

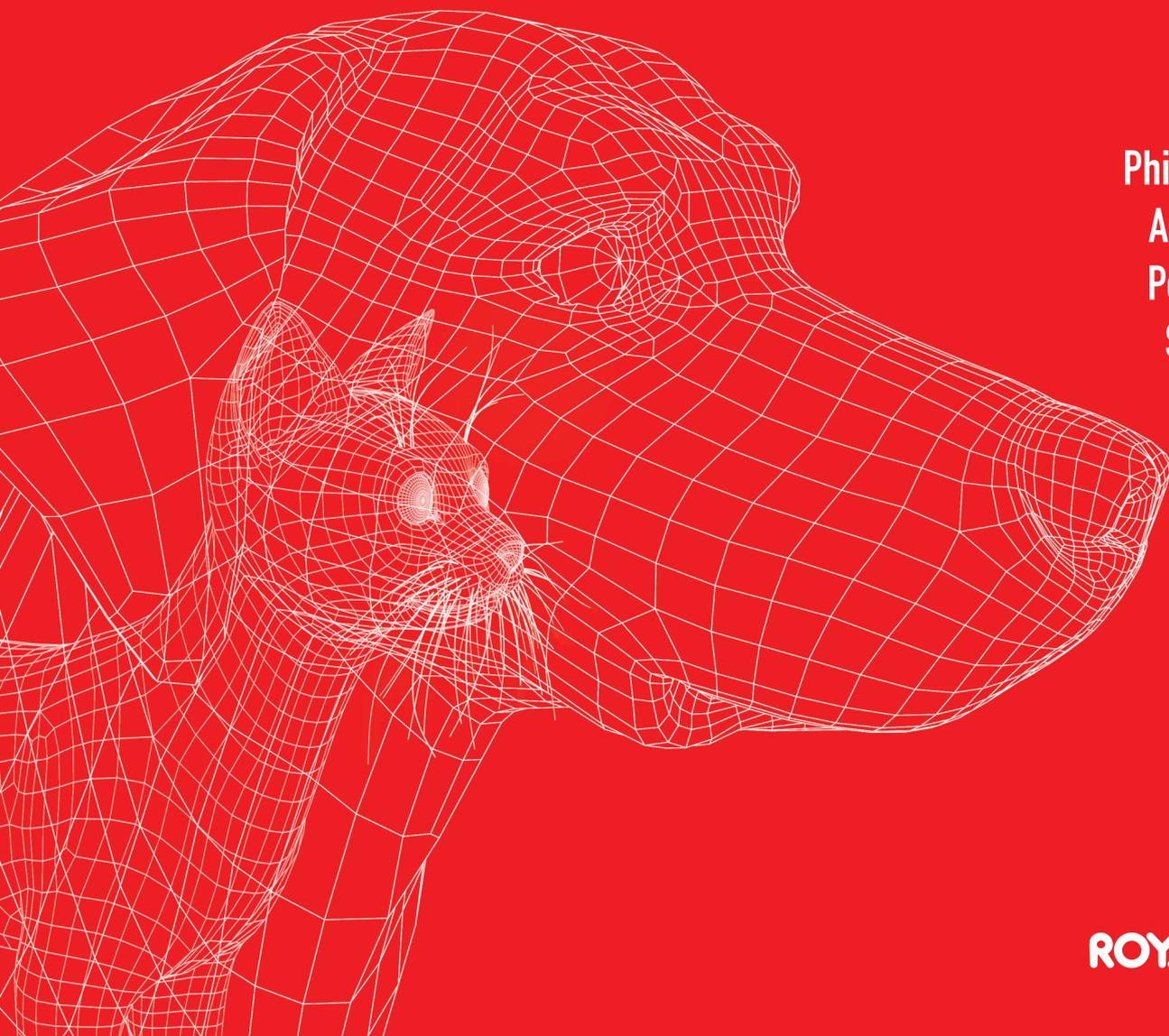
HORS SÉRIE

veterinary/ focus/

La revue internationale du vétérinaire spécialiste des animaux de compagnie Mars 2018

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT DANS VOTRE CLINIQUE

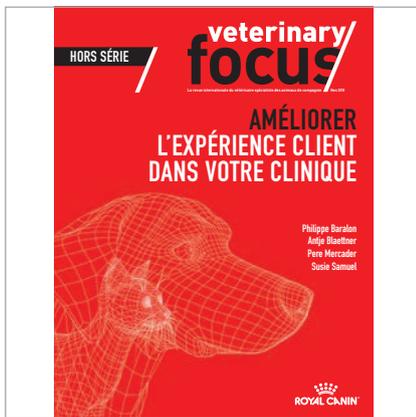
Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Susie Samuel




ROYAL CANIN®

AMÉLIORER
L'EXPÉRIENCE CLIENT
DANS VOTRE CLINIQUE

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT DANS VOTRE CLINIQUE



« LES "PLAINTES"
LES PLUS FRÉQUENTES
DES CLIENTS AU SUJET
DE L'ACCUEIL
TÉLÉPHONIQUE
VIENNENT EN
GÉNÉRAL DE LA
PERCEPTION D'UN
MANQUE D'AMABILITÉ. »



« Regarder rapidement
le dossier du client
avant un rendez-vous
est hautement
souhaitable. »



« Le vétérinaire devrait
toujours soigneusement
expliquer le diagnostic et le
traitement et, quand c'est
possible, utiliser des supports
visuels pour expliquer un
point particulier. »



« Les différents
membres de l'équipe
doivent veiller à
délivrer le même
message au client. »

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE QUALITÉ EST LE MEILLEUR MOYEN DE FIDÉLISER VOS CLIENTS.

« Le vétérinaire doit repenser l'expérience client au sein de sa clinique ».

L'art du judo est d'utiliser la force de son adversaire contre lui. À cet égard, ce hors-série de *Veterinary Focus* est une leçon d'art martial.

Aujourd'hui, pour de nombreux vétérinaires européens, Internet est vraiment une source de préoccupation majeure : non seulement il remet en cause le rôle du vétérinaire (le fameux « D^r Google ») mais il propose également des médicaments et des aliments à un prix plus bas qu'en clientèle vétérinaire.

Ce phénomène n'est pas limité au monde vétérinaire et a engendré un nouveau concept de shopping. Vous pouvez le constater en entrant dans un Apple store ou un magasin Abercrombie & Fitch. De la même façon, le vétérinaire doit repenser l'expérience client au sein de sa clinique.

Ce hors-série de *Veterinary Focus* ne propose pas de solution miracle mais il considère la clinique comme une étape nouvelle et différente dans « le parcours du possesseur d'animal de compagnie ».



Après avoir approfondi vos connaissances sur le « ZMOT » (littéralement le moment de vérité zéro, ce qui qualifie les informations disponibles sur Internet concernant votre clinique), vous découvrirez des solutions simples à mettre en pratique avant, pendant et après la visite du client dans votre clinique. Rédigé par quatre consultants experts en gestion de clientèle, ce hors-série de *Veterinary Focus* nous amène également à réfléchir sur la manière d'appliquer une stratégie plus efficace pour faire face aux défis du XXI^e siècle.

Bonne lecture !

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin

LES AUTEURS

Rédigé par quatre consultants experts en gestion de clientèle, ce hors-série de *Veterinary Focus* nous amène également à réfléchir sur la manière d'appliquer une stratégie plus efficace pour faire face aux défis du XXI^e siècle.



© Manuel Fontagné

Philippe Baralon

France
DVM, MBA

Philippe Baralon est diplômé de l'école vétérinaire de Toulouse en 1984, titulaire d'un DEA (diplôme d'études approfondies) en économie en 1985 et d'un MBA (Master of Business Administration) d'HEC (école des hautes études commerciales) en 1990, date à laquelle il crée la société Phylum, dont il est toujours associé-gérant.

Phylum conseille des entreprises vétérinaires dans le domaine des animaux de compagnie, de la pratique équine ou des productions animales dans 26 pays (France, autres pays de l'Union européenne et autres continents). **Les domaines de compétence de Philippe sont la stratégie, le marketing et la gestion financière.** Il analyse également l'économie de la médecine vétérinaire dans différentes régions du monde.

Auteur d'une cinquantaine d'articles en gestion de l'entreprise vétérinaire, Philippe anime également des sessions de formation et donne de nombreuses conférences en France et à l'étranger.



© Manuel Fontagné

Antje Blättner

Allemagne
DVM

Antje Blättner a grandi en Afrique du Sud puis en Allemagne. Après avoir fait ses études de médecine vétérinaire à Berlin et Munich, elle reçoit son diplôme en 1988 et s'installe dans sa propre clinique pour animaux de compagnie.

En 2001, elle suit des cours de post-doctorat en formation et coaching à l'université de Linz, en Autriche, et fonde Vetkom, une entreprise dédiée à la formation des vétérinaires et des ASV au management des cliniques via des conférences, des séminaires et des formations au sein des cliniques. Antje Blättner édite *team.konkret*, une revue professionnelle allemande destinée aux ASV et *Veterinär Spiegel*, une revue destinée aux vétérinaires.

Elle propose aussi des conférences et des formations aux vétérinaires et aux ASV sur les thèmes de la communication avec le client, du marketing ou d'autres sujets relatifs au management en Allemagne et, en partenariat avec Royal Canin, dans plus de 21 pays dans le monde.



© Manuel Fontégne

Pere Mercader

Espagne
DVM, MBA

Pere s'est installé en 2001 en tant que consultant en management de cliniques vétérinaires, un travail qu'il a développé depuis lors en Espagne, au Portugal et dans certains pays d'Amérique latine. Les points forts de sa carrière professionnelle sont la rédaction de mémoires de recherche sur la rentabilité et la tarification impliquant les cliniques vétérinaires espagnoles et l'animation de conférences sur la gestion des cliniques dans plus de 30 pays en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique. Il est aussi l'auteur de l'ouvrage de référence *Management Solutions for Veterinary Practices*, disponible en espagnol, en anglais et en chinois, et vendu dans plus de 10 pays.

En 2008, il a cofondé VMS (Veterinary Management Studies), une entreprise d'intelligence économique qui fournit des services d'études comparatives à plus de 800 cliniques vétérinaires en Espagne et calcule un grand nombre d'indicateurs de conjoncture.

Pere a également cofondé l'association Agesvet (Association de gestion de cliniques vétérinaires espagnoles). Il a fait partie de son conseil d'administration pendant 8 ans.



© Manuel Fontégne

Susie Samuel

Grande-Bretagne
MA, VetMB, MRCVS

Susie est diplômée de l'université de Cambridge depuis 2001 et a passé 10 ans à travailler en clientèle, dans des cliniques mixtes ou des cliniques pour petits animaux. En 2006, elle a créé le site VetHelpDirect.com pour aider les possesseurs d'animaux de compagnie à déterminer le délai dans lequel ils doivent consulter un vétérinaire.

L'activité a vite évolué et est devenue une agence spécialisée dans le marketing vétérinaire sur Internet. En 2013, Susie a quitté la clientèle pour diriger VetHelpDirect à plein temps. En 2014, elle a obtenu le Google Certificate en marketing digital et en 2015, VetHelpDirect a reçu le Veterinary Marketing Award pour le marketing en pratique avec Inglis Vets.

Elle travaille maintenant comme directrice de VetHelpDirect, tout en enseignant et formant des équipes vétérinaires au marketing sur Internet.

L'IMPORTANCE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les praticiens vétérinaires ne sont pas toujours conscients de leur environnement. Ils ne restent jamais longtemps dans la salle d'attente des clients. Ils entrent même parfois dans la clinique par une autre porte que celle utilisée par les clients. Or, quand un client vit une expérience désagréable à la clinique, cela peut avoir des conséquences importantes, même s'il s'agit d'un petit détail. Ce chapitre développera aussi le concept de taux de recommandation net (TRN ou NPS Net Promoter Score en anglais), très utile pour évaluer le degré de satisfaction de vos clients. Des études basées sur l'estimation du TRN ont montré à quel point les expériences positives vécues par les clients sont favorables au chiffre d'affaires et à la rentabilité de la clinique.

POINTS CLÉS



●○○ Auto-évaluation : trouvez les 15 erreurs

L'histoire d'un client, qui aurait peut-être pu se produire dans votre clinique, est racontée ci-dessous : lisez-la avec attention et identifiez les « erreurs » commises par la clinique.

“ Jeudi, peu après 19 h 30, dans sa voiture, sur le chemin du retour à la maison, Marianne pouvait entendre Vicky miauler légèrement dans sa boîte de transport.

Tout avait commencé mardi soir. En rentrant du travail vers 19 h 00, Marianne a eu la surprise de ne pas

voir sa jeune chatte la solliciter pour son habituelle séquence de caresses. Vicky était restée dans son coin. Préoccupée par un travail à terminer, Marianne ne s'est d'abord pas inquiétée, notamment car Vicky est plutôt indépendante. Mercredi matin, Vicky n'avait presque pas touché à ses croquettes et Marianne s'est décidée à appeler sa clinique vétérinaire pour obtenir un rendez-vous avec le docteur Samson.

Après six ou sept sonneries, quelqu'un a fini par décrocher et Marianne a pu expliquer ce qui arrivait à son animal et solliciter un rendez-vous pour le soir même, de préférence après 18 h 00. Elle serait sortie plus tôt du boulot, aurait évité l'heure de pointe, rejoint son domicile en environ 45 minutes, récupéré Vicky

et, en une quinzaine de minutes, serait arrivée à la clinique. Son interlocutrice lui explique d'abord que le docteur Samson ne consulte pas le mercredi et que le planning de consultations de la fin de l'après-midi est complètement saturé. Pourquoi ne pas venir le lendemain, jeudi, un créneau étant disponible à 17 h 00 (mais pas avec le docteur Samson). Marianne insiste pour avoir un rendez-vous le jour même, ou le jeudi, mais plus tard, en fin d'après-midi. Devant l'impossibilité à chaque fois réaffirmée, elle finit par accepter le rendez-vous de jeudi à 17 h 00. Mercredi soir, l'état de Vicky ne s'était pas vraiment dégradé, mais elle n'avait toujours presque pas mangé et restait dans son coin. Au moins, Marianne avait-elle eu le temps de s'organiser pour prendre son jeudi après-midi afin de conduire sa chatte chez le vétérinaire.

Arrivée devant la clinique jeudi vers 16 h 45, Marianne a la surprise de voir que le parking est saturé. Il lui faut trouver un stationnement dans une rue avoisinante, ce qui n'est jamais facile dans le quartier. Après cinq minutes d'exploration infructueuse, elle décide d'opter pour le parking public distant de 700 mètres. Le temps de remonter du deuxième sous-sol et de marcher rapidement vers la clinique, elle arrive vers 17 h 10. Accueillie par une personne souriante et attentionnée, elle est dirigée vers la zone d'attente. Il ne reste que deux chaises libres et Marianne choisit celle qui l'éloigne le plus du gros chien sympathique mais un peu trop intéressé par la boîte au fond de laquelle Vicky s'est blottie.

Vers 17 h 35, Marianne commence à s'agiter sur son siège et à tenter d'attirer l'attention de la réceptionniste. Celle-ci est d'abord occupée à répondre au téléphone – visiblement quelqu'un demande des

nouvelles fort détaillées d'un chien hospitalisé – avant d'accueillir une autre personne et enfin d'encaisser le règlement d'un client sortant d'une des salles de consultation. Vers 17 h 45, la réceptionniste croise le regard interrogatif de Marianne et lui fait signe que ce ne sera plus long. C'est vers 18 h 10 que Marianne est invitée à se diriger vers la salle de consultation numéro 3 où une jeune vétérinaire qu'elle ne connaît pas l'accueille sobrement.

Après quelques minutes d'anamnèse, la jeune vétérinaire commence à examiner Vicky, tout en continuant à poser quelques questions. Elle suggère avec insistance, « pour la prochaine fois », de ne pas attendre avant de présenter Vicky en consultation, « car deux jours perdus avant de recevoir un traitement adapté peuvent faire la différence et représenter une perte de chances ». Marianne essaie bien d'expliquer la difficulté d'avoir un rendez-vous et les efforts qu'elle a consentis pour venir ce soir, mais la vétérinaire se replonge dans son examen clinique, et finalement la cliente juge préférable de ne pas la perturber davantage. La jeune vétérinaire explique qu'elle suspecte une infection urinaire et qu'elle se propose de prendre Vicky quelques instants en salle de soins pour réaliser une « cystocentèse » afin de procéder à une analyse d'urine et à une prise de sang pour un « bilan biochimique 6 paramètres ». Marianne donne son accord bien qu'elle ignore ce que « cystocentèse » et « bilan biochimique 6 paramètres » recouvent exactement.

Après un nouveau passage en salle d'attente pour une quinzaine de minutes, la cliente est invitée à retourner en salle de consultation où elle retrouve Vicky. La jeune vétérinaire, très souriante, lui explique que l'analyse d'urine a confirmé le diagnostic d'infection urinaire et

La salle d'attente est presque pleine. Marianne choisit une chaise éloignée d'un gros chien.



© Shutterstock

Après 6 ou 7 sonneries, quelqu'un a fini par répondre à Marianne au téléphone.

© Shutterstock



© Shutterstock

Marianne est extrêmement surprise d'avoir à payer une somme si importante.

qu'elle a sans plus attendre injecté un antibiotique à la chatte, ajoutant que « les choses devraient rentrer dans l'ordre dans les deux à quatre jours » et que dans l'intervalle, « il est important que Vicky boive beaucoup ». Marianne comprend également que la réceptionniste s'occupera de lui délivrer le traitement nécessaire et qu'il est temps de prendre congé. Après avoir salué la vétérinaire, qui accueille déjà un client et son berger allemand, c'est vers 18 h 55 que Marianne arrive de nouveau à l'accueil. Dès qu'elle a rattaché, la réceptionniste, toujours charmante, explique le traitement à donner à Vicky : un comprimé matin et soir pendant 7 jours.

« Des comprimés ?, reprend Marianne, mais j'ai la plus grande difficulté à en faire avaler à Vicky, c'est à chaque fois un combat ». Son interlocutrice lui explique qu'il est vraiment regrettable qu'elle n'ait pas signalé ce point à la vétérinaire qui aurait pu opter pour un traitement injectable longue action et éviter le recours aux comprimés. La réceptionniste poursuit : « Vous savez, il n'est pas si difficile de faire avaler des comprimés à un chat et avec un peu de patience, on finit toujours par y arriver ». Pour conclure, elle remet à sa cliente un document A4 illustrant avec des schémas fort bien faits la manière d'administrer un comprimé à un animal (en l'occurrence un caniche).

Ensuite elle lui annonce le prix à acquitter : 177 €. Franchement surprise, Marianne exprime son incompréhension quant à l'écart entre le prix de la consultation, 42 €, et le montant total de 177 €. Calmement, et toujours avec le sourire, la réceptionniste lui commente oralement le décompte : « la consultation à 42 €, la cystocentèse à 20 €,

l'analyse d'urine à 23 €, la prise de sang à 11 € et la biochimie 6 paramètres à 38 €, une injection d'antibiotique 13 € et 14 comprimés à 30 €, le total fait donc bien 177 € ». Effectivement, le compte est bon.

Tout en lui tendant sa carte bancaire, Marianne interroge la réceptionniste sur la biochimie sanguine à 38 € (hors prise de sang) : « J'ai bien compris l'intérêt de l'analyse d'urine, puisque c'est ce qui a permis de confirmer le diagnostic, mais pour la biochimie, je n'en ai plus entendu parler et je n'ai pas eu communication des résultats... ». Sans se départir de son sourire, son interlocutrice la rassure : « Si la vétérinaire ne vous a pas commenté les résultats, c'est probablement que tout est normal ou compatible avec une infection urinaire. Avez-vous d'autres questions ? ». À ce stade, Marianne juge préférable de ne pas poser d'autres questions, procède au règlement, se saisit de la boîte de transport hébergeant Vicky, du sachet contenant les comprimés et l'ordonnance, avant de rejoindre le parking public pour reprendre sa voiture, vers 19 h 25. »

Que penser de l'expérience de Marianne ? Vicky a très probablement bénéficié d'un diagnostic précis et étayé et reçu en conséquence un traitement adapté et efficace. Médicalement, tout s'est bien passé et c'est évidemment l'essentiel. Mais Marianne est-elle satisfaite ? Va-t-elle recommander la clinique à un ami ou à un voisin ? Ce n'est pas sûr car un grand nombre d'erreurs ou d'insuffisances n'ont pas permis d'optimiser l'expérience de cette cliente. Les avez-vous toutes repérées ? Auraient-elles pu se produire dans votre clinique ?

LES 15 ERREURS QUI ONT DÉGRADÉ « L'EXPÉRIENCE CLIENT » DE MARIANNE

- Marianne a dû attendre 6 ou 7 sonneries avant que quelqu'un réponde au téléphone.
- La clinique n'a pas fait preuve de beaucoup de flexibilité pour fixer le rendez-vous à un horaire pratique pour Marianne.
- Le parking est trop petit ou peut-être occupé par les véhicules du personnel.
- Il n'y a pas d'espace d'attente spécifique pour les chats.
- Marianne a attendu 35 minutes sans explication sur la raison de ce retard.
- Marianne est finalement entrée en salle de consultation une heure après son arrivée à la clinique, soit exactement à l'heure qu'elle avait initialement demandée pour son rendez-vous et qui a été refusée par la clinique.
- La vétérinaire réalise l'anamnèse et l'examen clinique en même temps, probablement pour gagner du temps, mais en conséquence ne donne pas l'impression d'être totalement concentrée sur les réponses de Marianne.
- La vétérinaire explique à Marianne qu'elle a attendu trop longtemps pour amener Vicky en consultation alors que c'est la clinique qui n'a pas pu lui donner un rendez-vous la veille.
- La vétérinaire n'explique pas ce qu'est une « cystocentèse » ou un « bilan biochimique 6 paramètres ».
- La fin de la consultation est très rapide, la vétérinaire ne demande pas à Marianne si elle a des questions à poser, le client suivant arrive déjà dans la salle de consultation.
- La vétérinaire n'a pas évalué avec Marianne si le fait de donner un comprimé à Vicky deux fois par jour pouvait poser un problème, alors que c'est fréquemment le cas, avec un chat.
- L'idée de remettre au client un leaflet expliquant comment donner un comprimé à un animal est excellente, mais il aurait été plus pertinent d'en avoir un dédié aux chats.
- La réceptionniste annonce le prix total sans détailler les différentes lignes de la facturation.
- Quand Marianne demande une explication sur la somme à payer, la réceptionniste lui donne une information complète, mais uniquement orale, sans lui remettre de facture détaillée.
- La vétérinaire n'a pas communiqué à Marianne le résultat de la biochimie sanguine, ni oralement, ni par écrit, alors même que celle-ci a été facturée 38 € plus la prise de sang.

●●○ Impact économique

A) Étude à propos de la perte de clientèle

Les chiffres qui concernent la perte de clientèle dans les cliniques vétérinaires font peur. Dans une étude réalisée en Espagne par Veterinary Management Studies (VMS), les transactions effectuées par 515 090 clients de 485 cliniques vétérinaires (de types et de localisations variables) ont été analysées sur 5 ans, de 2012 à 2016.

1/ Méthodologie

Pour chacun des clients, 5 « statuts » possibles étaient définis selon la relation économique entretenue avec la clinique chaque année.

- **Nouveau patient actif** : quand une transaction économique avait concerné un animal pour la première fois pendant l'année en cours.
- **Patient actif récurrent** : quand une transaction économique avait concerné un animal pendant l'année en cours et que d'autres avaient été réalisées l'année précédente.
- **Patient actif récupéré** : quand une transaction économique avait concerné un animal pendant l'année en cours, aucune pendant l'année précédente mais d'autres les années antérieures.
- **Patient perdu** : quand aucune transaction économique n'avait concerné un animal à la clinique pendant l'année en cours alors qu'au moins une avait été enregistrée l'année précédente.
- **Patient actif décédé** : quand une transaction économique avait concerné un animal pendant l'année en cours ou l'année précédente mais que l'animal était mort pendant l'année en cours.

2/ Résultat n° 1 : les cliniques perdent 50 % de leurs patients chaque année

Ce résultat surprenant émane d'une enquête à large échelle et les détails de l'analyse figurent dans le **Tableau 1**.

TABLEAU 1

Analyse du flux de patients.

	2013	2014	2015	2016
Nouveaux patients	50,5 %	47,2 %	47,7 %	45,1 %
Patients récupérés	6,8 %	7,6 %	8,5 %	8,6 %
Patients perdus	50,0 %	49,9 %	49,4 %	50,5 %
Patients décédés	7,6 %	7,3 %	6,8 %	6,4 %
Flux net	- 0,3 %	- 2,5 %	0,0 %	- 3,3 %

Il doit être précisé que ce que nous définissons comme un « patient perdu » ne signifie pas forcément un « départ ». En réalité, l'expérience montre que beaucoup de ces patients ne sont pas partis vers une autre structure vétérinaire mais qu'ils restent dans une sorte de période de latence. (John Sheridan, expert en conseil à propos du management de clientèle, les appelle des « patients éclipsés »). Les animaux restent tranquillement à la maison sans que leur maître ne ressente le besoin de les amener à la clinique avant qu'un événement justifiant une visite se produise. Plusieurs de ces patients finissent par revenir après deux ou trois ans, mais certains ne reviendront pas...

De nombreux propriétaires ou associés de structures vétérinaires sont sceptiques, voire en colère en lisant ces résultats, mais l'expérience de consultants spécialisés et quelques analyses quantitatives rigoureuses révèlent que chaque année, un nombre substantiel de patients ne reviennent pas régulièrement à la clinique.

3/ Résultat n° 2 : de 35 à 75 % de patients perdus

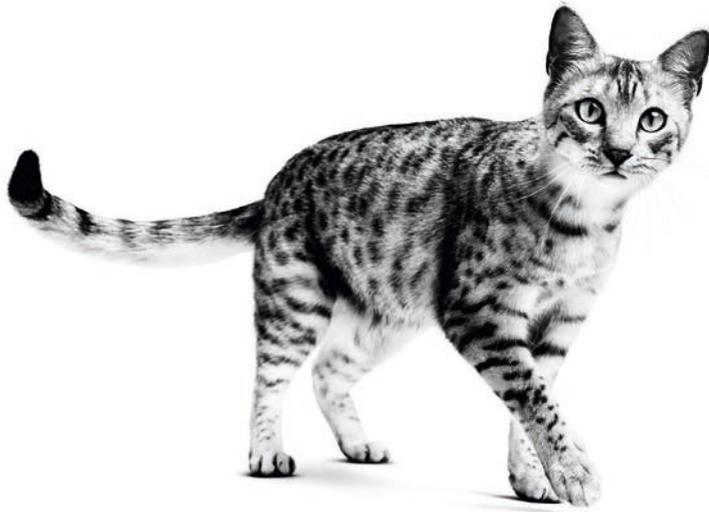
Dans la même étude produite par Veterinary Management Studies (VMS), le pourcentage de défections de patients a été mesuré en 2015 dans chacune des 485 structures vétérinaires étudiées. L'objectif était de savoir si le problème des

66%

des possesseurs de chats amèneraient leur chat plus souvent chez le vétérinaire si c'était plus facile.

(étude réalisée aux États-Unis)





défections était semblable dans toutes les cliniques ou s'il y avait des différences notables, pouvant significativement influencer le bilan financier. Les résultats obtenus sont résumés dans le **Tableau 2**.

- La différence entre les cliniques qui réussissent le mieux à retenir leurs patients et les autres (ligne 1 vs. ligne 3 du tableau des données à propos des défections de patients) révèle un écart de 40 points (35,5 % vs. 75,5 % de patients perdus).
- Prenons l'exemple d'une clinique comptant 2000 patients actifs avec un chiffre d'affaires annuel de 500 000 € (250 € par patient et par an) : la différence entre « bien faire » (les 25 % des meilleures cliniques) ou « mal faire » (les 25 % des pires cliniques) se traduit par une perte de 800 patients, soit 200 000 € de revenus annuels en moins.
- Pour une structure de cette taille, ce type d'influence sur les résultats peut faire la différence entre une clinique rentable ou non, ou entre un équilibre financier précaire et une rentabilité assurée.

« Le "business model" de la plupart des cliniques vétérinaires est basé sur la génération d'un lien avec le client. »

Des différences culturelles inhérentes aux pays peuvent cependant influencer l'utilisation d'une échelle de 0 à 10, notamment chez les latins, peu enclins à utiliser les notes extrêmes.

B) Taux de recommandation net (TRN)

Des observations empiriques montrent que la satisfaction des clients se traduit par une meilleure fidélisation et une croissance de l'activité. Dans les 15 dernières années, le taux de recommandation net (TRN) est devenu un standard pour mesurer la satisfaction des clients de nombreuses sociétés appartenant à des branches différentes d'activité. Développé par le professeur Frederick F. Reichheld, de la Harvard Business School, cette méthode est basée sur une question unique à poser aux clients d'une société : « Recommanderiez-vous volontiers notre société (clinique) à un ami ? ».

Les réponses données sur une échelle de 0 (« peu probable ») à 10 (« certainement ») sont ensuite analysées selon le schéma ci-dessous.

- Les personnes ayant donné une note entre 0 et 6 sont considérées des « détracteurs » de la société.
- Les réponses correspondant aux notes 7 et 8 sont considérées comme neutres.
- Les personnes ayant donné une note de 9 ou 10 sont considérées comme des « promoteurs » de la société.
- Pour estimer le TRN, il faut déduire le pourcentage de « détracteurs » de celui des « promoteurs » et suivre l'évolution du taux dans le temps.

Dans plusieurs études, le professeur Reichheld a montré qu'il existe une corrélation positive entre les sociétés qui obtiennent le meilleur TRN et celles qui présentent une croissance régulière de leur résultat au fil du temps. Cette corrélation a été mise en évidence dans plusieurs secteurs différents : les compagnies aériennes, les fournisseurs de services Internet et les sociétés de location de voiture.

Il est primordial de s'investir dans la démarche consistant à améliorer l'expérience globale des clients dans une clinique vétérinaire. Être un bon praticien ne suffit pas. Sauf dans certains cas particuliers, tels les centres de cas référés, le « business model » de la plupart des structures vétérinaires est basé sur le fait d'établir un lien avec le client, qui se matérialise par des visites régulières à la clinique. Bien soigner les animaux est nécessaire mais cela ne mesure pas assez bien la performance. Nos clients veulent nous trouver facilement, se garer en toute sécurité, ne pas attendre longtemps, être dans un environnement

TABLEAU 2

Analyse des défections des patients.

% de patients perdus par an	
Dans les 25 % de meilleures cliniques	35,5 %
Résultats médians	47,5 %
Dans les 25 % des pires cliniques	75,5 %
Pour une clinique soignant 2 000 animaux	2 000
Dépenses annuelles	250
Coût de la mauvaise qualité (en plus des patients perdus)	800
Coût annuel en euros	200 000

agréable, nous contacter facilement par téléphone quand ils en ont besoin, se sentir reconnus et respectés, savoir combien coûtent nos services et pourquoi on leur demande une telle somme... En bref, ils attendent que leur expérience de la clinique leur confirme qu'ils ont pris la bonne décision en choisissant de venir nous voir.

Malheureusement, de nombreux propriétaires ou associés de structures vétérinaires n'ont pas les mêmes priorités quand il s'agit d'évaluer les standards médicaux de leur clinique ou de s'intéresser à des sujets qu'ils considèrent parfois comme « non prioritaires ou trop commerciaux ».

●●● Impact émotionnel

A) Commentaires sur Internet

Nous allons maintenant nous intéresser à trois cas réels d'avis négatifs de clients, extraits des commentaires en ligne à propos de leurs cliniques vétérinaires respectives. (Tous les propos ci-dessous sont authentiques, seuls les noms des clients ont été changés.)

 **M. Pierre Dupont** – *Très mauvais maintenant. Leur seul intérêt c'est l'argent on dirait. Jamais vu le même véto deux fois et pas le temps de donner des informations. Même les questions à propos des médicaments et les conseils d'administration ne sont pas traitées correctement. Plus confiance dans le fait qu'ils ont le temps de s'occuper de mon animal.*

 **M^{me} Caroline Martin** – *Exemple absolument déplorable du service client chez XXXX ce matin, chez qui mon chat a dû rester dans son panier plus d'une heure. Une parodie de tribunal a eu lieu dans la salle de consultation, pendant laquelle j'étais clairement accusée d'être une menteuse et où des excuses non sincères m'ont été adressées seulement à la fin. Tout cela à cause d'un commentaire que j'avais fait où je suggérais qu'il serait plus poli d'expliquer aux clients la raison d'un retard de 40 minutes, afin qu'ils ne soient pas surpris et l'acceptent, plutôt que les voir passer sans cesse en discutant des anniversaires du personnel et de tasses de thé. Oh, soi-disant j'étais en retard de 5 minutes d'après leur pendule, et donc je ne méritais pas qu'on communique avec moi. Pitoyable et quasi-surréaliste. Je leur ai donné une étoile, juste parce qu'il n'est pas possible de mettre une note de 0 étoile.*

 **M. Bertrand Lamy** – *Je suis très déçu par le total manque d'attention donné à mon animal, ainsi que par le total manque de respect pour lui et pour moi-même.*

Maintenant, regardons trois exemples de commentaires laissés sur Internet par des clients très satisfaits.

 **M. Pierre Destors** – *J'ai toujours bénéficié du meilleur niveau de services et une vraie attention m'a été accordée depuis 18 ans. La personne à la réception, les assistantes et les vétérinaires ne pourraient pas être plus gentils envers moi et surtout envers mes chats. La salle d'attente séparée pour les chiens et les chats est parfaite, cela rend l'ensemble de la visite bien moins stressante... Je ne peux dire que du bien de cette clinique.*

 **M^{me} Anne Tirel** – *Andy s'occupe de nos deux chats depuis plus de dix ans. Son personnel est toujours amical et serviable. Vous n'avez affaire qu'à Andy ou Lizzie, et vous bénéficiez donc d'un bon suivi. Nous avons emmené nos deux chats pour leurs rappels annuels et Andy a fait un examen complet pour les deux. Rosie avait perdu du poids et une prise de sang a été réalisée. Andy a diagnostiqué un problème thyroïdien. Ce problème n'a été repéré que grâce à son professionnalisme. Je n'irais nulle part ailleurs.*

 **M. Raymond Desdevises** – *J'adore cette clinique pour mes chats. Ils me font toujours sentir que je suis le bienvenu et les chats sont leur priorité. Je ne ferais jamais appel à une autre clinique.*

La plupart des vétérinaires ont compris que l'opinion de leurs clients exprimée sur les réseaux sociaux a une influence croissante sur la réputation de leur activité. Avant de choisir une clinique vétérinaire, de plus en plus de personnes vont en effet sur Internet pour lire les commentaires d'autres possesseurs d'animaux de compagnie.

L'équipe vétérinaire est souvent impliquée émotionnellement dans son travail. Être publiquement jugée sur les réseaux sociaux peut profondément l'affecter.



© Shutterstock

B) Comment l'expérience client influence l'équipe de la clinique

Cependant, ces opinions ont aussi une influence significative (et habituellement mauvaise) sur un autre type de clients, ceux qu'on appelle les clients « internes » : notre propre équipe. La grande majorité de notre personnel (les vétérinaires et les assistants) font ce travail par vocation et sont émotionnellement impliqués dans leur activité professionnelle. Ils aiment sentir qu'ils font du bon travail, qu'ils apportent une valeur ajoutée aux animaux et à leurs maîtres, et qu'ils travaillent dans une structure vétérinaire appréciée par ces derniers. À cause de tout cela, il est facile de comprendre que notre équipe n'est ni immunisée ni indifférente au jugement public sur les réseaux sociaux, etc.

Au cours de sa carrière, un(e) vétérinaire peut interagir personnellement avec plus de 50 000 clients. De nombreuses études menées avec des vétérinaires montrent que les conflits avec des clients (à cause de problèmes financiers, d'une mauvaise communication, d'opinions différentes à propos des traitements, etc.) sont les principales sources de stress et d'insatisfaction professionnelle.

Si nous examinons plus attentivement les plaintes formulées par les clients au début de ce chapitre, nous pouvons être sûrs que ni les vétérinaires ni le

reste de l'équipe soignante de ces cliniques n'avaient la moindre intention de manquer de respect aux clients ou de l'induire en erreur. Au final, c'est pourtant l'impression que les clients ont gardée, pour des raisons diverses. Dans une activité professionnelle de service, comme c'est le cas de la médecine vétérinaire (basée sur l'interaction personnelle entre le client et le professionnel), il est essentiel de définir des standards de qualité pour les diverses procédures, afin que les clients retiennent globalement l'expérience la plus satisfaisante possible.

Certains auteurs [McKinsey *et al*, 2017] affirment que la meilleure stratégie pour faire bonne impression chez les clients externes est de s'assurer que nos clients internes (notre personnel) vivent aussi des expériences positives dans leur travail quotidien. Cela implique de veiller à bien concevoir les processus, de travailler dans des locaux fonctionnels, agréables et bien dimensionnés, que la technologie soit au service du personnel (et pas l'inverse), qu'un environnement collaboratif encourage le partage d'expérience, etc. Il est évident que tous ces facteurs aident à faire de nos cliniques des endroits où il fait bon travailler et qu'en conséquence, nos équipes sont plus susceptibles de transmettre de bonnes ondes à nos clients. Comme dit le proverbe, « Charité bien ordonnée commence par soi-même ». La même chose s'applique à notre service client.



CONCLUSION

Permettre aux clients de vivre la meilleure expérience possible dans votre clinique ne peut avoir que des effets bénéfiques. Votre structure bénéficiera d'un bouche-à-oreille positif, les commentaires enthousiastes des clients motiveront votre équipe et tout cela contribuera finalement à sécuriser l'avenir économique de votre clinique.

COMMENT ATTIRER LES CLIENTS VERS VOTRE CLINIQUE

Internet a changé « le parcours du possesseur d'animal de compagnie » : avant de téléphoner à un vétérinaire pour lui poser des questions ou prendre un rendez-vous, le client cherchera sur Internet (quelquefois juste pour trouver le numéro de téléphone) et ce sera donc sa première source d'information à propos de votre clinique. Trouvera-t-il des commentaires à propos de votre structure ? Peut-on facilement trouver des informations pratiques sur votre site web ? À quoi ressemble votre page Facebook ? À la différence de ce qui se passait il y a plusieurs années, un maître à la recherche d'un vétérinaire commence donc à se forger une opinion à votre sujet bien avant de prendre contact avec vous. Ce chapitre vous livre quelques conseils de base à propos de la façon d'optimiser votre présence sur Internet ainsi que l'accueil téléphonique de votre clinique.

POINT CLÉS



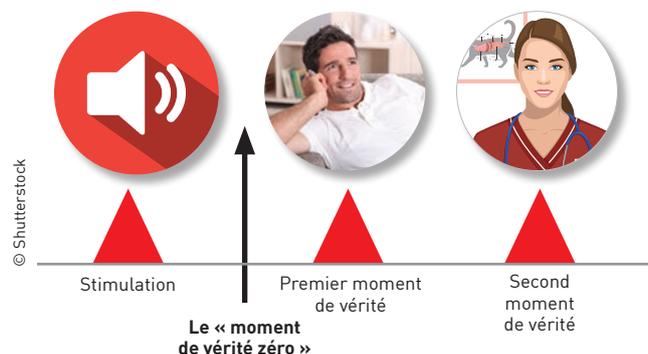
●○○ Le « moment de vérité zéro »

Comment les possesseurs d'animaux de compagnie choisissent-ils un vétérinaire ? En 2011, Google a lancé le terme « Zero Moment of Truth (ZMOT) » suite à des recherches entreprises avec Shopper Sciences pour en savoir plus à propos des habitudes d'achat du grand public (Jim Lecinski, 2011). Avant cela, le modèle marketing traditionnel commençait par une stimulation (l'acheteur voyait une publicité pour un produit) ; le premier moment de vérité correspondait à celui où l'acheteur voyait le produit sur le rayon et décidait de l'acheter ; le second moment de vérité avait lieu quand le produit était

utilisé et que l'acheteur en faisait donc l'expérience. Si le marketing pouvait faire en sorte que ces trois phases se passent bien, cela favorisait la vente des produits. Les recherches de Google ont montré qu'il y a maintenant une phase supplémentaire, que Google appelle le « Zero Moment of Truth » ou ZMOT. Cela correspond au moment où les acheteurs vont sur Internet pour comparer des produits, regarder les commentaires, visionner des vidéos et lire des blogs. Des études ont prouvé que cela constitue aujourd'hui une phase incontournable et très importante dans la prise de décision d'un client. La **Figure 1** illustre ce modèle dans le contexte d'un possesseur d'animal de compagnie à la recherche d'un vétérinaire.

FIGURE 1

Le « moment de vérité zéro » appliqué au cas d'un possesseur d'animal de compagnie cherchant un vétérinaire.



Des recherches ont été réalisées en Grande-Bretagne par VetHelpDirect et OnSwitch en 2015 (Figure 2), pour établir si les possesseurs d'animaux de compagnie cherchant un vétérinaire passaient par le « moment de vérité zéro » et, le cas échéant, quelles activités en ligne ils choisissaient. La question « si vous aviez à choisir un vétérinaire maintenant, quel moyen utiliseriez-vous parmi les suivants ? » fut posée à 309 personnes qui avaient le choix entre les options suivantes : questionner Google, lire des commentaires en ligne, regarder le site web de la clinique, visiter la page Facebook, consulter des brochures données par la clinique, appeler la clinique ou lui rendre visite, demander à des amis ou questionner des spécialistes locaux en matière d'animaux.

La réponse la plus classique fut « demander à des amis », ce qui montre que les recommandations faites de bouche à oreille ont toujours une grande influence pour recruter de nouveaux clients. Les deux autres actions les plus choisies étaient faites en ligne : lire des commentaires et visiter le site

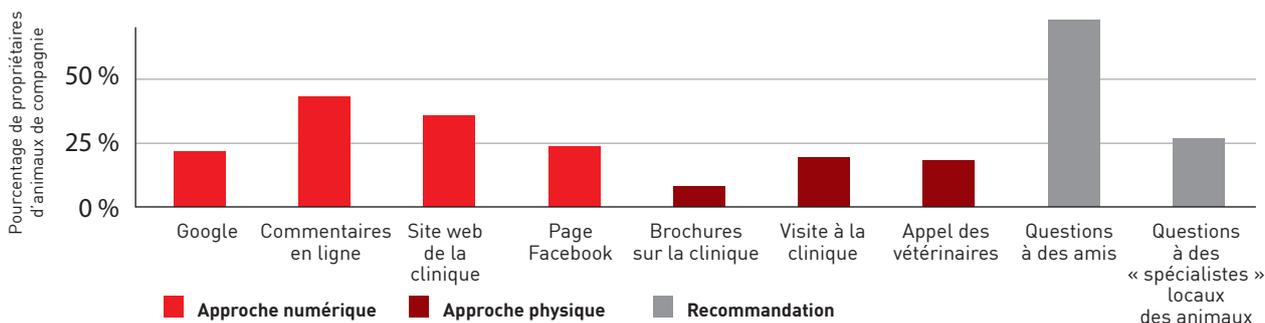
web de la clinique. Questionner des spécialistes locaux des animaux venait ensuite, suivi par le recours à Google. Aller à la clinique, téléphoner et consulter des brochures distribuées par la clinique étaient des options beaucoup moins souvent choisies que les recherches en ligne. Cette étude met donc bien en évidence que le « moment de vérité zéro » sur Internet joue un rôle important pour les possesseurs d'animaux de compagnie qui cherchent un vétérinaire (Figure 3).

L'étude VetHelpDirect/OnSwitch a montré que, parmi les recherches en ligne, la lecture des commentaires postés était l'option la plus probable : 49,7 % des possesseurs d'animaux de compagnie interrogés disaient qu'ils consulteraient ces avis avant de choisir leur vétérinaire. L'importance de ces évaluations en ligne est confirmée par les statistiques émanant de Ofcom (Royaume-Uni) : plus de trois quarts des utilisateurs d'Internet (78 %) les lisent. Ces évaluations en ligne peuvent d'ailleurs favoriser l'activité : elle génèrent en moyenne un accroissement de 18 % des ventes (Reevo, 2012). Ces données mettent en valeur l'importance des avis postés à propos des cliniques vétérinaires et leurs effets positifs potentiels. Il est intéressant de noter que, pour les personnes cherchant un nouveau vétérinaire, ces commentaires semblent être plus importants que le site web de la clinique, la page Facebook ou les brochures distribuées. Selon l'expérience de l'auteur, les cliniques vétérinaires n'ont pourtant pas tendance à consacrer du temps ou de l'argent à susciter et à faire vivre les commentaires postés en ligne. Les investissements sont plus souvent orientés vers le site web, la page Facebook et les brochures de la clinique.

Les possesseurs d'animaux de compagnie ont accès à des commentaires à propos de la clinique en entrant « [Nom de la clinique], commentaires » sur Google, en cherchant un vétérinaire proche géographiquement ou en visitant le site web de la clinique si celui-ci est prévu pour intégrer ces commentaires. En les faisant figurer sur leur site, les

FIGURE 2

Résultats de l'enquête menée par VetHelpDirect et OnSwitch en 2015 : « Si vous deviez choisir un vétérinaire maintenant, quelle approche choisiriez-vous parmi les suivantes ? »



cliniques vétérinaires peuvent élargir leur audience et intéresser de nouveaux clients potentiels ayant pu lire les avis postés.

L'influence des commentaires sur l'optimisation des moteurs de recherche (Search Engine Optimisation – SEO) servant à classer les résultats proposés par Google a aussi été mise en évidence (Moz, 2017). Le nombre de messages postés, la rapidité avec laquelle ils sont mis en ligne et leur diversité sont des facteurs qui décident de la position des cliniques locales au sein de la liste de Google.

Une clinique vétérinaire se doit d'être proactive pour susciter la mise en ligne de commentaires. Si elle ne fait rien, son e-réputation risque d'en pâtir injustement. Mais, sauf si les cliniques vétérinaires demandent régulièrement à leurs clients de poster des commentaires, seuls ceux qui sont très engagés le feront. Certains tiendront des propos enthousiastes à propos de leur vétérinaire, expliquant peut-être qu'il a fait bien plus pour leur animal que ce qu'ils

en attendaient au départ mais malheureusement, les clients « engagés » insatisfaits tendent à être plus représentés. Les clients fâchés sont plus susceptibles d'aller poster un commentaire sur un forum que ceux qui ont eu une expérience positive et normale de leur visite à la clinique.

Alors que plus des trois quarts des internautes britanniques lisent les commentaires en ligne, seulement 4 sur 10 en ont déjà écrit un (Ofcom, 2016). Obtenir des clients de poster un commentaire quand ils ont eu une expérience satisfaisante mais banale de leur visite à la clinique peut donc être un défi. L'un des moyens les plus efficaces pour obtenir des clients qu'ils écrivent quelque chose est d'envoyer régulièrement des courriels aux clients qui sont passés à la clinique dans la semaine ou le mois écoulé. Il peut aussi être utile de former toute l'équipe à encourager les clients à laisser des messages. On peut enfin laisser une tablette à l'accueil que les clients peuvent utiliser quand ils attendent. C'est aussi une très bonne manière de collecter des retours quant à l'expérience des clients à la clinique. Quand il s'agit de faire évaluer la qualité de la clinique par les clients, l'expérience de la visite pèse en effet plus dans la balance que l'excellence clinique des praticiens. Tout faire pour améliorer cette expérience est donc essentiel pour obtenir des commentaires positifs en ligne. Quand une clinique en obtient beaucoup et qu'ils sont régulièrement actualisés, les commentaires négatifs deviennent beaucoup moins dangereux : les personnes qui les lisent peuvent les remettre dans le contexte et se rendre compte qu'il s'agit de cas exceptionnels.

FIGURE 3

Tapez le nom de votre clinique sur Google et regardez comment et à quel niveau vous apparaissez, et si des commentaires apparaissent. Essayez d'améliorer votre résumé sur Google pour le rendre plus attractif pour vos clients.



The screenshot shows a Google search result for 'La Clinique du Lac - Le Mans'. At the top, there are three images: a stylized 'ANIMAL HOSPITAL' logo, a street view of the clinic building, and the Google Maps logo. Below the images, the title 'La Clinique du Lac - Le Mans' is displayed with a 4.8 star rating and 16 comments. There are buttons for 'Site web' and 'Plan'. The address is '30 rue de Paris, 72000 Le Mans'. The hours are listed as 'actuellement fermé'. Below this, there are sections for 'Commentaires sur le web' with ratings for Facebook (4.7/5, 38 votes) and VetHelpDirect (5/5, 44 commentaires). There is also a 'Planifier votre visite' section. At the bottom, there is a 'Commentaires' section with three user comments: 'Je recommande la clinique du Lac sans hésiter !', 'Enchanté d'avoir trouvé une aussi bonne clinique vétérinaire dans les environs.', and 'Pierre est fabuleux avec notre chien ! Service vraiment formidable.'.

●●○ Site web et réseaux sociaux

L'étude VetHelpDirect/OnSwitch auprès de possesseurs d'animaux de compagnie a montré que, après le bouche-à-oreille et la lecture des commentaires en ligne, la consultation du site web et de la page Facebook de la clinique étaient privilégiées par ceux qui cherchaient un vétérinaire.

En décrivant précisément la clinique tout en proposant une approche pédagogique aux clients ou aux nouveaux clients potentiels, le site web de la clinique peut s'envisager comme la « lecture d'une brochure ». La page Facebook est plus informelle et donne l'occasion de mettre en avant la relation chaleureuse et bienveillante que la clinique entretient avec ses clients. Cette page permet aussi d'établir des relations avec des habitants de la localité qui ne sont pas encore clients.

A) Site web

Le site web de la clinique a plusieurs fonctions. Il doit donner envie à de nouveaux clients potentiels de choisir cette clinique, fournir des informations



55%

des internautes passent moins de 15 secondes sur un site web avant de le quitter.

(p. ex. : équipe, structures), donner des conseils fiables et utiles aux possesseurs d'animaux de compagnie et faciliter les connexions avec les différents médias sociaux sur lesquels la clinique est présente. Le site web peut aussi proposer différents services aux clients : prendre rendez-vous, commander des aliments, demander un renouvellement d'ordonnance, etc. Les études montrent que 55 % des visiteurs de sites web passent moins de 15 secondes sur un site avant de le quitter s'ils considèrent qu'il ne leur convient pas (Tony Haile, 2014). Pour une clinique vétérinaire, le défi consiste à communiquer l'essentiel dans ce très court laps de temps. Photographies, vidéos et textes informatifs de qualité concourent à atteindre cet objectif.

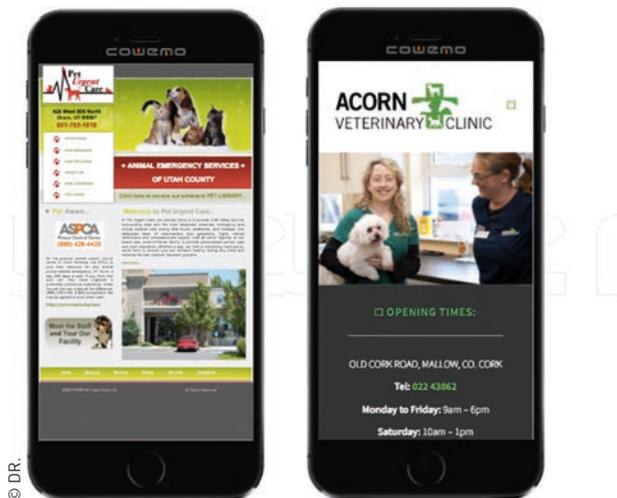
Avant de réaliser un site web, mieux vaut réfléchir à son objectif : voulez-vous, par exemple, que de nouveaux clients potentiels vous appellent ou prennent un rendez-vous en ligne ? Une fois votre

projet établi, le site web peut être conçu pour inciter clairement les visiteurs à agir dans le sens de l'objectif. Les sites web devraient permettre de naviguer sans encombre d'une page à l'autre afin que les utilisateurs puissent trouver rapidement ce qu'ils cherchent. Il est primordial que les sites web soient optimisés pour être consultés sur des téléphones mobiles. En moyenne, ce site sera plus souvent consulté par le biais d'un mobile qu'avec un ordinateur. Il faut donc consacrer autant d'attention au design de la version mobile. Non seulement l'expérience sera plus agréable pour les internautes qui visiteront le site sur leur mobile mais il faut savoir aussi que Google pénalise les sites web qui ne sont pas optimisés pour les mobiles. Au final, le résultat du classement par les moteurs de recherche sera moins bon (Figure 4).

Le numéro de téléphone et l'adresse seront mis en évidence sur chaque page et le numéro de téléphone doit pouvoir être appelé en cliquant dessus, afin que les utilisateurs de téléphone mobile aient juste à toucher le numéro.

FIGURE 4

Comparaison entre un site web non optimisé (a) et un site optimisé pour les mobiles (b). Aujourd'hui, seuls les sites adaptés aux smartphones sont pris en compte par Google pour bien les positionner lors de requêtes.



De nombreuses cliniques vétérinaires proposent de réserver un rendez-vous en ligne afin que les clients puissent choisir le créneau qui leur convient. Non seulement c'est plus pratique pour les clients mais, pour ceux qui préfèrent réserver en ligne, ce service peut être une raison de choisir votre clinique en priorité, surtout s'il est tard et qu'ils veulent fixer le rendez-vous tout de suite.

Mettre en évidence des commentaires sur la page d'accueil du site web est une « garantie sociale » pour l'internaute. Comme cela a été dit dans le paragraphe « Le moment de vérité zéro », de nombreuses études prouvent que les commentaires élèvent le taux de conversion. En rendant les avis postés très visibles sur la page d'accueil du site web, le nombre de clients potentiels qui liront ces commentaires augmentera.

L'existence de liens vers les médias sociaux permet aux clients de s'y connecter rapidement. Il est donc conseillé d'inclure des widgets pour laisser une

appréciation (p. ex. : pouvoir cliquer « J'aime » sur la page Facebook correspondante). Le site web profite alors de l'animation créée sur la page Facebook et les nouveaux clients potentiels bénéficient ainsi d'encore plus de « garanties sociales ».

B) La page Facebook

Utilisée correctement, une page Facebook peut être un moyen puissant de recruter de nouveaux clients. Chaque fois qu'un client se connecte sur la page Facebook, certains de ses amis en seront informés et pourront lire le nom de la clinique. Savoir que leur ami fréquente cette clinique vétérinaire et constater que la relation tissée avec elle est bonne équivaut à une recommandation de bouche à oreille indirecte. De plus, cela donne l'occasion aux amis de cliquer aussi « J'aime » sur la page Facebook et d'établir ainsi une connexion permanente avec la clinique. Des relations peuvent aussi s'établir avec des habitants de la localité, leur donnant l'opportunité d'apprendre peu à peu à connaître la clinique.

Il peut être tentant d'écrire exclusivement des messages qui mettent en avant les qualités de la clinique ou les services qu'elle propose, mais l'intérêt d'utiliser Facebook tend à être encore plus grand si les cliniques se concentrent sur les sujets dont la communauté a envie de parler. Raconter des histoires à propos des cas récents vus à la clinique, afficher des photos d'animaux dans la salle d'attente, poster des anecdotes et des images à propos des membres de l'équipe au travail (...), tout cela fonctionne bien. C'est sur le mode du dialogue que les médias sociaux fonctionnent le mieux, si bien que les messages ouverts sont plus efficaces que les commentaires fermés. Comme dans toute conversation, il est essentiel de répondre aux commentaires et aux questions, ou au moins de les « aimer ». Les applications Facebook disponibles sur mobile sont très utiles pour cela. Pour atteindre le maximum de personnes et optimiser les

« Sur Facebook, il est primordial de répondre aux commentaires et aux questions, ou au moins de cliquer sur "J'aime". »

résultats, les cliniques devraient viser l'objectif d'un message toutes les 4 heures pendant la journée. Grâce aux outils de programmation Facebook, même de petites cliniques peuvent le faire : il suffit d'écrire des messages à l'avance et de les programmer pour qu'ils apparaissent à des dates et des heures précises. On peut donc rédiger les messages quand on est tranquille et prévoir leur mise en ligne régulière pendant le mois à venir. Il est conseillé d'alterner messages programmés et messages ponctuels, selon les circonstances. Créer un groupe privé avec les membres de l'équipe pour partager des contenus peut aussi être utile : chaque personne, même nouvelle ou peu expérimentée, peut ainsi proposer des contenus si elle pense qu'ils peuvent alimenter utilement la page. L'administrateur consulte alors simplement l'ensemble des messages postés au

sein du groupe, sélectionne des contenus adéquats et programme leur apparition sur la page de la clinique. En utilisant ces méthodes, la plupart des cliniques peuvent arriver à poster au moins un message par jour et en Grande-Bretagne, même de petites structures en postent au moins 4 par jour, maximisant ainsi le nombre de personnes ayant accès aux contenus. Il devient également très fréquent d'externaliser ce type de communication : confier sa page à un spécialiste permet de booster sa diffusion et d'obtenir de l'aide pour augmenter la quantité de messages postés.

Gérer des publicités sur Facebook fait maintenant partie de la bonne administration d'une page Facebook. Quand un utilisateur se connecte à son profil, il y a en moyenne 1 500 posts émanant de ses amis ou de pages suivies. L'algorithme Facebook privilégie les contenus les plus récents et les plus intéressants pour un utilisateur donné, en fonction de son comportement antérieur. L'algorithme Facebook privilégie aussi les posts personnels par rapport à ceux émanant de pages, ce qui signifie que, pour retirer le maximum de profit d'une page Facebook, les professionnels doivent investir dans des publicités sur Facebook. Les publicités Facebook peuvent être ciblées en direction des possesseurs d'animaux habitant la localité, avec des messages visant les possesseurs de chiens et d'autres les possesseurs de chats, pour les rendre aussi pertinentes que possible. Les publicités Facebook fonctionnent sur un budget prédéfini. Une fois ce budget épuisé, les publicités cessent d'apparaître.

TYPES DE PUBLICITÉS

Publicités pour « J'aime »	Conçues pour encourager les personnes concernées à « aimer » la page Facebook
Publicités pour le recrutement	Conçues pour faire en sorte qu'un maximum de personnes accède au contenu de la page
Boosters	Peuvent être utilisés ponctuellement pour mettre en avant des messages individuels importants pour la clinique

Il est possible d'utiliser un « booster » pour un message individuel et cela peut se révéler utile. Cependant, de meilleurs résultats sont généralement obtenus en commandant une campagne publicitaire auprès d'un professionnel.

STATISTIQUES DES CLINIQUES TRAVAILLANT AVEC VETHELDPIRECT

Budget minimal prévu par Facebook	34 €/mois
Échelle de budget consacré par les cliniques indépendantes	34 à 136 €/mois
Nombre moyen de nouveaux « like »/€	2
Nombre moyen de contacts*/€	140

* Nombre de personnes qui voient les messages de la clinique grâce aux publicités

D'autres médias sociaux peuvent être intéressants pour des cliniques vétérinaires et Instagram est utilisé avec succès par certaines cliniques en Grande-Bretagne. Certaines emploient aussi Twitter, LinkedIn et Google+ mais, selon l'avis de la plupart des cliniques, Facebook donne de bien meilleurs résultats par rapport au temps investi.

C) Recherches Google

En moyenne, face à une page de résultats Google, plus de 30 % des gens cliquent sur le premier résultat et moins de 2 % sur le dernier. Pour une petite ville britannique, on estime qu'environ 800 recherches seront faites à partir du terme « vétérinaire à [ville] » : 240 nouveaux clients potentiels échappent donc à la clinique si elle n'occupe pas la première position. Les résultats du moteur de recherche Google sont souvent les premières informations qu'un client voit à propos de la clinique et il est important que ce résultat soit bien rédigé, afin que de nouveaux clients potentiels soient tentés de cliquer dessus.

Google utilise plusieurs facteurs associés pour hiérarchiser la liste de résultats des cliniques proposées. En travaillant sur ces critères, il est possible de faire remonter la position de la clinique sur la liste de résultats. Cette approche prend du temps et c'est une stratégie de long terme, mais figurer en haut de la sélection Google a une valeur énorme. Une solution à court terme

est d'acheter des mots clés de Google (Google AdWords) pour s'assurer que la clinique sera présentée dans les toutes premières positions. Ces mots clés fonctionnent avec un budget plafonné, qui est progressivement débité quand des internautes cliquent sur la publicité. Quand le budget quotidien est consommé, Google arrête de faire apparaître ces mots clés. Comme pour les publicités Facebook, les messages publicitaires de Google devraient être ciblés de manière à toucher seulement les utilisateurs cherchant un vétérinaire dans la zone géographique de la clinique.

D) Les critères de l'algorithme local de Google : comment les améliorer

Google My Business

- Vérifiez que vous êtes référencés ou faites-vous référencer (Voir « Google My Business » pour plus d'informations)
- Vérifiez que toutes les informations sont exactes
- Enrichissez l'annonce avec des photos et des informations telles que les horaires d'ouverture
- Utilisez la nouvelle fonction pour actualiser le profil de la clinique sur Google My Business

Site web

- Assurez-vous que le site est optimisé pour les téléphones mobiles
- Vérifiez qu'un plan du site est bien disponible
- Regardez si votre numéro de téléphone et votre adresse figurent bien en tant que texte et non en tant qu'image.



© Shutterstock

De nombreux médias sociaux sont disponibles mais Facebook reste le plus simple et le plus pratique à utiliser aujourd'hui si vous souhaitez augmenter la visibilité de votre activité.

Disposer d'un personnel dédié à l'accueil téléphonique est important aussi pour que les autres membres de l'équipe restent disponibles pour les clients en salle d'attente à tout moment.



© Manuel Fontégne

Quantité, rapidité et variété des commentaires

- Enregistrez des commentaires sur Google comme sur les autres plateformes Internet
- Faites en sorte que de nouveaux commentaires soient en permanence ajoutés

Citations (mentions du nom, de l'adresse et du téléphone)

- Enregistrez-vous dans un maximum d'annuaires numériques et sur les sites web des partenaires locaux

Liens vers votre site web

- Créez un maximum de liens vers votre site en utilisant les annuaires numériques et sollicitez la mise en relation avec d'autres sites web professionnels, en échange d'un lien entre votre site et le leur.

●●● Appel téléphonique : un premier contact important

Le téléphone est un formidable outil pour faire une bonne première impression lors d'un premier contact avec un client. Il permet d'apporter un plus

en termes de service et constitue la première étape du processus de fidélisation. Le contact téléphonique intervient après plusieurs autres : contact numérique (site web, Facebook, Instagram, etc.) et bouche-à-oreille dans le milieu des possesseurs d'animaux ainsi que parmi les amis et l'entourage. Puisque tous les messages antérieurs au premier contact sont basés sur une combinaison d'expériences, de rumeurs et de points de vue subjectifs, il est très important d'être amical, agréable et 100 % orienté vers le client lors de son premier appel.

A) Mettre en place un cadre

Dans certaines cliniques, il y a confusion entre le fait d'« être au service du client » et de « [s']asseoi[r] et [d']écoute[r] les clients pendant des heures ». Chaque appel téléphonique doit viser expressément un seul et même objectif : inciter à venir à la clinique pour une consultation – incluant un examen clinique de l'animal et les services complémentaires requis – ce qui représente notre cœur de métier. Donner gratuitement des conseils (surtout pour les non-clients) est doublement préjudiciable : cela fait perdre du temps et celui-ci est « volé » à ceux qui viennent à la clinique et sont déjà clients.

EXEMPLE : UNE NOUVELLE CLIENTE AVEC UN CHAT APPELLE LA CLINIQUE...

Réceptionniste : *Clinique vétérinaire ABC, Anne Lamy au téléphone, comment puis-je vous aider ?*

Cliente : *M^{me} Martin à l'appareil. J'ai besoin de venir avec mon chat, l'éleveur m'a dit qu'il doit être vacciné.*

Nous savons déjà que cette cliente a un chat qui a besoin d'un examen de santé et de vaccins. Nous pouvons utiliser ces informations positivement !

Réceptionniste : *Oui, les vaccinations sont très importantes ! Nous serions ravis de vous proposer un rendez-vous. Quel est le nom de votre chat et quel âge a-t-il ?*

Nous prenons en compte le souhait de la cliente, nous le renforçons et précisons que nous travaillons sur rendez-vous. De plus, nous avons enregistré la première donnée importante pour le dossier client et nous avons pris l'initiative dans la conversation téléphonique.

Cliente : *Mon chat s'appelle Felix et il a 10 semaines. Il est très vivant et j'ai tellement de questions à poser ! À quelle fréquence dois-je le vermifuger et quel est le meilleur aliment à lui donner ?*

Maintenant, il est important de guider la cliente avec tact et gentillesse, et de ne pas se laisser entraîner dans une (longue) conversation téléphonique. La

cliente devrait venir à la clinique pour en savoir plus à propos de la structure, du personnel et des services proposés.

Réceptionniste : *C'est joli comme nom, Felix, et 10 semaines, c'est l'âge parfait pour faire son premier examen pédiatrique et le vacciner. Pour un premier examen pédiatrique, nous prévoyons toujours plus de temps que d'habitude, parce que nous savons que nos clients ont beaucoup de questions. Nous voulons être sûrs qu'il n'y aura pas besoin de se presser. Je peux vous proposer un rendez-vous demain à 15 h ou après-demain à 17 h, qu'est-ce qui vous conviendrait le mieux ?*

Nous nous référons à ce qui a été précédemment mentionné (vaccination, nom du chat), nous le confirmons et nous utilisons le terme « examen pédiatrique » pour indiquer que nous proposons plus que la vaccination et que nous sommes prêts à y consacrer du temps. De plus, nous proposons le choix entre deux rendez-vous disponibles dans notre agenda.

Cliente : *Après-demain à 17h, c'est parfait !*

Réceptionniste : *Pourriez-vous SVP me donner votre numéro de téléphone afin que je puisse vous joindre si nécessaire ?*

Cliente : XXXXX

Réceptionniste : *Merci beaucoup ! J'ai donc noté que le premier examen pédiatrique de Felix, incluant les premières vaccinations, aura lieu après-demain à 17 h. Merci d'apporter les papiers de Felix avec vous. Comment préférez-vous recevoir notre brochure de conseils à propos de la façon de transporter votre chat jusqu'à la clinique, par courriel ou par la Poste ?*

C'est ici que vous résumez le résultat de la conversation, que vous répétez la date du rendez-vous et que vous proposez un nouveau service consistant à donner une brochure à propos du transport.

Cliente : *Ce serait bien, c'est gentil d'y penser ! Merci de m'envoyer la brochure par e-mail à cette adresse : XXXXX.*

Réceptionniste : *Nous vous enverrons la brochure aujourd'hui et nous aurons plaisir à vous recevoir avec Felix. Merci de nous appeler si vous avez un empêchement.*

Cliente : *Au revoir !*

Réceptionniste : *Au revoir, M^{me} Martin !*

La fin de l'appel téléphonique est le bon moment pour prononcer à nouveau le nom de la cliente : tout le monde adore être appelé par son nom et cela donne un ton personnel à la conversation.



© Shutterstock

C'est toujours une bonne idée de sourire quand vous parlez au téléphone : cela rend votre voix plus douce et plus amicale !



CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES POUR OPTIMISER VOS PERFORMANCES ET GARANTIR UNE BONNE QUALITÉ DE SERVICE

- Appelez la clinique de l'extérieur au moins une fois par jour : vous vérifierez ainsi que le service est toujours à la hauteur du standard espéré.
- Demandez parfois à des « clients mystère » de vous donner un avis objectif et professionnel à propos de la qualité de l'accueil téléphonique dans votre clinique.
- Assurez-vous que votre répondeur téléphonique est aussi à la hauteur et transmet les informations essentielles (horaires d'ouverture, numéros d'urgence) d'une manière aimable et professionnelle.



© Manuel Fontégne

Un appel téléphonique visant vraiment à servir le client au mieux devra trouver le juste équilibre entre la satisfaction des besoins et des désirs du client, et les limites fixées par le cadre de la clinique (temps, personnel, etc.). Pour trouver cet équilibre et s'assurer que tous les clients bénéficient du même niveau de service, il est conseillé de donner un cadre général aux appels téléphoniques !

La structure de base d'un appel téléphonique professionnel dans le cadre d'une activité quotidienne régulière peut s'appuyer sur le plan suivant.

- **Accueil** : se présenter, obtenir des données à propos du client et de son animal (nom du client, nom, espèce, âge, sexe et race de l'animal).
- **Cœur de la conversation** : mettre en évidence les besoins et les souhaits du client, obtenir la confirmation que ses attentes ont été bien comprises, proposer un rendez-vous.
- **Conclusion** : répéter et résumer les accords, inscrire les informations dans le dossier client ou dans un dossier spécial créé pour les nouveaux clients au sein du système informatique de la clinique.

Comme dans toutes les formes de communication, le ton de la voix a une importance majeure ! Bien que les conversations téléphoniques professionnelles doivent absolument respecter un cadre général, leur structure doit servir de discret filet de sécurité pour l'équipe soignante, non perceptible par le client. Un ton gentil et amical au téléphone fait sentir au client qu'il est le bienvenu et qu'il a affaire à une clinique où les clients sont particulièrement bien traités. Ainsi, nous pouvons rassurer les clients (grâce à la structure de la conversation) et les accueillir (grâce à notre ton de voix). De plus, c'est toujours une bonne idée de sourire quand vous parlez : cela rend votre voix plus douce et plus amicale !

« Au téléphone, comme dans toute forme de communication orale, le ton de la voix a une importance majeure. »

B) Pas trop court mais pas trop long non plus !

Le personnel doit apprendre à réagir en fonction des besoins des clients tout en évitant de parler trop longtemps et de collecter trop d'informations : le téléphone n'est vraiment pas le bon outil pour obtenir un historique médical détaillé. Le recueil de commémoratifs est une partie importante des consultations et doit avoir lieu à la clinique, lors du face-à-face avec l'équipe et le praticien. Au téléphone, des incompréhensions surgissent plus facilement et peuvent devenir ensuite une source de conflits. Discuter des symptômes avec les clients

prend trop de notre précieux temps ! Au téléphone, l'objectif est donc de se concentrer pour faire venir le client à la clinique où il bénéficiera des meilleurs soins médicaux :

- Enregistrez autant d'informations que nécessaire
- Soyez empathique et proposez un rendez-vous à la clinique.

C) Personnel dédié aux appels téléphoniques

Comme l'accueil téléphonique joue un rôle majeur dans l'image de la clinique et la fidélisation des clients, vous devez être sûr que le personnel qui répond au téléphone est bien qualifié pour ce travail.

Les personnes qui sont en première ligne et qui établissent le premier contact avec les clients doivent être parfaitement adaptées à ce rôle et être spécifiquement formées. Il est du plus mauvais effet qu'à l'issue du premier contact, un client juge qu'il a eu affaire à quelqu'un d'incompétent, de stressé, d'agressif ou de désagréable. À propos de l'accueil téléphonique, les « plaintes » les plus fréquentes des clients proviennent de la perception d'un manque d'amabilité. En analysant les situations, ce manque d'amabilité n'est souvent ni réel ni même intentionnel : il est seulement lié au stress d'une personne pressée ou au manque d'expérience de la personne qui s'occupe de la réception.

Voici ce que vous devez retenir pour améliorer le service téléphonique.

1. Soyez vigilant quand vous recrutez des salariés : les personnes assez extraverties qui aiment communiquer avec leur entourage font du bon travail à l'accueil. Il est plus facile de recadrer les bons communicants qui vont trop loin (qui passent par exemple trop de temps au téléphone) que de gérer des personnalités refusant d'être dans la lumière.

2. Formez vos salariés : au début, les stagiaires ne sont pas compétents pour assurer la responsabilité de l'accueil téléphonique. Les personnes nouvellement recrutées doivent suivre plusieurs étapes de formation pour ce travail important. Des procédures écrites et des jeux de rôle réalisés sous la supervision de personnes expérimentées sont ici très utiles.

3. Optimisez l'environnement : même un spécialiste de l'accueil téléphonique peut être victime du stress quand il est seul à l'accueil avec deux téléphones qui sonnent et qu'il doit gérer l'arrivée et la sortie des clients !

L'idéal est d'adapter le personnel aux besoins quotidiens : faites une check-list. Quand cela est possible (dans les cliniques de taille importante), mieux vaut séparer l'accueil téléphonique de la réception des clients et de la gestion de la salle d'attente.

« Les "plaintes" les plus fréquentes des clients au sujet de l'accueil téléphonique viennent en général de la perception d'un manque d'amabilité. »

D) Les champions du téléphone

À quoi ressemble une conversation téléphonique « haut de gamme » permettant de conquérir les clients et de les rendre 100 % confiants pour leur prochaine visite ? Former correctement l'équipe est un critère important, afin qu'elle puisse s'adapter aux clients et faire des suggestions intéressantes. Cependant, le point clé majeur réside dans le choix d'une personne capable de communiquer immédiatement avec les clients, de les écouter de manière à la fois professionnelle et bienveillante, de décrypter les signaux qu'ils envoient et d'utiliser l'information récoltée dans la conversation. Le client se sent ainsi accepté, respecté et pris au sérieux. Une fois la conversation terminée, les données récupérées doivent être transcrites dans un logiciel de la clinique, afin que toute l'équipe puisse avoir accès à l'information, pour être en mesure d'accueillir M^{me} Martin de manière professionnelle, en renouant immédiatement la connexion.



CONCLUSION

Un bon site web réclame généralement l'aide d'une société spécialisée dans ce domaine. Une page Facebook peut être facilement gérée par une auxiliaire, à condition que vous établissiez quelques règles. Au final, la partie la plus sensible de la communication antérieure à la visite du client réside dans l'accueil téléphonique. C'est là que l'on peut gagner ou perdre des clients. Dans les grosses cliniques, pour améliorer la qualité de service, la tendance est à séparer l'accueil téléphonique de la réception des clients.

10 CONSEILS UTILES POUR TRANSPORTER VOTRE CHAT

vers notre clinique dans les meilleures conditions

1 Ne voyagez jamais avec votre chat en liberté dans la voiture

2 Choisissez un panier de transport robuste

s'ouvrant sur le dessus et la face avant, et que l'on peut aussi séparer en deux parties par le milieu (une partie haute facile à retirer permet d'examiner un chat anxieux en le laissant dans la partie inférieure sans avoir à le faire sortir de son panier). Concentrez-vous sur les caractéristiques pratiques et fonctionnelles, en évitant les paniers de transport fantaisie souvent très chers. N'hésitez pas à demander à notre assistante de vous montrer les paniers de transport que nous recommandons et de vous faire une démonstration.

3 Chez vous, placez le panier de transport à un endroit où votre chat pourra le considérer comme « faisant partie des meubles »

et se l'appropriera progressivement en le fréquentant régulièrement.

4 Rendez le panier aussi confortable et familier que possible

en plaçant à l'intérieur un linge portant votre odeur ou celle de votre chat (vous pouvez par exemple frotter doucement un linge sur la tête de votre chat afin qu'il s'imprègne de son odeur). Pulvérisez des phéromones faciales félines synthétiques (Feliway ND – disponibles à la clinique) sur le tissu au moins 30 minutes avant le départ. N'oubliez pas que votre chat risque d'être malade ou de salir le panier durant le trajet. Il est toujours bon de prévoir une

BON À SAVOIR

Durant le transport, il est important d'installer correctement le panier dans votre voiture, de sorte qu'il ne bouge pas et que votre chat ne soit pas trop anxieux.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

couverture supplémentaire en prévision du trajet de retour.

5 Pour faire entrer votre chat dans son panier, s'il ne le fait pas spontanément, attrapez-le calmement et faites-le passer par l'ouverture du dessus

Vous pouvez également retirer la moitié supérieure du panier et la replacer une fois que votre chat se trouve à l'intérieur. Si votre chat refuse absolument de rentrer dans le panier, vous pouvez l'enrouler dans une serviette (portant son odeur ou des phéromones), et le déposer dans le panier.



Pour augmenter les chances que tout se passe bien pendant la consultation, il est important d'éviter au maximum le stress pendant le transport.

6

Une fois dans la voiture, faites en sorte que le panier ne soit pas ballotté

durant le trajet en le calant au sol derrière le siège avant ou en le fixant sur la banquette arrière avec la ceinture de sécurité. Conduisez prudemment ; évitez d'écouter de la musique forte ou agressive ; parlez doucement à votre chat pour le rassurer. Plus le maître est calme, mieux le chat se sent. Certains chats aiment regarder dehors, mais la plupart préfèrent voyager dans un panier recouvert d'une couverture.

7

Quand vous sortez de la voiture pour marcher jusqu'à la clinique, évitez de trop secouer le panier ou de le cogner contre vos jambes

8 Une fois à l'accueil, demandez à notre assistant(e) de vous indiquer où vous asseoir et où poser le panier

Nous disposons d'une zone dédiée aux possesseurs de chats, avec des places spécifiques qui vous permettent de poser le panier à côté de vous. Nous vous conseillons vivement de placer l'avant du panier face à vous (plutôt que vers d'autres chats !) et de ne pas enlever la couverture qui couvre le panier tant que vous êtes dans la salle d'attente.

9

Nous vous recommandons bien entendu de répéter ce même protocole lors du trajet de retour

10

Si vous avez plusieurs chats, vous devez prendre certaines précautions lorsque vous ramenez l'un de vos animaux à la maison

notamment après un long séjour à la clinique. Laissez le chat qui revient pendant quelques minutes dans son panier afin d'observer la réaction des autres. Si tous vos chats restent calmes, vous pouvez ouvrir le panier et laisser le revenant rejoindre ses congénères. Si vous ressentez de la tension entre vos chats, c'est probablement parce que le chat qui rentre à la maison porte encore des odeurs de la clinique. Si cela vous arrive, laissez votre chat convalescent dans une pièce séparée (bien entendu avec une litière, de la nourriture et de l'eau fraîche !) pendant au moins 24 heures afin qu'il retrouve une odeur plus familière.

BON À SAVOIR

Il est important de choisir un panier dont la partie supérieure peut être retirée complètement.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

COMMENT PROPOSER UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE QUALITÉ

En se basant sur l'expérience de la médecine humaine, ce chapitre détaille les différentes étapes du parcours du client dans votre clinique, incluant bien sûr la consultation, le moment le plus important pour lui. Le vétérinaire et son équipe jouent un rôle essentiel pour produire une bonne impression sur les clients mais les procédures et l'environnement physique ne devraient jamais être négligés. Enfin, les astuces pour améliorer votre stratégie de suivi des clients sont passées au crible.

POINT CLÉS



●○○○ La règle des 3 P

A) Les enseignements d'une des meilleures cliniques de médecine humaine

En 2003, le professeur Leonard Berry (Texas A&M), un des experts mondialement reconnus en matière de management des services de santé, a mené une étude approfondie sur le fonctionnement interne de la clinique Mayo, dans trois de ses structures les plus importantes basées en Arizona, en Floride et dans le Minnesota (*Harvard Business Review*, 2003). La clinique Mayo est probablement la plus connue au monde, son prestige est légendaire. Pendant l'étude, L. Berry et son équipe ont interrogé plus de 1 000 médecins, patients, infirmières et gestionnaires du groupe. Ils ont assisté à plus de 250 rendez-vous entre médecins et patients et ils ont analysé le fonctionnement de 14 départements médicaux différents (neurologie, oncologie, orthopédie, gastroentérologie, urologie, etc.). À la fin de l'étude, les auteurs ont identifié trois piliers sur lesquels s'appuie le niveau de service exceptionnel des cliniques Mayo : les

personnes, les procédures et ce qu'ils appellent les preuves matérielles. C'est la règle des 3 P.

Les personnes. Le credo du fondateur de la clinique Mayo (« l'intérêt des patients est le seul qui compte ») se traduit dans toutes les actions de l'équipe. Les témoignages des clients sont éloquentes : « Mon médecin m'appelle personnellement à la maison pour savoir comment je vais » ou « Quand j'ai subi une coloscopie, le docteur m'a expliqué elle-même que j'avais un polype car elle se rappelait que mon mari était décédé d'un cancer de l'intestin et elle savait que j'avais peur que la même chose m'arrive » ou « Mon médecin oncologue est la personne la plus gentille avec qui j'ai jamais parlé. J'étais bien plus qu'un problème médical pour lui. Il m'a parlé de sa vie privée, il m'a traité comme une personne. »

Les procédures. Dans les années 1910, le docteur William Mayo disait déjà : « pour que les malades bénéficient des avancées scientifiques, il a fallu développer la médecine comme une science coopérative ». Cette vision fondamentale se traduit



© Royal Canin SAS

Un bel extérieur doit inclure une signalétique d'entrée claire et bien entretenue et une aire de stationnement identifiée, la mieux éclairée possible.



© Royal Canin SAS

Le design de l'accueil doit être spécialement orienté vers les clients, comme les personnes qui en ont la charge.

par une approche médicale intégrative des cas. Les patients de la clinique Mayo n'ont jamais le sentiment qu'ils sont vus par une série de praticiens déconnectés entre eux, qui exercent leur spécialité de manière indépendante. Bien au contraire, tous les systèmes et toutes les procédures de la clinique favorisent le travail d'équipe entre les professionnels. Tous les médecins reçoivent par exemple un salaire fixe, pour éviter que des intérêts personnels n'interfèrent avec la gestion de certains cas et qu'ils ne soient tentés de facturer plus pour augmenter leur rémunération.

Les preuves matérielles. Les structures de la clinique Mayo sont conçues pour minimiser le stress, fournir un environnement accueillant et professionnel, adapté aux familles... Cela est apprécié non seulement par les patients et leur entourage mais aussi par les salariés. L'ensemble des 2800 membres de l'équipe porte la même tenue professionnelle (sauf s'ils doivent opérer ou pratiquer des examens particuliers), donnant ainsi une image de compétence, de respect et de professionnalisme.

La plupart des cliniques vétérinaires dans le monde peuvent certainement tirer des leçons et s'inspirer de cet exemple, afin d'améliorer l'expérience client... Quelques idées à ce sujet figurent plus bas.

●●○○ Le premier moment de vérité

Une fois que le client a sélectionné une clinique vétérinaire d'après divers canaux, vient le moment où il arrive à la clinique. S'il a déjà eu une impression positive grâce à un site internet bien fait et un accueil téléphonique professionnel et qu'il a pu se garer facilement, il a tendance à être de bonne humeur en arrivant.

Bien sûr, les clients sont toujours un peu stressés quand ils viennent chez le vétérinaire, même s'ils pensent que leur animal est en bonne santé et que « leur » clinique s'occupe au mieux de leur compagnon. Cependant, s'il



COMMENT FAIRE BONNE IMPRESSION AUX CLIENTS GRÂCE AUX PERSONNES

1. Ne basez pas la rémunération sur le chiffre d'affaires généré car cela peut conduire à des comportements inappropriés, qui ne privilégient plus l'intérêt du client/patient.
2. Mesurez la satisfaction du client et donnez les résultats aux personnes qui se sont occupées de ce client. Partagez les résultats individuellement et félicitez ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats (p. ex. taux de recommandation net, voir **chapitre 1**).
3. Formez, formez, formez !
4. Encouragez non seulement la formation technique mais aussi tout ce qui concerne le service client. Filmez/observez les jeunes vétérinaires pendant leurs consultations et travaillez avec eux pour identifier les domaines qui pourraient être améliorés.
5. Sélectionnez vos salariés en fonction de leurs qualités cliniques et de leurs diplômes mais aussi en fonction de leur mode de communication et de leur aptitude à s'occuper des clients.
6. Formalisez la tenue et l'accueil par les vétérinaires durant les consultations.
7. Dans un cas complexe, lorsque le pronostic vital est en jeu et que le client doit interagir avec plus d'un vétérinaire, décidez quel praticien sera en charge du cas, afin de bien gérer les moments clés avec lui.
8. Choisissez des vétérinaires et des assistants possesseurs et amateurs de chats, ou au moins qui sont habitués à les manipuler.
9. Assurez-vous que le propriétaire de la clinique montre l'exemple tous les jours ! Les points ci-dessus sont inutiles si l'équipe ne voit pas son chef mettre en pratique ce qu'il recommande.
10. Tenez grand compte de l'aptitude à la communication avec les clients dans l'appréciation des performances des vétérinaires.

avait le choix, le client préférerait jouer avec son chien ou l'emmener se promener plutôt que de venir à la clinique. C'est pourquoi les conditions de l'accueil sont si importantes : il faut que l'animal et son maître se sentent bien.

A) L'extérieur de la clinique

L'extérieur d'une clinique influe beaucoup sur l'impression de bien-être qu'un client peut ressentir et cela peut faire de sa visite un événement positif. Comme le personnel a tendance à ne plus voir son lieu de travail au fil du temps, l'apparence de la clinique peut progressivement être négligée. Les salariés sont souvent pressés quand ils arrivent (pour commencer à l'heure) ou quand ils quittent la clinique. De plus, quand ils utilisent une entrée séparée, ils n'ont pas accès à ce que voient les clients. L'environnement de la clinique joue pourtant un rôle important dans l'impression donnée aux clients. Il est donc nécessaire que des personnes soient en charge de contrôler tous les jours l'environnement matériel de la clinique et de régler rapidement les éventuels problèmes.

Idéalement, une clinique doit être conçue et entretenue de manière à respecter les points suivants.

- Tout ce qui est à l'extérieur de la clinique (bâtiments, voies d'accès, entrée, sièges à l'extérieur) est propre et bien entretenu.
- La signalétique d'entrée est bien visible et bien entretenue, ainsi que celle de l'aire de stationnement, éclairée au mieux.
- Les vitrines sont bien mises en valeur, par exemple grâce à des décorations adhésives attirant l'attention sur le logo de la clinique et sur le design professionnel.
- Des sièges protégés du soleil et de la pluie sont accessibles, ainsi que des poubelles, des sacs pour les déchets animaux et des crochets pour attacher

les chiens nerveux, afin que leurs maîtres puissent s'enregistrer à l'accueil tranquillement.

L'extérieur est la première chose que voit le client quand il arrive avec son animal pour vous voir. Traitez-les comme des invités de marque et montrez-vous sous votre meilleur jour, de jour comme de nuit !

B) La réception

Après avoir vu l'environnement extérieur soigneusement aménagé, le client pénètre à l'intérieur de la clinique et il doit continuer à vivre une expérience positive, qui sera complétée par le très bon accueil qu'il recevra. Une ambiance agréable et intéressante, associée à la présence de personnes attentives, compétentes et formées à ce travail important contribuent à rendre une clinique unique et à créer une bonne impression auprès des clients. Cela passe par le fait d'accueillir les clients immédiatement lors de leur entrée à la clinique : un sourire, un contact visuel ou un hochement de tête peuvent être suffisants s'ils sont faits à bon escient (p. ex. si la personne à l'accueil est au téléphone). Dans l'étape qui suit, le plus important est de prendre soin du client, d'écouter ses demandes, de lui donner les informations nécessaires (temps d'attente, programmation de la prochaine consultation, présentation de produits innovants pour l'animal) et de l'accompagner vers la salle d'attente. Même si tout cela n'est pas réalisable à 100 % dans une clinique très occupée, il est quand même important que l'équipe soit consciente du fait que l'accueil du client pose les bases de la relation à venir et est essentielle pour fidéliser les clients à long terme. Rappelez-vous toujours que le client est la base de notre activité : pas de clients, pas de revenus, pas de bénéfices et pas de croissance !



COMMENT FAIRE BONNE IMPRESSION AUX CLIENTS GRÂCE AUX PROCÉDURES

1. Travaillez sur rendez-vous autant que possible. S'ils sont bien organisés, les rendez-vous limitent les pertes de temps et permettent aux vétérinaires de préparer leurs consultations activement, ce qui améliore nettement l'impression du client.
2. Définissez des standards téléphoniques et évaluez-les régulièrement (p. ex., faites appeler un « client mystère »). Améliorez ce qui peut l'être grâce à des sessions de formation.
3. Faites venir les chats à certains moments de la journée, en prévoyant plus de temps pour eux. Apprenez à vos clients à transporter leurs chats jusqu'à la clinique en les stressant le moins possible.
4. Appelez régulièrement les maîtres des animaux hospitalisés pour leur expliquer un éventuel changement de traitement ou actualiser le devis.
5. Appelez systématiquement tous les clients le lendemain d'une opération (même si une visite de suivi est prévue bientôt) pour leur montrer votre intérêt et répondre à toutes leurs questions.
6. Faites toujours un rapport écrit de la consultation résumant les principaux éléments de son déroulé.
7. Pour les cas complexes impliquant plusieurs vétérinaires à la clinique, nommez celui qui centralise les informations clés à transmettre au client.
8. Encouragez votre équipe à utiliser les services et les produits proposés par la clinique (plans de prévention, aliments et médicaments antiparasitaires). On vend mieux ce que l'on connaît bien.
9. Demandez à vos clients leurs médias préférés pour les rappels de vaccination ou de vermifugation (aucun contact, courriel, téléphone, SMS, lettre ?) et respectez leurs souhaits.
10. Définissez des conditions de remises accordées par la clinique : pour qui et dans quelles circonstances ? Pour un client, il n'y a rien de plus perturbant et de plus frustrant que de bénéficier de remises irrégulières, en fonction de la personne qui s'occupe de lui et sans raison claire.



ORGANISATION DE LA SALLE D'ATTENTE : CE QU'IL NE FAUT JAMAIS FAIRE !

Cette photo donne l'exemple d'une salle d'attente très mal organisée. Il y a 9 erreurs, les repérez-vous ?

Le mode d'accueil à la clinique a un grand impact sur les relations avec le client. Dès son arrivée à la clinique, il doit être accueilli rapidement et professionnellement. Il faut l'aider à se sentir en sécurité, reconnu et respecté.

C) Le design intérieur

Pour être sûr que le client se sente à l'aise, en plus d'un accueil personnalisé et chaleureux, l'aménagement de la clinique doit être tourné vers son confort : le mobilier et le design sont choisis en fonction de ses besoins et de ceux de ses animaux. Pour être sûr de bien aménager l'espace d'accueil, les éléments suivants doivent être présents.

- Luminosité, odeur agréable et air conditionné dans l'aire d'accueil
- Sièges confortables (un conseil : testez vos fauteuils en vous asseyant dessus pendant 10 minutes !)
- Lectures intéressantes et actualisées disponibles à propos des animaux et de leur santé
- Étagères et petites tables pour poser les cages de transport (chats, petits mammifères, oiseaux).
- Information à propos des services proposés à la clinique : prestations vétérinaires, examens réalisables, bilans de santé, conseils nutritionnels...
- Exposition d'une gamme sélectionnée d'aliments pour animaux et d'accessoires utiles (p. ex. paniers de transport, jouets)
- Présentation des membres de la clinique avec des photos professionnelles, le détail de leurs spécialités respectives et leurs domaines d'intérêt.

Si vous voulez en faire plus pour le confort de vos clients et améliorer encore votre image de professionnel attentif, il est également conseillé de mettre à leur disposition :

- Des boissons pour les animaux et leurs maîtres :

fontaines à eau et bols, machine à café et eau minérale

- Information à propos des sujets saisonniers (prévention contre les parasites au printemps et en automne, santé des articulations en hiver, conseils pour voyager en été – médicaments, alimentation)
- Un coin pour les enfants avec des meubles à leur taille, des livres sur les animaux, des crayons et du papier
- Un écran vidéo diffusant des séquences informatives sur diverses espèces animales et illustrant des services pratiques. La présentation de l'équipe de la clinique doit y être incluse.

D) Plus pour les chats !

Les chats de compagnie deviennent de plus en plus populaires, comme en témoigne l'augmentation des populations félines partout dans le monde. La bonne nouvelle, c'est que ces chats ont aussi besoin de soins vétérinaires. En tant que fournisseurs de services, nous devons en faire plus pour répondre aux besoins de nos clients félines et notre stratégie de communication doit tenir compte de cette clientèle (voir chapitre « Le téléphone »).

Plusieurs études l'ont mis en évidence, les possesseurs de chats sont particulièrement sensibles au sujet des visites chez le vétérinaire (cf. étude Bayer : « Veterinary Care Usage », 2011). De nombreux clients vivent cet événement comme une source de stress si importante qu'ils évitent de venir, privant ainsi leurs animaux de soins. Cependant, ces clients sont extrêmement reconnaissants chaque fois que quelque chose est fait à la clinique pour faciliter leur visite.



ORGANISATION DE LA SALLE D'ATTENTE : CE QUI NE VA PAS !

Voici les erreurs faites par la clinique :

1. Odeur désagréable
2. Plantes mal entretenues
3. Tableau d'affichage en désordre
4. Posters au mur sans lien avec les animaux
5. Magazines périmés
6. Présentoir mal rangé (sacs couchés, espaces à hauteur des yeux vides, etc.)
7. Sacs posés en vrac par terre
8. Promotions de type supermarché
9. Rien de prévu pour les chats ni pour les possesseurs de chats.



EXEMPLE D'UNE SALLE D'ATTENTE PROFESSIONNELLE

Toutes les erreurs ci-dessus ont été corrigées et plusieurs aménagements ont été ajoutés. 1. Aires séparées pour les chiens et les chats avec un arbre à chat pour poser les boîtes de transport (les chats préfèrent être en hauteur). 2. Diffuseur de phéromones. 3. Accessoires adaptés au comportement des chats.

1. Un espace réservé aux chats dans la salle d'attente

Dans la mesure du possible, une clinique devrait proposer une salle d'attente séparée pour les possesseurs de chats ou leur réserver un espace. Des étagères, un claustra ou des présentoirs peuvent permettre d'isoler facilement cet endroit de l'espace réservé aux chiens et de la réception.

Un espace spécial et sécurisé est ainsi créé, que les chats apprécient car ils aiment rester cachés. Un marquage (mural, au sol) et des images peuvent aussi matérialiser l'espace félin, de manière à le rendre évident pour les clients.

2. Du mobilier spécial

Dans l'espace chats seront disposées des étagères ou de petites tables pour poser les boîtes de transport. Les couleurs de l'espace félin devraient être sobres et la lumière modérée ou indirecte car les chats préfèrent les ambiances un peu intimes. De jolies photos de chats et

« l'équipe chat » de la clinique seront affichées sur les murs pour apporter une touche personnelle.

3. Des services spéciaux

L'espace félin est aussi le lieu idéal pour mettre en avant des services et des produits proposés aux chats par la clinique : bilans de santé adaptés, programmes de soins, nutrition et accessoires. Ne montrez pas tout en même temps, alternez les sujets en utilisant des posters et des brochures spécifiques. Si vous avez assez de place, mettez aussi en place un présentoir exposant une gamme courte et sélective d'aliments premium pour chats, des jouets adéquats et des boîtes de transport bien adaptées aux chats. Le client peut ainsi mettre à profit le temps d'attente pour en savoir plus sur les services proposés par la clinique, et ce dans un environnement agréable.

L'accueil et la salle d'attente doivent faire immédiatement sentir au client qu'il est « chez lui », afin qu'il oublie son stress à propos de son animal. En attendant de voir

le vétérinaire, il a besoin d'un siège confortable dans un environnement stimulant, ainsi que de l'attention bienveillante de l'équipe soignante.

E) L'équipe de la clinique

Une clinique sera à la hauteur de son équipe ! Même si optimiser l'environnement de la clinique est essentiel pour faire bonne impression, le design le mieux conçu ne servira à rien sans une équipe attentionnée, efficace, tournée vers le client et s'occupant activement de répondre à ses attentes. En revanche, quand des gens extraordinaires travaillent dans une magnifique clinique, l'association des deux produit un effet considérable sur les clients.

Faire la différence

Quelle est la différence entre une équipe moyenne et une équipe extraordinaire au sein d'une clinique ? Qu'est-ce qui fait qu'un client sera fidèle au point de ne même pas envisager d'aller voir ailleurs, même si certains vétérinaires changent ?

La réponse est à la fois simple et complexe : c'est la communication ! Simple parce que tout le monde sait que la communication est importante et qu'elle joue un rôle crucial. Compliquée parce que formation et expertise en matière de communication orientée vers le client sont encore insuffisamment développées dans les cliniques vétérinaires. Voici des exemples de

« Offrir les meilleurs services possible aux clients et à leurs animaux »

traits de caractère importants à rechercher chez les personnes travaillant à l'accueil, pour qu'elles s'occupent au mieux des clients.

- Amabilité naturelle et plaisir à travailler entouré de gens et d'animaux
- Résistance au stress et capacité à garder les idées claires dans des situations difficiles
- Volonté de faire plus que « juste » effectuer son travail

- « Esprit client » ou capacité à se mettre à la place du client pour lui offrir ainsi qu'aux animaux, les meilleurs services possible.
- Capacité à communiquer dans un langage clair et simple, afin que le client comprenne chaque mot.

Toutes les qualités de cette « équipe de choc » idéale sont rarement réunies dans la vraie vie mais elles sont à garder en mémoire quand on cherche à constituer une équipe d'accueil performante.

Dans une clinique, un accueil exceptionnel fait toute la différence : il crée un lien avec les clients et les encourage à revenir encore et encore. Mais les personnes en charge de l'accueil doivent être trouvées, formées et motivées tous les jours !

Créer une impression extraordinaire

Comment, maintenant, établir une parfaite interaction entre la personne à l'accueil et les clients ? En supposant que cette personne satisfasse à tous les critères, un contact optimal entre une nouvelle cliente possédant un chat (ayant pris rendez-vous par téléphone auparavant) pourrait ressembler à ce qui suit.

La personne à l'accueil salue la cliente, s'approche d'elle, se présente et lui demande quelles sont ses attentes.

Accueil - *Bonjour, bienvenue à la clinique, je m'appelle Anne Robert. Puis-je vous aider ?*

Cliente - *J'ai rendez-vous pour les vaccinations de Chipie.*

La personne à l'accueil ouvre l'agenda électronique et voit que, grâce à un excellent échange téléphonique, le rendez-vous de Chipie ainsi que d'autres détails ont déjà été inclus dans le dossier de la cliente. Elle peut maintenant utiliser ces informations pour appeler la cliente et son chat par leur nom et créer ainsi immédiatement un lien personnel. Elle peut

Royal Canin a développé un arbre à cage pour chats pour éviter de poser les cages sur le sol.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontagné

La personne à l'accueil ouvre l'agenda informatisé des rendez-vous et voit que, grâce à un excellent contact téléphonique, le rendez-vous de Chipie ainsi que d'autres détails ont déjà été inclus dans le dossier du client.

par exemple demander comment s'est passé le transport, un sujet souvent sensible pour les possesseurs de chats.

Accueil - *Vous devez donc être M^{me} Denis. Nous sommes ravis de faire votre connaissance. Est-ce que les conseils pour transporter Chipie ont été utiles ?*

Cliente - *Ils étaient parfaits, cela m'a beaucoup aidée.*

La réaction positive de la cliente montre que parler du transport était une bonne idée, cela permet de mettre le sens du service en valeur sous la forme de ces conseils pratiques.

Accueil - *Chic ! J'ai juste besoin que vous remplissiez ce formulaire. Voudriez-vous vous asseoir dans la salle d'attente réservée aux chats pour le faire ?*

(Dans ce cas, avec une nouvelle cliente, la personne de l'accueil attend que la cliente remplisse le formulaire pour vérifier et actualiser les données dans l'ordinateur. Avec des clients réguliers, les données devraient être contrôlées au moins deux fois par an lors du passage à l'accueil.)

Cliente - *C'est une bonne idée !*

Accueil - *Alors suivez-moi, je vais vous montrer.*

Ici, la personne de l'accueil remplit les tâches administratives, valorise l'espace réservé aux chats et accompagne personnellement la cliente. Celle-ci se sent traitée comme une VIP ! Grâce au formulaire, la personne peut aussi enregistrer les contacts de la cliente (courriel et téléphone) et contribuer à tenir à jour la base de données clients de la clinique.

Cliente - *C'est joli et confortable ici, et je peux surveiller Chipie.*

Accueil - *Merci M^{me} Denis. Je viendrai reprendre le formulaire et je suis disponible pour répondre à toutes vos questions.*

Cliente - *Formidable, merci beaucoup !*

Une fois les formalités remplies, la personne de l'accueil récupère le formulaire et renseigne la cliente à propos du temps d'attente prévu, propose une boisson et demande si la cliente a

besoin d'autre chose. Avec ce style d'interaction, la clinique crée une impression positive au premier contact. Les propriétaires se sentent vraiment bien accueillis et réalisent que le service et le sens du client ne sont pas simplement des mots, ils sont mis en pratique. C'est le meilleur moyen de gagner et de garder des clients.



La consultation

Rencontrer le vétérinaire constitue en principe le moment clé de la visite du client à la clinique. Les impressions positives laissées au téléphone et lors de l'accueil peuvent maintenant être renforcées. Une communication claire, structurée et tournée vers le client est absolument essentielle pour comprendre et être compris. Des études ont montré que les médecins font souvent de gros efforts pour expliquer leur diagnostic et leurs prescriptions thérapeutiques mais que les patients ne comprennent pas toujours. Des malentendus entre vétérinaires et clients ont fréquemment lieu parce que les vétérinaires évoluent dans un univers scientifique éloigné de ces derniers, et les vétérinaires sont généralement peu formés à bien communiquer. Pourtant, un diplôme vétérinaire ne suffit pas, aujourd'hui, à répondre aux besoins des clients, ils en veulent plus !

A) Une consultation structurée pour favoriser la communication

Si les vétérinaires et leurs équipes dialoguent avec leurs clients de manière structurée, cela aide à établir de bonnes relations, favorise la compréhension et cela fait même gagner du temps en garantissant une communication de bonne qualité. Le plan proposé ici ne s'applique pas à toutes les situations mais aide généralement à créer des liens forts avec les clients.

1. Préparer - La préparation d'une consultation est essentielle ! Un vétérinaire devrait ouvrir le dossier client et regarder rapidement le contenu des 2 ou 3 dernières consultations avant que le



7 RÈGLES POUR UNE PRÉSENTATION EFFICACE DES ALIMENTS

1. Préférez un présentoir à une vitrine. Les clients aiment pouvoir manipuler les produits.
2. Ne le laissez pas se vider, surtout au niveau des yeux, dans la zone indiquée sur l'image.
3. Montrez le facing des sacs, ne les posez pas de profil ni couchés (sauf les grands conditionnements).
4. Mettez la version humide à côté de la version « croquettes », cela rappellera leur existence aux clients et à l'ASV.
5. Affichez le prix et, encore mieux, le coût d'alimentation par jour.
6. Remplissez les rayons selon l'espace disponible et en fonction de la rotation de chaque produit.
7. Bien sûr, le présentoir doit toujours être propre et il faut respecter le concept « premier rangé, premier sorti ».





© Shutterstock

Regarder rapidement le dossier du client avant un rendez-vous est hautement souhaitable : pour faire des pauses dans les journées très occupées, pour aider le vétérinaire à préparer la consultation et pour améliorer la communication.

client n'entre en salle d'examen. Quelles étaient les raisons des précédentes visites ? Quels étaient les résultats d'exams et la thérapie conseillée, quels médicaments ont été prescrits et achetés ? Quels commentaires le vétérinaire a-t-il faits à propos de la consultation (préférences du client et de l'animal, circonstances, etc.) ? À partir de ces informations, le praticien peut se préparer à personnaliser la consultation avant que le client n'arrive. Cette démarche présente deux avantages.

- La personne prend conscience qu'elle n'est pas qu'un simple client et que le vétérinaire lui accorde sa pleine attention ainsi qu'à son animal.
- Avant la consultation, le vétérinaire peut réfléchir à la façon de relier cette consultation à la précédente, en approfondissant le diagnostic, en envisageant d'autres prescriptions ou recommandations et en donnant des informations supplémentaires par rapport à la dernière fois.

2. Débuter la consultation – Une fois que le client est entré dans la pièce et qu'il est complètement concentré sur le vétérinaire, la consultation peut démarrer. Le vétérinaire devrait d'abord laisser le chat dans son panier et le chien sur le sol pour que le client reste concentré. Quand le vétérinaire collecte des commémoratifs tout en examinant le chien, ce n'est pas l'idéal. Le client mérite notre entière attention, il paye pour cela. Si le vétérinaire s'essaie à faire plusieurs choses à la fois, il rate des signaux importants envoyés par le client et, ce qui est pire, il banalise complètement son examen, donnant l'impression de le faire en pensant à autre chose. Cela diminue considérablement la valeur des services proposés. Comment espérer faire payer au propriétaire un prix conséquent à la fin de la consultation si nous nous comportons comme s'il s'agissait d'un acte de routine ?

Dans une clinique vétérinaire, 90 % des investissements sont invisibles pour les clients (matériel chirurgical, radiographique, échographique, laboratoire...) ; seulement 10 % sont faits dans la salle d'attente, où les clients passent l'essentiel du temps. Il est donc important de montrer les « coulisses » aux clients, par l'intermédiaire d'un diaporama ou d'une vidéo, par exemple.



© Manuel Fontègne

Après avoir accueilli le client et son animal, les phrases types qui suivent aident à bien commencer la consultation.

- Comment puis-je vous aider aujourd'hui ? Cette question s'applique au cas où le vétérinaire ne dispose pas d'assez d'informations, par exemple avec un nouveau client ou pour vérifier des détails obtenus par téléphone (où des malentendus apparaissent souvent).
- Comment va Max depuis son dernier traitement ?
- Comment va Tobi avec son nouveau régime alimentaire ?
- Comment se sont passées vos vacances en Espagne avec Milo ?

Ces questions s'appuient sur des informations antérieures, elles témoignent de l'intérêt porté à la santé de l'animal et aux besoins du client. Elles envoient le message : « Je veux faire le maximum pour vous ! ». Comme ces questions renvoient aux consultations précédentes, elles matérialisent le suivi du patient dans la durée.

3. Écouter – Il est important de vraiment écouter le client. Posez des questions seulement si quelque chose n'est pas clair et prenez des notes pour être sûr de ne rien oublier. Une fois que le client a fini de décrire la situation, le vétérinaire peut et doit poser des questions à propos des symptômes présentés par l'animal et des autres choses remarquées par le client, qui sont importantes en fonction du contexte général. De cette façon, le vétérinaire collecte beaucoup plus d'informations sur l'état de santé réel de l'animal que s'il avait démarré par un simple examen général. Ces informations conduisent souvent à programmer une autre consultation pour faire d'autres examens.

4. Trier et hiérarchiser – Pendant la séquence suivante de la consultation, le vétérinaire et son client doivent décider ensemble quels symptômes et quelles maladies ont besoin d'être traités immédiatement et ce qui peut attendre le rendez-vous suivant. Agir ainsi aide à optimiser le temps disponible plutôt que de se mettre la pression en dépassant le temps initialement imparti à la consultation et en faisant attendre les autres clients.

5. Faire un examen physique général avec commentaires, résumé, prescriptions et explications à propos du diagnostic et du traitement – Le vétérinaire devrait toujours commencer son examen par le bout du nez, aller jusqu'au bout de la queue et se concentrer ensuite sur le fonctionnement de tel ou tel organe. Tout au long de l'examen, le vétérinaire implique le client : il lui explique ce qu'il observe sur différentes parties du corps, dans certains organes, et le client visualise et comprend ainsi ce que le vétérinaire est en train de faire. À la fin de l'examen, le vétérinaire doit résumer ses observations, proposer un diagnostic et expliquer la thérapie proposée (ou les prochains examens à réaliser) au client. Il est indispensable d'appuyer les explications par des supports illustrés (brochures, posters, images) pour que le client puisse visualiser les choses, cela l'aide à comprendre la situation. Si d'autres investigations et/ou un traitement complexe sont envisagés, il faut évidemment expliquer clairement leur coût et leur intérêt au client. Son accord sur ce qui est proposé doit être expressément demandé : « Qu'en pensez-vous ? Puis-je planifier un rendez-vous pour une radiographie ? ». S'il hésite ou

à des objections, un plan B sera alors évoqué, prenant en compte ses préférences.

6. Faire un lien entre la consultation du jour et la suivante (ou le prochain contact) – Si le vétérinaire et le client sont d'accord pour entreprendre un traitement ou des examens complémentaires, il est conseillé de finir la consultation en planifiant d'emblée un prochain contact. Il peut s'agir d'une visite de contrôle, d'un rendez-vous à venir pour un bilan de santé ou du prochain traitement antiparasitaire, interne ou externe. Garder le contact avec le client est essentiel et les rappels de consultations spécifiques peuvent être envoyés par courriel, par texto ou par la Poste. Rappeler régulièrement les étapes du suivi des maladies chroniques telles que l'atopie, les troubles rénaux, cardiaques ou articulaires favorise aussi la récurrence des visites. Et cela montre au client que la clinique se préoccupe de lui et de son animal !

7. Conclure – L'étape finale d'une consultation consiste à répéter brièvement ce qui a été décidé, à saluer le client et à le conduire vers l'accueil pour le règlement et la programmation du prochain rendez-vous.

B) Travailler sur rendez-vous

Comme tout le monde manque de temps aujourd'hui et que les choses vont vite, travailler sur rendez-vous ne présente que des avantages par rapport à des consultations libres.

- Donner et respecter un horaire de rendez-vous permet de montrer au client que l'on respecte son emploi du temps. Personne n'aime rester assis à attendre sans savoir quand (ou si) quelque chose va arriver.
- Le planning du vétérinaire peut être géré plus précisément afin que l'agenda ne soit ni trop plein, ni trop vide.
- Le vétérinaire peut préparer la visite d'un client : il sait qui vient et quand. Il peut ainsi réfléchir à ce qu'il peut proposer de mieux au client et à son animal avant qu'ils n'entrent en salle de consultation.
- Les rendez-vous limitent le stress quotidien à la clinique. En évitant qu'il n'y ait trop d'animaux et de clients qui attendent et circulent, le niveau sonore est nettement réduit.



COMMENT FAIRE BONNE IMPRESSION AUX CLIENTS GRÂCE AUX LOCAUX ET À L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

1. Possibilité de stationnement (parking privé ou accord avec une aire de parking proche)
2. Toilettes propres en permanence
3. Salles de consultation nettoyées après chaque consultation
4. Quand cela est possible, séparation entre l'accueil téléphonique et l'accueil physique, pour accorder toute l'attention requise aux clients
5. Signalétique claire et professionnelle utilisée dans toute la clinique
6. Liste des services proposés et organigramme placés dans un endroit bien visible de la zone d'accueil
7. Ameublement et décoration harmonieuse des parties non médicalisées de la clinique (fauteuils, machine à café, images relaxantes d'animaux heureux...)
8. Salle de consultation dédiée aux chats
9. Salle d'attente séparée (ou au moins un espace réservé) pour les chats, avec des places et des meubles adaptés aux félins
10. Hospitalisation séparée (ou au moins un espace réservé) pour les chats.



Le règlement de la facture

Dans toute transaction, le moment où le client paie représente une heure de vérité. Ceci est spécialement vrai dans les activités de services, dans la mesure où le prix est souvent moins prévisible pour le client que lorsqu'il s'agit d'acheter un produit. C'est encore plus vrai dans une clinique vétérinaire car la plupart des clients paient un service composite incluant plusieurs éléments de services (par exemple une consultation, une échographie, une prise de sang, une analyse

	Dialogue « habituel »
Vétérinaire	M ^{me} Denis, vous venez pour une vaccination. Comment va Tobi ?
Client	Merci, tout va bien.
Vétérinaire	C'est parfait, donc je peux le vacciner. (Le vétérinaire examine rapidement Tobi et injecte les vaccins.)
Client	Oh, juste un détail... Pourriez-vous regarder ses griffes ?
Vétérinaire	OK. Oui, elles sont longues. Je vais vite les couper. (Le vétérinaire est déjà en retard.)
Client	Merci ! Et aussi, à propos des oreilles... Tobi les secoue beaucoup et ensuite il les frotte par terre.
Vétérinaire	Je n'ai rien remarqué pendant l'examen, mais je vais regarder avec un otoscope. Aha ! On dirait qu'il y a une otite dans les deux oreilles, il faut la traiter ! (25 minutes sont déjà passées). Je vais lui prescrire un médicament très efficace. Administrez-le une fois par jour dans les deux oreilles et revenez dans trois jours, OK ?
Client	OK, à dans trois jours, alors.

	Dialogue structuré
Vétérinaire	Comment puis-je vous être utile aujourd'hui, M ^{me} Denis ? Pleine attention, carnet et stylo prêts.
Client	Je viens pour les vaccinations de Tobi et j'aimerais que vous regardiez aussi ses oreilles. Le vétérinaire obtient plus d'information !
Vétérinaire	OK, vaccination et examen des oreilles – Y a-t-il autre chose qui vous préoccupe ?
Client	Je crois que les griffes sont peut-être un peu trop longues.
Vétérinaire	J'ai noté : examen annuel de santé avec vaccination, examen des oreilles et coupe des griffes. Vous voyez, M ^{me} Denis, je préfère parler d'« examen annuel de santé » parce que, comme vous voyez, il s'agit de plus qu'une simple injection !
Client	C'est sûr !
Vétérinaire	Il examine Tobi de la tête aux pieds en incluant les oreilles et il fait des commentaires pendant l'examen, permettant ainsi à M ^{me} Denis de se sentir impliquée. M ^{me} Denis, Tobi est en bonne santé générale mais vous avez raison, il a mal aux oreilles et a besoin d'être soigné. Je propose de faire un prélèvement dans chaque oreille que le laboratoire va analyser. C'est nécessaire pour être sûr de lui prescrire le bon médicament et que le traitement soit efficace (intérêt mis en évidence pour le client et l'animal). Mon assistante va nettoyer doucement les oreilles et je vais vous montrer comment mettre correctement le médicament à l'intérieur. Pour donner la priorité au problème d'oreilles, je vous propose de faire la vaccination et la coupe des griffes lors de la prochaine visite de contrôle des oreilles, dans trois jours. Qu'en pensez-vous ?
Client	Bonne idée, Tobi est déjà stressé.
Vétérinaire	Je vais faire les prélèvements maintenant et mon assistante va nettoyer les oreilles avec vous pour les préparer au traitement. Je reviens quand les résultats seront disponibles, cela prendra environ 5 à 10 minutes. (À peu près 15 minutes ont passé, le vétérinaire s'occupe du patient suivant puis il passe à nouveau 5-10 minutes avec M ^{me} Denis et Tobi pour expliquer le traitement. Dans l'intervalle, les écouvillons ont été examinés et les oreilles nettoyées. Dans cette clinique, les assistantes réalisent ce genre de tâches.

Exemple d'un dialogue de routine à la clinique, où M^{me} Denis a pris rendez-vous au téléphone pour les vaccinations de Tobi (20 minutes ont été classiquement prévues). Le vétérinaire utilise un dialogue structuré pour guider sa cliente. Il s'enquiert de ses besoins au début de la consultation et peut ainsi optimiser le temps disponible. Il respecte aussi les bonnes pratiques (consistant à ne démarrer un traitement que lorsqu'un diagnostic correct a été posé) et il présente cela comme un bénéfice pour le client. Décidez vous-même : qui est le plus professionnel et convaincant ?

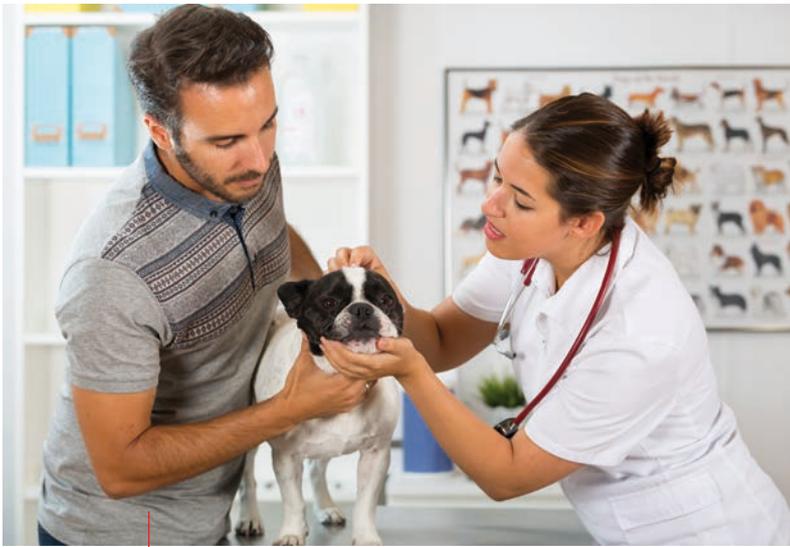
biochimique, une injection) et des produits (par exemple un médicament injecté et un traitement délivré), dont la consommation se décide souvent au cours de la réalisation du service, parce que l'indication d'un examen complémentaire apparaît au cours de l'examen clinique ou parce que le traitement proposé se déduit du diagnostic posé à la fin de la consultation. Il résulte de cette incertitude une anxiété pour le client et souvent aussi pour l'équipe de la clinique, notamment les vétérinaires. Le contrôle de cette anxiété se joue pour une part lors de l'encaissement lui-même, mais aussi et surtout préalablement à la réalisation du service ou au cours de celui-ci.

A) Une facturation claire et transparente

Le moment précis compris entre l'annonce du prix et le règlement de la facture permet au client de se représenter mentalement – consciemment ou pas – l'équilibre entre ce qu'il a perçu du service et le prix

que l'on vient de lui demander. En effet, les notions de « cher » ou de « bon marché » sont toujours relatives. Au restaurant, chacun comprend qu'il paiera plus cher pour une entrée, un plat, un dessert, deux verres de vin et un café que pour un plat et une carafe d'eau. Il importe donc de systématiquement présenter une facture suffisamment détaillée pour rappeler au client tout ce qu'il a consommé pour la somme qu'il va devoir régler : la liste des services facturés, les médicaments administrés, les médicaments délivrés à l'issue du service et les autres produits éventuels. Si les prix sont affichés et annoncés toutes taxes comprises, il est conseillé de présenter la facture avec des items et un total hors taxes et toutes taxes comprises. En effet, les taxes ne sont que collectées par la clinique pour le compte de l'État ou des collectivités locales qui les ont instaurées.

La facture est non seulement remise au client, mais expliquée par la personne en charge de l'encaissement, le plus souvent un réceptionniste. Il



Un examen complet inclut des commentaires, un résumé des prescriptions et un accord à propos du traitement et des examens complémentaires. Il devrait toujours être réalisé en partant du bout du nez et en allant jusqu'au bout de la queue. Les examens particuliers concernant tel ou tel organe viendront ensuite.



Le vétérinaire devrait toujours soigneusement expliquer le diagnostic et le traitement, et, quand cela est possible, utiliser des supports visuels pour expliquer un point particulier.

est inutile pour le vétérinaire de consacrer du temps à cette tâche. En revanche, le réceptionniste pourra faire appel au vétérinaire si une difficulté apparaît et qu'il ne peut pas la résoudre. Certaines cliniques proposent aux clients d'éditer la facture et ne le font que pour ceux qui le demandent. On ne saurait trop conseiller de ne pas demander et de l'éditer systématiquement. La facture commentée permet d'expliquer la prestation et son prix et de soulever rapidement un éventuel problème (les difficultés de facturation ne sont que peu sujettes à la guérison spontanée mais disposent d'une rare propension à s'envenimer si on ne les traite pas vite). En outre, la facture détaillée peut aussi se révéler utile, une fois le client revenu à la maison, pour comprendre et justifier le montant payé, au cours d'une conversation avec son conjoint, un ami ou toute autre personne.

Au moment du règlement, la praticité contribue à l'expérience client, ce qui suppose d'accepter les principales modalités de paiement populaires dans son pays et de rester vigilant aux innovations en la matière, par exemple les règlements par porte-monnaie électronique ou à partir du téléphone mobile du client (le stade de développement de ces technologies dépend des pays et des partenaires bancaires de la clinique. Ici, l'idée n'est pas d'être un pionnier absolu, mais bien de ne pas prendre de retard).



La facilité de règlement fait partie de l'expérience client. Cela implique donc d'utiliser les moyens de paiement les plus populaires dans le pays où l'on exerce.



M. Benjamin Constant – *Mon chat est assuré et donc, avant de partir, j'avais donné le formulaire d'assurance rempli à l'accueil. J'avais opté pour que mon assureur me rembourse et j'avais même fourni une enveloppe timbrée avec l'adresse. Tout ce que la clinique avait à faire, c'était de compléter les informations et de l'envoyer. Malheureusement, ils ont envoyé un formulaire électronique à ma compagnie d'assurance, en demandant à être payés en direct. L'assureur a dû s'exécuter et j'ai porté plainte contre le directeur de la clinique. J'ai reçu des excuses orales et le remboursement de ce qui m'était dû quelques jours après. Je ne retournerai pourtant pas là-bas.*

« **Le consentement éclairé du client est une obligation éthique et légale.** »

B) Consentement éclairé

Quels que soient les efforts faits au moment du règlement, il est souvent difficile de pallier les erreurs ou les omissions commises plus tôt dans le processus. La situation vers laquelle chacun veut tendre est celle dans lequel le règlement ne pose pas de problème car le client sait déjà combien il va payer ou en a au moins une bonne idée. Pour cela, il est intéressant de travailler en amont sur deux points : le consentement éclairé et la matérialisation du service rendu.

- Le consentement éclairé du client représente une exigence éthique – et parfois légale – qui fait référence en matière médicale. Il s'agit aussi d'un élément indispensable à la satisfaction des clients. Nous ne reviendrons pas sur l'aspect technique de ce concept (exposé des bénéfices attendus du service proposé, mais aussi de ses contraintes, limites et éventuels effets secondaires). Il doit être bien clair que le consentement ne saurait être véritablement éclairé si le client ne connaît pas le prix du service.
- Les services sont par nature immatériels et parfois difficiles à visualiser pour le client. Leur visualisation représente donc un enjeu très important. Cela passe par des explications préalables – notamment sur la nature du service qui peut être inconnu ou difficile à comprendre par le client – un commentaire en cours de réalisation (par exemple le commentaire d'un examen clinique permet de s'assurer qu'il prend conscience de tous les points regardés par le praticien) et, chaque fois que cela est possible, un document ou un support matériel qui démontre la réalité ou le résultat du service (un compte rendu d'examen ou d'intervention chirurgicale, l'explication des résultats d'un examen complémentaire sur une image ou un résultat d'analyse...).

Concrètement il s'agit d'agir à trois moments clés :

1. Chaque fois que cela est possible et que le montant prévisible de la prestation le justifie, il est intéressant de produire un devis écrit commenté au client. À la différence de ce que nous avons vu pour la facture, le commentaire d'un devis relève le plus souvent du travail d'un vétérinaire, à la fois plus compétent et plus légitime pour expliquer ses options techniques et leur impact budgétaire. Cela permet de détailler la prestation, de démontrer que la clinique maîtrise ce type d'acte et d'obtenir un consentement réellement éclairé.

« Un devis est essentiel, il est toujours indispensable lors de chirurgie. »

- Le devis est indispensable et le plus souvent possible en chirurgie. Dans ce cas, nous recommandons vraiment un devis avec un prix déterminé et précis et non pas une fourchette. Lorsqu'il persiste une incertitude, nous conseillons à la clinique de prendre en charge ce risque en faisant figurer sur le devis un montant déterminé situé en haut de la fourchette envisagée, au-dessus de la moyenne. En réservant les fourchettes de prix à des cas exceptionnels, on gagne en clarté et en efficacité. Dans ce cas, la facture sera systématiquement identique au devis. Si la personne qui a établi le devis a oublié un item, ce n'est pas la faute du client.
- Le devis présente un grand intérêt en médecine, mais il n'est pas toujours techniquement possible

de déterminer le montant des soins nécessaires jusqu'à la fin du problème rencontré, notamment pour les cas les plus lourds avec hospitalisation de l'animal. Dans ce cas, on peut recommander des devis présentant le budget envisageable au moment où il est établi, ce qui permet d'avoir un premier consentement éclairé. Lorsque les soins engagés atteignent 80 % du devis initial, le vétérinaire en charge refait le point et, s'il est probable que le budget va dépasser le montant prévu, il établit un nouveau devis et contacte le client pour obtenir un nouveau consentement.

2. Si, au cours d'une consultation, un autre élément de service apparaît nécessaire pour préciser l'examen clinique ou le diagnostic (une radiographie, une échographie, un prélèvement et une analyse...), il est nécessaire d'en expliquer la nature, les résultats attendus et le prix pour obtenir un consentement éclairé. Cela prend un peu de temps, mais évite beaucoup de malentendus voire de conflits ultérieurs. Bien évidemment, le détail apporté sera proportionnel au prix de la prestation : il sera un peu plus long de présenter l'intérêt d'une IRM que d'obtenir le consentement du client pour une simple radiographie. Tout service complémentaire accepté par le client fera l'objet, au cours de sa réalisation ou après, d'une matérialisation pour le client et ce, quel que soit le résultat obtenu (que cela confirme ou infirme l'hypothèse formulée, que cela débouche ou non sur une information pertinente). Par exemple, « le résultat de la formule numération à laquelle nous avons procédé montre des valeurs normales pour les leucocytes, ce qui nous permet d'écarter l'hypothèse d'une infection ».
3. Enfin, à la fin de la consultation et avant d'accompagner le client à l'accueil, où un membre de l'équipe s'occupera du règlement, nous recommandons que le vétérinaire récapitule les actes auxquels il a procédé avec leur prix et annonce le montant total qui, logiquement, n'est que la totalisation de tous les éléments auxquels le client a préalablement consenti.



Communication ultérieure

Une fois que le client a quitté la clinique avec son animal, le défi consiste à ce que l'excellente impression qui lui a été donnée puisse continuer et que ce client revienne.

A) Éducation

Les possesseurs d'animaux de compagnie bien informés sont de meilleurs clients et leurs animaux bénéficient de meilleurs soins. Il est donc dans l'intérêt de tous de participer à leur éducation. Il est très important que les cliniques vétérinaires prennent leur rôle « d'éducateurs » au sérieux. Si la plupart

le font instinctivement en face-à-face, beaucoup ne cherchent pas à remplir cette fonction sur Internet. Non seulement cela empêche de leur passer des messages importants, mais cela laisse aussi le champ libre à d'autres, pourtant moins qualifiés.

Le site Web devrait proposer des pages consultables par les possesseurs d'animaux de compagnie qui cherchent des informations à propos des maladies et de leurs traitements. La gestion de ces pages est très chronophage et il est donc sage d'envisager de sous-traiter cette fonction à une société spécialisée. Certaines proposent des pages très complètes et actualisées en permanence. Des menus interactifs basés sur les signes cliniques sont utiles pour les clients inquiets à propos de leur animal : ils peuvent ainsi savoir s'ils doivent consulter en urgence, être rassurés quand le problème peut attendre le lendemain et s'assurer que les animaux nécessitant des soins urgents pourront les recevoir à temps. Les blogs sont utiles pour afficher les événements concernant la clinique et aborder des sujets de saison. Des cas particuliers sont particulièrement bienvenus ici : les possesseurs d'animaux de compagnie sont généralement plus intéressés par les personnes, les animaux et l'aspect émotionnel de l'histoire plutôt que par les détails cliniques. Il est possible de faire passer des messages informatifs importants de cette façon.

Une page Facebook est une fantastique manière d'éduquer progressivement les possesseurs d'animaux de compagnie et de mettre l'accent sur des problématiques locales ou saisonnières. Les posts devraient être rédigés de manière plus informelle que sur le site web, et viser à engager le dialogue plutôt que d'envoyer un message unidirectionnel.

Les messages illustrés suscitent habituellement plus d'intérêt que les textes seuls : il est donc préférable d'associer une photo à un post. L'utilisation d'un logiciel d'édition photo permet d'inclure le logo de la clinique dans l'image, ce qui augmente évidemment la visibilité de la clinique quand la photo est partagée.

« Les messages illustrés suscitent généralement plus d'intérêt que les textes isolés. »

Les vidéos fonctionnent bien sur Facebook et elles n'ont pas besoin d'être longues, de haute qualité ou produites par un professionnel. Des vidéos très courtes de patients ou du travail de l'équipe sont faciles à produire et fonctionnent très bien. Faites l'essai de remplacer une photo par une courte vidéo, vous verrez probablement des résultats intéressants.

Des quiz peuvent être réalisés soi-même en utilisant des logiciels tels que Quizr ou avec l'aide d'une agence externe. Ces quiz peuvent faire progresser les participants, leur faire apprendre quelque chose et, quand ils partagent leurs résultats sur leur propre profil, cela élargit l'audience et donc le nombre de

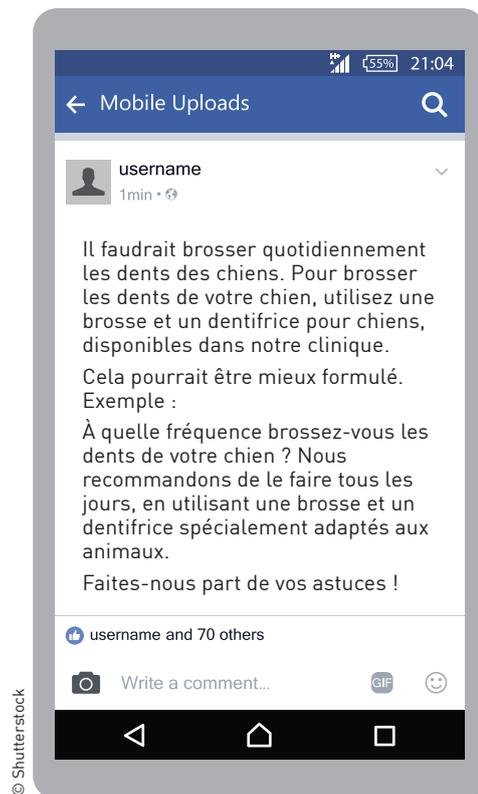
vues du quiz. Un quiz peut être sérieux ou léger : cela va du « Quiz sur les poisons » à « Quelle est la personnalité de votre chien/À quelle race de chien ressemblez-vous le plus ? ». Lors de la conception du quiz, il est important de savoir à quoi s'intéressent les participants et de s'y adapter.

B) Éviter la comparaison des prix

Les possesseurs d'animaux en bonne santé peuvent laisser passer un an sans venir à la clinique entre deux visites de contrôle. C'est dangereux car la fidélité peut faiblir pendant un an et le client peut être tenté de comparer les prix ou de chercher des alternatives quand approche le prochain bilan annuel ou le rappel de vaccination. Garder un contact régulier avec les clients aide à limiter ce risque et peut les encourager à venir plus souvent.

Facebook peut ici être utile. En postant régulièrement des messages à propos des activités de la clinique, incluant des actualités et des événements, les clients peuvent se sentir régulièrement connectés avec la clinique. Quand ils sont tentés de commenter la page Facebook, interagir avec la clinique peut devenir un élément de leur vie quotidienne. Poster des détails à propos des arrivées/départs des membres de l'équipe, des remplaçants et des congés de maternité peut permettre au client d'avoir l'impression de connaître déjà tout le monde quand il revient à la clinique,

Exemple de post informel sur Facebook.



même après une longue absence. Être informé des événements survenus à la clinique (implication de membres de l'équipe dans une action caritative, cas inhabituels, nouveaux matériel...) peut aussi donner aux clients des sujets de discussion quand ils viennent à la clinique. Cela les met à l'aise, comme s'ils discutaient avec des amis.

Le marketing par courriel est un moyen de communication efficace avec les clients. Pour de nombreuses cliniques, le facteur limitant réside dans le nombre d'adresses de clients enregistrées sur le serveur de la clinique. Toute l'équipe doit donc comprendre l'importance de la collecte des adresses mail et se sentir à l'aise pour les demander aux clients. Quand on fait partir des courriels à partir d'une plate-forme marketing, cela permet d'envoyer des messages très professionnels et de récolter des données. Des programmes tels que MailChimp et Campaign Monitor sont relativement économiques et faciles d'utilisation. Cela vaut la peine d'authentifier votre serveur, afin que le compte destinataire reconnaisse l'expéditeur comme légitime. Cette procédure (appelée DKIM) diminue le risque que les messages soient considérés comme des spams.

Ces plates-formes de mailing fournissent aussi des statistiques quant au nombre de personnes qui ouvrent vos courriels et combien ne les ont pas reçus. Les données intéressantes à contrôler sont les suivantes.

- « Non délivré » : échec de l'envoi du message
- « Non délivré pour causes conjoncturelles » : échec de l'envoi à cause d'un problème lié au destinataire (boîte aux lettres pleine, etc.). Il n'y a pas de moyen de contrôler cela. La plupart des plates-formes réessaieront pendant 72 heures puis abandonneront.
- « Non délivré pour cause d'adresse invalide » : un taux élevé d'adresses erronées reflète un problème dans l'actualisation de la base de données de la clinique.
- « Taux d'ouverture » : le pourcentage de personnes qui ouvrent le courriel est influencé par l'intérêt porté à l'objet mentionné dans l'en-tête ainsi que par l'état d'esprit des destinataires au sujet de la clinique.
- « Taux de clics » : un pourcentage élevé de clics sur les liens contenus dans le courriel est un bon signe : cela signifie que le contenu est intéressant et attractif pour les destinataires.



Vous pensez que votre chat a pris du poids ?
Voici ce qu'il faut regarder :

- La taille est devenue invisible
- Les côtes, les vertèbres et les hanches sont difficiles à palper, etc.

© Shutterstock

Exemple d'un post Facebook avec image et logo.

Il est conseillé de segmenter la base de données de manière à n'envoyer des courriels qu'aux personnes concernées. Par exemple, une offre promotionnelle sur des aliments pour chats sera uniquement destinée aux possesseurs de chats. Les courriels peuvent être utilisés de manière plus ouvertement commerciale que Facebook. Les offres et les promotions sont généralement mieux perçues si elles sont reçues par courriel. Essayez d'associer des informations et des actualités avec des offres promotionnelles pour encourager les clients à venir à la clinique aussi souvent que possible.

Les courriels sont un moyen efficace pour obtenir des avis en ligne : utilisez le logiciel professionnel de la clinique pour extraire les adresses des clients qui sont venus en consultation au cours du dernier mois, supprimez ceux à qui on a déjà demandé de déposer un avis et envoyez un simple lien vers un formulaire d'avis prérempli. Lorsqu'il s'agit de collecter des avis en ligne, de nombreuses cliniques choisissent de ne pas inclure les personnes dont l'animal a été euthanasié, et de leur envoyer plutôt une carte manuscrite.



CONCLUSION

Les cliniques vétérinaires sont appréciées pour la qualité du contact avec les praticiens et avec l'équipe. Dans les structures de plus grande taille, il est conseillé de définir des procédures qui permettent d'entretenir l'impression positive faite aux clients. La consultation doit, par exemple, suivre une structure claire, pour être sûr de ne pas « perdre » le client. Enfin, l'environnement physique de la clinique compte beaucoup mais il implique parfois des investissements importants.

STRATÉGIE ET OUTILS

Ce chapitre vous donne des conseils pratiques à propos des blogs, des sites web et des médias sociaux (ce qu'il faut faire et ne pas faire, principaux écueils, etc.), et explique comment encourager les clients à laisser des témoignages positifs en ligne, en vue de créer une synergie entre les différents outils. Des considérations générales à propos de la communication sont également présentées, en particulier à propos de la marque et de la cohérence.

POINT CLÉS



● ○ ○ ○ La stratégie du webmarketing

Quand on développe une stratégie internet de marketing, il faut d'abord savoir à quel type de personne on s'adresse. Quel âge a t-il ? Homme ou femme ? Travaille t-il ? Vit il en famille ou est-il retraité ? Quels animaux a t-il ? De quel âge ? Certains renseignements peuvent être trouvés dans la base informatique de la clinique, bien que l'âge, la profession et le statut matrimonial du client soient rarement disponibles. Les profils Facebook fournissent des détails à ce sujet et il est souvent intéressant d'aller voir ce qu'aiment ou n'aiment pas vos clients, ainsi que leur statut socio-professionnel. Rappelez-vous que le profil des personnes dont vous souhaitez qu'ils deviennent de nouveaux clients peut être différent de celui de vos clients actuels. Les « personas » utilisés par le marketing internet pour visualiser ces statistiques sont ici utiles. Ce sont des personnages fictifs, choisis pour représenter une part importante de votre clientèle ; même si la démarche n'est pas

scientifique et que certains clients ne seront pas représentés, la méthode est très intéressante.

Des « personas » peuvent être utilisés dans la stratégie de marketing sur Internet, par exemple pour tester un site web (« Est-ce que Maxime va regarder le site sur son mobile ? »). Ils peuvent aussi servir à personnaliser des offres promotionnelles (p. ex. : « comment atteindre Madeleine pour lui expliquer l'importance d'un contrôle dentaire pour son chat ? »). Des exemples figurent à la page suivante.

L'étape suivante consiste à définir les buts de la stratégie de marketing Internet et les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) pour bien les mesurer. Internet présente en effet l'avantage de pouvoir quantifier certains indicateurs du succès. On sait rapidement ce qui marche et ce qui ne marche pas. Des KPI très synthétiques (comme l'acquisition de nouveaux clients) sont influencés par de nombreux facteurs et à eux seuls, ils ne peuvent donc pas servir à juger du succès d'une campagne marketing en ligne. Mais

ce type d'indicateur peut être décomposé en une série d'autres indicateurs plus précis, plus faciles à utiliser dans la gestion quotidienne du marketing digital. Si ces indicateurs de base progressent, alors les KPI synthétiques s'amélioreront consécutivement.

Exemple d'un indicateur synthétique (acquisition de nouveaux clients) décomposé en plusieurs indicateurs digitaux (Key Performance Indicators ou KPI)

- Nouveaux visiteurs sur le site web (Google Analytics)
- Nombre de « J'aime » sur la page Facebook (Facebook Insights)
- Nombre de visites sur la page Facebook (Facebook Insights)
- Nombre de vues sur la page Google My Business (Google My Business)
- Nombre de contacts mensuels en ligne
- Témoignages de clients en ligne
- Temps passé sur le site (Google Analytics)
- Abonnements à la page Facebook (Facebook Insights)
- Taux d'ouverture des courriels (Email Marketing Platform)
- Nombre de liens ouverts dans les courriels (Email Marketing Platform).

La Marque

La « Marque » s'exprime par le design, le style de communication, la vision et les valeurs qui identifient la clinique et la différencient des autres. Cette marque doit rester la même, quelles que soient les formes de communication et les plateformes utilisées.

La Marque – des territoires à définir

- Profession de foi : un texte court qui présente les objectifs de la clinique et les services qu'elle souhaite rendre
- Signature : un slogan court qui résume les valeurs de la clinique
- Logo
- Police
- Couleurs et formes
- Ton de voix (amical, professionnel, informel, etc.)

Le calendrier de communication

Les messages que vous communiquez par le marketing Internet seront plus efficaces s'ils sont diffusés sur tous les médias et un calendrier de communication vous aidera à atteindre cet objectif. La planification permet aussi de continuer à conduire la stratégie marketing Internet même quand l'activité est intense ou que le personnel change. Le calendrier de communication devrait promouvoir des sujets ou des offres phares chaque mois, les détails pratiques pouvant être présentés différemment selon les réseaux.

Madeleine

- 65-75
- Cliente
- Retraitée
- Vit seule
- Un seul animal, son chat
- Le chat est régulièrement vacciné mais pas traité régulièrement contre les puces ou les parasites internes
- N'utilise pas de smartphone
- Son profil Facebook lui sert à rester en contact avec ses petits-enfants
- Utilisatrice des courriels

© Shutterstock

© DR.

Maxime

- 25-40
- Jeune marié
- Le chat est assuré
- Vaccinations régulières
- Vient d'emménager dans le quartier
- Son seul animal est un Maine Coon
- 3 ans, avec une dysplasie de la hanche
- Smartphone

© Shutterstock

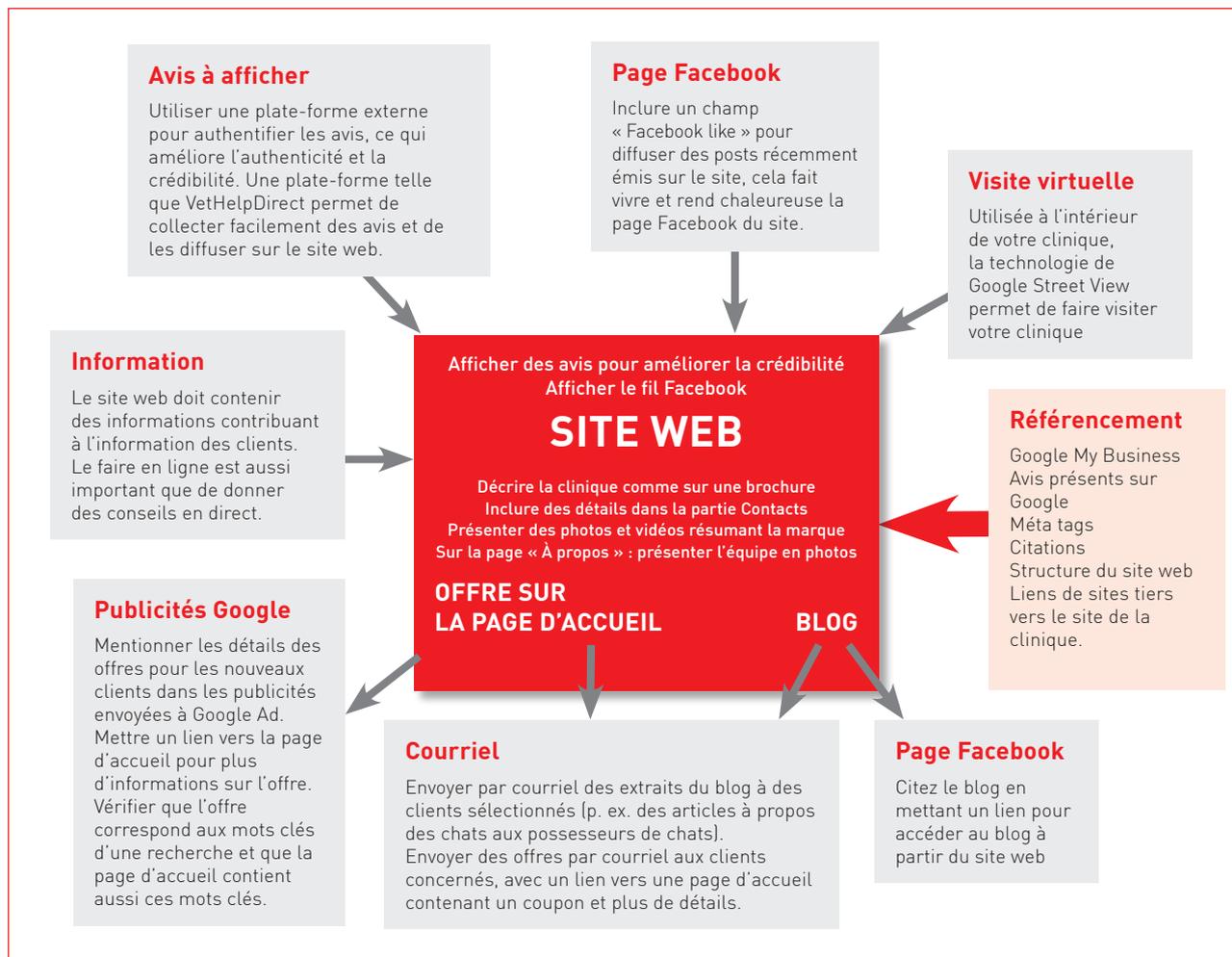
Exemples de « personas ».

EXEMPLE DE CALENDRIER MENSUEL

	Juillet
Appel à agir	Venez pour un contrôle dentaire
Messages clés	Les signes d'un problème dentaire, comment brosser les dents
Blog	L'enjeu des soins dentaires Comparaison avant/après
Facebook	Blog, animez les conversations dans la communauté à propos du brossage des dents et des signes des maladies dentaires.
Courriel	Contrôle dentaire gratuit
Vidéo	Vidéo montrant comment inspecter la bouche de son chien pour repérer les signes d'un problème dentaire

Marketing multicanal

C'est en associant le site web, les médias sociaux, les recherches et les publicités payantes que l'on obtient les meilleurs résultats. Cela s'appelle le



Infographie montrant les rôles d'un site web.

« marketing multicanal ». La marque et le calendrier de communication sont les outils de base et le site web joue un rôle essentiel : il sert de plaque tournante pour la stratégie de marketing multicanal. Les contenus peuvent être postés sur le blog du site web ou sur une page d'accueil spécialement créée à cet effet, les liens s'effectuant grâce aux médias sociaux, aux courriels et aux publicités payantes.

Par exemple, une offre concernant un contrôle gratuit des dents des chats pourrait partir du blog où l'on traite de la pathologie dentaire des chats, expliquant qu'il est difficile de savoir si un chat a mal. Illustrer cela par un cas réel et des photos rend le sujet encore plus sensible. Un post peut ensuite être écrit sur Facebook, avec un message clé issu du blog et renvoyant au blog du site web pour plus d'informations. Une photo tirée du blog peut être postée sur Instagram avec les hashtags adéquats et un courriel peut être envoyé aux seuls possesseurs de chats, avec un titre incitatif et un lien vers le blog. Une page d'accueil sera créée sur le site web avec un coupon téléchargeable pour un contrôle dentaire gratuit, à destination des

clients ou à partager avec leurs amis. Sur Facebook, un message peut être posté avec un lien vers la page d'accueil. D'autres messages pourront être rédigés pendant le mois, parlant des chats chez qui le contrôle dentaire gratuit a été réalisé. Des publicités peuvent être achetées sur Facebook pour s'assurer que le plus grand nombre possible de gens voient cette offre et les publicités payantes sur Google seront adaptées au contexte du contrôle dentaire. De cette façon, quiconque cherchera des informations sur « les dents des chats » ou « chat + vétérinaire » verra apparaître l'un de ces messages. Le blog et le coupon devraient aussi contribuer à améliorer le référencement du site car les moteurs de recherches prennent en compte ce type de contenu pour classer les sites web.



La marque et le « branding »

Lorsque les vétérinaires exerçaient seuls, il n'avaient pas besoin de marque ou, plus précisément, leur seule marque était leur propre nom. Maintenant

qu'ils exercent le plus souvent en équipe et de plus en plus souvent en équipes assez nombreuses, la marque de la clinique et ses différents attributs constituent un outil majeur. La marque, souvent associée à un logotype, dont les conditions d'utilisation sont définies dans une charte graphique, permet de créer une identité par laquelle les clients connaîtront la clinique et la reconnaîtront parmi les autres. Avec le développement de grands groupes de cliniques au marketing intense, le niveau d'exposition aux marques s'est fortement développé dans le secteur vétérinaire et il importe que les cliniques indépendantes ou les grappes locales ne se laissent pas distancer.

Ce n'est pas ici le lieu pour détailler les recommandations pour choisir une marque et une identité, mais il est clair que l'expérience client est optimisée par une utilisation systématique et cohérente de cette marque et de cette identité. C'est ce que l'on appelle le « branding ». L'objectif est ici de maximiser l'exposition du client à la marque, dans un cadre cohérent et conforme à la charte dont la clinique s'est dotée. Concrètement, retenons les points suivants :

- Si l'on prend la peine de développer une marque et une identité, ce n'est pas pour ensuite la mettre en sourdine ou au second plan. Par exemple, s'il est important que les clients puissent identifier le nom du vétérinaire, de l'infirmière ou de la réceptionniste auxquels ils ont eu affaire, cette identification ne doit pas se faire au détriment de celle de la clinique. L'ensemble des supports de communication (badges, ordonnances, signatures...) indiquera donc le nom de la personne tout en rappelant l'identité de la clinique.
- D'une manière générale, le nom de la clinique et son logotype seront systématiquement présents sur tous les outils de communication, mais aussi les éléments quotidiens utilisés par la cliniques : à l'extérieur des locaux (enseigne, plaque, totem...), à l'intérieur des locaux (sur un mur, sur le mobilier, sur les éléments de signalétique intérieure...), sur tous les documents (fiches conseils, ordonnances, devis, factures...), sur les badges, les vêtements de travail, le cas échéant sur les véhicules (notamment si les vétérinaires effectuent des soins ambulatoires)... Chacune de ces apparitions de la marque et du logotype sera évidemment conforme à la charte graphique (d'où l'intérêt, par exemple, de prévoir une version en couleur et une version noir et blanc).
- Le branding s'étend aux différents médias : site web, page Facebook, signatures d'e-mails. Ceci inclut l'accueil téléphonique, soit oral (on s'assurera alors que toutes les personnes qui répondent à un appel mentionnent bien le nom de la clinique), soit enregistré pour le message prédécroché, le message d'attente ou le message du répondeur. Si la clinique affiche des messages dans l'espace d'accueil ou d'attente, sous un format papier ou vidéo, un format intégrant l'identité visuelle de la



UN CAS SPÉCIFIQUE LA TECHNIQUE DES « 3 R »

Le consultant américain Tom Catanzaro a popularisé la règle dite des « 3 R ». L'idée de base est que la clinique doit toujours prendre l'initiative dans les relations avec les clients et initier les prochains contacts de manière proactive.

Rappeler – Revoir – Relancer

Catanzaro expliquait que, si nous analysons toutes les données d'un client de la clinique à un moment donné, ceux pour qui aucune de ces trois actions n'est programmée (rappel, consultation de suivi, relance) sont susceptibles d'être perdus... Si ce n'est pas le vétérinaire qui décide de la date du prochain contact avec le client (pour lui dire quelque chose au téléphone, pour revoir son animal ou pour lui rappeler qu'il a besoin de suivre un traitement préventif), le client a toutes les chances d'oublier.

clinique est toujours préférable à un autre qui ne présente que celle d'un tiers, y compris un fournisseur partenaire.

Comme souvent, on privilégiera une présence systématique, discrète, homogène et de bon goût aux éléments disparates, inconstants et/ou ostentatoires.



Comment mieux utiliser votre système de gestion de données

La plupart des cliniques vétérinaires n'exploitent pas au mieux leur programme informatique de gestion de données. La fonction la plus utilisée est celle de « caisse enregistreuse » qui permet de comptabiliser toutes les transactions de services ou de produits, de contrôler les facturations et les encaissements ainsi que de satisfaire aux obligations fiscales. Les vétérinaires utilisent aussi régulièrement le fichier médical, où sont enregistrées les informations médicales et administratives importantes à propos des animaux et de leurs maîtres. La fonction « rappel de vaccination » est enfin classiquement employée, pour envoyer des notifications automatiques personnalisées aux clients, leur rappelant qu'il est temps d'amener leur animal pour un nouvel examen annuel de santé.

Cependant, le logiciel professionnel permet également d'autres « bonnes pratiques » que peu de cliniques vétérinaires utilisent.

Par exemple :

- Enregistrer régulièrement le score de condition corporelle et le score bucco-dentaire des

animaux. Sans enregistrement de ces données, comment savoir si le sujet a déjà été abordé avec les clients et comment ces scores ont-ils évolué au cours de la dernière période ?

- Garder systématiquement une trace dans le dossier lorsqu'un traitement a été recommandé mais refusé ou repoussé à plus tard. Ne pas le faire nous fait perdre des occasions ultérieures de vente et, quand il se voit proposer régulièrement des choses déjà envisagées antérieurement, le client peut ressentir de la frustration à constater le manque d'intérêt de son vétérinaire pour lui.
- Identifier toutes les transactions faites avec les clients et les patients. Lors des achats au comptoir (dans l'espace de vente de produits), un client fictif est parfois créé afin d'accélérer le processus. Les ventes au comptoir sont ainsi enregistrées dans une rubrique intitulée « clients divers » ou « ventes au comptoir » et la plupart des transactions de ce type sont ainsi regroupées sans aucune discrimination. Conséquence de cette façon de faire, beaucoup d'informations utiles à propos du comportement d'achat de nos clients sont perdues (dates de leurs visites, achats réalisés). Cela peut aussi fausser des indicateurs clés de performance (KPI), tels que le nombre de patients actifs ou le montant des dépenses annuelles par patient ou client.
- Noter consciencieusement les données diagnostiques lors des visites des patients, en utilisant un syllabus de diagnostics standards. Sans cela, les chances d'évaluer la prévalence (sur 1 000 visites) de différentes maladies sont réduites, alors que cela permet de mettre en évidence d'éventuelles lacunes diagnostiques à la clinique. L'occasion de générer des listes

d'animaux concernés par les mêmes maladies est également perdue, alors que ces listes peuvent être très utiles pour communiquer de manière ciblée, en offrant des services ou des produits spécifiques.

- Produire des listes d'actes à effectuer, incluant les rappels de vaccination ou de vermifugation, les rappels de visites spécialisées, les appels post-chirurgicaux, etc. La plupart des programmes informatiques permettent de personnaliser ces rappels automatiques et de les associer avec des actes spécifiques. La plupart des vétérinaires croient que la fonction « rappel » de leur logiciel de gestion ne sert qu'aux rappels de vaccination. Cela limite considérablement l'utilisation de cette fonction qui peut pourtant aussi servir à proposer des soins préventifs (stérilisation, détartrage), des produits (médicaments antiparasitaires externes et internes) et des visites de suivi pour les troubles chroniques (arthrose, atopie, troubles cardiaques...).



Existe-t-il un ratio optimal entre vétérinaires et équipe support ?

La proportion entre les vétérinaires et le reste de l'équipe soignante (assistants, réceptionnistes et personnel administratif) varie beaucoup selon les pays.

Dans les pays où les vétérinaires sont relativement peu nombreux, il est fréquent d'observer un ratio personnel non vétérinaire/vétérinaire élevé (3 à 4/1). Ceci résulte d'une logique économique où ce qui coûte le plus cher à l'entreprise est optimisé :



Dans les pays où cela ne coûte pas plus cher (ou parfois même moins cher) de recruter un jeune vétérinaire plutôt qu'un assistant bien formé, le ratio entre le personnel non vétérinaire et les praticiens diminue nettement ou peut même parfois s'inverser.

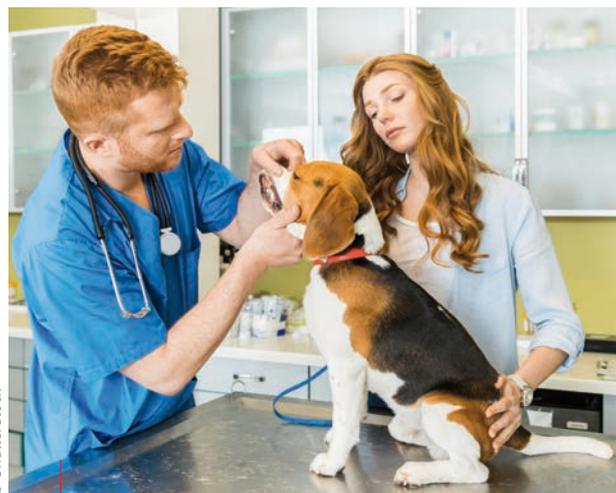
© Shutterstock

si un vétérinaire coûte 3 à 4 fois plus qu'un assistant, il est normal que le vétérinaire se concentre sur les tâches qui sont génératrices de profit financier et professionnel pour la clinique : diagnostics, procédures cliniques complexes et prescriptions thérapeutiques aux clients. Pendant ce temps, le reste de l'équipe prend en charge les tâches qui libèrent du temps pour le vétérinaire : accueil des clients, enregistrement des commémoratifs, tests simples, appels téléphoniques, etc.

Dans les pays où il y a pléthore de vétérinaires, c'est l'inverse qui se produit. Comme cela ne coûte pas plus cher (ou parfois même moins cher, malheureusement) de recruter un jeune vétérinaire qu'un assistant bien formé, le ratio entre le personnel non vétérinaire et les praticiens diminue nettement ou peut même parfois s'inverser : il n'est pas rare de voir des cliniques où travaillent 4 à 5 vétérinaires, 1 assistant et 1 réceptionniste. Évidemment, les vétérinaires finissent alors par tout faire à la clinique (à la fois les actes médicaux et non médicaux).

Ceci dit, il n'y a pas de preuve empirique qu'un modèle ou l'autre produisent nécessairement une meilleure ou une moins bonne impression aux clients. Dans tous les pays, il existe des cliniques qui adorent leurs clients et d'autres qui les font partir, sans que cela soit lié au ratio entre les différentes catégories de personnel. Le type de modèle résulte plus de la structure économique du marché que d'une décision planifiée par le propriétaire de la clinique vétérinaire. En revanche, les deux modèles font clairement apparaître des défis différents pour les managers.

- Dans le modèle « sous-représentation des vétérinaires » (peu de vétérinaires mais très bien entourés), il faut s'assurer que les clients ne perçoivent pas le vétérinaire comme un professionnel distant et débordé, très concentré sur ses missions (gérer des cas) mais peu impliqué dans la relation avec les animaux et les clients.
- Même si son temps est très précieux, le vétérinaire ne devrait en tout cas pas déléguer certaines interactions particulièrement importantes avec les clients :
 - Présentation des devis pour des procédures complexes (et donc onéreuses)
 - Communication des résultats des examens importants
 - Demande de l'accord du client pour modifier un traitement en cours
 - Recommandation du client à un spécialiste
 - Communication d'un mauvais résultat, non attendu, lors d'une intervention médicale.



© Shutterstock

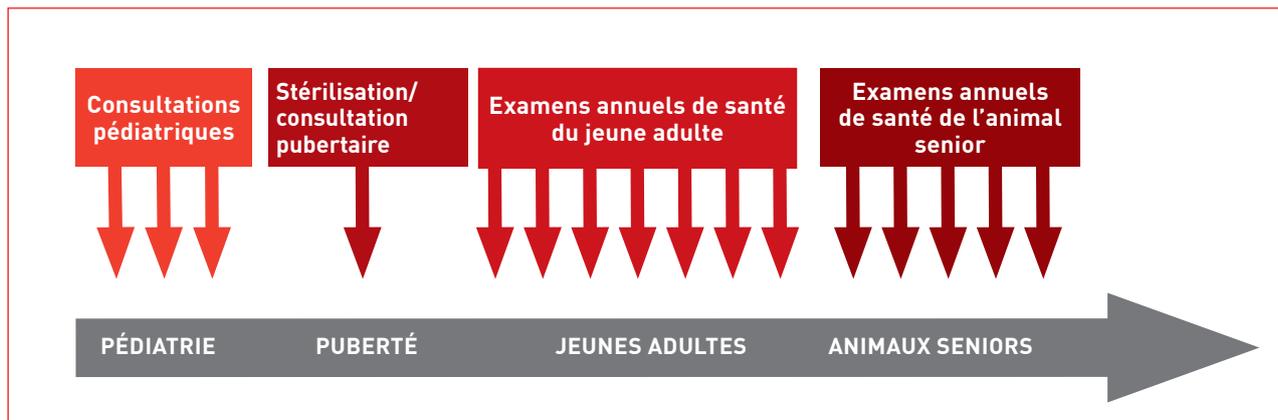
Suivre les cas évolutifs est important pour que le travail de l'équipe de la clinique soit récompensé. Par exemple : « Nous avions recommandé un détartrage l'année dernière, avez-vous réfléchi à la question ? »

- Dans le modèle « surreprésentation des vétérinaires » (vétérinaire multitâches qui interagit beaucoup avec ses clients car il prend en charge la plupart des actes), le défi consiste à obtenir des clients qu'ils continuent à le respecter professionnellement, de manière à ce qu'il garde sa crédibilité. Il n'est pas facile de convaincre un client que le vétérinaire qui ouvre la porte, répond au téléphone, fait payer les factures au comptoir et nettoie les déjections de son chat est en même temps un praticien estimé au sein de la profession.

●●● Inscrire la relation client dans le long terme

Les cliniques vétérinaires généralistes ne peuvent pas se développer seulement sur des relations ponctuelles : un client amène son animal, la clinique le soigne, le client repart satisfait après une superbe expérience. Le vétérinaire généraliste est appelé à inscrire son action dans la durée, tout au long de la vie de l'animal. Pour atteindre cet objectif, le travail de l'expérience client ne peut donc pas se limiter à l'optimisation de chaque contact, il importe aussi de donner au client une perspective dans le temps et de lui montrer qu'il tirera un réel bénéfice à revenir dans la même clinique pour tous ses besoins liés à la santé de son animal.

Schématiquement, il est possible de segmenter la consommation de soins vétérinaires d'un possesseur d'animal de compagnie en trois couches superposées : la médecine préventive, la médecine et la chirurgie générales et les services spécialisés, auxquels nous rattacherons les urgences.



Programmer des soins de médecine préventive tout au long de la vie de l'animal est important pour contribuer à produire une bonne impression au client.

« La médecine préventive donne l'occasion d'intégrer les soins de santé des animaux au fil du temps. »

La médecine préventive offre une opportunité irremplaçable d'inscrire la médicalisation de l'animal dans la durée. En effet, elle se compose d'une succession de services programmés dans le temps, donc prévisibles, composant une chaîne de médicalisation adaptée aux différents stades de vie de l'animal : pédiatrie, puberté, jeune adulte, animal senior et gériatrie. Le processus de médecine préventive est donc par nature très fidélisant et permet de renforcer l'expérience client en lui décrivant l'offre préventive de la clinique et surtout en organisant l'enchaînement

des différents services. À ce stade, deux modalités peuvent être retenues pour améliorer l'expérience client en matière de prévention.

- L'approche classique consiste à vendre les services les uns après les autres, avec une perspective de relatif court terme. Le travail de la clinique consiste donc à s'assurer que chaque service est bien prescrit à la fin du précédent, sous la forme d'une « présentation de la prochaine étape, de ses objectifs et de son contenu », puis d'un rappel de cette prochaine étape deux à trois semaines environ avant l'échéance par un message courrier (de moins en moins fréquemment), e-mail ou SMS. Par exemple, à la fin de la dernière consultation pédiatrique d'un chiot, le vétérinaire prescrira, en fonction de son offre de médecine préventive, une consultation pubertaire, une stérilisation ou le premier examen annuel de santé. Dans les trois cas, il proposera à son client de lui adresser un rappel pour l'aider à ne pas laisser passer l'échéance, ce qui serait dommageable pour son animal. Même dans cette approche traditionnelle, les cliniques vétérinaires ont intérêt à donner une vision d'ensemble de la séquence de prévention tout au long de la vie de l'animal, par exemple dans une brochure remise aux clients lors de leur première visite pour un animal donné. De plus, l'équipe de la clinique doit

également faire référence à cette séquence de médecine préventive tout au long de la vie de l'animal lors de chaque étape clé dans la vie de l'animal, par exemple lors du premier examen annuel de santé du jeune adulte ou du premier examen annuel de santé de l'animal senior.

- Le développement de plans de prévention consiste à commercialiser des ensembles de services (et quelques produits, notamment des antiparasitaires), couvrant les besoins de prévention de l'animal pour une période donnée, généralement un an, et payés le plus souvent par prélèvements bancaires mensuels. Cette technique permet aux cliniques dont l'offre de médecine préventive se situe à un bon niveau de mieux fidéliser les clients en faisant bénéficier leurs animaux d'un niveau optimal de prévention pour un budget parfaitement prévisible et mensualisé. Ce mode de commercialisation de la médecine préventive renforce aussi l'expérience client en démontrant que la clinique met tout en œuvre pour préserver la santé de l'animal. Néanmoins, il est toujours nécessaire de souligner que la médecine préventive se déploie tout au long de la vie de l'animal, par exemple en présentant les différents plans de prévention proposés en fonction du stade physiologique de l'animal (junior, jeune adulte, senior).

La médecine et la chirurgie générales permettent de répondre aux aléas – maladies ou accidents – relativement simples qui sont de loin les plus fréquents dans la vie d'un animal. Il s'agit d'événements ponctuels et imprévisibles et on voit mal comment optimiser l'expérience client en l'inscrivant dans la durée. Pourtant, il est possible de travailler ce point, et ce à deux niveaux : lors du suivi d'un cas en cours qui peut exiger plusieurs visites à la clinique et simplement en conservant la mémoire de l'historique de santé de l'animal, et en se positionnant comme un vétérinaire de famille qui suit réellement cet animal.

- Le suivi des cas en cours présente une grande importance opérationnelle pour assurer la réussite du travail de l'équipe de la clinique. Elle repose sur la continuité des soins, soit avec le même praticien, soit avec plusieurs vétérinaires de l'équipe, mais toujours grâce à un partage exhaustif des informations pertinentes, à l'aide du fichier médical du logiciel de la clinique. Tous les éditeurs proposent des programmes incluant cette fonctionnalité, mais encore faut-il que tous les membres de l'équipe soient formés à son utilisation et instruits des consignes de la direction sur les informations à inclure dans la fiche de l'animal. Si c'est au client de faire le lien entre deux vétérinaires en expliquant au second ce qu'a dit ou fait le premier, la clinique court le risque de détériorer l'expérience client en lui faisant comprendre explicitement qu'il n'aurait pas eu plus de difficultés s'il s'était adressé à deux cliniques différentes. En revanche, si les informations concernant son animal sont efficacement communiquées au sein de l'équipe et que chaque vétérinaire peut s'appuyer sur les interventions précédentes, alors le client mesurera à chaque fois l'intérêt qu'il a à approfondir sa relation avec cette clinique.
- Ce constat énoncé pour le suivi des cas en cours peut se généraliser à tous les contacts entre la clinique et le client, pour un service de médecine préventive ou lorsque l'animal est malade ou blessé, voire pour un simple achat au comptoir, de pet food, par exemple. Il est capital que le client mesure à chaque fois qu'il est bien non pas dans UNE clinique vétérinaire, mais dans SA clinique vétérinaire, c'est-à-dire celle qui suit son animal dans la durée. Ce résultat s'obtient notamment par la consultation de la fiche de l'animal avant chaque consultation pour pouvoir évoquer un point de l'historique médical de l'animal avec le client : « comment s'est terminée cette bronchite du mois de février ? » ou « nous avons recommandé l'an dernier un nettoyage dentaire, avez-vous réfléchi à la question ? » ou encore « je vois que Fluffy a pris deux kilos depuis l'an dernier... ». De même, en fin de consultation, le fait de résumer les principaux points et de les consigner de manière ostentatoire dans le fichier médical démontre au client la réalité du suivi dans la durée.

Enfin, les cas particuliers sont le plus souvent référés vers une clinique ou un hôpital qui les prendra directement en charge. On voit donc mal comment la clinique généraliste pourrait renforcer l'expérience client à ce moment-là. Pourtant, alors même qu'elle n'assurera pas elle-même le traitement de ces cas particuliers, il s'agit bien d'occasions pour elle de renforcer sa relation avec ses clients. Concrètement, si le processus de référé est bien conduit par la clinique généraliste – bon choix de spécialiste, optimisation de la transmission des

informations médicales, prise en charge du suivi en relais coordonné avec le spécialiste... – c'est à son généraliste que le client exprimera sa satisfaction et sa gratitude ! Ceci vaut également pour les urgences, qu'il s'agisse réellement d'urgences exigeant des soins critiques ou simplement de services simples mais à prodiguer en dehors des heures d'ouverture normales de la clinique généraliste. Là encore, si la solution proposée par la clinique est de qualité et que l'articulation entre le généraliste et le centre d'urgences se passe bien, c'est le premier qui en tirera le maximum de reconnaissance de la part du client.

Au bilan, nous pouvons constater que la clinique généraliste peut assurer à ses clients une prise en charge de tous leurs besoins de santé, la plupart étant traités en interne et quelques-uns étant référés à des spécialistes, mais toujours à l'initiative et sous le contrôle du « vétérinaire de famille ». Offrir une perspective de suivi médical tout au long de la vie représente une dimension importante de l'amélioration de l'expérience client.



Gestion des réclamations

A) Gestion face à face

Même si vous communiquez de manière magique avec vos clients, il y aura toujours quelqu'un qui se sentira traité de manière injuste, mal compris, non respecté ou mécontent d'une manière quelconque. Ne vous inquiétez pas, c'est humain, aucun mode de communication ne peut convenir à tout le monde ou empêcher l'apparition d'émotions négatives.

Voici une procédure standard pour vous adresser aux clients dans des situations difficiles.

- Écoutez attentivement votre client, ne l'interrompez pas avant la fin (et prenez éventuellement des notes).

Si un client mécontent est au téléphone, essayez de le faire venir à la clinique pour lui parler face à face.



© Shutterstock

7

c'est le nombre théorique de personnes à qui un client insatisfait fera part de son mécontentement.



- Exprimez votre compréhension en disant : « Je comprends que vous soyez en colère (déçu, malheureux, etc.). Si cela m'était arrivé, je le serais aussi ! »
- Prenez le contrôle : « Je suggère que nous nous asseyons pour faire le point sur ce qui s'est passé et trouver une solution, d'accord ? » Si le client est au téléphone, essayez de le faire venir à la clinique pour parler face à face, c'est toujours mieux qu'au téléphone.
- Faites entrer le client dans une pièce séparée pour analyser la situation sans personne autour.
- Prenez votre temps, asseyez-vous, réfléchissez et identifiez la cause du problème.
 - Si le client s'est fâché sans raison, le problème est déjà résolu.
 - S'il s'avère que la clinique a fait une faute, excusez-vous et faites un petit cadeau.

Ne prenez jamais les récriminations à titre personnel ! Dites-vous : « Ce n'est pas moi qui suis en cause. Quelque chose n'a pas marché et maintenant, j'ai une occasion de régler le problème. »

« Ne prenez jamais les récriminations à titre personnel ! »

La plupart des situations difficiles qui se produisent en pratique quotidienne sont dues à des incompréhensions à cause d'une communication défectueuse. Si vous pensez que vous rencontrez souvent des clients insatisfaits, peut-être est-il temps d'examiner de près comment vous communiquez avec vos clients et d'essayer d'améliorer les choses.

B) Comment gérer des commentaires négatifs en ligne

Si vous avez une clinique vétérinaire, vous serez tôt ou tard la victime de commentaires négatifs en ligne. Cela peut être très déstabilisant pour le personnel et pour les clients. Il est donc nécessaire d'avoir prévu quoi faire avant que cela ne se produise, afin que toute l'équipe soit prête à gérer le problème dans le calme et sans émotions parasites.

Des informations utiles peuvent être recueillies à partir de commentaires négatifs et, quand ces derniers

restent raisonnables et non agressifs, il est intéressant de les gérer de manière aussi ouverte et transparente que possible. Une situation négative peut souvent s'inverser si vous montrez que vous y prêtez attention et que vous vous impliquez dans son traitement.

Problèmes directs

- Traitez le problème aussi vite que possible.
- Répondez publiquement si cela est justifié.

Critiques constructives

- Rappelez-vous de remercier le client pour sa suggestion.
- Sachez voir le problème tel qu'il est perçu.
- Agissez si cela est approprié et gardez la notification du client sur la page.
- S'il n'est pas utile d'agir ou de changer de procédure, expliquez pourquoi.

Réclamations légitimes

- N'oubliez pas de remercier le client d'avoir attiré votre attention sur le problème.
- Soyez positif, évitez que des mots et des commentaires négatifs ne soient liés à votre nom.
- Décrivez les mesures à prendre pour résoudre le problème.
- Il se pourrait que des clients loyaux prennent votre défense. Après tout, sur les pages des réseaux sociaux, il s'agit de vos « fans » et de vos « followers ».

Réclamations illégitimes, critiques non constructives ou envois de spams

- Si possible, contactez le client en direct.
- Si le commentaire est sur votre page Facebook, retirez-le aussi vite que possible.
- Ne répondez pas publiquement sur Twitter. Utilisez un « message privé » ou contactez le client par un moyen traditionnel.
- Demandez au client de ne plus laisser de tels commentaires.

S'il est nécessaire d'aller plus loin, vous pouvez :

- Empêcher les auteurs de laisser des commentaires sur votre page Facebook (instructions ci-dessous).
- « Signalez »-les sur les pages Facebook hors de votre contrôle.
- Cliquez sur « Signaler » sous leur commentaire.
- Empêchez-les de suivre votre compte Twitter : même s'ils pourront toujours vous citer, ils ne pourront plus lire vos tweets.
- Si vous pensez qu'un commentaire fait sur un site web extérieur est diffamatoire, vous pouvez vous plaindre au site qui héberge ce commentaire.
- Si vous n'êtes pas satisfait de la réponse faite par le site web extérieur, vous pouvez alors vous tourner vers leur fournisseur de services internet. Vous le trouverez en utilisant le site : WhoIS register <http://www.whois.net>. Fréquemment, le fournisseur d'accès choisit

de fermer le site ou lui demande d'enlever les informations inadéquates pour éviter une action légale à son encontre.

Gérer des commentaires/bannir des utilisateurs

- Si vous voulez supprimer un commentaire fait dans un post sur votre page, surlignez le commentaire et cliquez sur « x » (cacher). À partir de là, un court menu apparaît, vous pouvez alors supprimer le post, le signaler ou bannir l'internaute de votre page.
- Si quelqu'un a posté sur votre mur un commentaire que vous souhaitez enlever (visible dans le champ « messages des visiteurs » à droite de votre page, sous la photo de couverture), surlignez le commentaire, cliquez sur « x » puis « supprimer » ou « signaler/marker comme spam ».



L'importance de la cohérence

Nous l'avons vu, afin d'améliorer l'expérience client, la clinique va entreprendre un grand nombre d'actions dans différents domaines, éditer des documents, utiliser différents médias et de nombreux protocoles ou procédures. Dans la vie réelle, il importe de ne jamais perdre de vue l'importance de la cohérence entre tous ces éléments et entre ces éléments et le comportement effectif des différents membres de l'équipe.

Pour faire simple, un des effets de la communication est de renforcer les attentes des clients. Or la

satisfaction est un sentiment qui résulte de l'écart perçu entre les attentes et la prestation réellement délivrée. En d'autres termes, chaque fois que l'on améliore l'expérience client, on renforce ses attentes pour la prochaine fois. Évidemment, il ne s'agit pas de conclure qu'il faut se satisfaire de performances médiocres pour ne pas risquer de

décevoir la prochaine fois !

La principale conséquence de cette exigence de cohérence tient dans le fait que lorsque l'on promet quelque chose, il faudra tenir cette promesse. Donc il s'agit de ne promettre que ce que l'on est capable de

« Quand quelque chose est promis, la promesse doit être tenue. »

tenir dans la durée, tout en visant un standard élevé. Quelques erreurs fréquentes en la matière peuvent être utilement rappelées.

- Alors qu'une clinique vient d'ouvrir et que son activité est encore limitée, ou si la charge est réduite sur une journée donnée, l'équipe peut avoir tendance à consacrer beaucoup de temps à chaque client. Ceci peut améliorer l'expérience des clients qui viennent à cette période, mais si l'on est dans l'incapacité de maintenir ce niveau de performance alors que l'activité monte en puissance ou est simplement « normale », le bénéfice initial peut vite se changer en insatisfaction.
- De même, les déclarations tonitruantes sur la vision, la mission ou les valeurs de l'entreprise ne sont intéressantes que si elles sont effectivement vérifiées dans la vie de tous les jours, sous peine de cinglants retours de bâton. Il importe donc d'apporter un soin tout particulier à l'intégration des nouveaux collaborateurs – qu'il s'agisse d'un réceptionniste, d'un infirmier ou d'un vétérinaire – par un effort d'information et de formation initiale et un coaching en profondeur au début de leur insertion au sein de l'équipe pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences que la clinique s'est fixées.
- D'une manière générale, on ne communique jamais autant que lorsqu'on ne pense pas communiquer, (par la manière de se comporter (ponctualité, ordre, clarté...), par les documents du quotidien, (un devis ou une facture ont un impact bien supérieur à celui d'un leaflet en quadrichromie...), par l'état d'entretien, de propreté des locaux ou leur absence de mauvaise odeur).

Enfin, les incohérences les plus graves sont celles qui frappent les messages de différents membres de l'équipe auprès du même client : par exemple, un réceptionniste explique le prix à payer pendant plusieurs minutes avant qu'un vétérinaire, voire le propriétaire de la clinique, n'accorde une remise exceptionnelle ; ou un vétérinaire prescrit une vermifugation trimestrielle à un animal alors que son associé explique que « deux fois par an, ce n'est déjà pas si mal »...



CONCLUSION

Il est conseillé de faire appel à une agence de communication spécialisée dans la communication digitale pour s'occuper de votre site internet et de sa synergie avec les réseaux sociaux. Les logiciels de gestion de clients offrent de plus en plus de possibilités pour communiquer avec vos clients. Au final, les deux points les plus importants à mémoriser sont : communiquer de manière cohérente avec les clients et, dans le cas des possesseurs de chatons ou de chiots, inscrire le suivi vétérinaire dans une perspective de long terme qui bénéficiera à l'animal pendant toute sa vie.

RÉFÉRENCES

CHAPITRE 1

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

CHAPITRE 2

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

CHAPITRE 3

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi].

CHAPITRE 4

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Coordination éditoriale : Laurent Cathalan
Mise en page : Pierre Ménard
Gestion technique : Buena Média Plus
Pictogrammes : Shutterstock
Crédits photos : Royal Canin SAS

Impression : UE
Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 70% PEFC
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS
BP4
650, avenue de la Petite-Camargue
30470 Aimargues, France
Tél. : +33 (0)4 66 73 03 00 - Fax : +33 (0)4 66 73 07 00
<http://www.royalcanin-world.com/>
<http://vetfocus.royalcanin.com>

Cette revue a été préparée avec beaucoup de soin en tenant compte des dernières recherches et découvertes scientifiques. Il est recommandé de vous référer aux spécificités de votre pays. L'éditeur et les auteurs ne peuvent être tenus responsables de tout échec des solutions suggérées.

La présente publication ne saurait être intégralement ou partiellement reproduite sans l'accord préalable de l'auteur, ses successeurs ou ayants droit, conformément à l'article L. 112-4 relatif à la Propriété intellectuelle. Toute reproduction intégrale ou partielle serait une falsification passible de poursuites. Seules les reproductions (art. L. 122-5) ou copies strictement réservées à l'usage privé du duplicateur, les citations brèves et les analyses justifiées par la nature pédagogique, critique ou informative de l'ouvrage dans lequel celles-ci sont incluses sont autorisées, sous réserve du respect des dispositions des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle relatives aux reprographies.



