



Association Française des  
Vétérinaires pour Animaux de  
Compagnie

Groupe d'Etude et de Recherche en  
Management

Conseil scientifique du GERM  
Compte-rendu de la séance du 19 septembre 2017

# LA COMMUNICATION DU VÉTÉRINAIRE

Fotolia

Le GERM est soutenu dans ses actions  
par ses partenaires privilégiés



## LA COMMUNICATION DU VETERINAIRE

Le conseil scientifique du GERM s'est réuni le 19 septembre 2017 à Paris afin de débattre autour de sujets concernant la communication du vétérinaire. Les réflexions et recommandations issues de ce travail, reprises dans ce document, ont vocation à être transmises à l'ensemble des vétérinaires.

*Contributeurs :*

*P.M. Cadot (DV, CES Dermatologie, président Ergone),  
F. Dommanget (DV, CES Hématologie-Biochimie, développeur My Canine, GERM),  
C. Fournel (DV, European Executive MBA, praticien PNL et MBTI, enseignant-chercheur EnvA),  
L. Hazotte (DV, Master Sciences de gestion, GERM),  
M. Jobez (DV, Certificat administrateur de sociétés Sciences Po - IFA, La Compagnie des Vétérinaires, GERM)  
I. Lagrange (DV, Certification en Communication d'entreprise, Vetamine-C),  
C. Lebis (DV, CES Dermatologie, DEUST Médias interactifs et communicants, GERM),  
M. Meunier (DV, CESA Marketing HEC, Hill's France),  
M. Veilly (invité, DV, MBA HEC, secrétaire général CNOV),  
J.C. Vullierme (DV, DUA EM Lyon, SantéVet).*

*Relecture :*

*Pierre Sans (DV, Docteur Sciences économiques, enseignant-chercheur ENVT, GERM).*

Le GERM remercie vivement les personnes ayant participé à ce conseil scientifique et à l'élaboration de ce document. Nous espérons que les praticiens trouveront au sein de ce travail les bases nécessaires à la mise en place d'une communication efficace et profitable à eux-mêmes, à leur équipe et à leurs clients.

### Sommaire

Communication vers les prospects.....	2
La communication vers les clients .....	4
La communication référants/référés .....	6
La communication interne .....	7
Communication intergénérationnelle .....	8
Conclusion de la journée.....	9

## Communication vers les prospects

Un prospect est un futur client potentiel. Le code de déontologie actuel autorise le vétérinaire à utiliser tous les moyens de communication disponibles pour sa prospection. Tous les moyens sont-ils bons ? Le conseil scientifique souligne un certain nombre de points :

- La recherche de nouveaux clients ne saurait se réduire à des tentatives de récupération de la clientèle des concurrents : elle vise à médicaliser davantage et mieux les animaux de compagnie, domaine dans lequel il existe une grande marge d'action.
- La communication du vétérinaire s'effectue dans les limites réglementaires du droit de la communication en général et celles du code de déontologie en particulier. Celui-ci stipule que la médecine vétérinaire ne peut être exercée comme un commerce, ce qui a été confirmé par le Conseil d'Etat récemment. A ce titre, la communication purement commerciale est interdite. Toute utilisation de termes commerciaux comme Promotion, Soldes, Discount est à proscrire. Hors ce point, de nombreux moyens sont utilisables par le vétérinaire afin de se faire connaître de ses nouveaux clients.
- Le point important de la communication n'est pas en soi la question des canaux à utiliser. La communication s'aborde plus largement, dans le cadre d'un projet d'entreprise. C'est à partir de la vision stratégique et du positionnement de la structure vétérinaire que sera définie la communication de la structure aussi bien du point de vue du contenu que de celui des canaux à utiliser. Cette étape est un prérequis essentiel.
- La communication ne se fait pas au hasard. Une communication bien conçue, bien pensée, adéquate, limite le risque de décalage de la communication par rapport au positionnement souhaité, de décalage par rapport aux objectifs à atteindre, le risque financier si la communication n'est pas efficace (investissement à perte), le risque d'effet contre-productif et d'atteinte à l'image. Le contenu de la communication doit refléter le positionnement de la structure : par exemple communication jouant sur l'émotionnel, l'offre et/ou la qualité de service pour la majorité des structures de soins, sur la technicité et les compétences pour une structure de spécialistes, sur les prix pour les low-cost... Ce positionnement a besoin d'être porté par chacun des membres de l'équipe : le client doit constater une congruence dans le comportement de chaque employé ou associé.
- Il est indispensable qu'il existe une cohérence entre la communication et ce qui se passe véritablement à la clinique. Un préalable est de s'assurer que les bases de la satisfaction client soient établies : propreté et agencement des locaux, extérieurs de la structure soignés, qualité de l'accueil physique ou téléphonique... La prospection n'a d'intérêt qu'à la condition que le nouveau client ait envie de rester. La cohérence de la communication se définit donc à deux niveaux : la mise en place des éléments déterminants qui influent sur la satisfaction du client d'une part ; l'harmonisation entre le positionnement stratégique, les valeurs défendues par la structure, et la forme et le fond des services proposés (ambiance, attitudes, prix, procédures...) d'autre part.
- Le bouche-à-oreille, canal traditionnel s'il en est, reste à privilégier car il est le plus efficace. Son efficacité passe avant tout par la satisfaction des attentes clients,

lesquels se font naturellement les promoteurs de la structure auprès de leurs relations. Dans ce cadre, une attention particulière est à porter aux porteurs d'opinion (membres du club canin local, associations de protection animale...) et aux ambassadeurs potentiels (commerçants, autres prestataires de services).

- Les réseaux sociaux sont de la même essence que le bouche-à-oreille, mais avec un support technique nouveau et une portée démultipliée. Cependant, si Facebook est potentiellement un atout dans le domaine de la fidélisation des clients, il n'est pas établi que ce média soit très porteur pour le recrutement de nouveaux clients. Le GERM se propose de mener une enquête sur ce point.
- Posséder un site Internet est une nécessité aujourd'hui. Il est devenu naturel pour tout un chacun de consulter le site d'un prestataire de service que l'on ne connaît pas encore, et cette consultation a un impact certain sur le choix final. La qualité de la présentation du site et de son contenu est évidemment primordiale. Par ailleurs, les moteurs de recherche, et Google en premier, analysent les sites des professionnels pour proposer les résultats les plus pertinents aux questions des internautes. Les moteurs de recherche comme Google, Pages Jaunes, Yelp proposent des interfaces aux professionnels pour présenter leur entreprise, en parallèle de leur site institutionnel.
- Le recours à une aide extérieure pour les premières étapes (positionnement stratégique, fabrication de supports pertinents...) est recommandé. La limite des entreprises de communication généralistes est l'absence de connaissances sur le métier vétérinaire et une tendance à appliquer des recettes générales. Il existe actuellement des vétérinaires consultants en communication dont l'intervention est potentiellement plus prometteuse, au moins en ce qui concerne le respect du code de déontologie. Le recours à un consultant est un investissement moins élevé que ce qui est souvent perçu par les vétérinaires.
- Pour toutes les structures, qu'elles désirent communiquer ou non, la surveillance de l'e-réputation est nécessaire. En effet, il s'agit d'une communication qui s'effectue malgré soi, avec des répercussions possibles à grande échelle, particulièrement sur le recrutement de nouveaux clients. Les avis Google sont déterminants dans le choix de beaucoup de consommateurs, pour les vétérinaires comme pour bon nombre d'occasions d'achat.

### **Conclusion :**

Les trois premières étapes que le conseil scientifique du GERM recommande au vétérinaire qui désire mettre en place une communication vers les prospects sont :

- de mettre en place une vision stratégique de sa structure en accord avec l'ensemble des associés. *In fine*, toutes les autres actions découleront de cette vision stratégique. Le vétérinaire ne doit pas hésiter à avoir recours à une aide, laquelle apportera le regard extérieur indispensable.
- d'avoir des locaux, des services, un accueil physique et téléphonique de qualité, répondant aux attentes des clients et en adéquation avec le positionnement défini, et générateur d'un bouche-à-oreille direct ou électronique favorable.
- de surveiller sa réputation électronique et de posséder un site Internet de qualité permettant une présentation de son équipe et de sa structure, créant ainsi un premier lien de reconnaissance avec le futur client.

## La communication vers les clients

La communication vers les clients a été longtemps une partie plutôt négligée du métier de vétérinaire. Pourtant, il n'est plus possible aujourd'hui de passer outre :

- parce que les clients ont changé. Particulièrement en clientèle canine, le lien à l'animal se déplace de plus en plus vers un statut d'animal-enfant. D'autre part, la motivation de l'achat d'un service n'est plus seulement le service lui-même mais l'expérience que l'utilisateur en tire, résultante complexe d'éléments et facteurs hétérogènes intervenant lors du parcours client tels que : ambiance de la clinique, relation avec le personnel, qualité des supports fournis...
- parce que la concurrence s'est accrue. La proposition de services s'est banalisée, sans perdre, et même en gagnant, en qualité. Cependant, la concurrence ne devrait pas uniquement être perçue comme une menace, pour deux raisons. Premièrement, elle a tendance à développer la demande (médicalisation en augmentation, demande de nouveaux services). Deuxièmement, chaque structure possède (ou devrait posséder) des éléments différenciants qui orienteront le choix des clients. Ces éléments sont l'expression des valeurs défendues par la structure, définies dans le cadre du positionnement stratégique ci-dessus évoqué. Cela peut être le service au prix le plus bas, la plus grande attention apportée à l'accueil de l'animal, etc. A noter que l'établissement de ces valeurs, effectué par et avec l'adhésion de toute l'équipe, permet également de sélectionner sa clientèle.
- La clef de la communication client passe d'abord et avant tout par la prise en considération du client et la satisfaction de ses besoins. Le travail du vétérinaire ne se résume pas aux soins, mais aussi, et surtout, à la prise en charge du relationnel, tant avec le client qu'avec l'animal. Dans ce cadre, aujourd'hui, la fidélisation ne passe pas seulement par la réalisation du service demandé mais aussi par l'expérience qu'a vécu le client, qui doit être positive bien sûr.
- Cet "enchantement" du client n'est pas facile, d'autant que la consultation chez le vétérinaire est dans la grande majorité des cas subie. Cet *a priori* négatif peut et doit être combattu grâce la qualité de l'expérience vécue chez le vétérinaire : accueil irréprochable, locaux propres, écoute attentive et bienveillante.
- *In fine*, l'enchantement va plus loin que la simple réponse aux attentes, elle les dépasse. La relation vétérinaire-client est bien entendu à double sens. Le vétérinaire doit *a minima* s'efforcer au cours de la consultation d'identifier les attentes explicites - mais aussi implicites - de son client et d'y répondre au mieux. Il peut aller plus loin et impliquer le client dans la démarche diagnostique et thérapeutique. Il marque ainsi l'importance qu'il accorde à la personne, et par la même occasion obtient un engagement fort du client, avec un meilleur suivi des prescriptions. De nouvelles opportunités apparaissent avec les outils de la @ santé.
- La réalité du terrain montre qu'en général le vétérinaire a assez peu de temps à consacrer quotidiennement à chacun de ses clients. La segmentation de la clientèle est une aide certaine. Elle facilite, par une appréhension rapide d'un certain nombre de données avant même la consultation, la prise de contact, surtout dans les structures où plusieurs vétérinaires peuvent être amenés à consulter l'animal. La segmentation permet également de bénéficier de renseignements sur le meilleur mode de communication à utiliser avec la personne. La segmentation est un moyen de gagner du temps et de l'efficacité, mais en aucun cas elle ne peut être prétexte à

réduire la quantité d'informations données. Par exemple, aucune des options thérapeutiques ne doit être dissimulée sous prétexte que, d'après les critères de segmentation établis au sein de la structure, le client n'en serait potentiellement pas preneur.

- La satisfaction des attentes client a cependant ses limites. Les attentes doivent être claires, atteignables et acceptables. L'adage "Le client est roi" se révèle être souvent difficile à vivre par le personnel et non compatible d'une part avec les réalités de terrain et d'autre part avec les valeurs défendues par la structure. Le travail des dirigeants sur les valeurs de l'entreprise permet d'établir un cadre : chaque membre de l'équipe peut ainsi répondre aux attentes des clients en fonction de celui-ci. Il est également nécessaire que l'équipe soit formée à la gestion des situations génératrices de frustration.
- Le conseil scientifique relève que, d'après plusieurs sources concordantes, les clients sont extrêmement sensibles à la qualité de l'organisation et de l'ambiance qui règne au sein de l'équipe de la structure. Le travail sur le relationnel entre les membres de l'équipe a donc une importance capitale dans la positivité de l'expérience client.

***En conclusion :***

Le relationnel est au moins aussi important pour un vétérinaire que les compétences techniques. Celles-ci sont bien sûr indispensables. Si les clients ont été longtemps peu à même de les évaluer, la mise à disposition de la science médicale via Internet modifie drastiquement la situation.

La communication vers le client se fait d'abord et avant tout à la clinique. Pour fidéliser, il ne suffit pas de rendre le service demandé, mais de le faire dans le cadre d'une expérience positive pour le client. Celle-ci nécessite l'écoute du client et l'analyse de ses attentes, dans un cadre empathique. Ceci dit, l'enchantement du client ne bénéficie pas qu'à lui-même, mais aussi à l'ensemble de l'équipe, la satisfaction du client rejaillissant sur l'ambiance de travail et le bien-être des membres de l'équipe. Il s'agit donc d'un mode relationnel gagnant-gagnant. Les compétences relationnelles s'acquièrent et les vétérinaires ne doivent pas hésiter à se former dans ce domaine, au moins aussi important que les connaissances médicales.

## La communication référants/référés

*Référant : vétérinaire adressant un patient à un confrère spécialiste ou ayant une compétence reconnue. Référé : vétérinaire recevant l'animal référé.*

La médecine humaine a bien ancrée dans l'esprit des clients la différence entre le spécialiste et le généraliste, médecin de proximité avec qui se tissent des liens d'intimité. De plus, le fait pour un généraliste de référer montre que celui-ci connaît ses limites, ce qui est a priori considéré comme une qualité professionnelle.

La communication référants/référés possède deux facettes :

- La première est la communication du client avec le vétérinaire référé : le référé doit assurer au client un enchantement au moins équivalent à celui qu'il a reçu à la clinique du référant, sous peine de désillusion. Le référé doit donc faire preuve de la même bienveillance et de la même écoute du client que le référant. Une expérience négative vécue et rapportée par le client incitera le référant à changer de référé, d'autant que sa propre image peut en pâtir.
- La deuxième est la communication référant/référé. Une enquête du GERM de 2013 a mis en évidence les points forts qui doivent fonder cette relation :
  - Respect de la déontologie : le référé veille à ne jamais dénigrer le référant, même d'une manière implicite, et se cantonne à la réalisation des actes pour lequel l'animal a été adressé (pas de captation de clientèle). Dans la mesure du possible, le référé ne délivrera pas de médicaments, mais incitera le client à se les procurer chez le référant. Le non-respect strict de cette déontologie est, de loin, le premier motif de changement de structure référée par le référant.
  - Les structures vétérinaires intégrant une activité « généraliste » à laquelle est adossé un pôle spécialisé effectuant une activité référée doivent être particulièrement vigilantes en matière de déontologie. Elles sont en effet les plus sujettes à un conflit d'intérêts et doivent prendre soin d'identifier avec précision la provenance de leurs clients se présentant pour des soins « généralistes ». Cependant, le refus systématique d'un client qui tenterait de court-circuiter le vétérinaire référant n'est pas autorisé par le code de déontologie, lequel précise que " *Le vétérinaire doit respecter le droit que possède tout propriétaire ou détenteur d'animaux de choisir librement son vétérinaire*" (art. 242-48-I). Dans un tel cas, s'il apparaît souhaitable de demander au propriétaire s'il accepte que l'on contacte son vétérinaire habituel, il peut s'y opposer. Préciser dans ses conditions générales de fonctionnement accessibles facilement au public (site Internet, affichage, ...) que la structure référée s'interdit de recevoir les clients référés en dehors de la relation référant/référé pourrait peut-être être considéré comme un motif légitime de refus en cas de contestation devant une chambre de discipline, ce refus ne pouvant de toute façon pas être exprimé en cas d'urgence vitale.
  - Le compte-rendu doit être de bonne qualité, et utiliser un langage accessible au généraliste référant. Son envoi au référant doit se faire le plus rapidement possible et grâce au canal de communication qu'il préfère (courrier, téléphone, mail).

- Cette même enquête montre que le recours à un référé se fait en majorité par défaut de possibilité de faire venir un consultant dans la structure du référant. L'avantage que présente le consultant pour le référant est la facilité du transfert de compétences, la venue du consultant permettant au référant de monter en compétences (dans la limite des possibilités techniques). On peut affirmer que ceci fait partie de "l'enchantement" qu'un référant tire de sa relation au référé. La prise en compte de ce besoin peut être assumée par le référé, qui ne doit pas avoir peur d'une hypothétique mise en concurrence à terme entre référant et référé. Vecteur de croissance commun, le référé doit tirer sa pertinence et donc sa valeur ajoutée de sa formation continue et de son expérience augmentée (maîtrise des nouveaux outils de la e-santé par exemple).

## La communication interne

On appelle communication interne la communication entre les membres de l'équipe. Elle peut se faire selon diverses modalités : horizontale, entre associés ; verticale, entre associés et salariés ; informelle, autour de la machine à café ; formelle, au cours de réunions structurées.

Le conseil scientifique incite toutes les structures vétérinaires à mettre en place toutes ces modalités de communication interne, pour le bien-être de l'ensemble de l'équipe et la progression de la structure. En effet, cette communication est productive. Elle permet le partage des valeurs de la clinique, l'identification de points d'achoppement, la réduction de tensions, la remontée d'idées d'évolution et d'opportunités de développement. Il ne faut pas oublier qu'une bonne ambiance et une bonne organisation du travail au sein de l'équipe contribue à la qualité de l'expérience client (comme indiqué ci-dessus). Les fournisseurs peuvent également être associés à certaines réunions de communication interne, car ils sont une source d'information pertinente sur le marché, sur ce qui se fait ailleurs, et amènent un regard extérieur sur la structure.

La communication au sein de l'équipe est être basée sur les mêmes règles que la communication client, à savoir écoute et bienveillance. La communication entre associés est le fondement même d'une structure. C'est un enjeu de survie.

Le conseil scientifique recommande de prévoir dans le planning un créneau horaire permettant de réunir toute l'équipe, par exemple une heure par semaine. Si la réunion de toute l'équipe n'est pas envisageable, elle doit au moins concerner les référents de chaque groupe de travail. Ceci dit, organiser une réunion productive n'est pas une science innée, d'autant que les décisions prises doivent faire l'objet d'un suivi qui nécessite la mise en place d'outils d'évaluation. Une réunion efficace est une réunion structurée : quel type (information, formation) ? Y-a-t'il des décisions à prendre ? Quelles personnes doivent être présentes ? Combien de temps faut-il prévoir ? Le vétérinaire chef d'entreprise ne doit pas hésiter à se former sur les techniques d'organisation de réunions et sur la méthodologie de suivi. Il peut, avec bénéfice, se faire aider, au moins lors de la mise en place d'une communication intra-équipe structurée, par un consultant externe.

Une réflexion doit également être menée sur la mise en place de procédures en ce qui concerne la communication hors réunion (orale, écrite, électronique...).



## Communication intergénérationnelle

Les générations se succèdent et ne se ressemblent pas, ce n'est pas un phénomène nouveau. Cependant le *gap* existant entre les générations des Baby boomers et X, toutes deux centrées sur le travail et la génération Y, pour laquelle l'équilibre « travail / loisir » est primordial et l'autorité remise en cause, ne facilite pas le recrutement.

Aucun référent en sociologie n'étant présent au cours de la discussion, le conseil scientifique se refuse à aller trop loin sur le sujet, qui pourrait déboucher rapidement sur une vision manichéenne des choses. Cependant, le conseil scientifique émet des recommandations afin de faciliter l'intégration des jeunes vétérinaires au sein des structures :

- Il semble établi que les jeunes vétérinaires sont plus attirés par le salariat que leurs aînés, pour lesquels devenir chef d'entreprise était l'objectif premier. Cette modification des comportements ouvre la voie aux investisseurs extérieurs, limités actuellement à un statut minoritaire, sans certitude dans le futur.
- Cet état de fait n'est pas une fatalité, et il est possible d'intégrer des jeunes vétérinaires au sein de l'équipe dirigeante de la structure, en tenant compte des nouvelles données sociétales. Le nouvel arrivant doit être accompagné, rassuré, coaché, reconnu et valorisé. Il faut également que les associés seniors sachent le motiver par leur exemplarité, leur dynamisme, et la présentation d'un objectif de vie attrayant. Les dirigeants gagneront à intégrer le jeune vétérinaire dans tous les aspects de la gestion de la structure, à le former à cette gestion, comme s'il avait vocation à devenir associé, quelle que soit sa décision finale.
- Les jeunes vétérinaires semblent plus nomades que leurs anciens. De récentes enquêtes montrent qu'ils changent facilement d'employeur. L'accueil d'un nouveau salarié ne doit plus se faire aujourd'hui comme elle se faisait hier, c'est-à-dire en le mettant d'emblée au pied du mur. Il est recommandé à l'employeur de s'investir dans l'accueil du jeune salarié en lui laissant un temps d'acclimatation, en assurant une montée progressive de la charge de travail, en accompagnant et rassurant le salarié sur la qualité de son travail. Anciennement les choses étaient dites uniquement lorsqu'elles étaient mal faites. Actuellement, il est préférable d'indiquer clairement aussi lorsqu'elles sont bien faites. Dans tous les cas, l'employeur doit savoir donner un feedback, positif comme négatif.

### Conclusion

La communication vers les jeunes vétérinaires doit s'imprégner (sans surprise) des mêmes règles sociétales déjà évoquées. Dans l'expérience professionnelle, la recherche de "l'enchantement", c'est-à-dire de l'expérience positive au-delà de l'attendu est aussi à l'ordre du jour. Elle implique de l'employeur qui veut s'attacher son salarié le respect de ses attentes : équilibre « travail / vie privée », cadre de travail organisé, mode de fonctionnement de pair à pair et non par hiérarchie, structure dynamique et évolutive. Il sera possible d'aller plus loin en assurant une réelle formation complémentaire au salarié, pour le faire gagner en compétences, en restant conscient que le risque qu'il aille les exercer ailleurs est réel. Le faire aller plus loin sera aussi l'associer à l'ensemble du fonctionnement de la structure, voire l'intégrer progressivement à son capital.

A noter, pour augmenter les chances de recrutement, l'importance de proposer préférentiellement des CDI. En effet, ce type de contrat est devenu indispensable à l'obtention d'un prêt, voire d'un logement...

## **Conclusion de la journée**

La gestion de la structure vétérinaire nécessite de plus en plus de savoir-faire étrangers à la formation métier initiale : communication, ressources humaines, mais aussi juridiques, ou encore économiques. Le recours à des ressources externes, ou à l'intégration dans les équipes de ces compétences complémentaires, est une évolution nécessaire.