produit B devrait augmenter de 25 % dans une catégorie fortement exposée aux circuits alternatifs.

Si PremiumVet s'en tient à sa stratégie précédente et applique ses coefficients habituels (1,8 pour le produit A et 1,4 pour le produit B), la clinique n'augmentera sa marge brute que de 80 centimes supplémentaires, soit 3,3 %, pour le produit A. Pour le produit B, l'augmentation de la marge brute serait de 6 euros, soit une hausse de 25 %. Dans le premier exemple, l'augmentation de prix est inférieure à la hausse de 7,5 % de la marge brute requise pour maintenir un niveau de profit acceptable (comme calculé dans le **Tableau 3**) et n'optimisera pas les opportunités offertes par une concurrence limitée. Dans le second exemple, l'ajustement des prix dépassera l'objectif de marge brute mais expose la clinique au risque de perdre des parts de marché au profit de concurrents très actifs.

Une meilleure approche serait d'augmenter la marge brute réalisée sur chaque produit de 7,5% – ainsi pour le produit A, prenez la marge brute de 24 € de 2022 et augmentez-la de 7,5%, ce qui donne une nouvelle marge brute de 25,80 € et donc un prix de vente de 56,80 € (31 + 25,80) ; pour le produit B, la même augmentation de 7,5 % donnerait un prix de vente de 100,80 € (75 + 25,80).

Une option encore meilleure serait d'affiner la tarification finale en partant de la base précédente et en intégrant le contexte concurrentiel spécifique. Le **Tableau 4** compare les options de tarification utilisant les taux de marge « standard » de la clinique, celles

reposant sur une augmentation de 7,5 % de la marge brute, et enfin les décisions que Jane a finalement proposées à Kevin.

Kevin est d'accord sur le principe, mais demande une politique générale facilement applicable à tous les produits vendus par PremiumVet. En retour, Jane a proposé la politique d'ajustement des prix (résumée dans le **Tableau 5**) qui tient compte à la fois de l'exigence d'une augmentation de la marge brute de 7,5 % et de la nécessité de prendre en compte le contexte concurrentiel.

Messages essentiels

L'exercice ci-dessus illustre quelques points fondamentaux à garder à l'esprit lors de l'ajustement des honoraires et des prix des produits dans une entreprise vétérinaire. On peut identifier au moins trois messages essentiels :

- Il est utile de s'écarter de l'ajustement annuel standard des prix des services et des coefficients habituels appliqués aux produits lorsque le taux d'inflation dépasse 5 % par an ; il est absolument indispensable de le faire lorsqu'il atteint 8 %.
- En plus des statistiques nationales, il est très intéressant de déterminer le « taux d'inflation interne » d'une clinique vétérinaire. En outre, il est important de veiller à ce que le profit augmente chaque année, au moins du taux national d'inflation, sinon la rentabilité de la clinique diminuera. En utilisant ces données, il est possible de fixer un objectif d'évolution de la marge brute de X%.

Les prix des services devraient être augmentés chaque année d'au moins X% en utilisant une moyenne pondérée. Si l'inflation est soutenue sur longue période, il est préférable d'ajuster les prix des services deux ou trois fois par an, plutôt qu'en une seule hausse brutale. En ce qui concerne les produits, les auteurs recommandent de s'inspirer des lignes directrices énoncées dans le **Tableau 5**.



CONCLUSION

Après plusieurs années d'inflation quasi nulle, les vétérinaires doivent s'adapter dans la manière dont ils augmentent le prix de leurs services et produits. Il n'existe pas de solution simple, mais cet article met en lumière les différents paramètres à prendre en compte pour optimiser votre stratégie de prix.

CHOISIR LE BON PRIX POUR VOS SERVICES



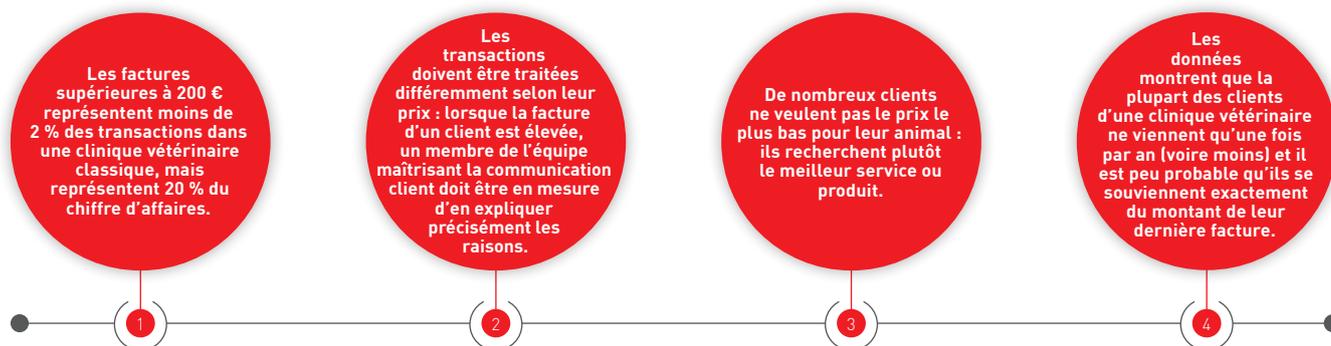
Pere Mercader

D^r vétérinaire, MBA, Veterinary Management Studies (VMS), Barcelone, Espagne

Le D^r Mercader s'est établi comme consultant en gestion auprès des cliniques vétérinaires en 2001 et a depuis développé son activité en Espagne, au Portugal et dans certains pays d'Amérique latine. Parmi ses principales réalisations, citons la rédaction d'études de rentabilité et de tarification pour des cliniques vétérinaires espagnoles, des conférences sur la gestion des cliniques dans plus de 30 pays et la rédaction du manuel « Management Solutions for Veterinary Practices », publié en espagnol, en anglais, en italien et en chinois et vendu dans le monde entier. En 2008, il a cofondé VMS, une société d'intelligence économique, qui fournit un service d'analyse comparative à plus de 800 cabinets vétérinaires espagnols. Le D^r Mercader a également été cofondateur de l'Association espagnole de gestion des cabinets vétérinaires (AGESVET) et a siégé à son conseil d'administration pendant huit ans.

Cet article se penche sur la perception des prix vétérinaires : comment les clients perçoivent-ils réellement nos honoraires, par rapport à la façon dont nous pensons qu'ils les perçoivent ?

KEY POINTS



Introduction

Les aspects financiers de la gestion d'une clinique ont souvent été un problème pour la plupart des vétérinaires. Cela peut s'expliquer d'une part par le fait que nous sommes avant tout des cliniciens, et non des gestionnaires d'entreprise, d'autre part par le fait que nous sommes absorbés par les aspects émotionnels des soins aux animaux de compagnie, et enfin par le fait que nous n'avons pas les compétences qui nous permettent de savoir comment structurer nos tarifs et les expliquer aux propriétaires. Cet article propose une approche fondée sur les faits lorsqu'il s'agit de choisir le bon positionnement tarifaire de nos services et produits.

Prendre des décisions pertinentes en matière de prix a toujours été un défi pour de nombreux vétérinaires. Il y a plusieurs raisons à cela :

Il est difficile de calculer le coût réel des services vétérinaires. La plupart des dépenses d'une clinique étant fixes (personnel, équipement, locaux), il n'est pas évident d'attribuer une partie équitable de ces coûts à un acte médical spécifique. Cela est d'autant plus vrai que nous n'avons jamais été formés à le faire à l'école vétérinaire !

- Il est difficile d'apprécier et de comprendre comment se crée la perception de la valeur par le propriétaire de l'animal. Cela conduit souvent les vétérinaires à surestimer la sensibilité des clients au prix.

- Un manque de compétences et de formation en matière de communication nous désavantage : si nous ne pouvons pas expliquer correctement à un client le raisonnement qui sous-tend nos recommandations de traitement et la valeur qu'elles apporteront à son animal, il n'est pas surprenant que certains clients rejettent ces recommandations - non pas à cause du coût réel, mais plutôt à cause du manque de valeur perçue !
- Le rôle que jouent les émotions, et en particulier les sentiments de culpabilité injustifiés qui nous assaillent dès qu'il est question d'argent. De nombreux vétérinaires se sentent mal à l'aise lorsqu'il y a une confrontation avec un client au sujet du prix d'un acte, oubliant souvent le paradoxe suivant : sous-factorer les services implique normalement de sous-payer l'équipe pour ses efforts.

En tant que vétérinaires, nous devons surmonter ces problèmes, car ils nous empêchent de développer notre activité et d'offrir les meilleurs soins possibles aux animaux. Les données peuvent jouer un rôle important dans ce contexte, en apportant de la clarté et en empêchant les biais émotionnels de brouiller notre analyse. Examinons trois études de cas fondées sur des preuves qui permettent d'envisager la « question de la tarification » sous un angle différent, en démasquant certains des mythes financiers courants qui sont malheureusement ancrés dans notre profession.

ÉTUDE DE CAS N° 1



« Le vrai (et surprenant) montant des factures vétérinaires ».

Quel est le montant moyen payé par un propriétaire de chien ou de chat qui se rend dans une clinique vétérinaire ? Telle était la question d'une récente enquête VMS (www.estudiosveterinarios.com) qui a analysé 6,5 millions de transactions provenant d'environ 1 000 cabinets espagnols au cours de l'année 2020. La **Figure 1** montre la répartition des factures en trois catégories, tandis que la **Figure 2** montre comment chaque catégorie a contribué au chiffre d'affaires des cabinets concernés.

Nous pouvons dégager certains faits à partir de ces résultats :

- Un nombre étonnamment élevé de transactions (76 %) sont d'un montant relativement faible (50 € ou moins), de sorte qu'il est très peu probable qu'elles déclenchent un conflit majeur avec les propriétaires d'animaux. La plupart de ces transactions sont probablement de nature routinière, avec une faible complexité de communication, et peuvent être gérées par tout membre du personnel ayant reçu une formation appropriée.
- A l'autre extrême, les factures de 200 € ou plus représentent moins de 2 % du nombre total de transactions ; cependant, leur pertinence

© Redessiné par Sandrigne Fontègne

% de transactions par valeur

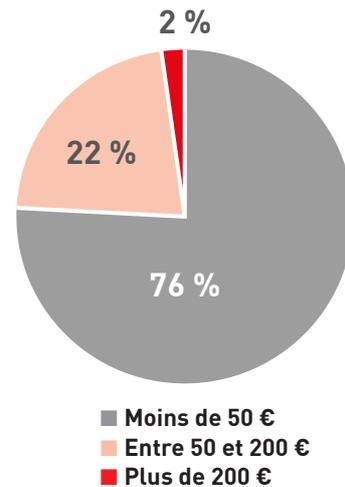


Figure 1. La valeur moyenne des transactions dans un cabinet vétérinaire, lorsqu'elle est répartie en trois grandes catégories, est généralement relativement faible. Source : Étude VMS Espagne

© Redessiné par Sandrigne Fontègne

% du revenu total du cabinet provenant de transactions dans chaque fourchette

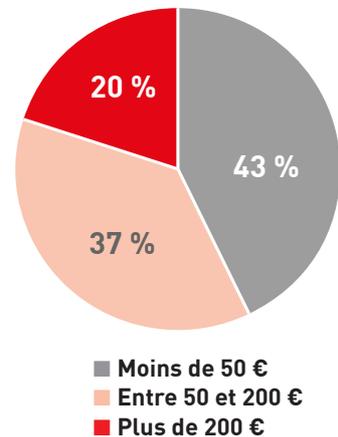


Figure 2. Bien que seulement 2 % des transactions dans un cabinet vétérinaire soient supérieures à 200 €, cette fraction représente une part significative du chiffre d'affaires global de la clinique (20 %). Source : Étude VMS Espagne



« Pour un consommateur, un prix très bas peut être suspect, alors qu'un prix plus élevé peut être signe de qualité. »

Pere Mercader

économique pour la clinique est importante, puisqu'elles représentent 20 % du chiffre d'affaires total. Il semble donc raisonnable d'aborder ces transactions avec plus de prudence, avec un message structuré et, idéalement, avec l'implication directe d'un vétérinaire doté de bonnes capacités de communication.

- Les proportions de ces catégories dépendent de la catégorie de structure vétérinaire concernée : par exemple, les CHV auront certainement davantage de transactions supérieures à 200 euros, et leur personnel devra être mieux formé aux techniques de communication pour parler avec les clients, notamment pour aborder les sujets financiers.

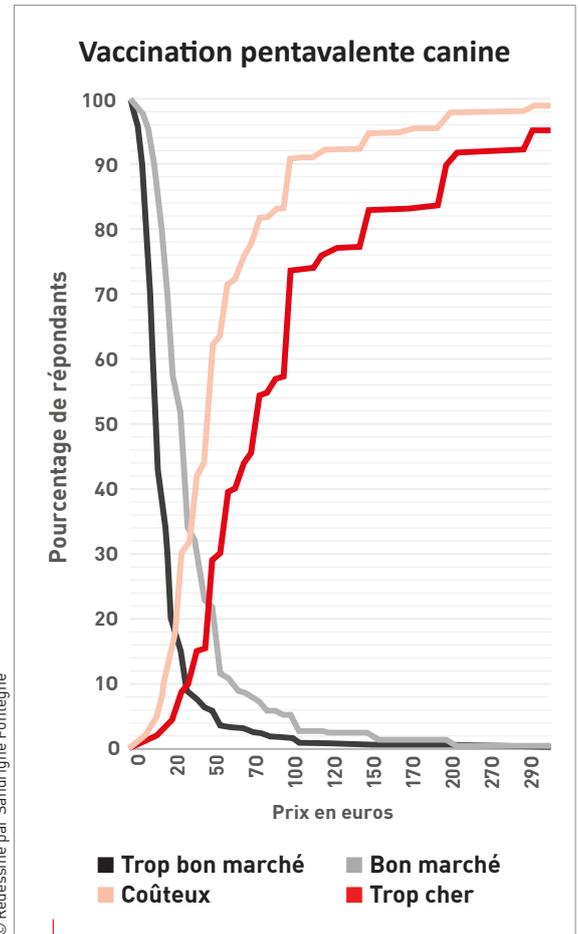
CONCLUSION

Les données montrent que 98 % des interactions avec les clients aboutissent à une facture inférieure à 200 €. Le niveau de prix peut, sans aucun doute, poser problème à certains clients ou pour certains actes, mais nous devons relativiser ce sujet.

ÉTUDE DE CAS N° 2

● ● ● « Comprendre la perception du prix : pourquoi les propriétaires ne préfèrent pas forcément le moins cher »

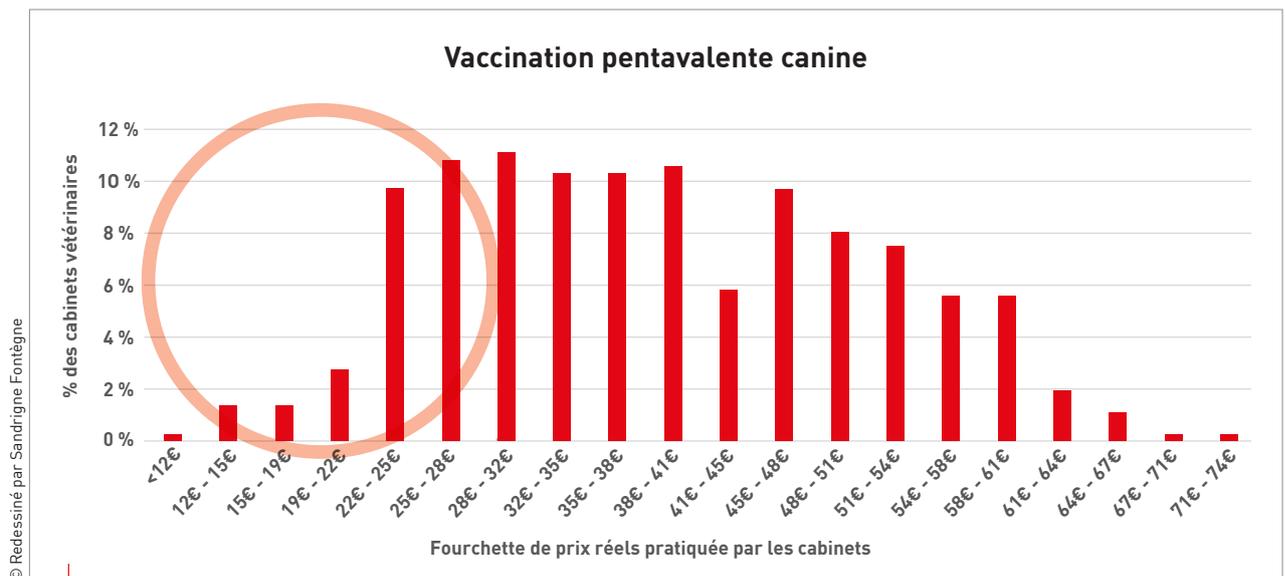
Comprendre comment les consommateurs évaluent les prix a toujours été un défi important pour les experts en marketing. Il est difficile d'utiliser des techniques traditionnelles telles que les enquêtes pour savoir si un certain prix est considéré comme bas, élevé ou juste, car de nombreuses personnes auront tendance à répondre à ces questions de



© Redessiné par Sandrigne Fontégne

Figure 3. Mesure de la sensibilité des prix pour vaccination pentavalente canine.

- Prix marginal bas = 30€ (plus bas que cela est suspect)
- Prix attendu = 40 € .
- Prix marginal élevé = 50€ (plus élevé que cela est considéré comme excessif)



© Redessiné par Sandrigne Fontégne

Figure 4. 25 % des cabinets vétérinaires espagnols affichent un prix «étrangement bas » pour la vaccination pentavalente canine, par rapport à l'indicateur de sensibilité des prix (PSM) de la Figure 3.



© Shutterstock

Figure 5. Les vaccinations canines font partie de la routine de la pratique des petits animaux, mais des études montrent que de nombreux vétérinaires facturent un tarif qui est perçu par le propriétaire comme trop bon marché pour être crédible.

manière « stratégique » (au lieu de dire la vérité, elles répondront d'une manière qui les avantage). L'économiste néerlandais Peter Van Westendorp est devenu célèbre pour avoir mis au point une technique connue sous le nom de Price Sensitivity Meter (PSM) qui permet de surmonter ce problème. La technique repose d'abord sur l'exposition du consommateur à une description détaillée du produit ou du service qui est évalué, par exemple :

« **Vaccination pentavalente canine** : il s'agit de l'administration de plusieurs vaccins à votre chien par un vétérinaire diplômé ; cela le protégera contre cinq maladies canines courantes (maladie de Carré, adénovirus, parainfluenza, parvovirus et leptospirose). Avant l'administration du vaccin, un examen clinique complet sera effectué sur votre chien afin de confirmer qu'il peut être vacciné sans risque pour sa santé. »

Une série de quatre questions est ensuite posée :

1. Quel serait un prix si bas pour ce service que vous le rejeteriez parce que vous vous inquiéteriez de sa qualité ?
2. Quel serait un prix suffisamment bas pour ce service que vous considèreriez comme attractif et une bonne affaire ?

3. Quel serait le prix de ce service que vous considèreriez comme cher mais que vous jugeriez encore acceptable si votre perception de la qualité et de la confiance envers le vétérinaire était suffisamment bonne ?
4. Quel serait le prix de ce service qui serait si élevé que vous le jugeriez ridicule, et donc que vous n'envisageriez même pas de l'accepter ?

La **Figure 3** montre les résultats réels obtenus lorsque VMS a appliqué cette technique à 2 000 propriétaires espagnols en 2021. Lorsque les résultats ont été comparés aux prix réels des vaccins pratiqués par plus de 600 cabinets vétérinaires espagnols (**Figure 4**), il est apparu que près de 25 % de ces cabinets pratiquaient un prix que les propriétaires considéraient comme anormalement bas ! (**Figure 5**).

CONCLUSION

Les consommateurs (c'est-à-dire les propriétaires d'animaux) ne préfèrent pas nécessairement des prix plus bas. Lorsqu'une personne a du mal à évaluer le niveau de qualité d'un service (comme souvent en médecine vétérinaire), un prix très bas peut envoyer un signal de qualité insuffisante.

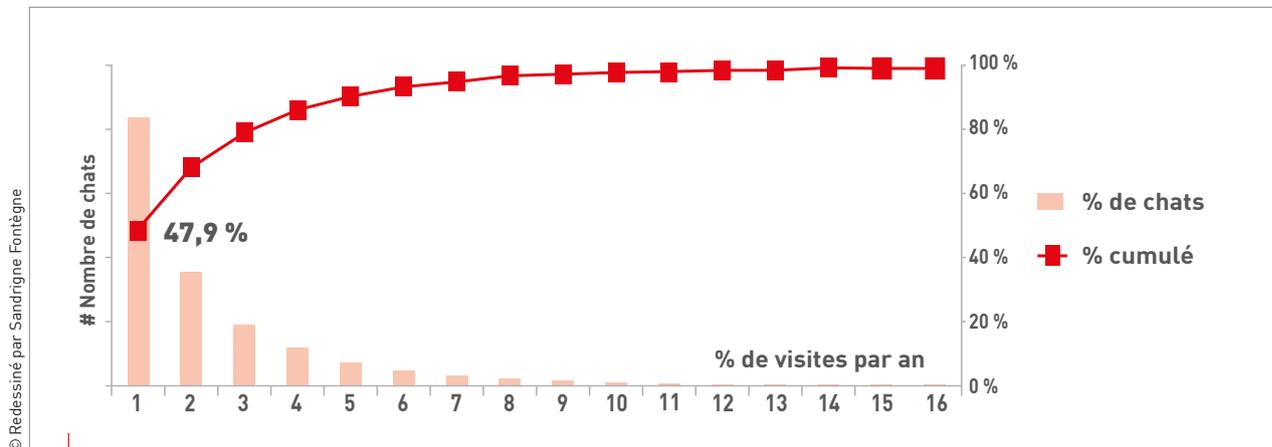


Figure 6. % de chats visitant le cabinet vétérinaire une fois, deux fois, trois fois, etc. par an.
Source : Étude VMS Espagne

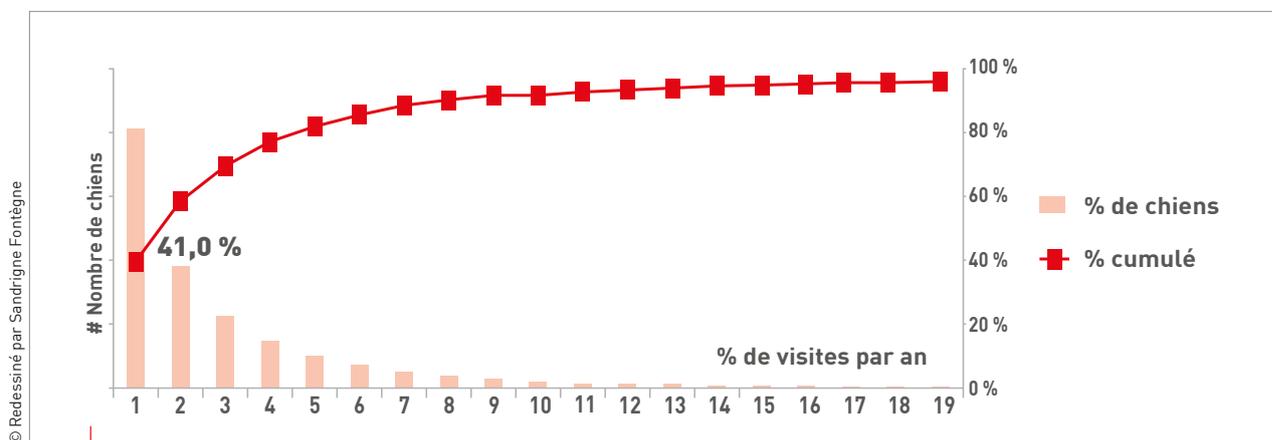


Figure 7. % de chiens se rendant au cabinet vétérinaire une, deux, trois fois, etc. par an.
Source : Étude VMS Espagne

ÉTUDE DE CAS N° 3

« La plupart des clients ne pensent pas autant au prix que nous ».

Les **Figures 6 et 7** montrent la fréquence cumulée des visites de patients canins et félins dans les cliniques vétérinaires espagnoles à partir d'une enquête VMS 2019. En résumé, 48 % des chats et 41 % des chiens n'ont été emmenés qu'une fois par an chez leur vétérinaire. À cela s'ajoute le grand nombre d'animaux domestiques qui ont vu le vétérinaire moins d'une fois par an (estimé à 10-15 % de tous les chiens et jusqu'à 50 % de tous les chats). Avec ces chiffres en tête, croyons-nous que les clients se souviennent précisément du prix de tous nos services et qu'ils vont se plaindre forcément lorsque nous actualiserons nos tarifs du fait de l'inflation ?!

CONCLUSION

Un grand pourcentage de propriétaires d'animaux de compagnie se rend si rarement chez leur vétérinaire qu'il est peu probable qu'ils se souviennent précisément du montant des honoraires payés lors de la précédente visite.



CONCLUSION

Lorsqu'on étudie scientifiquement les prix des vétérinaires, des faits inattendus se révèlent qui devraient ôter toute anxiété aux vétérinaires confrontés aux problèmes de positionnement prix. Les consommateurs sont souvent moins sensibles au prix que nous le pensons, et nous devons fixer des prix « corrects » pour nos produits et nos services. En adoptant une stratégie réfléchie et proactive, tout le monde sera gagnant : l'équipe vétérinaire, nos clients et les animaux que nous soignons.

COMMENT PARLER PRIX AVEC VOS CLIENTS



Antje Blaettner

Dre Vétérinaire, Vetkom, Neustadt, Allemagne

La Dre Blaettner a grandi en Afrique du Sud et en Allemagne et a obtenu son diplôme en 1988 après avoir étudié la médecine vétérinaire à Berlin et à Munich. Elle a ouvert et dirigé son propre cabinet pour animaux de compagnie avant de suivre une formation postuniversitaire et un cours de coaching à l'université de Linz, en Autriche, puis de fonder « Vetkom ». L'entreprise propose aux vétérinaires et aux ASV des formations à la gestion de cabinet sur des sujets tels que la communication avec les clients, le marketing et divers aspects. La Dre Blaettner est également éditeur de deux revues professionnelles, « Teamkonkret » (pour les ASV) et « Veterinärspiegel » (pour les vétérinaires).

Cet article examine les raisons pour lesquelles nous hésitons souvent à parler de nos honoraires, et propose quelques moyens pratiques de communiquer de manière positive avec nos clients sur les prix des traitements vétérinaires.

KEY POINTS

De nombreux vétérinaires sont mal à l'aise lorsqu'il s'agit de parler argent avec leurs clients, et il leur arrive de réduire le prix des services et des produits pour éviter les tensions et les conflits.

1

En matière de techniques de communication, pour envoyer le bon message au client, le plus important est d'avoir le bon état d'esprit.

2

Ne tardez pas à discuter des prix lorsque vous vous adressez à un propriétaire ; évitez les malentendus et fournissez un devis écrit si nécessaire.

3

Les protocoles créés avec votre personnel doivent définir la manière de présenter les prix et profiter à l'ensemble de l'équipe.

4

●○○○ Introduction

Informers les clients sur les soins, les services et les médicaments est une activité naturelle pour la plupart des vétérinaires. C'est lorsque le client demande « Combien ça va coûter ? » que la communication a tendance à devenir délicate, ce qui nous amène à essayer d'éviter les conflits autour des honoraires et des prix en accordant des rabais, en réduisant le coût total (par exemple, en ne facturant pas chaque service fourni) et en essayant généralement de détourner ce sujet sensible. Mais pourquoi cela se produit-il ? Et comment pouvons-nous changer ? Cet article propose un guide rapide pour une communication facile et sans stress sur les prix pour tous les membres de l'équipe vétérinaire.

●●○○ Premières étapes

Pour aider à trouver des solutions pour des discussions confortables sur le prix, il est utile de commencer par se poser quelques questions :

- Pourquoi sommes-nous souvent mal à l'aise lorsque nous parlons des prix à nos clients ?
- Comment surmonter efficacement ce sentiment d'inconfort ?
- Quels outils peuvent nous aider à accroître notre confiance dans tous les aspects de la communication avec les clients ?

Les réponses sont peut-être plus faciles que vous ne le pensez !



Changer l'état d'esprit des vétérinaires

Il semble qu'un paradigme historique touche l'ensemble de la profession, ou du moins la majorité des vétérinaires dans le monde : Il dit que les clients ne veulent pas dépenser beaucoup chez leur vétérinaire. Malheureusement, ce paradigme affecte grandement la façon dont nous interagissons avec nos clients, car un tel présupposé peut constituer un véritable obstacle pour notre activité, nous empêchant d'offrir aux propriétaires le meilleur de nous-mêmes en nous concentrant sur leurs besoins, au lieu de penser constamment au porte-monnaie du client.

En prenant un peu de recul et en analysant l'hypothèse selon laquelle les clients ne sont pas disposés à payer pour nos services, il est clair que cette attitude n'a aucun sens. Pourquoi ? Parce que chaque client sait parfaitement que l'acte d'achat implique toujours des frais – même au cabinet vétérinaire. Cela est également confirmé par l'étude VMS de Pere Mercader, qui prouve que les propriétaires d'animaux de compagnie ne préfèrent pas nécessairement les prix les plus bas et ne pensent pas aux prix autant qu'on le croit. Et n'oubliez pas : la force du lien entre l'Homme et l'animal signifie que l'état d'esprit du propriétaire l'incite à prendre soin des membres de sa famille qu'il aime, ce qui implique bien sûr les meilleurs services vétérinaires. Si les propriétaires sont pleinement informés et comprennent les avantages et la valeur des services et produits destinés à leurs animaux de compagnie, ils sont généralement tout à fait prêts à payer leurs factures (Figure 1).



Soyez conscient de l'autosuggestion

Malheureusement, un état d'esprit négatif (par exemple, « mes clients n'aiment pas payer ») entraîne souvent exactement la réaction que nous



« Il est important d'éviter les idées préconçues sur ce qu'un propriétaire d'animal de compagnie peut ou ne peut pas se permettre financièrement. »

Antje Blaettner



© Shutterstock

Figure 1. Il est nécessaire de réaliser un devis précis et détaillé avant d'en parler avec le propriétaire. Ce dernier sera en meilleure position d'accepter si le vétérinaire lui explique le pourquoi du comment.

voulons éviter : le propriétaire de l'animal hésite à payer et montre des signes de malaise lorsque le vétérinaire parle des services. Cela résulte souvent de l'impact dévastateur de ce que l'on appelle l'autosuggestion : si nous pensons que les clients sont réticents à payer nos honoraires, nous affichons inconsciemment cet état d'esprit dans notre langage corporel, notre rhétorique et la manière dont nous construisons notre dialogue (en évitant souvent la question du paiement). Cela conduit le client à recevoir une impression de notre malaise à un niveau inconscient, puis à réagir consciemment en disant des choses comme « Je dois réfléchir » ou « Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne idée ». Lorsque cela se produit, nous nous sentons confortés dans notre conviction que les clients n'aiment pas payer, mais nous ne sommes pas conscients que c'est notre propre état d'esprit qui a conduit les clients à refléter notre malaise et à hésiter à dire « oui » aux services et produits proposés. La conclusion est que nous reconnaissons alors la réticence du client et pensons : « Je le savais ! Ils ne veulent pas de mes services ! »

Par conséquent, c'est souvent notre incapacité à générer une approche positive et structurée pour parler des prix qui conduit au conflit lui-même – un bel exemple de « prophétie autoréalisatrice ». L'hypothèse (et parfois même l'attente) que les clients ne paieront pas conduit le clinicien à adopter un langage corporel négatif et à éviter le sujet, ce qui fait que le client est réticent et commence à douter du traitement recommandé.

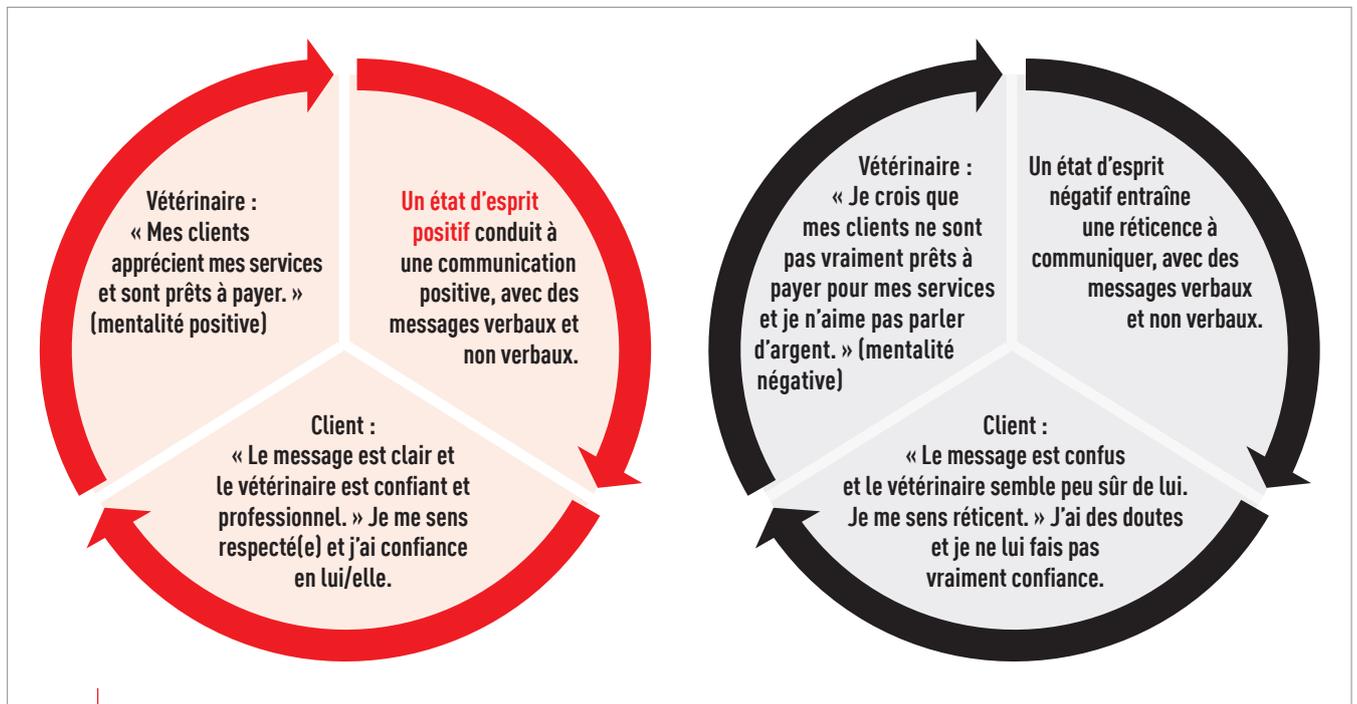


Figure 2. Effets d'un état d'esprit positif (cercle rouge) et négatif (cercle noir) pendant la communication avec le client. Un état d'esprit positif permet une communication détendue, tandis qu'un état d'esprit négatif peut susciter des problèmes de confiance chez le client.

Pour insister, le point de départ du problème ne se situe pas du côté du client : c'est l'idée préconçue du professionnel vétérinaire, et ses préjugés sur le client, qui vont souvent créer le problème. La chose la plus importante à faire pour surmonter notre malaise et lutter contre ce phénomène lorsque nous discutons des honoraires est de changer notre état d'esprit en adoptant une attitude positive qui dit : « Bien sûr, mes clients sont tout à fait prêts à payer un prix approprié pour les services reçus dans ma clinique » (**Figure 2**).

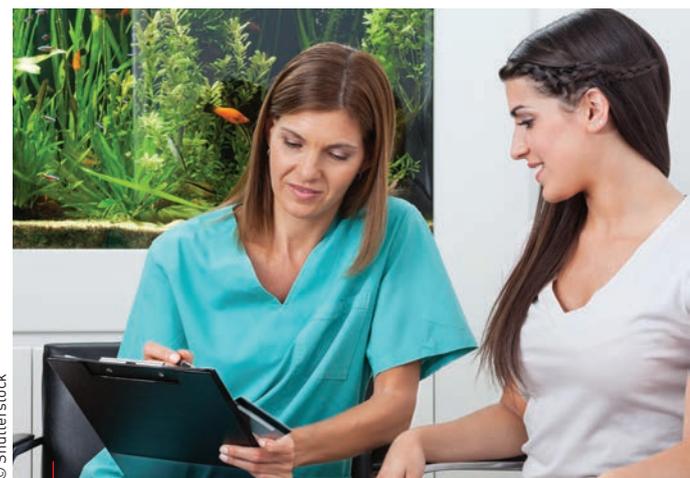
●●●○ Créer des protocoles pour vous aider, vous et votre équipe

D'après ce qui précède, il est clair que notre profession doit adopter un état d'esprit positif et trouver les outils qui permettent de désamorcer le malaise lié à la question du prix dans la communication avec les clients. Et l'un des moyens les plus efficaces d'aborder le « quand et comment » dans la pratique quotidienne est de créer un protocole : développez un guide pour vous et votre équipe qui définit qui parle des prix à vos clients et à quel moment. Les questions suivantes peuvent vous aider à élaborer un protocole écrit, qui pourra être partagé et discuté au sein de votre équipe, puis appliqué à la communication avec les clients :

- **Quel est le meilleur moment pour parler prix lors de la consultation ?** Réfléchissez à vos habitudes et essayez plusieurs options. L'auteur estime qu'il est préférable d'aborder directement la question du prix lorsqu'on parle des services

ou des produits. De cette façon, le client se sent respecté, informé et en sécurité et ne sera pas surpris lorsqu'il quittera la clinique. L'autre avantage de cette approche est qu'elle offre la possibilité d'adapter le plan de traitement (si le client dit qu'il n'en a pas les moyens) et de répondre aux questions qui se posent avant de commencer un traitement.

- **Qui doit parler d'argent ?** Cela dépend clairement des services et des produits. Si les clients veulent connaître le prix de quelque chose de simple (par exemple un vermifuge), il



© Shutterstock

Figure 3. Le personnel formé peut facilement parler aux clients des questions d'argent, surtout s'il existe un protocole concernant les informations à donner sur certains services et produits.

n'est pas nécessaire que ce soit le vétérinaire qui donne la réponse : une ASV bien formée peut s'en charger, surtout s'il existe un protocole sur les informations à donner aux clients **(Figure 3)**. Les procédures médicales, les diagnostics et les plans de traitement et de prévention complexes, ainsi que leurs coûts respectifs, doivent être expliqués par le clinicien, car il a une meilleure connaissance de ces sujets et est en mesure de répondre à toutes les questions de manière professionnelle. Bien entendu, les vétérinaires doivent être formés à la meilleure façon de créer de la valeur quand ils présentent les différentes options. Ils doivent privilégier une approche centrée sur le client et facile à comprendre, afin de les aider à prendre des décisions éclairées.

Que faut-il éviter ?

Enfin, énumérons quelques éléments à éviter lorsque l'on parle prix avec les clients :

- Ne laissez pas les clients exercer une pression émotionnelle lorsque la conversation porte sur l'argent. Certains clients peuvent essayer de faire baisser vos honoraires en disant des choses comme « Je pensais que vous aimiez les animaux et que vous vouliez les aider, alors pourquoi êtes-vous si cher ? ». Restez fidèle à votre état d'esprit et exprimez-le en répondant à cette tentative de chantage émotionnel, par exemple : « Vous avez raison. J'adore les animaux de compagnie et j'aime les aider à se rétablir et à rester en bonne santé. C'est pourquoi je travaille dans cette clinique avec un personnel dévoué et le meilleur équipement pour me concentrer sur les besoins de votre animal. Bien entendu, ces ressources ont un impact sur les prix par les clients qui nous consultent. Mais soyez assurés que nous déterminons nos honoraires d'une manière juste et appropriée, conformément aux bonnes pratiques de notre profession. »

- N'essayez pas de justifier vos honoraires en résumant les coûts de fonctionnement et d'entretien de la clinique. Ce sont les mêmes arguments que les propriétaires d'animaux utilisent pour expliquer pourquoi ils n'ont pas assez d'argent : ils doivent payer le loyer, l'énergie, le transport, la nourriture, les vêtements, etc. Concentrez-vous sur vos honoraires calculés de manière équitable et mettez en avant la valeur de ce que vous proposez à vos clients.
- Ne cédez pas aux clients qui font pression sur vous, par exemple en baissant vos honoraires. Cela se saura vite dans votre clientèle (bouche à oreille, médias sociaux...) et servira d'exemple aux autres clients. Vous aurez un nombre croissant de propriétaires se présentant à votre clinique en ayant entendu dire que vous avez un « grand cœur » lorsqu'il s'agit d'argent.



CONCLUSION

L'équipe vétérinaire doit savoir comment aborder les aspects financiers avec les propriétaires, savoir pourquoi les tarifs sont fixés à un certain niveau et être attentive à la manière dont les clients perçoivent ces éléments. Les frais vétérinaires ne doivent pas devenir un casse-tête pour la clinique vétérinaire, mais nous ne pouvons et ne devons pas ignorer cet aspect vital de notre travail. Après tout, une entreprise rentable signifie que le personnel sera bien payé, que de nouveaux équipements pourront être achetés et que le cabinet pourra prospérer.

LES TEMPS CHANGENT, LEUR SANTÉ RESTE NOTRE PRIORITÉ.



1,5 million de contrôles qualité réalisés chaque année.



Toujours plus d'approvisionnement en **ingrédients durables** pour réduire notre impact sur **l'environnement**.



Découvrez **nos offres de remboursement** pour contribuer au maintien de leur bien-être :



*Veuillez vous rapprocher de votre délégué(e) pour connaître les modalités de ces offres.