

Année 2008



**DEVELOPPEMENT ET ANIMATION
D'UNE STRATEGIE DE PRIX
AU SEIN DU CABINET VETERINAIRE**

THESE

Pour le

DOCTORAT VÉTÉRINAIRE

Présentée et soutenue publiquement devant

LA FACULTE DE MEDECINE DE CRETEIL

Le

par

M. Pascal LOUYS

Né le 10 juin 1973 à Montbéliard (Doubs)

JURY

Président : M. REVUZ

Professeur à la Faculté de Médecine de CRETEIL

Membres

Directeur : M. Dominique GRANDJEAN

Professeur à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort

Assesseur : M. Jean-Jacques BENET

Professeur à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort

LISTE DES MEMBRES DU CORPS ENSEIGNANT

Directeur : M. le Professeur MIALOT Jean-Paul

Directeurs honoraires : MM. les Professeurs MORAILLON Robert, PARODI André-Laurent, PILET Charles, TOMA Bernard
Professeurs honoraires : MM. BUSSIERAS Jean, CERF Olivier, LE BARS Henri, MILHAUD Guy, ROZIER Jacques, CLERC Bernard

DEPARTEMENT DES SCIENCES BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES (DSBP)

Chef du département : Mme COMBRISSON Hélène, Professeur - Adjoint : Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences

<p>- UNITE D'ANATOMIE DES ANIMAUX DOMESTIQUES Mme CREVIER-DENOIX Nathalie, Professeur M. DEGUEURCE Christophe, Professeur* Mme ROBERT Céline, Maître de conférences M. CHATEAU Henry, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE PATHOLOGIE GENERALE , MICROBIOLOGIE, IMMUNOLOGIE Mme QUINTIN-COLONNA Françoise, Professeur* M. BOULOUIS Henri-Jean, Professeur M. FREYBURGER Ludovic, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE PHYSIOLOGIE ET THERAPEUTIQUE M. BRUGERE Henri, Professeur Mme COMBRISSON Hélène, Professeur* M. TIRET Laurent, Maître de conférences Mme STORCK-PILOT Fanny, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE PHARMACIE ET TOXICOLOGIE Mme ENRIQUEZ Brigitte, Professeur * M. TISSIER Renaud, Maître de conférences M. PERROT Sébastien, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : ETHOLOGIE M. DEPUTTE Bertrand, Professeur</p>	<p>- UNITE D'HISTOLOGIE , ANATOMIE PATHOLOGIQUE M. CRESPEAU François, Professeur M. FONTAINE Jean-Jacques, Professeur * Mme BERNEX Florence, Maître de conférences Mme CORDONNIER-LEFORT Nathalie, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE VIROLOGIE M. ELOIT Marc, Professeur * Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : PHYSIQUE ET CHIMIE BIOLOGIQUES ET MEDICALES M. MOUTHON Gilbert, Professeur</p> <p>- UNITE DE GENETIQUE MEDICALE ET MOLECULAIRE M. PANTHIER Jean-Jacques, Professeur Mme ABITBOL Marie, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE BIOCHIMIE M. MICHAUX Jean-Michel, Maître de conférences M. BELLIER Sylvain, Maître de conférences*</p> <p>- DISCIPLINE : ANGLAIS Mme CONAN Muriel, Professeur certifié</p>
--	--

DEPARTEMENT D'ELEVAGE ET DE PATHOLOGIE DES EQUIDES ET DES CARNIVORES (DEPEC)

Chef du département : M. POLACK Bruno, Maître de conférences - Adjoint : M. BLOT Stéphane, Maître de conférences

<p>- UNITE DE MEDECINE M. POUCHELON Jean-Louis, Professeur* Mme CHETBOUL Valérie, Professeur M. BLOT Stéphane, Maître de conférences M. ROSENBERG Charles, Maître de conférences Mme MAUREY Christelle, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE CLINIQUE EQUINE M. DENOIX Jean-Marie, Professeur M. AUDIGIE Fabrice, Maître de conférences* Mme GIRAUDET Aude, Praticien hospitalier Mme MESPOULHES-RIVIERE Céline, Maître de conférences contractuel Mme PRADIER Sophie, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE REPRODUCTION ANIMALE Mme CHASTANT-MAILLARD Sylvie, Maître de conférences* (rattachée au DPASP) M. NUDELMANN Nicolas, Maître de conférences M. FONTBONNE Alain, Maître de conférences M. REMY Dominique, Maître de conférences (rattaché au DPASP) M. DESBOIS Christophe, Maître de conférences Mme CONSTANT Fabienne, Maître de conférences (rattachée au DPASP) Mme DEGUILLAUME Laure, Maître de conférences contractuel (rattachée au DPASP)</p> <p>- DISCIPLINE : URGENCE SOINS INTENSIFS Mme Françoise ROUX, Maître de conférences contractuel</p>	<p>- UNITE DE PATHOLOGIE CHIRURGICALE M. FAYOLLE Pascal, Professeur * M. MAILHAC Jean-Marie, Maître de conférences M. MOISSONNIER Pierre, Professeur Mme VIATEAU-DUVAL Véronique, Maître de conférences Mme RAVARY-PLUMIOEN Bérangère, Maître de conférences (rattachée au DPASP) M. ZILBERSTEIN Luca, Maître de conférences contractuel M. HIDALGO Antoine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE D'IMAGERIE MEDICALE Mme BEGON Dominique, Professeur* Mme STAMBOULI Fouzia, Maître de conférences contractuel</p> <p>- DISCIPLINE : OPHTALMOLOGIE Mme CHAHORY Sabine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE PARASITOLOGIE ET MALADIES PARASITAIRES M. CHERMETTE René, Professeur * M. POLACK Bruno, Maître de conférences M. GUILLOT Jacques, Professeur Mme MARIIGNAC Geneviève, Maître de conférences contractuel Mme HALOS Lénaïg, Maître de conférences M. HUBERT Blaise, Praticien hospitalier</p> <p>- DISCIPLINE : NUTRITION-ALIMENTATION M. PARAGON Bernard, Professeur M. GRANDJEAN Dominique, Professeur</p>
--	--

DEPARTEMENT DES PRODUCTIONS ANIMALES ET DE LA SANTE PUBLIQUE (DPASP)

Chef du département : M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences - Adjoint : Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences

<p>- UNITE DES MALADIES CONTAGIEUSES M. BENET Jean-Jacques, Professeur* Mme HADDAD/ HOANG-XUAN Nadia, Maître de conférences Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences</p> <p>- UNITE D'HYGIENE ET INDUSTRIE DES ALIMENTS D'ORIGINE ANIMALE M. BOLNOT François, Maître de conférences * M. CARLIER Vincent, Professeur Mme COLMIN Catherine, Maître de conférences M. AUGUSTIN Jean-Christophe, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : BIOSTATISTIQUES M. SANAA Moez, Maître de conférences</p>	<p>- UNITE DE ZOOTECHNIE, ECONOMIE RURALE M. COURREAU Jean-François, Professeur M. BOSSE Philippe, Professeur Mme GRIMARD-BALLIF Bénédicte, Professeur Mme LEROY Isabelle, Maître de conférences M. ARNE Pascal, Maître de conférences M. PONTER Andrew, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE PATHOLOGIE MEDICALE DU BETAIL ET DES ANIMAUX DE BASSE-COUR M. MILLEMANN Yves, Maître de conférences* Mme BRUGERE-PICOUX Jeanne, Professeur (rattachée au DSBP) M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences M. ADJOU Karim, Maître de conférences</p>
--	--

Mme CALAGUE, Professeur d'Education Physique

* Responsable de l'Unité

REMERCIEMENTS

A Monsieur le Professeur de la faculté de Médecine de Créteil
Qui nous fait l'honneur de présider notre jury.

A Monsieur Grandjean,
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort,
Qui a accepté de diriger ce travail.
Pour son amabilité, sa disponibilité et ses conseils avisés,
Qu'il soit assuré de ma reconnaissance.

A Monsieur Benet,
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort,
Qui a bien voulu participer à mon jury de thèse et a pris le temps de suivre ce travail,
Qu'il soit assuré de ma reconnaissance.

A l'équipe d'Alcyon,
Pour m'avoir fait confiance et avoir participé à ce travail.

A M. Kratiroff,
Pour avoir bien voulu relire ce travail et y apporter son regard aiguisé de
professionnel.

A mes parents,
Pour m'avoir laissé choisir ma vocation en toute liberté et m'avoir toujours soutenu
dans mon parcours.

A ma famille,
Pour son affection et son appui toutes ces années.

A Christelle,
Pour son amour et son soutien attentionné pendant la rédaction de ce travail.

A mes amis,
Qui rendent la vie animée et agréable.
Merci à ceux qui ont su être là, attentifs et secourables dans les moments difficiles.

A Cyclone,
Pour qui je fus diplômé trop tard.

A Berlioz,
Qui restera un chat obèse mais heureux.

A Grisou, Minette, Panda,
Qui m'ont donné ma vocation.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES ILLUSTRATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
Première Partie :	11
POURQUOI METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DE PRIX AU SEIN DU CABINET VETERINAIRE ?	11
I. Le vétérinaire perçu comme cher [3]	13
II. La part des produits dans le revenu des vétérinaires	15
III. Une concurrence active	17
Deuxième Partie :	19
POSITIONNER SON CABINET EN FONCTION DE SES ATOUTS ET DE SON ENVIRONNEMENT	19
I. Analyse des facteurs externes au cabinet.....	23
I.A. La zone de chalandise et sa clientèle	23
I.A.1. L'analyse du marché [21]	23
I.A.2. L'analyse des fichiers clients	25
I.A.3. L'enquête de clientèle [2]	25
I.B. L'environnement concurrentiel : L'entreprise vétérinaire face à la concurrence	27
I.B.1. Les acteurs concurrents sur la vente de médicaments et de produits [6]	27
I.B.2. La veille concurrentielle locale [6].....	30
I.B.3. Créer un observatoire de la concurrence locale	31
I.C. Les produits de référence	32
I.C.1. Les différents types de produits	32
I.C.2. La stratégie des laboratoires pour vendre les produits de référence	33
II. Analyse des facteurs internes : bilan au sein du cabinet.....	35
II.A. Connaître le profil de son équipe.....	35
II.B. Analyser le profil financier de son cabinet	35
II.B.1. Tableau de bord de suivi de l'activité.....	36
II.B.2. Calcul de rentabilité par famille de produits.....	37
II.C. Principaux calculs de gestion commerciale [13]	39
II.C.1. La marge brute unitaire	39
II.C.2. Le taux de marque.....	39
II.C.3. Coefficient de revente	39
II.C.4. Détermination du prix de vente à partir du prix d'achat et du taux de marque	40
III. Définition du positionnement du cabinet vétérinaire	41
III.A. Choisir son positionnement	41
III.A.1. Positionnement SPECIALISTE	41
III.A.2. Positionnement GENERALISTE	42
III.A.3. Positionnement COMMERCIAL	42
III.A.4. Les dangers de la concurrence par les prix.....	44
III.B. Définir son assortiment de gamme	44
III.B.1. Réaliser un inventaire	44
III.B.2. Rationaliser le nombre de références.....	45
III.B.3. Structurer ses gammes	45

III.C. Définir sa stratégie de prix.....	46
Troisième Partie :	47
METTRE EN ŒUVRE SA STRATEGIE DE PRIX	47
I. Maîtriser ses achats	49
I.A. Les remises financières et les remises en unités gratuites (UG) [13]	49
I.A.1. Quelques définitions [13].....	49
I.A.2. Remises en pourcentage et en valeur absolue [13]	49
I.A.3. Les remises en unités gratuites (UG).....	50
I.B. Gestion des remises	51
I.B.1. Les remises en cascade.....	51
I.B.2. Négociation d'unités gratuites.....	51
I.B.3. Négociation d'un prix d'achat à partir d'un prix de marché et d'un objectif de taux de marque	51
II. Fixer ses prix de vente	53
II.A. Quelques notions sur le prix	53
II.A.1. Comment réfléchir son prix de vente.....	53
II.A.2. Le prix psychologique et l'élasticité des prix	53
II.B. Fixer ses prix par la pondération des marges [13]	55
II.B.1. La pondération des marges	55
II.B.2. Répercussion des remises fournisseurs	61
II.C. Evolutions possibles des politiques commerciales	61
II.C.1. Adapter sa politique commerciale à des actes ou des situations ciblées.....	61
II.C.2. Pratiquer remises et promotions.....	63
II.C.3. Travailler la relation client.....	63
II.D. Gérer sa politique prix	64
III. Animer sa politique prix	65
III.A. La promotion des ventes.....	65
III.A.1. Les offres promotionnelles incitatives	65
III.A.2 Animer et suivre une opération promotionnelle.....	69
III.B. Huit méthodes pour augmenter ses prix en douceur.....	71
III.B.1. Modifier de manière systématique et régulière ses prix	71
III.B.2. Augmenter les prix sur les produits peu connus [19]	71
III.B.3. Rester dans le même palier d'euro [19].....	71
III.B.4. Modifier le contenu de l'offre	71
III.B.5. Proposer une offre globale.....	72
III.B.6. Référencer une nouvelle marque à fort conseil	72
III.B.7. Proposer une promotion avant de revenir un prix "normal" supérieur à l'ancien.....	72
III.B.8. Profiter d'une innovation.....	72
III.C. La réglementation	72
III.C.1. Code du Commerce	72
III.C.2. Nouveau code de déontologie (J.O n°236 du 11 octobre 2003) [23]	74
III.C.3. La DGCCRF	75
IV. Communiquer sur le prix	77
IV.A. Affichage des prix des actes et des produits	77
IV.A.1. Prix des actes.....	77
IV.A.2. Prix des produits.....	78
IV.A.3. Les promotions.....	78
IV.A.4. Facture détaillée	78
IV.A.5. Séparer les espaces de soins et de vente.....	78

IV.A.6. Le prix à la cure ou au kilo.....	79
IV.B. Le dialogue avec les clients.....	79
IV.B.1. Etre à l'aise avec le prix	79
IV.B.2. Répondre à une objection sur le prix.....	79
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	85
ANNEXE I. : Les 8 clés du développement du cabinet vétérinaire.....	87
ANNEXE II. : Enquêtes de satisfaction en activité canine et en activité rurale	91
ANNEXE III. : Suivi financier du cabinet	97
ANNEXE IV. : Témoignage du Dr Hervé HIARD, praticien à Dol de Bretagne (35).....	101
ANNEXE V. : Fiche de suivi d'une promotion	105

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Attentes et regrets des clients par rapport à leur vétérinaire [3]	18
Tableau n°2 : Exemple de liste de relevé de prix	31
Tableau n°3 : Exemples de familles de produits de référence [19].....	32
Tableau n°4 : Typologie des positionnements possibles.....	43
Tableau n°5 : Exemple de liste d'inventaire	44
Tableau n°6 : Segmentation de l'offre Produits	46
Tableau n°7 : Comparaison de 2 remises quantitatives.....	50
Tableau n°8 : Les règles du bon usage des outils de communication	70

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure n°1 : La perception du coût des consultations vétérinaires, jugée par la clientèle canine [3].....	13
Figure n°2 : Perception des coûts vétérinaires par la clientèle rurale [3].....	14
Figure n°3 : Progression de la part des revenus vétérinaires liée aux actes et de la part liée aux ventes de produits entre 1995 et 2002 (base 100 en 2002). [20].....	15
Figure n°4 : Répartition du CA national par ayants droit sur 2 marchés concurrentiels en 2003.....	17
Figure n°5 : Répartition des marges dans le circuit d'un médicament [5].....	18
Figure n°6 : Comment définir sa stratégie de prix ?	20
Figure n°7 : Répartition par ayants droit sur le marché vétérinaire national (Médicaments + Alimentation)	28
Figure n°8 : Répartition par ayants droit sur le marché du médicament vétérinaire Animaux de Production.....	29
Figure n°9 : Répartition du marché des Animaux de Compagnie par acteur en alimentation – hygiène et soins - accessoires.....	29
Figure n°10 : Analyse du positionnement du cabinet vétérinaire sur un produit/gamme ou un service donné [6]	30
Figure n°11 : Stratégie des laboratoires sur les produits de référence	33
Figure n°12 : Rapport global entre chiffre d'affaires (CA) et marge brute (MB).....	36
Figure n°13 : Matrice d'évaluation de la rentabilité relative de différents actes vétérinaires..	38
Figure n°14 : Les 8 composantes clés du positionnement du cabinet vétérinaire [21]	41
Figure n°15 : L'analyse ABC.....	45
Figure n°16 : L'élasticité du prix [13].....	54
Figure n°17 : Caractéristiques des produits spécialisés / produits banalisés.....	55
Figure n°18 : Pondération des marges de 2 produits Frontline Combo Chat - Situation concurrentielle classique	58
Figure n°19 : Pondération des marges de 3 produits Ivomec D - Situation concurrentielle très agressive (perte de part de marché au profit du concurrent)	60
Figure n°20 : Mise en avant d'une gamme d'aliment en zone d'attente.....	68
Figure n°21 : Mise en avant des gammes de référence	68
Figure n°22 : Impact d'une promotion sur les ventes [13].....	69
Figure n°23 : utilisation d'un tableau blanc personnalisé pour une animation saisonnière	70

INTRODUCTION

Combien de fois avons-nous entendu au cours d'une discussion ou d'un dîner, quand la conversation en vient aux animaux et au coût des soins vétérinaires : « Ah la la, qu'est-ce que c'est cher ! » ?

Le prix a en effet un rôle fondamental dans la relation vétérinaire – client. Souvent perçu comme cher, le vétérinaire est mal formé à gérer ses prix, et encore plus mal à en discuter. Alors que la profession a vécu une diminution de son pouvoir d'achat au cours des dernières décennies, ses revenus se sont trouvés de plus en plus liés aux ventes de médicaments et de produits. De plus, les praticiens vétérinaires affrontent la concurrence de circuits de distribution plus agressifs et souvent beaucoup plus aguerris commercialement. Dans cette situation, certains se découragent et ne savent plus comment se défendre et retrouver une meilleure maîtrise de leurs revenus. Il devient donc nécessaire que les vétérinaires professionnalisent la fixation et la gestion de leurs prix de façon plus assumée. La mise en place d'une stratégie prix est un élément constitutif de la stratégie générale de l'entreprise « cabinet vétérinaire » structurée autour des composantes compétences, communication et commerce, comme illustré dans l'annexe I.

Le but de ce travail est d'explorer de façon détaillée les différentes étapes qu'un praticien devrait suivre pour mener à bien le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de prix raisonnée au sein de son cabinet ou de sa clinique.

Nous explorerons donc pour commencer la nécessaire analyse des facteurs environnants influençant le prix, car la bonne compréhension de la place qu'on occupe dans son marché est indispensable pour déterminer une stratégie de prix. A l'extérieur du cabinet, le profil de la clientèle, la concurrence en place, les produits que les clients connaissent bien sont importants à prendre en compte. Au sein du cabinet, l'équipe humaine qui le constitue, qu'elle soit vétérinaire ou non, et le profil financier de la structure sont absolument déterminants. A partir de là, il deviendra possible de positionner le cabinet ou la clinique et de définir sa stratégie de prix.

Nous verrons alors comment développer cette stratégie de prix à la fois par des achats mieux maîtrisés et des prix de vente fixés de façon mieux ajustée. Nous concluons ce travail en étudiant comment animer sa politique de prix au fil du temps et comment communiquer sur ses prix pour qu'ils soient mieux acceptés et que la relation client s'en trouve ainsi améliorée.

Première Partie :
**POURQUOI METTRE EN PLACE UNE
POLITIQUE DE PRIX AU SEIN DU
CABINET VETERINAIRE ?**

I. Le vétérinaire perçu comme cher [3]

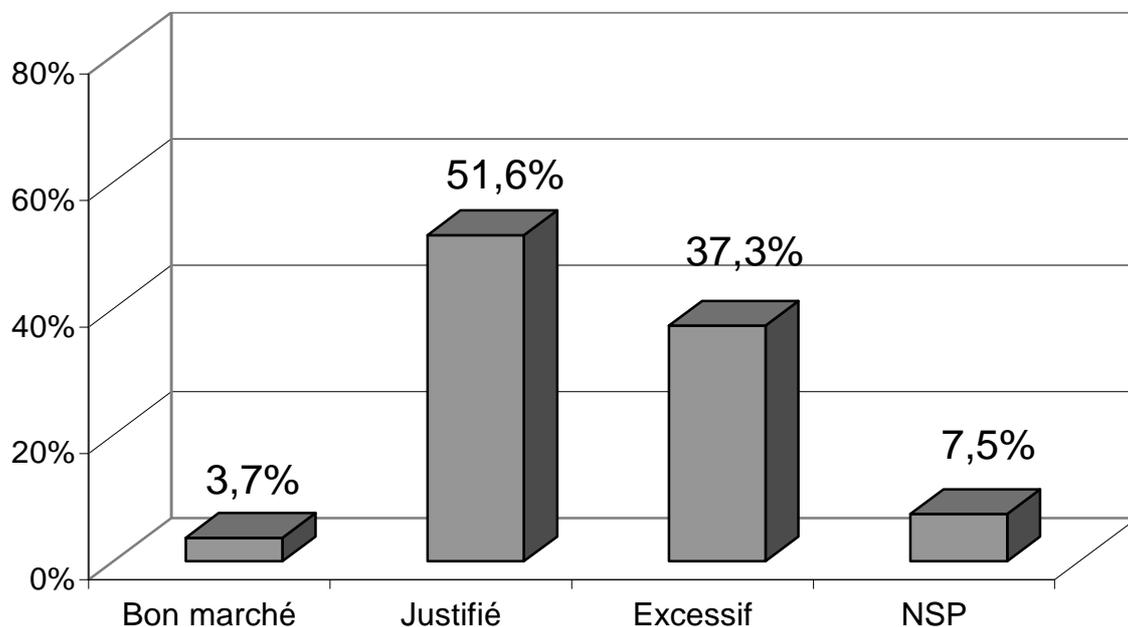
Les soins vétérinaires conservent une image de cherté dans l'esprit du grand public. Beaucoup de particuliers sont anxieux en allant chez leur vétérinaire à l'idée de la facture finale. De même, les éleveurs considèrent généralement les soins vétérinaires comme onéreux, bien qu'ils soient rarement capables de décrire quels soins sont englobés dans ces frais.

En réalité, une analyse plus approfondie auprès des clientèles canines et rurales montre que le problème des vétérinaires est davantage un problème de **perception du prix** qu'un problème portant sur le prix en lui-même.

En clientèle canine, la figure n°1 montre que près de 40% des clients considère que leur vétérinaire pratique des prix élevés, fixés aléatoirement. Les discussions menées auprès de ces clients montre que dans bien des cas, c'est la **non justification du prix** plus que le prix lui-même qui rend ce dernier excessif.

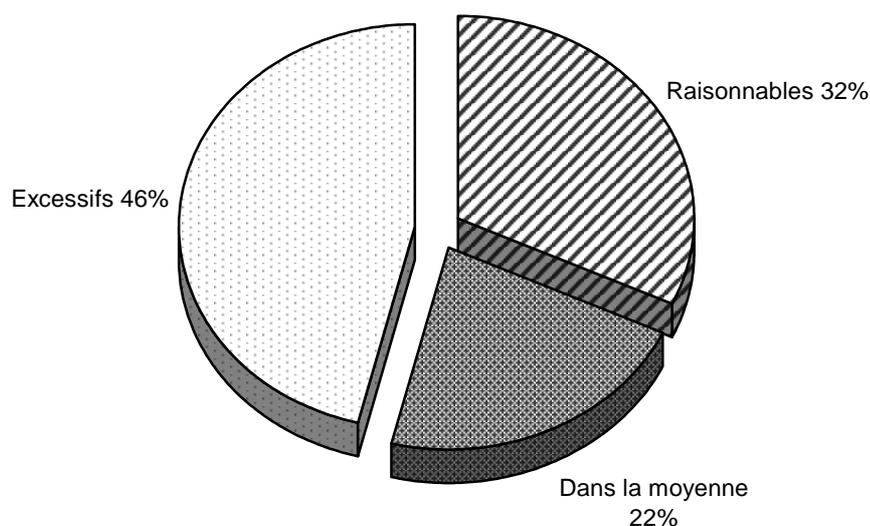
Cette perception peut-être mise en relation avec le système de Sécurité Sociale en médecine humaine : les propriétaires d'animaux manquent d'un référentiel auquel comparer le coût des soins. De plus, ils n'ont culturellement pas l'habitude que certains soins médicaux soient financièrement douloureux, voire inaccessibles. Cette situation est d'autant plus pénible à vivre que l'animal est assimilé à un membre de la famille.

Figure n°1 : La perception du coût des consultations vétérinaires, jugée par la clientèle canine [3]



En clientèle rurale, 46% des éleveurs considèrent que les tarifs de leur vétérinaire sont excessifs (figure n°2). Pourtant, plus d'un éleveur sur deux ne connaît pas objectivement la part représentée par les frais vétérinaires dans le coût de revient de sa production. Le coût des actes, de la visite ou du déplacement ne sont pas remis en cause. C'est bien le **prix du médicament**, trop cher et trop important au regard du montant global de la facture, qui est critiqué. Les éleveurs ont l'impression que leur vétérinaire gagne sa vie uniquement grâce aux ventes et ils le ressentent négativement. Certains vont même jusqu'à qualifier le vétérinaire de « marchand », intéressé avant tout par ses marges.

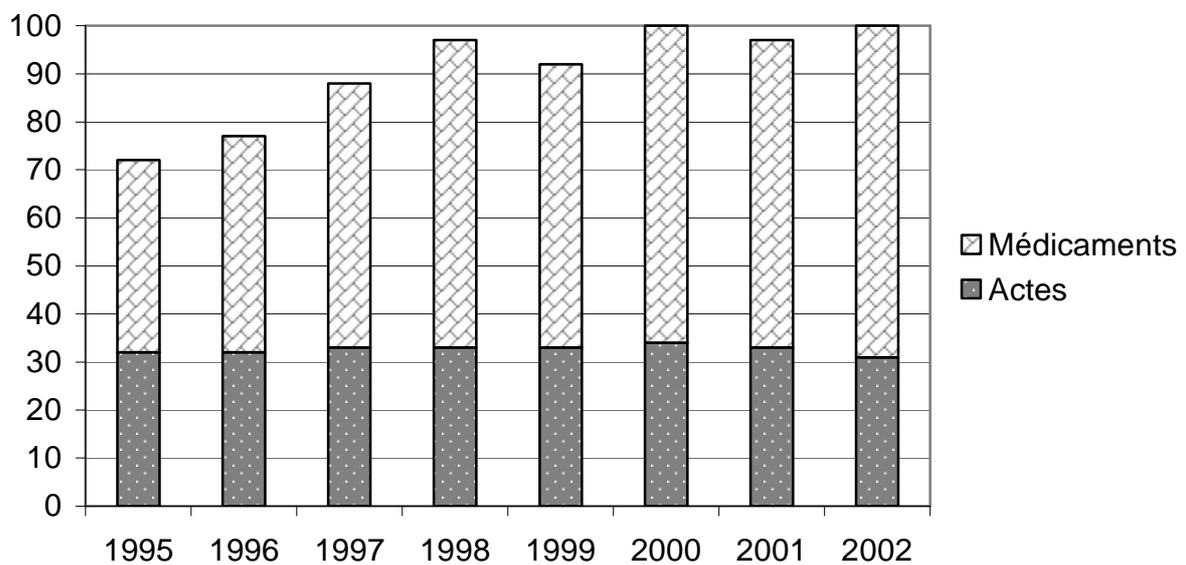
Figure n°2 : Perception des coûts vétérinaires par la clientèle rurale [3]



II. La part des produits dans le revenu des vétérinaires

Depuis plusieurs années la part des revenus des vétérinaires liée aux honoraires est restée constante en valeur, voire a diminué. A l'inverse, la part des revenus liée aux médicaments et autres produits a globalement augmenté. En 2002, cette dernière représentait environ 69 % du chiffre d'affaire des cabinets (Figure n°3).

Figure n°3 : Progression de la part des revenus vétérinaires liée aux actes et de la part liée aux ventes de produits entre 1995 et 2002 (base 100 en 2002). [20]



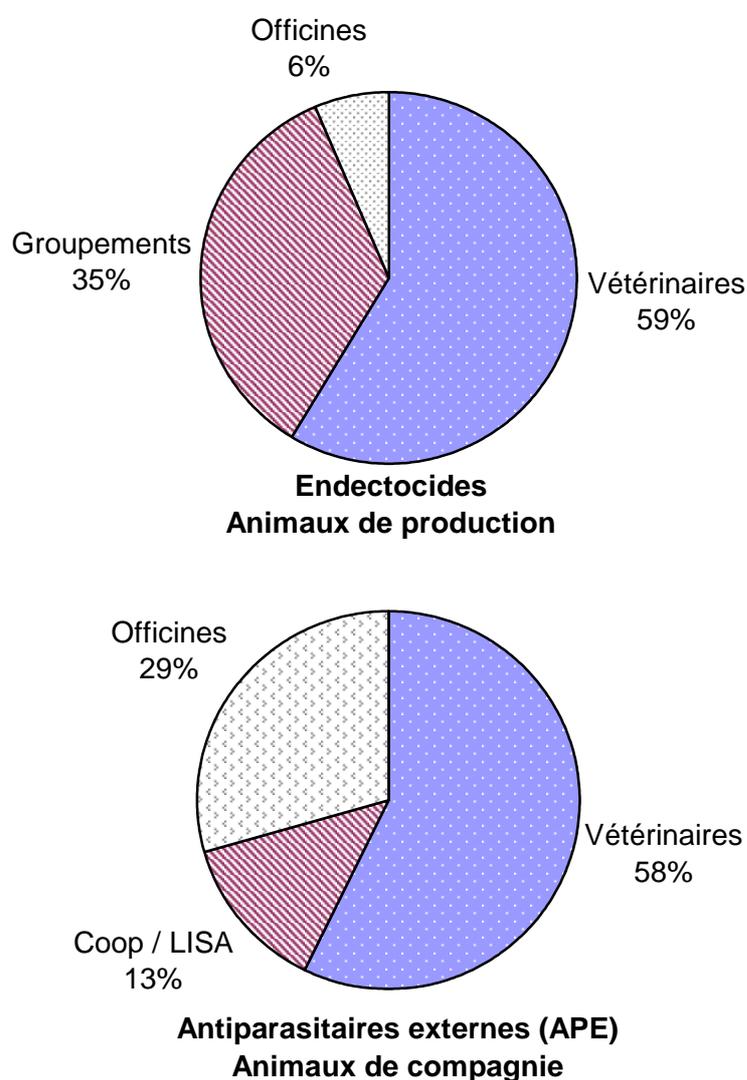
Le chiffre d'affaires (CA) et le résultat comptable des cabinets vétérinaires dépendent donc aujourd'hui fortement des ventes. Ce système économique renforce encore l'image d'un vétérinaire « marchand », et rend ce dernier de plus en plus **captif** des ventes de médicaments et donc des politiques commerciales des laboratoires.

III. Une concurrence active

L'univers concurrentiel d'une entreprise vétérinaire est **large** : officines de pharmacie, jardineries, animaleries, libre-services agricoles, grandes et moyennes surfaces, groupements, colporteurs, ...

La figure n°4 montre les parts de marché des principaux ayants droit sur 2 gammes de produit particulièrement concurrentielles.

Figure n°4 : Répartition du CA national par ayants droit sur 2 marchés concurrentiels en 2003



Les propriétaires et les éleveurs sont avant tout des consommateurs, qui comparent les prix et ont du mal à comprendre qu'un produit identique puisse être vendu beaucoup plus cher dans une clinique que dans un autre point de vente, quelque soit le niveau de service proposé. Les vétérinaires se sentent souvent désarmés et impuissants face à une **concurrence plus aguerrie** et plus agressive sur les tarifs.

Une stratégie de prix, réfléchié par rapport à son environnement concurrentiel local, est un des facteurs clés de succès de la (re)conquête de son marché, et de la fidélisation de ses clients.

Le tableau n°1 montre de façon évidente que la majorité des regrets exprimés concerne la **relation au prix**.

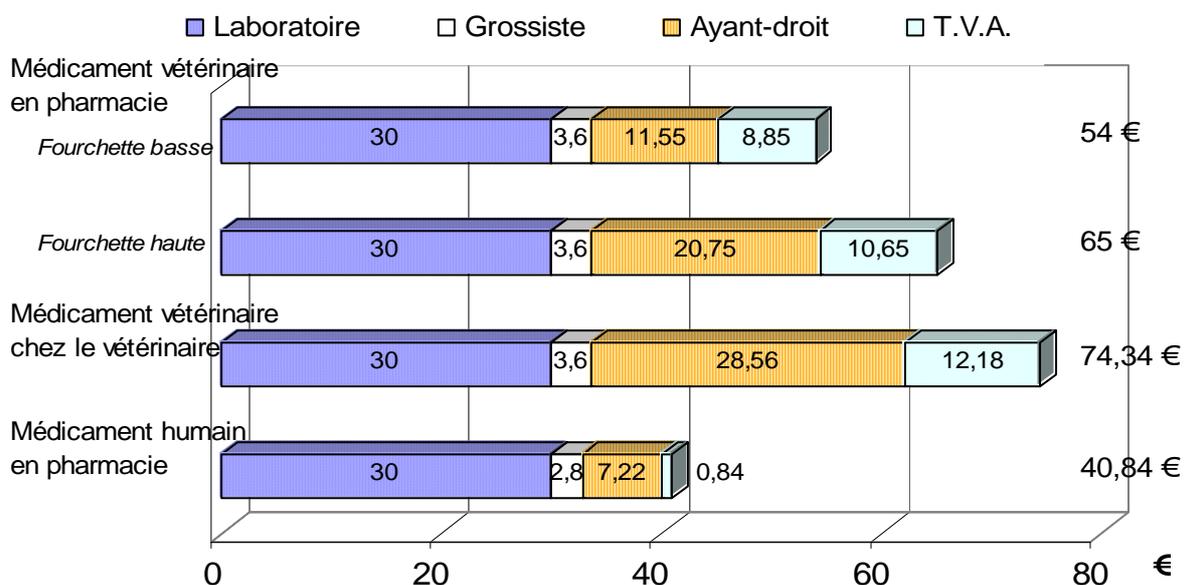
Tableau n°1 : Attentes et regrets des clients par rapport à leur vétérinaire [3]

Attentes	Regrets
Spécialiste / compétences	Prix élevés
Proximité	Commerçant / marchand
Disponibilité / rapidité d'intervention	Non transparence des prix
Ordonnance	Non justification des prix
Amour des animaux	Absence d'assurance (sécurité sociale)
Conseil	Perte d'indépendance / relation laboratoires
Partenaire	Déficit de suivi régulier
Connaissance des médicaments	Médicaments chers

(issu des enquêtes exclusives Alcyon – source interne non publiée)

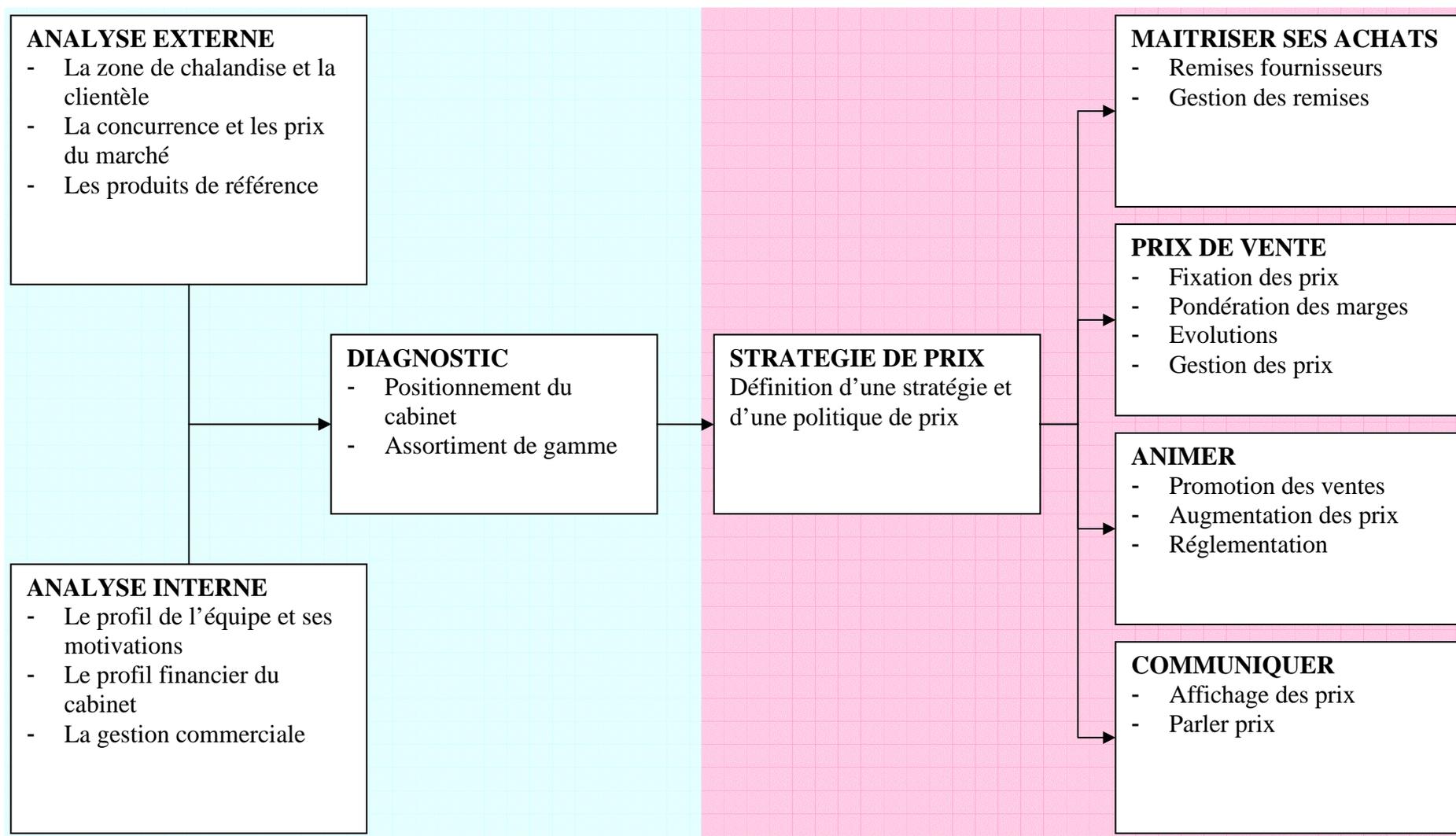
Enfin, la marge des pharmaciens étant fixée réglementairement pour le médicament humain, les pharmacies pratiquent plus volontiers des marges **inférieures** à celles des vétérinaires, avec un taux de marge pratiqué habituellement entre 25 et 38 pour cent. La figure n°5 montre les différences de marge entre les différents marchés du médicament.

Figure n°5 : Répartition des marges dans le circuit d'un médicament [5]



Deuxième Partie :
POSITIONNER SON CABINET EN
FONCTION DE SES ATOUTS ET DE
SON ENVIRONNEMENT

Figure n°6 : Comment définir sa stratégie de prix ?



La définition d'une stratégie de prix, et de la politique à appliquer pour la mettre en œuvre, nécessite une approche raisonnée du cabinet vétérinaire et de son environnement. Il faut donc avant toute chose analyser et comprendre les différentes forces qui vont influencer sur le positionnement du cabinet et par conséquent, quelle stratégie de prix pourra être construite.

L'activité du cabinet vétérinaire et les ventes réalisées dépendent de facteurs externes et de facteurs internes.

Parmi les **facteurs externes**, on dénombre :

- la zone de chalandise et la clientèle susceptible d'être captée par le cabinet,
- la concurrence présente dans cette zone de chalandise et son activité,
- les produits de référence qui servent à comparer les différents points de vente, dont le cabinet vétérinaire.

Les **facteurs internes** au cabinet qui vont influencer sur son positionnement sont :

- les profils des individus constituant l'équipe du cabinet, vétérinaire ou non, et leurs motivations,
- le profil financier de départ du cabinet.

A partir de l'analyse de ces facteurs, il sera possible de **positionner le cabinet** et de définir sa stratégie de prix en choisissant son assortiment de gamme produits, et en choisissant un objectif à atteindre.

La figure n°6 ci-contre illustre la globalité de la démarche pour définir sa stratégie de prix et développer la politique nécessaire à sa mise en œuvre.

I. Analyse des facteurs externes au cabinet

I.A. La zone de chalandise et sa clientèle

L'analyse de marché consiste en une analyse de sa clientèle et de sa zone de chalandise (zone d'influence du cabinet : C'est la zone géographique dans laquelle réside la clientèle potentielle du point de vente).

L'objectif est d'évaluer son **potentiel de marché**, et de connaître sa clientèle aujourd'hui ainsi que ses besoins et ses attentes par rapport à son activité de cabinet vétérinaire.

Connaître sa clientèle peut se faire via 3 types de données :

- données externes concernant le marché,
- données internes au cabinet à partir des fichiers clients,
- données recueillies dans une enquête auprès de la clientèle.

La collecte de ces données va permettre d'apporter des éléments de réponse aux questions clés suivantes :

- Qui sont mes clients ?
- Combien sont-ils ?
- Qu'achètent-ils ?
- Combien dépensent-ils pour un service donné ?
- Combien de fois reviennent ils ?

I.A.1. L'analyse du marché [21]

L'analyse de marché est une étape indispensable pour déterminer si le positionnement du cabinet et sa stratégie de prix sont en **adéquation avec le marché**. Par exemple, une clinique vétérinaire francilienne implantée dans une zone défavorisée, ne devrait pas avoir le même positionnement et la même stratégie de prix qu'une autre clinique, installée elle dans une banlieue chic.

Cette étude peut néanmoins rester relativement sommaire, en particulier en regard avec notre sujet, la stratégie de prix. Il suffit de maîtriser les principales caractéristiques de son secteur pour en saisir les principales tendances sans rechercher un excès de précision.

I.A.1.a. L'étude de marché

L'étude de marché permet de récolter des informations objectives sur :

- la démographie et son évolution dans la région,
- le nombre de foyers et leur description,
- le revenu moyen par foyer,
- le taux de possession d'animaux de compagnie, ou le nombre moyen de têtes par élevage,
- la zone de chalandise du cabinet,
- la concurrence (cf. paragraphe I.B.)

Pour déterminer la zone de chalandise, il est important de **consulter une carte** pour repérer les barrières naturelles et les principaux axes de circulation existants ou à venir.

Concernant la stratégie de prix, il est important d'essayer d'évaluer les différents **types de clientèle** auxquels le cabinet est susceptible de s'adresser sur des critères plus qualitatifs :

- particuliers ou éleveurs,
- animaux de production ou animaux de compagnie,
- riches ou pauvres,
- demandeurs en soins spécialisés ou non,
- demandeurs en soins périphériques,
- niveau de dépense annuel moyen pour l'animal,
- relation émotionnelle à l'animal,
- etc.

Ces informations viennent **en complément** des informations recueillies directement auprès de la clientèle pour enrichir la typologie.

De nombreuses **sources d'information** sont disponibles pour réaliser une étude de marché.

On peut citer : [21]

- INSEE
- Préfecture
- DDE
- Mairie
- Ordre des vétérinaires
- Annuaire ROY
- Pages Jaunes
- Tribunal de Commerce
- Banque de France
- Sociétés d'études : TNS SOFRES, CSA TMO, SECODIP,...

I.A.1.b. Les études de marché de la CNAM

Depuis 2004, les services de la CNAM proposent aux professionnels de santé humaine désireux de s'installer une véritable étude de marché autour de leur implantation. Conçu initialement en pensant aux médecins, dans le souci d'améliorer et d'harmoniser la densité médicale, le système est en fait disponible pour tout professionnel, y compris les vétérinaires.

Les données proposées sont doubles :

Le système cartographique C@rtosanté sur les sites Internet des URCAM (www.urcam.assurance-maladie.fr), permet d'estimer sur un secteur géographique très précis :

- La consommation d'actes de soins
- L'activité moyenne de la profession
- La densité moyenne de la profession
- L'attractivité et l'accessibilité des professionnels

Il est possible de prendre rendez-vous à l'accueil des Caisses pour discuter de ces informations et obtenir davantage de précisions.

Un outil qui peut donc être exploité par les vétérinaires en complément d'informations plus spécifiques sur la population animale.

I.A.2. L'analyse des fichiers clients

On peut déterminer tout ou partie des éléments suivants en analysant les fichiers clients internes du cabinet :

- Taux de fréquentation annuel au sein du cabinet par type de clientèle (canine, rurale, autre)
- Répartition du chiffre d'affaires (CA) par type d'activité entre les honoraires et les ventes
- Nombre de visites par profil de clients
- Nombre de consultations par profil de clients
- Nombre d'actes et répartition des actes effectués (chirurgie, ...)
- Nombre de ventes hors consultations
- Panier moyen par type d'activité (canine, rurale) / par famille de produits (Petfood physiologique, antiparasitaires externes, ...)
- Nombre de forfaits annuels et profil de clientèle intéressé
-

La **typologie de la clientèle** s'élabore à partir de ces données en segmentant la clientèle et en définissant les grands contours de ses **habitudes**.

D'après la TNS SOFRES en 2005, le budget vétérinaire annuel pour l'animal de compagnie est de 110€ (moyenne nationale) [21].

I.A.3. L'enquête de clientèle [2]

I.A.3.a. Principe

L'enquête de clientèle est un excellent **outil d'échange** avec ses clients. Elle permet de mieux **connaître sa clientèle**, ses attentes, ce qu'elle apprécie dans le cabinet, ce qu'elle aimerait voir améliorer.

Voici des exemples de sujets qui peuvent être approfondis via une enquête de clientèle :

- Mieux connaître la typologie de sa clientèle : âge, milieu social, pouvoir d'achat, nombre d'animaux possédés, taille de l'exploitation, motivation à posséder l'animal ou à faire le métier d'éleveur, motivations d'achats (recherche d'expertise, de prix, de sécurité ...).
- Mesurer objectivement l'image et le potentiel de marché du cabinet : pourcentage de clients intéressés par la nutrition, les suivis d'élevage, les bilans sanitaires...
- Mieux connaître les attentes de ses clients en terme de prestations et de services.

C'est l'occasion de **donner la parole** à ses clients et de leur demander ce qu'ils pensent du cabinet : Accueil, durée d'attente, offre produits, qualité du conseil, prix, attentes en terme de services, etc. Tous les aspects de la relation client peuvent être abordés.

L'objectif est **d'identifier objectivement le niveau de qualité perçu**, les points forts et les points faibles du cabinet. Cela permet ensuite de trouver les bons axes d'amélioration ou d'innovation. Bien sûr, cette perception doit être évaluée et suivie dans le temps, ce qui suppose de réaliser ce type d'études tous les ans ou tous les deux ans pour juger des évolutions et de l'efficacité des actions mises en oeuvre.

Il faut se souvenir qu'un client insatisfait le fait savoir à dix personnes alors qu'un client satisfait le fait savoir à trois personnes. A moyen terme, un client fidèle dépense six à huit fois plus qu'un nouveau client.

Enfin, l'enquête de clientèle est l'occasion de **mobiliser** l'ensemble de l'équipe autour de la démarche et de les motiver en les impliquant.

I.A.3.b. Comment réaliser une enquête de clientèle ?

- **Déterminer l'échantillon :** l'idéal serait d'interroger l'intégralité des clients qui figurent dans le fichier, ce qui reste quasiment impossible à réaliser dans les faits. On sélectionne un échantillon qui, à défaut d'être exhaustif, doit être représentatif de la clientèle concernée : répartition des âges, proportionnalité du nombre d'animaux possédés, représentation des différents types d'élevages, taux de fréquentation du cabinet. Il est d'ailleurs important d'interroger des clients qui fréquentent peu le cabinet. On peut ainsi mieux cerner les facteurs qui expliquent leur comportement.
- **Etablir le questionnaire :** Il est évident qu'on aurait envie de poser une multitude de questions intéressantes, d'aborder un maximum de thèmes. Il faut au contraire se concentrer sur un petit nombre de sujets et de questions en rapport direct avec les objectifs fixés. Répondre à ce questionnaire ne doit pas prendre plus de 5 minutes : les questions doivent être concises et très facilement compréhensibles.

Le questionnaire sera donc constitué de questions fermées (réponses prédéfinies : oui/non, échelle de valeur bon/moyen/faible,...) pour commencer, puis de quelques questions ouvertes appelant une réponse développée. Un emplacement spécifique permettra au client de noter ses remarques et ses observations personnelles. Enfin, en bas de questionnaire on demandera les renseignements personnels concernant le sondé : nom, prénom, adresse, âge, nombre d'animaux possédés.

Il faut préciser toujours au bas du questionnaire que ces renseignements sont facultatifs et confidentiels, comme le recommande la CNIL.

Des exemples de questionnaires sont donnés en annexe II. pour les activités rurale et canine.

- **Mener l'enquête :** Le plus simple et le plus économique est de remettre le questionnaire directement au client en salle d'attente. Pour le succès de l'opération, il est important d'impliquer votre personnel, qui n'hésitera pas à expliquer les motivations du cabinet. On peut aussi envoyer le questionnaire aux membres de l'échantillon, en particulier si on veut sonder les clients qui viennent peu au cabinet.

A noter : une enquête menée directement au sein du cabinet présentera toujours des résultats plus positifs qu'en « aveugle » (dans la rue par exemple).

L'enquête de clientèle est particulièrement efficace pour la validation, la mise en place et la définition du tarif d'un **nouveau service** au sein de votre cabinet : petshop, toilettage, gardiennage, espace de vente rural dédié, suivi alimentation, suivi reproduction, ...

I.B. L'environnement concurrentiel : L'entreprise vétérinaire face à la concurrence

L'environnement concurrentiel influence la fixation des prix en agissant directement sur les comportements des clients.

Chaque cabinet vétérinaire se positionne par rapport à son environnement concurrentiel local et raisonne sa stratégie de prix en fonction de l'utilisation et de la perception des produits par le client (haut de gamme, médical, banalisé, ...).

Cet environnement concurrentiel est à étudier à travers trois composantes principales :

- L'offre de **services** : prestations, conditions commerciales, accueil, communication, relationnel, filiation, ...
- L'offre **produits** : largeur de gamme, produits d'appel, présentation, forme, dosage, ...
- L'offre **prix** : tarifs, remises, offres promotionnelles, ...

I.B.1. Les acteurs concurrents sur la vente de médicaments et de produits [6]

I.B.1.a. Les autres vétérinaires

Il y a presque 6000 cabinets vétérinaires en France en 2008 pour environ 9200 praticiens libéraux.

Au regard de la stratégie de prix, **les autres vétérinaires ne sont pas les principaux concurrents** d'un cabinet ou d'une clinique. La concurrence entre vétérinaires se joue habituellement davantage sur des critères de périmètre d'activité, de compétence perçue, et de relationnel client. Le prix est rarement un critère prioritaire dans le choix d'un praticien, sauf peut-être en élevage industriel. Il est habituellement rare qu'un vétérinaire "agresse" ses confrères par une politique de prix très bas, en-dehors de quelques cas locaux ou régionaux bien connus.

On se tournera donc vers les autres professions de l'animal et de la santé animale pour rechercher les véritables concurrents des vétérinaires en matière de prix.

I.B.1.b. Les pharmacies [6]

Les officines représentent **les principaux concurrents des vétérinaires**, car les médicaments vétérinaires s'achètent très majoritairement dans des circuits "techniques". Leur réseau est très dense avec environ 22600 pharmacies pour 28000 titulaires en 2006, souvent bien placés et facilement accessibles). Leurs horaires d'ouverture sont larges, généralement plus de 60 heures par semaine, et le personnel entièrement dédié à la vente. Surtout, les officines bénéficient d'une fréquentation très élevée, de l'ordre de 20 contacts par an pour une famille moyenne (contre 2,5 chez le vétérinaire).

En revanche, les gammes immédiatement disponibles dans l'officine sont souvent étroites et les connaissances en santé animale du personnel peu perçues par la clientèle.

I.B.1.c. Les groupements

Les groupements sont des **concurrents importants** des vétérinaires ruraux pour tous les médicaments dérogatoires et certains actes ou services classiques pour les élevages. Leur forte proximité avec les éleveurs et leurs politiques tarifaires souvent agressives en font des concurrents sérieux des vétérinaires, les pressant de tirer toujours davantage leurs prix.

I.B.1.d. Les libres-services agricoles (LISA) /jardinerie et les animaleries [6]

Les LISA, les jardinerie, et les animaleries abordent l'animal sous l'angle de son quotidien et de son environnement. Ils sont donc d'importants **concurrents sur le Petfood et sur les accessoires** animaux de compagnie, mais sont peu présents sur le marché de la santé et du médicament, le plus souvent limité à quelques produits d'entrée de gamme et quelques références leader, en particulier sur les APE.

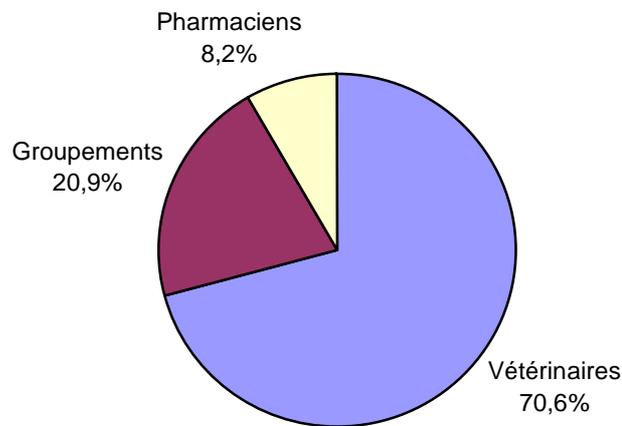
Ces points de vente sont très accessibles et se positionnent en spécialiste de l'animal de compagnie.

I.B.1.f. Les hypermarchés et les supermarchés [6]

Les GMS, Grandes et Moyennes Surfaces, sont les concurrents les plus éloignés de l'univers vétérinaire. Elles ne **visent pas les mêmes cibles** de clientèle et leurs gammes de produits ne sont pas comparables en technicité et en qualité aux gammes vétérinaires. Il ne s'agit donc pas d'une véritable concurrence au quotidien même si on peut observer sur plusieurs années des glissements de clientèle correspondant à des tendances de fond, comme pour le Petfood, avec l'essor des aliments secs et haut de gamme ces dernières années, ou l'essor d'une clientèle féline de plus en plus exigeante et ne se contentant plus des produits en GMS.

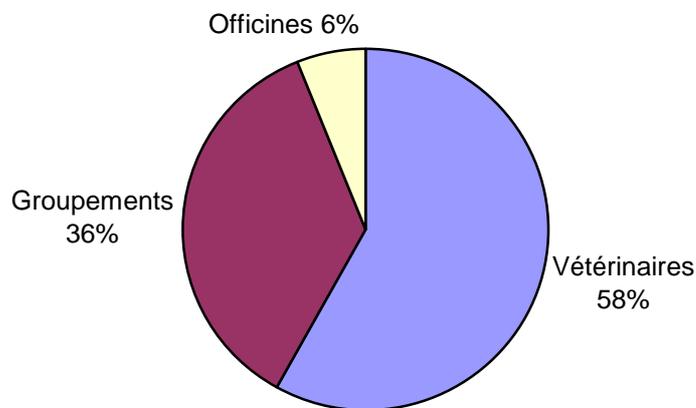
Les figures n°7, n°8, et n°9 indiquent la répartition des ventes des médicaments et des aliments vétérinaires entre les différents circuits de distribution.

Figure n°7 : Répartition par ayants droit sur le marché vétérinaire national (Médicaments + Alimentation)



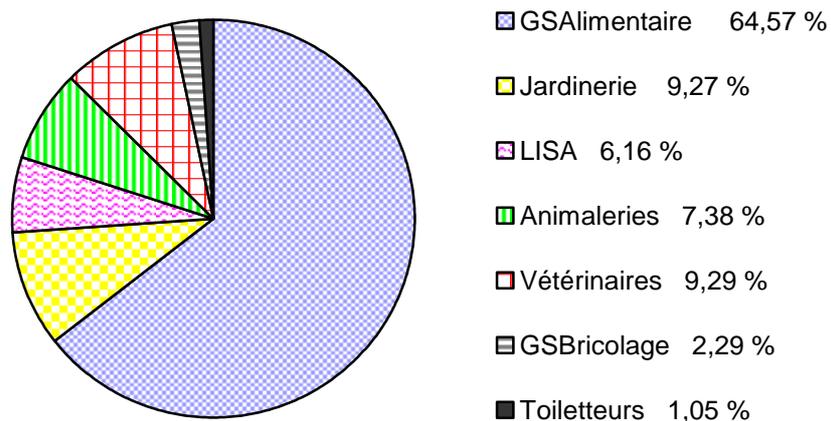
CA = 693 Millions € (Données 2003)

Figure n°8 : Répartition par ayants droit sur le marché du médicament vétérinaire Animaux de Production



CA = 566 Millions € (Données 2003)

Figure n°9 : Répartition du marché des Animaux de Compagnie par acteur en alimentation – hygiène et soins - accessoires



CA TTC 2001 : 2,98 Milliards €

Leaders par gammes sur le marché canin :

Alimentation / Petfood	GSA
Hygiène et soins	Vétérinaires
Accessoires	Jardineries / animaleries
Litière	GSA

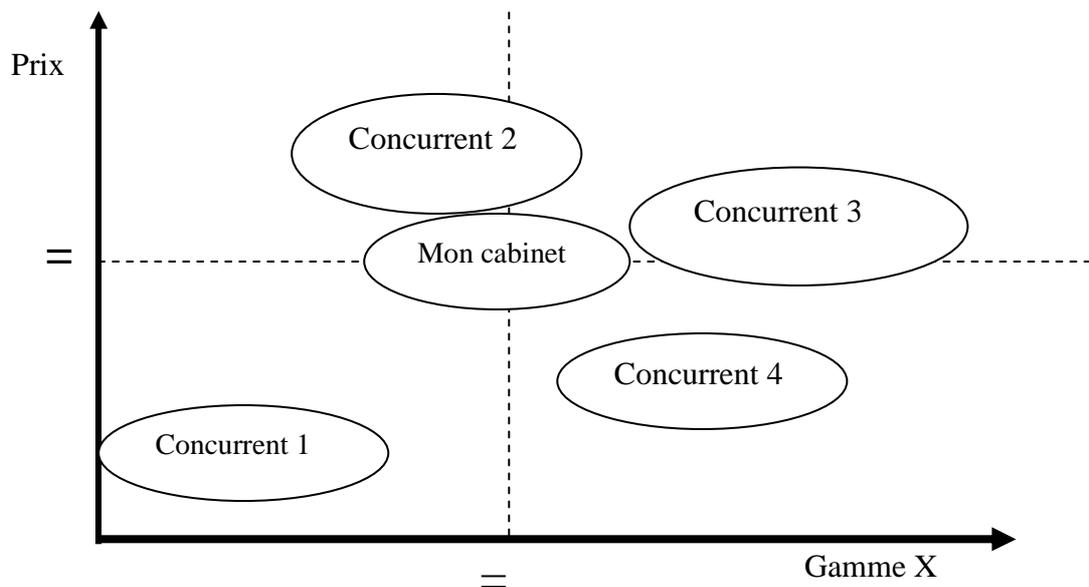
I.B.2. La veille concurrentielle locale [6]

Il est indispensable de faire une veille concurrentielle locale pour **connaître ses concurrents** et savoir comment ils se situent par rapport au cabinet. Seule une veille correctement réalisée permet de sortir des idées préconçues sur ses concurrents et de déterminer objectivement :

- Qui sont les concurrents réellement actifs sur la zone couverte par le cabinet ?
- Quels types de clientèle attirent-ils ?
- Quels sont leurs points forts et leurs points faibles spécifiques ?
- Offrent-ils des services, des prestations particulières ?
- Quelles sont les références clés qu'ils mettent en avant ?
- Quels prix pratiquent-ils, et quels écarts y a-t-il avec le cabinet ?
- Font-ils des animations commerciales ? Lesquelles ?
- Quels sont leurs arguments de vente ?
-
-

Ce travail de veille concurrentielle est le préalable à la définition du positionnement du cabinet vétérinaire dans son environnement (figure n°10).

Figure n°10 : Analyse du positionnement du cabinet vétérinaire sur un produit/gamme ou un service donné [6]



I.B.3. Créer un observatoire de la concurrence locale

La veille concurrentielle réalisée auprès de la concurrence doit se matérialiser en ce qui concerne les prix par un **suiti régulier et organisé** des tarifs pratiqués et de leurs évolutions. La centralisation des données prix recueillies doit être simple et permettre la comparaison rapide avec les données du cabinet.

Classiquement, on utilise une **liste de produits à relever**, classés par catégorie, avec les prix de vente pratiqués au cabinet et les prix d'achats nets (tableau n°2).

Cette liste doit comporter des références à **fortes et à faibles rotations**. Cela permet de vérifier s'il y a des écarts importants de taux de marge à l'intérieur d'une gamme chez les concurrents.

Tableau n°2 : Exemple de liste de relevé de prix

Période de relevé	PA HT négocié €	PV TTC Actuel €	Coef de revente pratiqué	PV TTC CONCURRENTS €				
				Point A Date	Point B Date	Point C Date	Point D Date	Point E Date
APE								
Frontline Chat 3 pipettes	6,54	14,61	1,83	15,45	16,90	15,20	13,50	13,50
Frontline Combo Chat 3 pipettes	8,18	18,27	1,83	18,49	ND	ND	ND	17,00
CATEGORIE 2								
Référence 1								
Référence 2								
Référence 3								

Concrètement, ces éléments sont issus d'informations directes et indirectes :

- Des **visites régulières des points de vente concurrents** par le vétérinaire et son équipe (2 par an environ). Les relevés de prix sont tout à fait autorisés, mais pas toujours faciles à réaliser dans les lieux de vente les plus petits (pharmacie, salon de toilettage). Ils sont plus aisés dans les grandes structures (GMS, animalerie).
- **retours d'information** par la clientèle, les confrères ou les délégués commerciaux, à travers des factures ou via des discussions.
Attention cependant à la fiabilité de ces informations qui laisse parfois à désirer ; il est recommandé de les vérifier.

Même si cela prend du temps, ces visites sont pleines d'enseignements et obligent à une remise en cause permanente. Une veille régulière des prix de la concurrence permet d'apprécier leurs stratégies et d'**anticiper** leurs évolutions de tarifs plutôt que de les subir.

Les tarifs généraux des centrales d'achats vétérinaires peuvent enfin venir compléter ces informations avec les prix généralement constatés pour chaque famille de produits.

I.C. Les produits de référence

Au sein d'une zone de chalandise donnée, la concurrence se concentre sur un petit nombre de produits parmi la large gamme de produits distribués. D'une manière générale, le propriétaire ou l'éleveur se forge une image des prix pratiqués dans les différents points de vente sur la base : [6]

- d'une part **d'idées préconçues** liées à l'image générale des lieux de vente,
- et d'autre part sur des **constats ponctuels** d'écarts de prix sur des références communes aux différents points de vente.

La stratégie de prix consistera donc à travailler sur ces références qui servent de repères « positionnement prix » aux clients.

I.C.1. Les différents types de produits

I.C.1.a. Produits de référence ou produits sensibles [13]

Les produits de référence sont des produits et présentations de volume, à forte rotation, et banalisés. Ils comptent parmi **les plus vendus** du marché, sont de marque connue et médiatisée, et on peut les trouver dans les différents circuits concurrents.

Ils constituent des **référénts prix** importants pour les clients et sont donc des produits sensibles. Ils doivent faire l'objet d'une attention particulière dans leur positionnement tarifaire ; ils doivent obligatoirement être alignés sur la concurrence.

Parmi ces produits on peut distinguer les sous-catégories suivantes :

- **Produits d'appels** : Produits présentés à prix très attractifs, dont les stocks sont souvent faibles.
- **Produits repères** : Ce sont des produits généralement mis en valeur dans les linéaires, qui présentent le meilleur rapport qualité / prix.
- **Premiers prix** : Produits généralement bas de gamme, en général disponibles uniquement en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS).

Le tableau n°3 donne des exemples de tels produits ou gammes.

Tableau n°3 : Exemples de familles de produits de référence [19]

Canine		Rurale		Equine		Matériel
Anti-Parasitaires Externes (APE)	Frontline Frontline Combo	Endectocides	Ivomec Dectomax Eprinex	Vermifuges	Eqvalan Equest Strongid	Insémination porcs
Anti-Parasitaires Internes (API)	Milbemax Drontal	API	Eprinex			Pistolet de drogeage
Inhibiteur de l'enzyme de conversion (IEC)	Fortekor	Anti-inflammatoires non stéroïdien (AINS)	Finadyne Metacam			Vêlease
Aliment physiologique	Royal Canin Hill's Purina	Intra-mammaires	Cepravin Mastijet			Matériel de marquage

I.C.1.b. Les produits spécifiques, de conseil

Les produits spécifiques sont des produits achetés **sur prescription ou suite à un conseil**. Ce sont des produits médicaux, de spécialiste, qui nécessitent un conseil ou une compétence pour être bien vendus. Ce peut être aussi des produits correspondant à un achat plaisir, dans une situation monopolistique.

Les rotations sont plus faibles sur ces produits, mais les marges plus généreuses. Leurs ventes gagnent donc à être développées. Leur positionnement tarifaire doit être distinct de celui des produits de référence.

I.C.2. La stratégie des laboratoires pour vendre les produits de référence

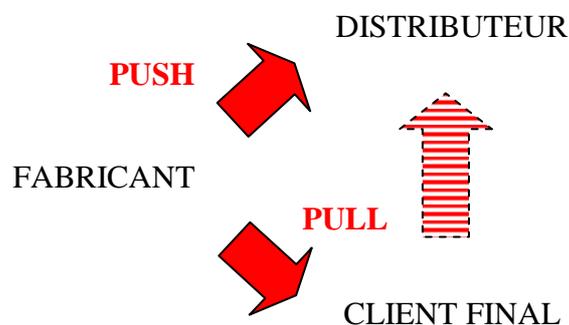
Les laboratoires communiquent massivement auprès du consommateur final sur certains de leurs produits, lorsque cela est autorisé. Cette stratégie, appelée « PULL », vise à tirer le consommateur vers le produit (susciter le besoin, en agissant directement sur le consommateur, c'est **provoquer la demande** et rendre un produit incontournable). Le produit ainsi « marketé » deviendra référence dans l'esprit du grand public, et positionnera de ce fait le produit dans une logique de prix. (figure n°11).

Dans ce contexte, pour le praticien, certaines données sont essentielles pour le positionnement de son prix. Pour bien fixer son prix lors du référencement d'une nouvelle offre de produit ou de services, **les questions à se poser** et à poser aux laboratoires sont :

- Quels sont les circuits de distribution choisis par le fabricant ?
- Quel sera son message de communication ?
- Que recherchera le consommateur à travers le produit (motivations, usage, informations techniques, services rendus, ...) ?
- Quelle sera la stratégie des concurrents : Prix, différenciation par le conseil, ...

Trouver les réponses à ces questions, c'est connaître à priori le devenir du produit et donc dans quelle logique de positionnement il se trouvera. C'est aussi guider le choix de sa stratégie de service ou de vente.

Figure n°11 : Stratégie des laboratoires sur les produits de référence



II. Analyse des facteurs internes : bilan au sein du cabinet

« Connais toi toi-même » Socrate.

II.A. Connaître le profil de son équipe

L'analyse du profil du cabinet ne peut évidemment pas être séparée des individus – et des compétences – qui le composent. La stratégie globale du cabinet, et sa stratégie prix en particulier, devront donc être adaptées au profil de l'équipe du cabinet vétérinaire : vétérinaires associés et salariés, mais aussi ASV et secrétaires.

Il est pour cela nécessaire de bien identifier les compétences et les motivations de l'équipe afin que le positionnement tarifaire choisi soit le bon :

- **Quelles sont les compétences en présence ?** : profils « généralistes » ou « spécialistes » avec des diplômes de 3^o Cycle, profils « techniques » ou profils « commerciaux », autres compétences ?
- **Quelle est l'image souhaitée pour la clinique ?** : spécialiste, généraliste, haut de gamme, grand public, commerciale, ... ?
- **Quelles sont les priorités pour l'équipe ?** : consultations / actes, vente de produits au comptoir, ... ?
- **Quelles sont les motivations de chacun ?** : satisfaction de la clientèle, satisfaction technique, satisfaction financière, ... ?

Vérifier que le positionnement voulu pour le cabinet soit en adéquation avec la façon dont les membres du cabinet se perçoivent eux-mêmes, et sont perçus par les clients, est une étape fondamentale pour définir son positionnement tarifaire et sa stratégie de prix.

II.B. Analyser le profil financier de son cabinet

Les bilans financiers des cabinets sont riches d'informations utiles pour établir le **profil du cabinet** :

- Répartition du CA du cabinet par activité : Canine, Rurale, Equine, NAC
- Répartition du CA entre honoraires/actes et ventes de produits
- Répartition des marges entre produits / services
- Palmarès de produits (médicaments liés à la consultation, médicaments comptoirs, Petfood, ...)
 - Produits leaders en volume / en CA / en marge par segment de marché
 - A l'inverse, produits à perte
- Palmarès actes et services en CA et en marge (consultation, vaccin, chirurgie de convenance, chirurgie spécialisée, radiologie, laboratoire, endoscopie, suivi alimentation, suivi reproduction, ...)

Une analyse complète pour tous les produits n'est pas nécessaire et serait fastidieuse. La loi de Pareto fonctionne bien dans ce cas : on peut se limiter à l'analyse (dans un premier temps) des 20% de produits stratégiques qui représentent 80% du chiffre d'affaires ou des volumes.

II.B.1. Tableau de bord de suivi de l'activité

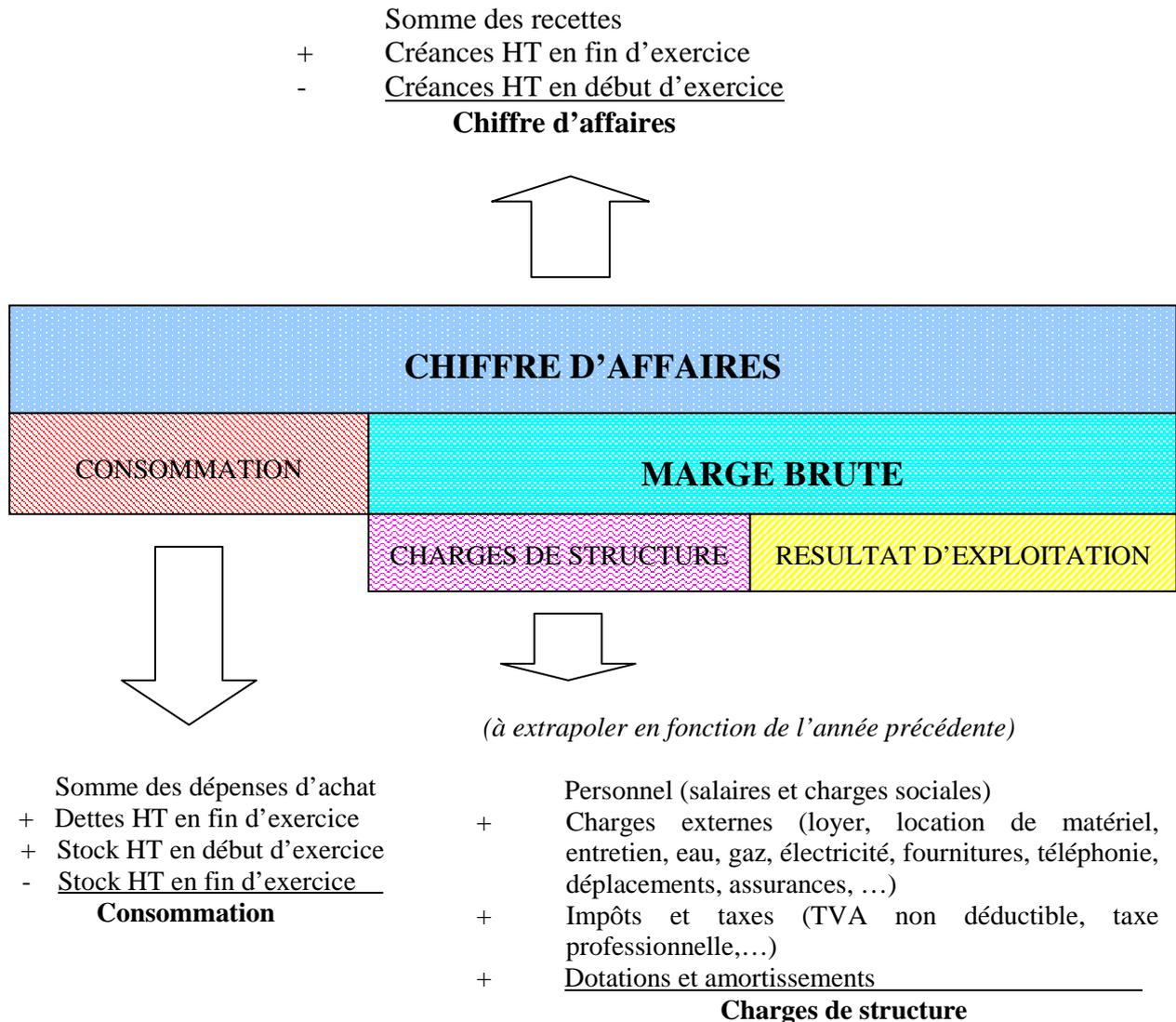
Un bon suivi stimule régulièrement la motivation de tous et permet de prendre conscience de certains points faibles, et donc de réagir rapidement. Le tableau doit **rester simple** et faire apparaître les **évolutions** d'une année à l'autre ; il peut être édité mensuellement. Il est recommandé pour ce faire d'utiliser un tableur (Excel). Un exemple de tableau de suivi est donné en annexe III.

Au cours de l'année, le calcul de la marge brute pour chaque activité se fait à partir du ratio estimé « **marge brute / chiffre d'affaires HT** » spécifique à chaque activité, et calculé une fois par an lors du bilan d'activité (figure n°12).

Ce ratio varie fortement d'une activité à l'autre. Voici quelques valeurs souvent constatées :

- 33 % du CA pour les ventes d'aliments
- 45 % du CA pour les autres ventes au comptoir en canine
- 80 à 90 % du CA pour les consultations canines

Figure n°12 : Rapport global entre chiffre d'affaires (CA) et marge brute (MB)



Il est important de conserver de la simplicité au système de suivi d'activité, sinon les informations risquent de perdre de la pertinence et le délai de réalisation augmentera.

Au minimum, le **suivi mensuel** doit donner :

- le CA mensuel général et par activité,
- les consultations par activité,
- les ventes de médicaments par activité,
- les ventes d'aliments (Petfood),
- les autres ventes au comptoir.

Il est intéressant de réaliser ponctuellement un bilan complet au sein d'un poste donné.

Par exemple au sein du poste « consultations », d'identifier la part de chacun des types et le ratio « marge brute/chiffre d'affaires HT » qui y correspond :

- Vaccinations
- Chirurgie de convenance
- Troubles du comportement
- Gériatrie
- Nutrition
- ...

II.B.2. Calcul de rentabilité par famille de produits

II.B.2.a. Généralités

La comparaison économique de différentes postes d'activité se fait souvent sur le chiffre d'affaires alors qu'il serait plus pertinent de comparer leurs contributions relatives dans le résultat du cabinet.

En ce qui concerne les familles de produits en particulier, il est important de bien mettre en relief leur rentabilité pour les comparer plutôt que leurs chiffres d'affaires.

Les outils de mesure de la rentabilité devraient être **exprimés en valeur absolue et non en pourcentage**.

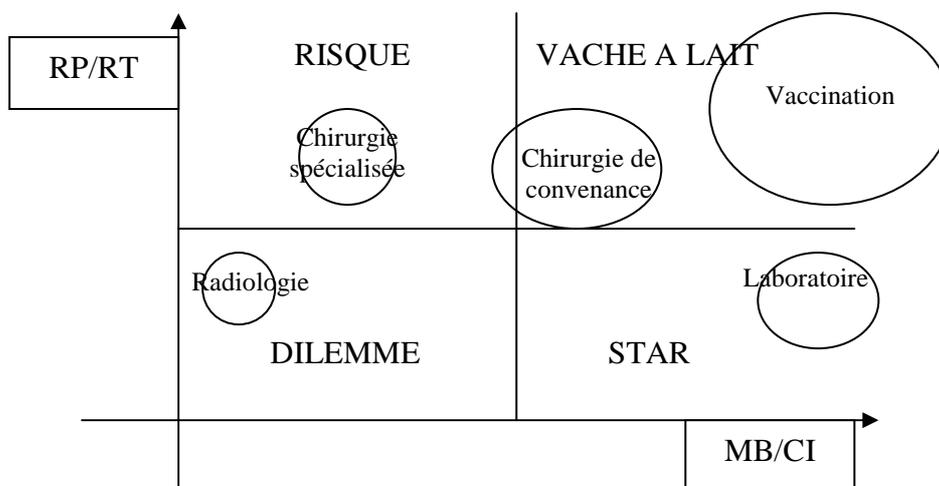
Enfin, il faut être **vigilant avec les promotions**, car un taux relativement modeste de remise peut avoir un impact important voire très important sur la marge de la gamme ou du produit.

II.B.2.b. La matrice BCG [12]

La matrice BCG est une technique d'analyse de portefeuille d'activités élaborée par un cabinet de conseil stratégique américain (le Boston Consulting Group).

Lors de l'analyse d'une activité, il est intéressant d'identifier la contribution relative de chaque prestation dans la rentabilité globale du cabinet vétérinaire, et de toutes les représenter dans une matrice pour en obtenir une **vision synthétique**, comme dans la figure n°13.

Figure n°13 : Matrice d'évaluation de la rentabilité relative de différents actes vétérinaires



RP : recettes de la prestation

RT : recettes totales

MB : Marge brute de la prestation

CI : Charges indirectes globales

La taille des cercles est proportionnelle au volume d'affaire de la prestation.

L'élaboration de cette matrice à partir des résultats financiers du cabinet permet alors de segmenter les prestations selon 4 catégories :

- **Les prestations « vache à lait »** : prestations à forte marge et prépondérante dans l'activité. Elles contribuent fortement au résultat final et ne nécessitent pas d'investissements lourds en terme de temps (formation) ou de matériel. Il est important d'y apporter une attention particulière car elles constituent la base des ressources.
- **Les prestations « stars »** : prestations à forte marge mais encore peu présentes dans l'activité. Elles ont un potentiel de développement significatif. L'objectif est de les développer pour augmenter le résultat.
- **Les prestations « dilemmes »** : prestations à faible marge et peu représentées. Leur pérennité peut contribuer à l'amélioration générale du service de la clientèle, ou de déboucher sur d'autres prestations à plus forte marge. L'objectif sera principalement de les optimiser pour qu'elles soient le plus rentables à l'activité en général.
- **Les prestations « à risques »** : prestations à faible marge, voire très faible, et encore fortement représentées dans l'activité. Elles sont préjudiciables à l'entreprise si elles sont trop nombreuses, et consomment trop de temps à l'équipe vétérinaire pour un résultat nul.

Elles ne sont à conserver qu'à la condition d'en améliorer la rentabilité ou en vue de les utiliser pour maintenir sa position stratégique (ex : vente de certains médicaments pour être présent dans les élevages et proposer des suivis de troupeaux). Dans le cas contraire, il est intéressant de pouvoir les sous-traiter, ou envisager de les supprimer à terme. Il faut absolument garder la maîtrise des coûts sur ces prestations et s'assurer qu'elles n'entraînent pas d'autres charges fixes directes (ex : embauche d'un personnel supplémentaire rémunéré que pour cette activité).

L'analyse de l'activité du cabinet à travers une matrice stratégique permet d'identifier clairement :

- les prestations sur lesquelles maintenir son positionnement
- celles à développer
- celles sur lesquelles rechercher plus de rentabilité
- celles à supprimer ou sous-traiter

On voit aussi apparaître les activités (prestations et produits) dont le positionnement tarifaire n'est pas adéquat par rapport à leur positionnement stratégique, et sur lesquelles modifier ses tarifs. Cette analyse terminée, il reste à se fixer des objectifs en terme de développement et de résultats.

II.C. Principaux calculs de gestion commerciale [13]

Il est important de connaître quelques formules de calcul simples qui interviennent dans l'élaboration d'une stratégie de prix.

II.C.1. La marge brute unitaire

La marge brute unitaire d'un produit est la différence entre son prix de vente HT et son prix d'achat (remises fournisseurs déduites).

$$\mathbf{MB = PV HT - PA HT}$$

La marge brute est plus significative que le chiffre d'affaires de la contribution des ventes d'un produit à la rentabilité du cabinet.

II.C.2. Le taux de marque

Le taux de marque est le rapport entre la marge brute unitaire d'un produit et son prix de vente HT, en pourcentage.

$$\mathbf{Tm = MB / PV HT \times 100}$$

Le taux de marque est l'expression du niveau de marge intrinsèque à un produit donné.

Il n'est cependant pas un outil pertinent pour comparer 2 produits, car il s'agit d'un pourcentage qui ne donne pas une représentation juste de la contribution du produit à la marge brute globale de l'activité : il vaut mieux gagner 10% de 5000€, que 20% de 1000€ !

Enfin, le taux de marque est parfois exprimé par rapport au prix d'achat HT. Ce mode de calcul permet de présenter un taux de marque plus fort.

II.C.3. Coefficient de revente

Le coefficient de revente est le rapport entre le PV TTC et le prix d'achat HT. Il permet de passer de l'un à l'autre. On peut aussi déterminer le coefficient de revente en fonction du taux de marque que l'on veut obtenir et du taux de TVA du produit.

$$\mathbf{K = PV TTC / PA HT = (1 + T_{TVA}) / (1 - Tm)}$$

Le coefficient de revente est souvent utilisé comme outil pour déterminer le prix de vente d'un produit à partir du prix d'achat, mais il tient rarement compte des remises. Il vaut mieux utiliser le taux de marque pour construire sa stratégie de prix.

Dans l'industrie vétérinaire, les coefficients de revente de référence fréquemment présentés par les centrales sont calculés sur le prix de vente HT et non TTC.

II.C.4. Détermination du prix de vente à partir du prix d'achat et du taux de marque

La stratégie de prix vise à générer de la marge. Les prix de vente des produits doivent donc en premier lieu être calculés en fonction de l'objectif de marge que l'on s'est donné :

$$\mathbf{PV\ HT = PA\ HT / (1 - Tm)}$$

Dans la pratique, le prix de vente est souvent contraint par le marché et la concurrence. Nous verrons dans le chapitre I.A.5. de la 3^{ème} partie comment déterminer dans ce cas un prix d'achat à négocier pour atteindre son objectif de marge sur un produit donné.

III. Définition du positionnement du cabinet vétérinaire

Le choix de la politique de prix d'un cabinet révèle beaucoup de choses sur son positionnement d'entreprise. C'est pourquoi politique de prix et positionnement doivent être corrélés de façon cohérente. Définir son positionnement c'est :

- Décider de la relation que l'on souhaite avoir avec sa clientèle,
- Déterminer son résultat d'entreprise.

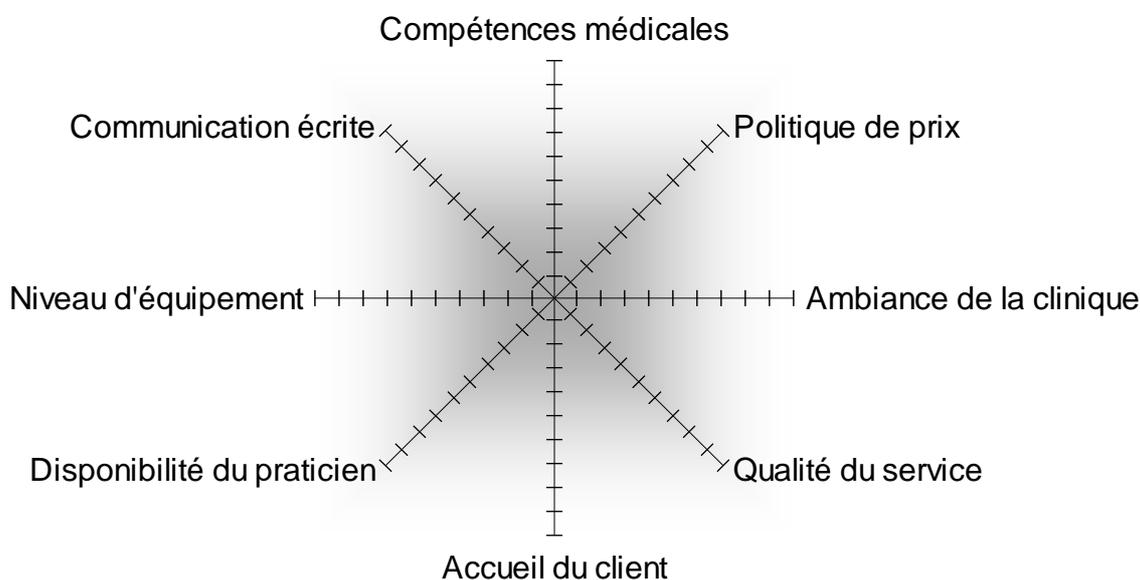
III.A. Choisir son positionnement

Clientèle canine pure, mixte ou à forte prédominance rurale, spécialisée à fort CA sur les honoraires ou au contraire diversifiée vers des services et la vente de produits hors AMM, tous les cabinets vétérinaires doivent avoir une politique prix en adéquation avec leur profil.

Le prix est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour attirer et fidéliser sa clientèle.

Ainsi à chaque profil de cabinet vétérinaire correspondent un positionnement et une stratégie prix spécifique. La figure n°14 met en relief les 8 composantes principales qui vont définir le positionnement du cabinet.

Figure n°14 : Les 8 composantes clés du positionnement du cabinet vétérinaire [21]



III.A.1. Positionnement SPECIALISTE

Le cabinet vétérinaire « Spécialiste » (ou plus souvent la clinique) rassemble des **compétences expertes et reconnues** dans leur domaine de spécialisation. Certains cabinets de ce type ne traitent d'ailleurs que des cas référencés. La qualité des actes techniques et des conseils prodigués justifie les tarifs élevés qui sont pratiqués. Les produits proposés sont des produits spécifiques, peu concurrencés, ou des produits leaders incontournables. Les prescriptions sont par ailleurs mieux acceptées et mieux suivies par les clients.

La politique de prix devient donc secondaire au maintien et au développement de l'expertise technique et de la réputation du cabinet. La rentabilité est assurée par des marges généreuses sur les actes et les produits. Inversement, ce modèle économique n'est viable que si la clientèle visée est suffisante et est en mesure d'accepter les tarifs pratiqués.

III.A.2. Positionnement GENERALISTE

Le cabinet vétérinaire « Généraliste » est **le plus répandu**. Son activité polyvalente couvre la plupart des pathologies et des actes vétérinaires courants, tant que celles-ci ne deviennent pas trop pointues. Le personnel est soucieux de la qualité des soins et des conseils donnés. L'activité commerciale de vente de produits est souvent jugée moins intéressante mais indispensable à la rentabilité du cabinet. Celui-ci est concurrencé sur les soins par les autres établissements vétérinaires et sur la vente de produits par les autres professionnels (pharmacies, groupements, etc.).

La politique de prix est trop souvent passive, se contentant de s'aligner sur les prix pratiqués par les concurrents. Le cabinet doit **valoriser ses actes et ses conseils** pour fidéliser une clientèle prête à rémunérer une qualité de services perçue, mais regardante quant aux prix des produits à qualité égale, et développer une **politique de prix différenciée** pour rester compétitif sur les produits les plus concurrentiels et préserver ses marges sur les autres produits. La relation client devient primordiale dans la santé économique du cabinet.

III.A.3. Positionnement COMMERCIAL

Le cabinet vétérinaire « Commercial » a une **activité de vente** très développée et propose des services non médicaux. Il est parfois adossé à une structure commerciale comme une animalerie ou un toiletteur. La concurrence se focalise davantage sur les autres professionnels capables de pratiquer des prix très compétitifs que sur les confrères vétérinaires.

La politique de prix est active, avec des prix d'appels bas sur les produits de volume et de faibles marges. La concurrence est surveillée de près pour que les prix restent toujours compétitifs. La conquête de nouveaux clients se fait à travers cette compétitivité tarifaire et via des offres promotionnelles fréquentes appuyées sur une communication organisée.

Cette technique étant très pénalisante sur la marge, elle ne peut fonctionner que si le potentiel de vente est suffisant pour **réaliser les volumes de vente** à atteindre. Cette politique impose de très bien connaître sa zone de chalandise, son environnement concurrentiel et d'avoir mis en place au sein du cabinet une bonne gestion des stocks pour limiter les immobilisations et négocier les meilleures conditions d'achat.

Enfin, ce positionnement peut être préjudiciable sur le long terme s'il développe une image « affairiste » trop négative. Il convient moins au vétérinaire, par essence positionné haut de gamme, qu'à ses concurrents souvent mieux formés et mieux armés pour pratiquer une politique tarifaire agressive.

Le tableau des positionnements ici dressé est évidemment exagéré. Globalement, la mise en place d'une politique de prix doit être adaptée aux objectifs de l'ensemble de l'équipe du cabinet, **comprise et partagée de tous** : ne pas perdre de client, les fidéliser, capter de nouveaux clients, ne pas gagner moins, gagner plus, gagner mieux... La bonne stratégie consiste donc à développer une stratégie spécifique à sa structure vétérinaire et issue d'un mélange des trois précédentes.

Le tableau n°4 synthétise les caractéristiques de ces 3 positionnements.

Tableau n°4 : Typologie des positionnements possibles

	POSITIONNEMENT DU CABINET ET POLITIQUE DE PRIX					
Profil du cabinet	SPECIALISTE		GENERALISTE		COMMERCIAL	
Activité	Soins / actes Pharmacie Services non médicaux	+++ + 0	Soins / actes Pharmacie Services non médicaux	++ ++ +	Soins / actes Pharmacie Services non médicaux	+ +++ ++
Concurrence	Faible car spécifique		Moyenne		Forte	
Objectifs	Garantir une exigence technique de haut niveau		Faire croître son activité sur les actes et la pharmacie Fidéliser sa clientèle		Augmenter son revenu en maximisant son CA Développer sa clientèle	
Offre produits	Produits spécifiques Produits leaders		Produits leaders Large gamme de produits		Produits de volume Produits leaders	
Politique de prix	Prix élevés justifiés par l'expertise technique Produits spécifiques peu concurrencés Force de la prescription		Alignement sur les prix de la concurrence		Politique active et agressive Prix bas pour faire du volume ou pénétrer un marché	
Avantages	Autonomie plus grande vis-à-vis de la vente Marges importantes		Activité diversifiée Clientèle visée très large Image technique préservée		Développement du CA et de la clientèle	
Inconvénients	Clientèle restreinte Faibles volumes		Subit le marché et la concurrence Risque d'agression		Dépendance vis-à-vis de la vente Faibles marges Clientèle infidèle --> vigilance / concurrence Risque d'image "affairiste"	
Méthodes	Maintenir le niveau d'expertise justifiant les tarifs		Fidéliser la clientèle en travaillant sa relation client		Développer sa fréquentation par des prix agressifs	
	Optimiser la gestion des stocks					
	Promotions ponctuelles					
	Pris bas sur les produits de référence					
Outils	Informatique / Gestion	+	Informatique / gestion	++	Informatique / Gestion	+++
	Coefficients de revente standards		Coefficients de revente personnalisés			
			Tableaux de suivi des performances			
			Exploitation des fichiers clients			
			Challenges d'équipe			
			Structuration des fonctions : acheteur, stock, manager...			

La politique de prix pourra être dynamique et compétitive sur certains produits concurrencés - aliment physiologique ou antiparasitaires externes -, et aménagée avec des marges plus élevées sur les produits médicaux et spécialisés, ou les produits de monopole (marque exclusive).

Par exemple, rien n'interdit qu'un cabinet vétérinaire généraliste développe en son sein une spécialisation en chirurgie osseuse, parce qu'un praticien en est passionné, et que par ailleurs le cabinet pratique une politique de prix agressive sur le Petfood pour contrer un LISA installé dans la zone de chalandise.

III.A.4. Les dangers de la concurrence par les prix

Se positionner uniquement par le prix n'est pas sans danger : il est facile pour un concurrent qui a le souhait de s'implanter, de rentrer dans une guerre des prix. **C'est aussi admettre implicitement qu'on apporte aucun plus au produit délivré et à sa vente.**

Le développement des jardineries / animaleries et des LISA (Libre Services Agricoles) intéressées en particulier par le potentiel du marché des animaux de compagnie, et plus récemment de l'équine (Décathlon) en sont des exemples.

Le prix doit donc être un argument de fréquentation, mais d'autres atouts seront nécessaires pour fidéliser votre clientèle : l'expertise, la proximité et la communication par exemples.

III.B. Définir son assortiment de gamme

L'assortiment de gamme utilisé et stocké dans le cabinet doit être en adéquation avec son positionnement, et choisi en fonction de critères techniques et financiers, alors qu'il n'est trop souvent que l'héritage d'habitudes acquises au fil du temps. **Les critères techniques** déterminent quelles molécules et quels produits vont couvrir tous les besoins du cabinet en fonction des actes et des services offerts. **Les critères financiers** orientent le choix des différentes présentations commerciales pour maximiser la rentabilité du cabinet en diminuant la valeur du stock, en optimisant les contrats commerciaux avec les fournisseurs, et en favorisant l'augmentation des marges.

Bien évidemment, les critères techniques priment sur les critères financiers.

III.B.1. Réaliser un inventaire

S'il existe déjà un stock, la première étape pour définir son assortiment de gamme est de réaliser un inventaire. Celui-ci permet d'avoir une **"photographie" de l'état des stocks** à un instant t et d'en apprécier le montant par rapport à celui des achats, à la fin de l'exercice par exemple. C'est aussi l'occasion de faire le point sur les doublons contenus dans les étagères et de diminuer le nombre de références.

Des variations de stock d'une année à l'autre impactent les bénéfices et peuvent biaiser l'appréciation de l'évolution de l'activité du cabinet ou de la clinique si elles sont importantes.

Pour réaliser son inventaire, on dresse la liste de tous les produits au sein du cabinet (médicaments, consommables, produits d'hygiène, etc.) en prenant en compte les stocks périphériques, et en indiquant pour chacune de ces références, la quantité et le prix unitaire d'achat hors taxe pour calculer sa valeur de stock (tableau n°5).

Tableau n°5 : Exemple de liste d'inventaire

Liste des références	Quantités	Tarif unitaire HT	Valeur de stock
Produit 1	Q	TU	Q x TU
.....

La connaissance des valeurs investies dans les stocks est indispensable pour avoir une gestion saine.

III.B.2. Rationaliser le nombre de références

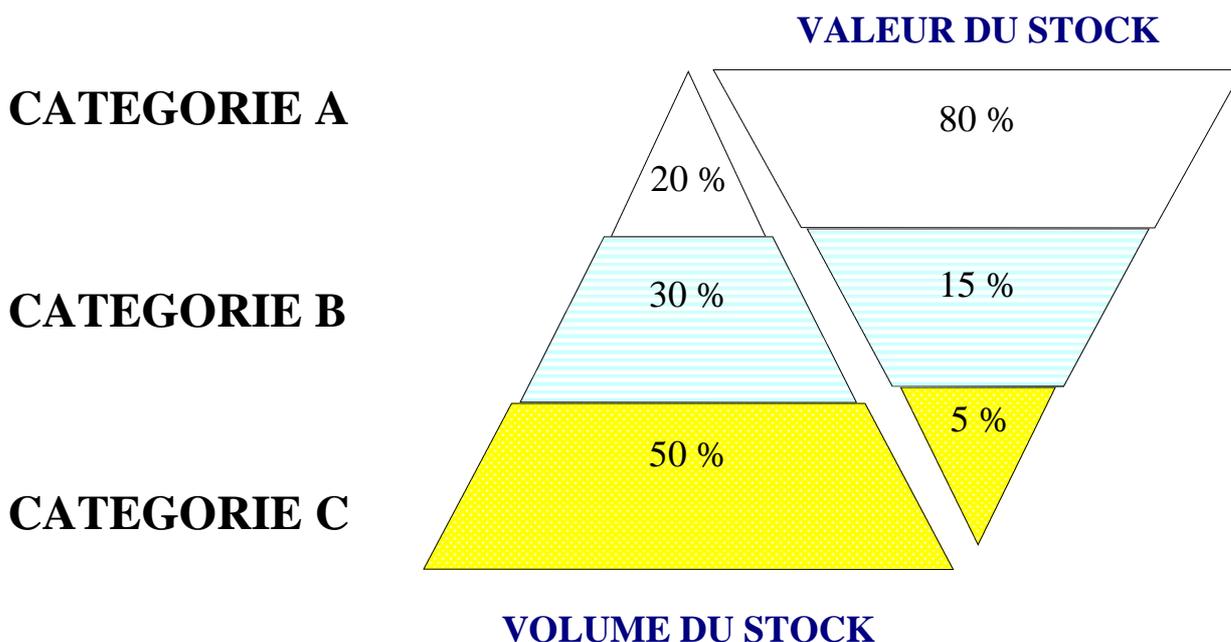
L'inventaire est aussi l'occasion idéale de trier les références en stock et d'éliminer celles devenues superflues. Pour chaque catégorie de produits, il faut choisir un **nombre restreint de références** correspondant aux critères techniques que l'on s'est fixé. La rationalisation de la gamme permet de concentrer ses achats sur un nombre limité de références et d'optimiser ainsi ses contrats commerciaux avec les fournisseurs.

La difficulté est de définir un assortiment de gamme suffisamment large pour l'adapter aux besoins des clients, et suffisamment étroit pour concentrer les achats et optimiser les remises commerciales des laboratoires.

III.B.3. Structurer ses gammes

Comme tous les produits ne contribuent pas de la même manière à la marge, il convient de concentrer son attention sur les produits les plus importants. **L'analyse ABC** distingue 3 grandes catégories de produits (figure n°15). Les articles sont triés suivant la marge qu'ils dégagent en valeur décroissante (marge unitaire multipliée par la quantité annuelle vendue).

Figure n°15 : L'analyse ABC



Catégorie A : ce sont les 20% d'articles qui représentent 80% de la valeur totale vendue. Ils représentent 65% du coût de stockage.

Catégorie B : ce sont les 30% d'articles qui représentent 15% de la valeur totale vendue. Ils représentent 25% du coût de stockage.

Catégorie C : ce sont les 50% d'articles qui représentent 5% de la valeur totale vendue. Ils représentent 10% du coût de stockage.

L'attention se portera donc principalement sur les produits de la **catégorie A**.

Il convient après cette première structuration quantitative de l'assortiment de gamme de la compléter par une analyse plus qualitative. Pour chaque activité du cabinet, on identifie les gammes et les produits qui ont une importance stratégique à partir de l'étude de la concurrence locale, de l'identification des attentes de la clientèle, et du choix du positionnement dans cet environnement. L'offre Produits se trouve ainsi **segmentée** en fonction de classes pour se concentrer sur les gammes les plus importantes (tableau n°6).

Tableau n°6 : Segmentation de l'offre Produits

	Canine	Rurale	Equine	Petfood
Produits sensibles				
Produits d'appels				
Produits exclusifs				
Produits nouveaux				
Produits volumes				
Produits leaders				

III.C. Définir sa stratégie de prix

Lorsque le positionnement de gamme et l'assortiment de gamme du cabinet ou de la clinique sont clairement définis et en cohérence l'un avec l'autre, il devient possible de définir sa stratégie de prix et d'en **fixer les objectifs et les cibles** en fonction de son contexte propre.

S'agit-il avant tout d'accroître sa clientèle ? D'augmenter le panier moyen de ses clients ? D'améliorer ses marges sur la clientèle existante pour mieux la fidéliser ? De développer certaines activités, voire d'en délaissé d'autres ? Toute politique tarifaire doit répondre à un objectif, et le bilan tiré de l'analyse du cabinet de son environnement permet de répondre à ses questions. **Cet objectif, mesurable et défini dans le temps, est spécifique au cabinet.** Il est personnalisé. Il tient compte du profil du cabinet, de la typologie de sa clientèle, de son environnement concurrentiel, des compétences en présence, de la disponibilité et de la motivation de l'équipe.

Les actions mises en œuvre devront concourir à cet objectif en **visant des cibles bien définies**, car mettre en place une stratégie de prix implique de prendre en compte toutes les conséquences que cela va avoir sur ses relations avec ses clients, avec ses concurrents locaux, sur son chiffre d'affaires, sa marge, et son résultat. [8]

Enfin, puisque les produits de référence ne contribuent que faiblement à la marge de façon unitaire, le cabinet doit **engager son énergie dans le développement des gammes spécifiques** ou de conseil à rentabilité plus forte, sur lesquels il est faiblement concurrencé, et qui ne peuvent croître par la simple demande.

Troisième Partie :
**METTRE EN ŒUVRE SA
STRATEGIE DE PRIX**

I. Maîtriser ses achats

La stratégie de prix choisie va se matérialiser par la mise en œuvre d'une politique de prix qui répondra au(x) objectif(s) donné(s). Pour mener à bien cette politique de prix, il faut l'appliquer en amont, en maîtrisant les prix d'achat, et en aval en fixant ses prix de vente de façon raisonnée et discriminante. Puis, il faudra faire vivre cette politique, car les prix et la réalité du marché ne sont pas des éléments figés mais dynamiques. Enfin, il sera fondamental de bien communiquer sur ses prix pour que la politique retenue soit facilement compréhensible pour la clientèle.

La maîtrise du prix commence par la maîtrise du prix d'achat auprès des fournisseurs. Trop souvent, le vétérinaire se sent contraint par le prix d'achat que lui propose son fournisseur et par le prix de vente 'indicatif' qu'il lui donne. La première étape de la stratégie de prix sera donc d'avoir une idée claire des prix d'achat réels des produits achetés, et pour cela, de bien comprendre le jeu des remises consenties par les fournisseurs.

I.A. Les remises financières et les remises en unités gratuites (UG) [13]

I.A.1. Quelques définitions [13]

Les **remises directes** : remises directement appliquées sur la facture.

Elles englobent :

- les remises **financières** en pied de facture
- les remises financières **promotionnelles** accordées à la commande
- les remises en unités gratuites, ou **UG**, accordées à la commande.

Les **remises indirectes** : remises accordées après la vente, souvent en fin d'année ou en fin de saison.

Elles comprennent :

- les remises de fin d'année (**RFA**), souvent calculées sur un objectif en volume
- les remises **arrière** : autres remises en fin de période sur un objectif prédéterminé de volume, de progression des ventes, de visibilité de la marque.

Les **remises en cascade** : ce sont des remises qui peuvent se cumuler (et non s'additionner) sur certains produits ou certaines gammes. Exemple : des achats bénéficiant d'une remise promotionnelle pendant un mois, et qui contribuent aussi au calcul de la RFA.

I.A.2. Remises en pourcentage et en valeur absolue [13]

Lorsqu'un vétérinaire discute d'une remise avec un délégué d'un laboratoire, il hésite souvent entre 2 seuils de remise : celui qu'il est sûr d'atteindre pour un pourcentage de remise donné, et celui supérieur – que le délégué l'incite habituellement à prendre – pour un pourcentage de remise supérieur.

En fait, le vétérinaire a tout intérêt à **comparer les 2 remises en valeur absolue** pour comparer les 2 offres. Souvent, la différence de marge brute entre les 2 promotions se joue sur les dernières unités achetées (et donc à revendre) comme on le voit dans le tableau n°7.

Tableau n°7 : Comparaison de 2 remises quantitatives

	Offre 1	Offre 2
PA HT Tarif	8,60 € HT	
Unités commandées	24 U	48 U
Remise	12 %	14 %
PA HT négocié	7,568 € HT	7,396 € HT
Montant facture HT	181,63 € HT	355,01 € HT
Prix de vente HT	11,037 €	
Marge brute unitaire	3,469 €	3,641 €
Marge brute globale pour 48 unités vendues	166,52 €	174,77 €
Ecart de marge brute	8,25 €	
Tm	31,4%	33%
Quantité minimale à vendre pour payer la facture	16 U	29 U

L'écart de marge brute entre les 2 promotions pour 48 unités correspond à la valeur d'achat d'une unité. Il faut donc attendre d'avoir vendu la dernière unité pour réaliser ce gain de marge. Si l'on compare les marges brutes unitaires des 2 offres pour 46 et 47 unités, on se rend compte qu'il offre 2 ne devient plus intéressante que l'offre 1 qu'à partir de la 47^e unité ! 2 produits invendus suffisent à annuler complètement l'avantage de l'offre 2.

Il faut donc être sûr du potentiel de vente de son cabinet pour choisir l'offre la plus haute. De façon empirique, on peut dire que **jusqu'à 4 mois de stock** on peut choisir l'offre la plus haute, mais qu'au-delà, il vaut mieux se contenter de la remise basse. [13]

Pour comparer des remises, il faut :

- la différence en valeur absolue,
- le seuil minimal de rentabilité,
- le potentiel d'écoulement.

Quelques règles à retenir [13] :

- Les conditions les plus basses ne sont pas forcément les moins intéressantes
- L'écart réel de marge entre 2 propositions doit être chiffré en valeur absolue
- Les produits saisonniers et ceux présentant une DLV courte doivent être traités avec vigilance.
- La différence entre 2 taux de marque n'est pas égale à la différence entre 2 taux de remise.

I.A.3. Les remises en unités gratuites (UG)

Les remises en UG sont différentes des remises financières. Souvent, on a tendance à exprimer la valeur des UG en équivalent d'une remise financière. Par exemple, pour une promotion 5 achetés, 1 UG, la remise serait de 1/5 soit 20%. Ce calcul est faux. Le calcul de la remise doit se faire sur la valeur totale des unités livrées, UG comprises, soit dans cet exemple, $1/(5+1) = 16,7\%$ en équivalent financier.

Les remises en UG ont l'avantage d'être **souvent plus intéressantes** que ce qui aurait pu être négocié en remise financière. Il faut cependant être prudent, car comme pour les remises sur objectif de volume, la remise ne sera perçue que lorsque les UG auront été revendues. Le **potentiel d'écoulement** du cabinet reste donc très important.

I.B. Gestion des remises

I.B.1. Les remises en cascade

Les taux des remises en cascade ne peuvent pas s'additionner, car la 1^{ère} remise a un impact sur la valeur absolue de la 2^{ème}.

Pour calculer le montant global de remises en cascade, il faut appliquer la formule suivante :

$$TR = T_{r1} + T_{r2}(1 - T_{r1})$$

TR : taux de remise global

T_{r1} : taux de remise s'appliquant en premier

T_{r2} : taux de remise s'appliquant en second

I.B.2. Négociation d'unités gratuites

Lors d'une négociation commerciale, il est souvent plus facile d'obtenir une remise en UG qu'une remise financière pour **atteindre le taux de remise globale souhaité**. Pour déterminer le nombre d'UG à négocier, on peut utiliser la formule suivante :

$$UG \text{ sup} = [(T_r - T_{ri}) / (1 - T_r)] \times UF$$

UG sup : nombre d'UG supplémentaires à négocier

T_r : taux de remise globale souhaité

T_{ri} : taux de remise initiale

I.B.3. Négociation d'un prix d'achat à partir d'un prix de marché et d'un objectif de taux de marque

Le vétérinaire ne peut pas toujours choisir son prix de vente s'il veut rester compétitif. Celui-ci lui est souvent imposé par le marché, en particulier pour les produits de référence. S'il souhaite atteindre son objectif de marge, le vétérinaire devra donc aller chercher sa marge en amont, en **négociant son prix d'achat réel**.

Pour déterminer un prix d'achat à négocier à partir d'un prix de marché et d'un taux de marque visé, on applique la formule suivante :

$$PA \text{ HT} = (1 - T_m) \times PV \text{ HT}$$

PA HT : prix d'achat hors taxe à négocier

T_m : taux de marque minimum visé

PV HT : prix de vente hors taxe du marché

La remise à obtenir correspond donc à PA HT / PA_{Tarif}, en pourcentage.

II. Fixer ses prix de vente

Jusqu'à quel niveau peut-on se permettre d'augmenter un prix sans entraîner une baisse de volume ? Jusqu'à quel niveau peut-on se permettre de baisser un prix pour que l'augmentation de volume compense la baisse de marge unitaire ? Telles sont les questions qui se posent lorsqu'on veut fixer son prix de façon à optimiser ses ventes.

Pour y répondre, nous verrons comment appréhender le prix de vente et quelle méthode adopter pour appliquer une stratégie de prix différenciée selon les différents types de produits, offrant à la fois des prix attractifs et préservant les marges.

II.A. Quelques notions sur le prix

II.A.1. Comment réfléchir son prix de vente

Lors d'une modification de tarif, un changement de coefficient sur toute une famille de produits peut conduire à baisser inutilement le tarif de certains produits ou à remonter dangereusement le tarif d'autres plus sensibles. Il est donc recommandé de déterminer les coefficients de marge et **de fixer ses prix de vente produit par produit** [13] sur certaines familles de produits plus stratégiques afin d'atteindre un résultat satisfaisant vis-à-vis de la clientèle et vis-à-vis de ses marges.

Comme nous l'avons vu précédemment, il est dangereux de réfléchir ses marges en pourcentage, car ce qui compte très concrètement, c'est la contribution en valeur absolue d'un produit ou d'une gamme à la marge brute et donc, à la rentabilité de la clinique. Lorsque le prix de vente varie, la marge varie plus vite que celui-ci en pourcentage. **La marge dégagée par un produit doit donc être abordée en se basant sur sa valeur absolue** [13], et non sur son pourcentage du prix de vente.

II.A.2. Le prix psychologique et l'élasticité des prix

II.A.2.a. Le prix psychologique

Le prix psychologique est **le prix que le client est prêt à payer pour un produit**. Lors de ses achats, le consommateur juge le rapport qualité/prix du produit. Le prix psychologique correspond à l'idée qu'il se fait du prix à payer par rapport au produit ou à la prestation proposés. En dessous d'un certain prix, le client pense que le produit ne peut pas être de bonne qualité ; au-dessus d'un certain prix, il renonce à acheter le produit. Le prix psychologique est le point entre ces 2 bornes qui assure en théorie la plus haute part de marché.

Il est possible **d'explorer les intentions d'achat** de la clientèle en posant très simplement ces 2 questions à un échantillon de clients, après avoir décrit le produit ou le service proposé en exposant les avantages et les limites : « En dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit ou service, car vous douteriez de sa qualité ? », et « au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit ou service, car vous le jugeriez trop cher ? ». [7] [16]

Le prix psychologique est souvent exprimé en utilisant le « 9 ». Il s'agit d'une technique pour attirer l'attention sur le 1^{er} chiffre et masquer la valeur du produit (exp. : 19,99 €).

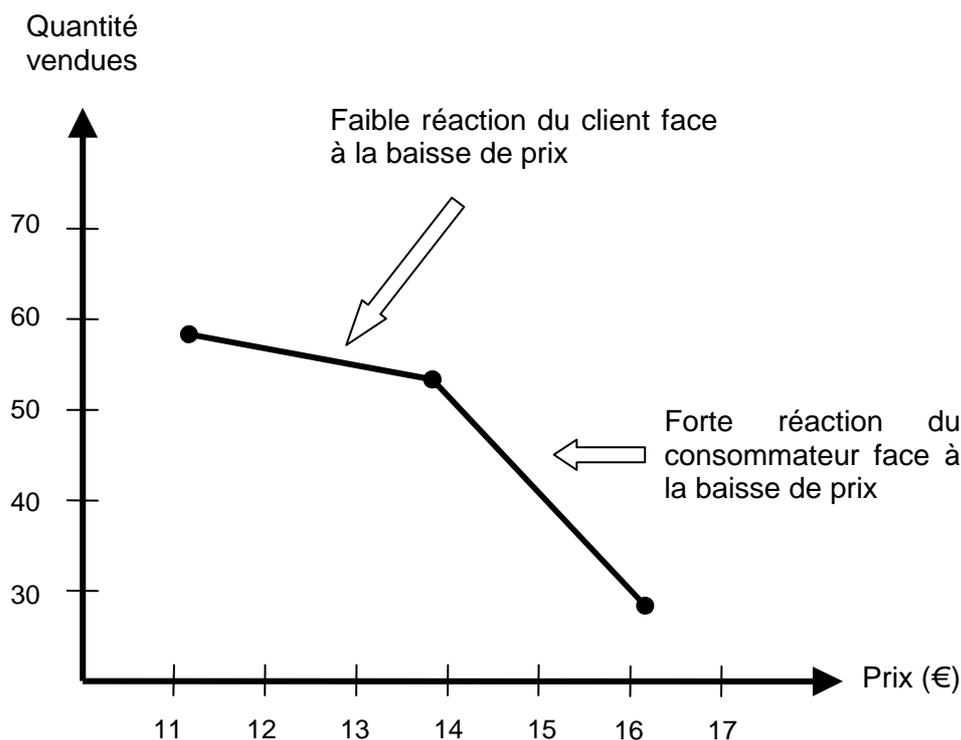
Il ne faut pas abuser de cette technique plutôt mercantile. On peut plutôt procéder par des arrondis par 5 cents d'euro (exp. : 19,95 €).

II.A.2.b. L'élasticité de la demande par rapport au prix [13]

L'élasticité au prix mesure l'impact de la variation de prix sur la demande des clients. Elle traduit la notion que **l'évolution de la demande n'est pas linéaire** en fonction de la variation du prix. Elle s'évalue en mesurant les variations de la demande en fonction d'une variation du prix.

Typiquement, la diminution du prix d'un produit va provoquer une hausse de la demande de ce produit jusqu'à un certain point. Au-delà de ce prix, la demande devient moins sensible à la baisse du prix : celle-ci devient improductive, comme le montre la figure n°16.

Figure n°16 : L'élasticité du prix [13]



L'élasticité au prix se calcule en utilisant la formule suivante :

$$E = \frac{Q_1 - Q_0}{\frac{1}{2}(Q_1 + Q_0)} \bigg/ \frac{P_1 - P_0}{\frac{1}{2}(P_1 + P_0)}$$

Q_1 : Quantité vendue sur une période définie avant modification du prix

Q_0 : Quantité vendue sur la même période après modification du prix

P_1 : Nouveau prix

P_0 : Ancien prix

Si E est inférieur à 1, la variation ne permet pas d'améliorer la marge du produit.

La courbe d'élasticité d'un produit n'est pas transposable à un autre produit.

II.A.2.c. Le juste prix

C'est le prix adapté au présentation du produit, qui permet **d'atteindre le positionnement et les objectifs financiers fixés de façon à ce que le tarif pratiqué ne paraisse pas plus élevé qu'ailleurs, et que les concurrents n'y voit pas une action agressive** qui les inciterait à baisser leur prix à leur tour.

De toutes les analyses réalisées sur la concurrence, on peut déduire quels sont les produits de référence qu'il est important de surveiller. L'observatoire des prix permet de déterminer les justes prix à pratiquer sur ces produits.

II.B. Fixer ses prix par la pondération des marges [13]

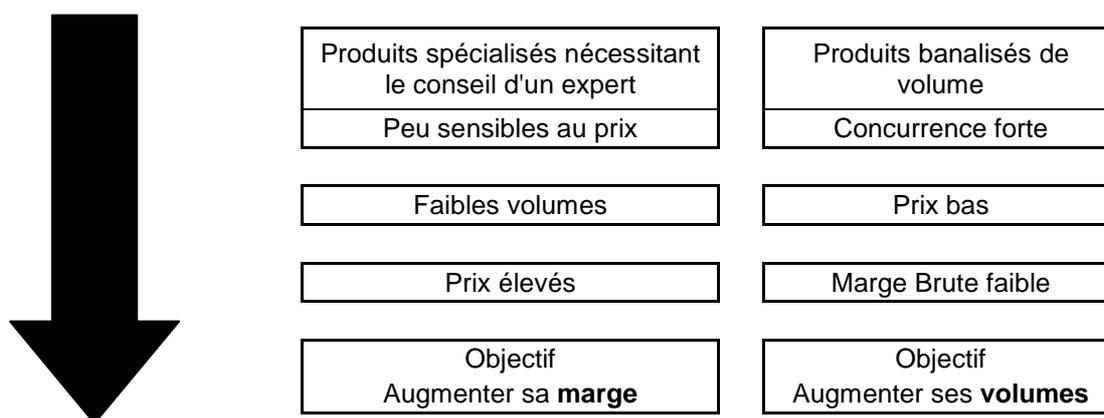
II.B.1. La pondération des marges

Economiquement, le cabinet vétérinaire n'a pas le potentiel de vente pour baisser systématiquement ses prix sur toutes ses références produits et ses prestations leaders sans conséquences économiques graves. L'objectif est donc de **rechercher le positionnement prix adapté** à l'environnement concurrentiel et à même de fidéliser la clientèle, tout en maintenant un niveau de marge correcte pour le cabinet.

On ne va donc **pas appliquer UNE mais DES stratégies de prix** en fonction des différentes catégories de produits. L'équilibre économique du cabinet repose sur la bonne répartition des ventes entre ces deux catégories de produits (figure n°17) :

- d'un côté les produits à travailler avec des objectifs de volumes,
- de l'autre les produits à travailler avec des objectifs de marges.

Figure n°17 : Caractéristiques des produits spécialisés / produits banalisés



Les produits spécialisés sont plus rémunérateurs et fidélisent la clientèle. Pour autant, on ne peut pas délaissier **les produits de référence qui contribuent fortement au chiffre d'affaires** et ont une importance stratégique. En effet, la mise en avant de ces produits à des tarifs attractifs dans le cabinet développe une image positive du cabinet ; les clients sont mis en confiance par ces prix alignés sur les autres points de vente. Ils demandent plus facilement des conseils en plus de leur achat initial, ce qui engendre de nouvelles ventes, et fait croître le chiffre d'affaires et la marge brute en valeur.

Stratégiquement, il est donc raisonnable d'adopter l'attitude suivante :

- **suiveur** sur les produits de référence, pour rester compétitif sans entrer dans une guerre tarifaire contre-productive,
- **spécialiste** avec des marges confortables sur les produits de prescription ou de conseil.

1^{ère} étape : Fixer ses "justes prix" sur les produits identifiés comme sensibles.

Les **produits de référence** ont des taux de marge peu élevés, du fait de la concurrence. Ce sont ces "**justes prix**" qui donnent à l'ensemble de la gamme produit l'impression d'être travaillée à prix attractifs.

Dans le domaine du Petfood, on considère généralement qu'un prix légèrement **supérieur de 5 %** à l'environnement concurrentiel est acceptable. Cependant, plus on reste proche du prix du marché, plus on apparaît compétitif.

2^{ème} étape : Pondérer ses marges en fonction des performances (volumes, remises) par gamme de produits et par article.

Pondérer ses marges c'est réaliser des arbitrages sur les marges des produits stratégiques et non stratégique de manière à **diminuer les prix des références les plus exposées tout en maintenant le niveau de marge globale en valeur absolue**. Cette pondération des marges permet d'être compétitif sur les références où la demande est forte, et de remonter la marge sur les références de faible demande ou très spécifique pour maintenir la rentabilité.

La méthode de la pondération des marges, permet non seulement d'être compétitif sur les produits sensibles en conservant un **équilibre financier** entre les différentes références, mais aussi de **développer la vente** des plus faibles rotations grâce à l'attraction des produits sensibles et à la fidélisation de la clientèle.

Selon la taille du cabinet et sa dépendance vis-à-vis du médicament, on peut envisager trois niveaux d'application de cette démarche : [13]

- Niveau 1 : pour les cabinets de petite taille ou dans lesquels le médicament ne représente pas une part prépondérante de l'activité, on positionne des **prix bas sur les produits de référence** et on applique une **marge linéaire** sur les autres produits
- Niveau 2 : pour les cabinets dans lesquels le médicament représente une part importante de l'activité ou possède un bon potentiel de développement, on positionne des **prix bas sur les produits de référence** et on applique la méthode de **pondération des marges par gamme** ou par produit
- Niveau 3 : pour les cabinets les plus importants où le médicament représente de gros chiffres d'affaires ou qui sont très motivés par la démarche : on utilise un tableur pour **simuler l'impact des décisions** prises en pondération des marges en émettant des hypothèses basses et hautes avant d'appliquer ces décisions.

Les pondérations des marges choisies devraient être revues et éventuellement modifiées au moins une fois par an.

Nous allons étudier l'application de la pondération des marges à travers deux exemples concrets, pris en gamme canine et en gamme rurale.

II.B.1.a. Exemple 1 : Frontline Combo Chat (figure n°18)

Le produit **Frontline Combo Chat** est vendu sous 2 présentations de 3 et de 6 pipettes. La présentation **3 pipettes** est le produit de référence du marché, car on la trouve chez le pharmacien et dans l'animalerie la plus proche du cabinet. La présentation en 6 pipettes par contre n'est pas disponible chez ces concurrents.

Dans la situation de départ, la présentation 3 pipettes est **vendue au cabinet 21,80 € TTC** et la présentation 6 pipettes 36,50 € TTC en appliquant le coefficient de revente standard de 1,83 médicaments vétérinaires canins. La présentation 3 pipettes est vendue 20 € TTC chez les concurrents, soit 9 % de moins qu'au cabinet. On va donc viser à aligner **le prix de cette présentation** sur la concurrence **sans pour autant diminuer la marge globale** faite sur les 2 présentations de Frontline Combo Chat.

On décide que **le 'juste prix' de la présentation 3 pipettes est de 20,50 € TTC**, car il se situe dans le même euro que la concurrence avec une différence de prix faible (+ 2,5 %) tout en restant au-dessus, pour éviter d'initier une guerre des prix.

Le prix de vente HT est donc égal à : $20,50 / 1,196 = 17,14 \text{ € HT}$
Le coefficient de revente est égal à : $17,14 / 9,96 = 1,72$
La marge absolue unitaire est égale à : $17,14 - 6,97 = \mathbf{10,170 \text{ €}}$

On considère que dans cette situation concurrentielle classique les ventes devraient mécaniquement **augmenter de 5%** par la simple diminution de prix de la présentation. Le nombre d'unités vendues devrait donc passer de 1 300 à 1 365.

La marge brute totale dégagée pour la présentation 3 pipettes est donc égale à :
MB : $10,170 \times 1\,365 = 13\,882 \text{ €}$

Pour atteindre le 2° objectif et préserver la marge globale faite sur ces 2 présentations, il faut maintenant adapter le prix de vente de la présentation 6 pipettes pour compenser la marge perdue sur la présentation 3 pipettes.

On doit obtenir une marge brute totale pour la présentation 6 pipettes de :

$18\,876 - 13\,882 = 4\,994 \text{ €}$

Soit une marge brute unitaire de : $4\,994 / 225 = 22,196 \text{ €}$

On considère en effet que le volume des ventes ne sera pas affecté par l'augmentation de prix car il s'agit d'un produit exclusif et vendu davantage sur prescription.

Le prix de vente TTC serait de : $(22,196 + 11,67) \times 1,196 = 40,50 \text{ € TTC}$

Dans le cas présent, la différence de prix de 0,50 € entre 2 unités de la présentation 3 pipettes et 1 unité de la présentation 6 pipettes peut sembler insuffisante. On choisit donc un **prix de vente TTC de la présentation 6 pipettes de 39,50 € TTC**.

Le prix de vente hors taxe est donc égal à : $39,50 / 1,196 = 33,03 \text{ € HT}$

Le coefficient de revente est égal à : $33,03 / 16,67 = 1,98$

La marge brute unitaire est égale à : $33,03 - 11,67 = \mathbf{21,357 \text{ €}}$

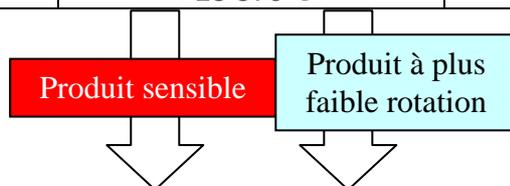
La marge brute totale du présentation est égale à : $\mathbf{4\,805 \text{ €}}$

On obtient donc une **marge brute globale de 18 687 €, soit quasiment stable (-1%)**.

Figure n°18 : Pondération des marges de 2 produits Frontline Combo Chat - Situation concurrentielle classique

Famille APE (TVA = 19,6 %)

Situation de départ	Frontline Combo Chat 3 pipettes	Frontline Combo Chat 6 pipettes	Ref 3	Ref 4
PA HT Tarif	9,96 €	16,67 €		
PA HT Négocié (remises directes, escomptes, RFA, ...)	6,97 €	11,67 €		
Coefficient de revente	1,83	1,83		
PV cabinet vétérinaire TTC	21,80 €	36,50 €		
PV de référence TTC	20,00 €	ND		
Positionnement cabinet / PV de référence	+ 9 %	ND		
Marge brute valeur absolue	11,257 €	18,848 €		
Taux de marque en %	61,8 %	61,8 %		
Nombre d'unités vendues en 12 mois	1300	225		
Marge brute totale présentation	14 635 €	4 241 €		
Marge brute totale des présentations	18 876 €			



Mise en place de la pondération des marges	Frontline Combo Chat 3 pipettes	Frontline Combo Chat 6 pipettes	Ref 3	Ref 4
PA HT Tarif	9,96 €	16,67 €		
PA HT Négocié (remises directes, escomptes, RFA, ...)	6,97 €	11,67 €		
Coefficient de revente	1,72	1,98		
PV cabinet vétérinaire TTC	20,50 €	39,50 €		
PV de référence TTC	20,00 €	ND		
Positionnement cabinet / PV de référence	+ 2,5 %	ND		
Marge brute valeur absolue	10,170 €	21,357 €		
Taux de marque en %	59,4 %	64,7 %		
Nombre d'unités vendues en 12 mois	1365 (+5%)	225		
Marge brute totale présentation	13 882 €	4 805 €		
Marge brute totale des présentations	18 687 €(-1%)			

II.B.1.b. Exemple 2 : Ivomec D (figure n°19)

Le produit **Ivomec D** est vendu sous 3 présentations de 50, 200, et 500 ml. La présentation **500 ml** représente plus de la moitié du chiffre d'affaires. On considère qu'elle est la seule disponible chez les concurrents, pharmaciens ou groupements.

Dans la situation de départ, la présentation 500 ml est **vendue au cabinet 469,20 € TTC**, la présentation 200 ml 200 € TTC, et la présentation 50 ml 57,50 € TTC en appliquant un coefficient de revente assez faible de 1,33, qu'on rencontre en gamme industrielle ou sur les produits bovins concurrencés. La présentation 500 ml est vendue 388 € TTC chez les concurrents, soit **plus de 20% d'écart** avec le cabinet. Cette position concurrentielle est intenable et entraîne une fuite de la clientèle chez les concurrents. L'objectif principal dans ce contexte va être de **s'aligner sur le marché** pour retrouver une image compétitive sur les prix, tout en **limitant les pertes** en marge brute globale sur la gamme.

Le 'juste prix' de la présentation 500 ml est imposé par le marché à 389,90 € TTC, pour être quasiment alignée sur les concurrents et éviter de passer dans la dizaine d'euros supérieure.

Le prix de vente hors taxe est donc égal à : $389,90 / 1,196 = 326,00 \text{ € HT}$
Le coefficient de revente est égal à : $326 / 294,95 = 1,105$
La marge absolue unitaire est égale à : $326 - 176,97 = 149,033 \text{ €}$

Dans cette situation très concurrentielle l'objectif est avant tout de stabiliser les ventes. Le nombre d'unités vendues devrait donc rester similaire.

La marge brute totale dégagée pour la présentation 500 ml est donc égale à :

MB : $149,033 \times 30 = 4\,471 \text{ €}$

Pour atteindre le 2° objectif et limiter la perte de marge globale, il faut maintenant adapter les prix de vente des présentations 200 ml et 50 ml.

On doit tendre vers une marge totale sur ces 2 présentations de : $12\,382 - 4\,471 = 7\,911 \text{ €}$.

Comme la présentation 200 ml contribue 3 fois plus à la marge totale que la présentation 50 ml, on attribuera 75% de cette somme à la présentation 200 ml et 25% à celui de 50 ml.

	Ivomec D 200 ml		Ivomec D 50 ml
D'où des marges unitaires de :	$7\,911 \times 0,75 / 52 = 114,101 \text{ €}$	et	32,962 €
Et des prix de vente TTC de :	$195,82 \times 1,196 = 234,20 \text{ €}$	et	67,52 €

Le coefficient de revente serait environ égal à 1,56 pour les 2 présentations, pour une augmentation de tarif de + 17 %, jugée trop importante. On préfère appliquer ici le coefficient standard des médicaments bovins de 1,50, et pratiquer un arrondi sur les prix.

Les prix de vente TTC retenus des présentations sont donc de **225 € pour la présentation 200 ml et de 64,90 € pour la présentation 50 ml**

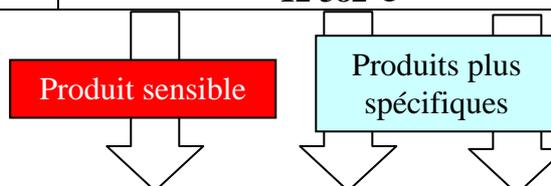
	Ivomec D 200 ml		Ivomec D 50 ml
Les prix de vente hors taxe sont de :	188,13 € HT		54,26 € HT
Les coefficients de revente sont de :	1,56		1,56
Les marges brutes unitaires sont de :	106,407 €		30,774 €

On obtient donc une **marge brute globale de 11 851 €, soit une baisse contenue de 4,3%**.

Figure n°19 : Pondération des marges de 3 produits Ivomec D - Situation concurrentielle très agressive (perte de part de marché au profit du concurrent)

Famille Endectocides (TVA = 19,6%)

Situation de départ	Ivomec D 500 ml	Ivomec D 200 ml	Ivomec D 50 ml	Ref 4
PA HT Tarif	294,95 €	125,72 €	36,14 €	
PA HT Négocié (remises directes, escomptes, RFA, ...)	176,97 €	81,72 €	23,49 €	
Coefficient de revente	1,33	1,33	1,33	
PV cabinet vétérinaire TTC	469,20 €	200 €	57,50 €	
PV de référence TTC	388 €	ND	ND	
Positionnement cabinet / PV de référence	+20,9 %	ND	ND	
Marge brute valeur absolue	215,338 €	85,504 €	24,87 €	
Taux de marque en %	54,9 %	51,1 %	51,2 %	
Nombre d'unités vendues en 12 mois	30	52	60	
Marge brute totale présentation	6 460 €	4 446 €	1 475 €	
Marge brute totale des présentations	12 382 €			



Mise en place de la pondération des marges	Ivomec D 500 ml	Ivomec D 200 ml	Ivomec D 50 ml	Ref 4
PA HT Tarif	294,95 €	125,72 €	36,14 €	
PA HT Négocié (remises directes, escomptes, RFA, ...)	176,97 €	81,72 €	23,49 €	
Coefficient de revente	1,105	1,50	1,50	
PV cabinet vétérinaire TTC	389,90 €	225 €	64,90 €	
PV de référence TTC	388 €	ND	ND	
Positionnement cabinet / PV de référence	+0,5 %	ND	ND	
Marge brute valeur absolue	149,033 €	106,407 €	30,774 €	
Taux de marque en %	45,7 %	56,6 %	56,7 %	
Nombre d'unités vendues en 12 mois	30	52	60	
Marge brute totale présentation	4 471 €	5 533 €	1 846 €	
Marge brute totale des présentations	11 851 €(-4,3 %)			

Il est à noter dans cet exemple que la présentation de 500 ml bénéficie de remises à l'achat représentant 40% du prix Tarif alors que les présentations de 200 et de 50 ml ne bénéficient que de 35% de remise. Il est donc peut-être possible d'augmenter la marge brute en négociant un surcroît de remise sur ces 2 autres présentations.

II.B.2. Répercussion des remises fournisseurs

Les remises consenties par les laboratoires pour promouvoir leurs gammes de produits sont parfois considérables. Idéalement, il serait souhaitable de conserver ces remises sans les répercuter dans le prix de vente, et historiquement, de très nombreux vétérinaires ne le font pas.

Pourtant, confronté à des prix de marché de plus en plus tendus pour les produits concurrentiels et avec les évolutions apportées par la loi Dutreil 2, il devient de plus en plus nécessaire pour le vétérinaire de répercuter ses remises dans son prix de vente. A défaut, il prend le risque de se décrédibiliser en proposant des **prix déconnectés du marché**.

Cependant, pour préserver ses marges, il n'est pas toujours nécessaire que le vétérinaire répercuter l'intégralité de ses remises. Une **intégration partielle de la remise** dans le prix de vente peut suffire à proposer un prix attractif et à dynamiser les ventes. [13]

Lorsqu'il semble que le prix doit être baissé, il est intéressant de calculer le nombre d'unités supplémentaires à vendre pour compenser la perte de marge sur le produit. Cela permettra de savoir si la baisse de prix a eu un impact positif, ou s'il eut mieux valu maintenir l'ancien prix, quitte à ne pas augmenter son volume de vente.

$$\text{Quantité supplémentaire à vendre en \%} = 1 / (1 + \Delta\text{MB en \%}) - 1$$

Exemple : si $\Delta\text{MB} = -20\%$, alors $Q_{\text{sup}} = +25\%$

Une méthode plus simple consiste à conserver sa marge en valeur absolue au prix d'achat remisé. On préserve ainsi sa marge tout en offrant un prix plus intéressant au client. [6]

II.C. Evolutions possibles des politiques commerciales

II.C.1. Adapter sa politique commerciale à des actes ou des situations ciblées

II.C.1.a. Pratiquer des prix bas sur les produits sensibles en préservant sa marge

Avec des clients travaillant sur des productions industrielles, **aligner ses prix** sur ceux de la concurrence pour les produits sensibles (Ronaxan et Oxomid en intégration veaux par exemple) est indispensable. En utilisant la technique de pondération des marges, on peut travailler avec une marge directe quasi-nulle sur ces produits et **compenser sur d'autres gammes** de produits (les désinfectants par exemple). Le coût final par animal des frais vétérinaires ne doit cependant pas dépasser le seuil acceptable pour l'éleveur.

II.C.1.b. Développer des forfaits de suivi de troupeau en élevage laitier

Il s'agit d'adapter le suivi de troupeau aux évolutions de l'économie agricole et de son contexte concurrentiel accru en développant, par exemple, 3 niveaux de service annuels :

- Niveau 1 : Le suivi échographie de base. Toutes les échographies, quelque soit leur nombre, sont comprises dans un forfait annuel tarifé en fonction du nombre de têtes de l'exploitation.
- Niveau 2 : Le suivi de reproduction complet. Le forfait annuel inclut le suivi des animaux en plus des échographies.
- Niveau 3 : La maintenance sanitaire globale. Toutes les prestations sont incluses dans le forfait annuel, tarifé en fonction de la taille du troupeau.

La formule du forfait permet de **pérenniser les actes** et de s'affranchir des objectifs de ventes de volumes de médicaments. L'éleveur paye pour les conseils et les formations reçues, hésite moins à solliciter les compétences de son vétérinaire. L'automédication souvent pratiquée en élevage est ainsi mieux encadrée. Cette approche, en valorisant les actes, **renforce la crédibilité** et la cohérence du rôle du vétérinaire en tant que partenaire indépendant.

Les revenus étant davantage transférés sur les honoraires, pour ne jamais descendre en dessous de 50% des revenus, il est possible de diminuer ses marges sur le médicament pour rester compétitif.

Des formules similaires sont imaginables dans les autres formes d'élevage de grands animaux ou dans les élevages canins et félins.

II.C.1.c. Organiser des offres attractives sur des compétences bien ciblées

En élevage, des mises à la reproduction réussies sont essentielles à la bonne performance économique de l'entreprise. **L'accompagnement de la mise à la reproduction** dans l'élevage peut être packagée sous la forme d'un forfait annuel, toujours tarifé au nombre de bêtes. Les médicaments restent eux facturés en sus.

Cette formule favorise une **vision préventive de la santé** du troupeau. Les animaux sont examinés tous les mois qu'il y ait un problème ou non, pour vérifier l'involution utérine, contrôler les retours en chaleur, établir les diagnostics de gestation. Le praticien sort d'une approche médicale subie, celle de l'urgence, du vétérinaire « pompier » pour une approche préventive avec davantage de recul. Il peut ainsi se concentrer sur les conseils et la pédagogie, en matière de nutrition par exemple, beaucoup plus fidélisant que la vente de médicaments. Il est d'ailleurs important de veiller à visiter le troupeau régulièrement, sans attendre la survenue de problèmes, pour maintenir l'éleveur dans une vision préventive.

II.C.1.d. Diminuer les marges sur les médicaments dans le cadre de prophylaxies

On peut accorder une **remise particulière** sur les médicaments utilisés lors d'une campagne de prophylaxie : la prophylaxie va davantage valoriser l'acte que le médicament, et on garde ainsi un marché en vente qui nous aurait autrement de toute façon échapper.

II.C.1.e. Adapter la politique de prix dans le cadre de traitements longs [5]

Les traitements longs posent un problème spécifique pour le vétérinaire : le coût du traitement peut être élevé, en particulier pour des animaux de grande taille, et surtout il devient récurrent. Ainsi, en canine, certains traitements dépassent facilement les 100 € de coûts mensuels. Le client a de plus la liberté de renouveler son traitement dans une pharmacie s'il le souhaite.

L'adaptation de la politique de prix va poursuivre 4 objectifs :

- mieux soigner un plus grand nombre d'animaux, en augmentant le taux d'acceptabilité des suivis médicaux longs
- valoriser sa technicité
- augmenter sa marge en valeur en gagnant des ventes qu'on n'aurait pas eues autrement
- faire face à la concurrence des pharmaciens.

Les tarifs sur les traitements longs vont être **ajustés de façon dégressive** avec une marge réduite sur les médicaments (jamais sur les actes) pour les présentations les plus importants, ou pour des achats en lots. Le prix de vente est aligné sur les prix de la concurrence sans chercher à être moins cher. Les propriétaires ont donc plus de chance d'accepter le suivi médical et de le renouveler au cabinet plutôt que chez un concurrent.

II.C.2. Pratiquer remises et promotions

II.C.2.a. Fidéliser les achats d'une année à l'autre

La mise en place d'une **remise systématique sur facture en fonction des achats de l'année précédente** incite les clients à revenir effectuer les achats vétérinaires au cabinet. Cette fidélisation sera plus efficace avec les gros clients qu'avec les autres qui auront plus de mal à en bénéficier. Elle nécessite cependant un effort de trésorerie conséquent.

La remise est fonction d'un seuil minimal d'achats effectués au cabinet, et progresse ensuite par paliers. En terme de valeur, une remise systématique de ce type représente quelques pourcentages de réduction mais ne doit pas être trop élevée (< 10%). L'application sur la facture la rend bien visible pour le client. Le calcul de la remise peut être basé sur tout ou partie des achats mais ne devrait pas inclure les actes. Les promotions ponctuelles ou saisonnières par exemple, n'ont pas à être forcément prises en compte. Dans tous les cas, la règle de calcul doit être simple, claire, et applicable à tous.

II.C.2.b. Mettre en place une remise de fin d'année

Une remise annuelle est accordée aux clients en fin d'année sur le **chiffre d'affaires des médicaments** qu'ils achètent au cabinet. En fin d'année comptable, on calcule par client le volume de médicaments achetés sur l'année n. En fonction d'une grille pré-établie, la remise est appliquée sous forme de bon d'achat ou en financier sur l'année n + 1. Pour un bon d'achat, celui-ci doit être envoyé ou donné au client qui devrait avoir à le ramener pour en profiter : cela l'oblige à faire une démarche active pour bénéficier de la remise.

La remise annuelle a l'avantage de **limiter les discussions** liées aux prix et de fidéliser les gros éleveurs, qui bénéficient de grosses remises. Cependant, elle manque de lisibilité : il y a fort à parier que les éleveurs oublieront d'inclure la remise lorsqu'ils comparent les prix avec d'autres points de vente.

II.C.2.c. Pratiquer des promotions saisonnières

L'activité vétérinaire étant fluctuante selon les saisons, on peut animer sa politique de prix en mettant en avant des **produits d'appels** (exp. : Zanil, Panacur, Eprinex, Ivomec, traitements de tarissement) lors de promotions saisonnières.

Les promotions saisonnières peuvent être communiqués dans la cadre de campagnes d'information (mailing, e-mailing) techniques sur les pathologies.

II.C.2.d. Récompenser les bons payeurs

Les impayés coûtant chers en trésorerie et en temps passé pour le recouvrement, on peut inciter ses clients à payer comptant en faisant une **remise pour escompte**.

Si l'environnement concurrentiel n'est pas trop difficile, et sur les produits non sensibles, la remise pour escompte peut être intégrée au calcul du prix de revente : le client est satisfait car il bénéficie d'une remise, et la marge faite sur le produit est préservée.

On peut aussi proposer une remise entre 0,5 et 1,5% aux clients acceptant le **prélèvement automatique** à l'échéance.

II.C.3. Travailler la relation client

II.C.3.a. Soigner sa relation client avec les éleveurs canins

La pratique d'un **prix d'appel sur l'acte de base** (tatouage / vaccin ou tatouage / transpondeur) crée du volume et fidélise les éleveurs canins en les considérant comme des clients privilégiés. Les autres interventions ponctuelles restent elles à prix classiques.

Comme les éleveurs d'animaux de production, les éleveurs canins sont sensibles à des contrats de soins leur assurant un suivi médical de la reproduction de leur élevage. Ces techniques amplifient la **fidélisation** et relègue le prix à un niveau secondaire dans la relation.

II.C.3.b. Personnaliser le geste

En canine, la personnalisation de la relation avec les bons clients est très importante, et il faut savoir la renforcer grâce à de petits gestes ponctuels, qui ne passent pas forcément par le prix. Par exemple, pour un geste technique pratiqué sur plusieurs animaux, il est possible d'offrir une prestation annexe, à condition de surtout le faire savoir. Cela peut être un traitement anti-puces non facturé en marge d'une consultation pour plusieurs animaux, ou le don d'un petit paquet d'aliment spécifique après une castration de convenance. L'important est de **personnaliser le geste**, en rappelant au client qu'il a un statut particulier pour le cabinet.

Cette personnalisation de la relation peut aussi se pratiquer en rurale avec les quelques meilleurs clients du cabinet, en prolongeant par exemple une promotion d'un laboratoire aux frais du cabinet pour ces clients. **L'effet sur la fidélité de ces clients peut être majeur** par rapport à l'investissement financier engagé.

II.C.3.c. Travailler sur devis pour les actes spécifiques

En canine, le client se sent trop souvent pris en otage, sans maîtrise sur le coût final qui lui sera facturé. Il est important de travailler systématiquement sur devis et facture détaillée pour les actes spécialisés, type chirurgie : **le devis doit être accompagné d'explications précises** sur ce qui va être fait, comment sont répartis les coûts : consultation, injection, anesthésie, intervention, radio, etc.

Dans son témoignage en annexe IV., le Dr Hervé HIARD, praticien rural, explique les adaptations qu'il a apportées à sa stratégie de prix.

II.D. Gérer sa politique prix

Mettre en œuvre un **suivi simple de l'activité** du cabinet est nécessaire afin de suivre les résultats et mesurer les retombées de sa politique tarifaire.

La clôture des comptes annuels offre à l'entreprise vétérinaire l'occasion de réaliser une analyse approfondie de son activité et de sa rentabilité. Néanmoins, il est bon d'avoir à sa disposition tout au long de l'exercice comptable un outil simple de suivi mensuel de l'activité par rapport à l'année précédente et par rapport aux objectifs que l'on s'est fixé.

On doit pouvoir :

- Connaître les quantités vendues, le CA, le taux de marge et la marge brute par référence et par famille produit (unitaire et cumul 12 mois)
- Avoir accès au palmarès produits, en volume et en CA
- Suivre les évolutions d'année en année, et après la mise en place d'une action prix
- Faire des simulations de prix, volume et marge
- Travailler l'étiquetage prix

Il ne faut pas limiter le suivi aux seules performances des produits sensibles, mais bien à l'ensemble des activités du cabinet : actes et vente produits.

III. Animer sa politique prix

Lorsque la politique de prix du cabinet a été clairement définie et appliquée à tous les produits sensibles, il convient de la faire vivre. L'animation de la politique de prix contribue à l'image de dynamisme du cabinet et suscite l'intérêt des clients. En particulier dans les clientèles rurales, elle peut augmenter le taux de fréquentation du cabinet, pour voir s'il y a une bonne affaire à faire à ce moment. Il faut **qu'il se passe toujours "quelque chose"**, sans pour autant tomber dans la foire marchande d'un supermarché.

III.A. La promotion des ventes

La promotion des ventes sert à **présenter ponctuellement une offre attractive** à la clientèle afin de la fidéliser, de développer les ventes, de lancer un nouveau segment ou produit, ou de répondre à une offre concurrente agressive. [13]

Par définition, la promotion des ventes est un ensemble de techniques permettant de proposer un avantage supplémentaire limité dans l'espace et le temps (remise, cadeau, plus gratuit, bon de réduction, ...) à une cible déterminée. Elle favorise l'achat d'impulsion.

Attention, si les offres durent trop longtemps, la clientèle n'aura aucune raison d'acheter aujourd'hui, puisqu'elle sait que le produit sera présenté aux mêmes conditions le mois suivant. De plus, légalement, une promotion ne peut excéder 30 jours consécutifs.

Ces outils promotionnels, élaborés pour des circuits commerciaux purs, doivent être utilisés **avec prudence et parcimonie** par le vétérinaire. En effet, il est avant tout l'expert de la Santé Animale. Cette image d'expert des animaux ne doit absolument jamais être sacrifiée dans une accumulation d'actions jugées trop commerciales, qui auraient pour effet de renforcer l'image de « vétérinaire marchand ». Il convient donc d'adapter la présentation de la promotion aux particularités de l'activité vétérinaire.

Dans cette activité, les opérations de promotion doivent être travaillées en relation avec la saisonnalité des produits et les opérations spéciales proposées par les laboratoires et les centrales d'achat. Attention cependant au **respect de la réglementation** : il ne faut pas faire de publicité ni inciter à la consommation de médicaments.

III.A.1. Les offres promotionnelles incitatives

III.A.1.a. Les remises spéciales

Cette méthode consiste à accorder, sur une période déterminée, une remise spéciale, à la clientèle : -10 %, -25 %. La remise peut être financière ou sous forme de produit en plus (unité gratuite, plus gros présentation).

Pour être efficace, la remise doit être **supérieure à 10 %**. Les remises sur les produits de faible valeur (< 6 €) ont peu d'impact. [13]

Dans un contexte très concurrentiel, les remises spéciales permettent de se démarquer ponctuellement. Elles doivent être de courte durée pour ne pas trop pénaliser la marge annuelle par produit.

III.A.1.b. Les produits en lots

Le principe de la vente par lots est de **diminuer le prix à l'unité** pour un achat en nombre d'un produit.

Cette méthode fonctionne bien sur des produits de consommation usuelle, dont le **prix unitaire est bas** (inférieur à 10 €). On utilise souvent des lots pour les opérations saisonnières. La remise accordée doit dans ce cas **dépasser les 15 %**.

Lorsque les produits sont conditionnés en lots, la communication est simple. Par contre, il faut faire attention si les références sont vendues à l'unité. Il est préférable de communiquer sur le **prix à l'unité** plutôt que sur le prix du lot :

Exemple : sac aliment 5,70 € l'unité
 A partir de 3 4,80 € l'unité.

III.A.1.c. Les produits gratuits ou l'échantillonnage à grande échelle

Le cas du 13 à la douzaine (produit en lot) a déjà été évoqué mais celui des produits gratuits mérite un traitement à part. Il s'agit d'offrir de **manière spontanée** un produit de petite contenance ou un échantillon de grande contenance lorsqu'un montant d'achat dépasse une certaine somme (que l'on peut fixer à 100 euros). Ces produits gratuits seront plus efficaces s'ils servent à faire **découvrir de nouveaux produits** au client que celui-ci n'avait pas l'habitude d'acheter.

III.A.1.d. Les bundles ou pack produit

Il s'agit dans ce type de promotion d'associer plusieurs produits complémentaires pour former un lot. Par exemple : un kit complet « nettoyage dents yeux oreilles nez ». **L'avantage est dans le tout en un** pour le client qui est sensible à cette démarche de simplification et de vulgarisation de l'offre. Notons qu'il n'est pas nécessaire que le prix du lot soit inférieur au prix cumulé des articles du lot... C'est parfois même l'inverse.

III.A.1.e. Les cadeaux associés à la vente d'un produit

Dans ce cas, ce sont généralement les laboratoires qui **fournissent les cadeaux**, inclus ou séparés des produits achetés.

Le cadeau favorise l'achat d'impulsion. Il n'est pas obligatoirement en rapport avec le produit, et peut par exemple correspondre à l'actualité (exp. : coupe du monde de foot).

III.A.1.f. Les bons de réduction

Les bons de réduction sont peu adaptés au cabinet vétérinaire. Ils servent à promouvoir un nouveau service ou un nouveau produit, généralement à forte valeur ajoutée, que le client peut hésiter à essayer sans une motivation supplémentaire.

Il est important de donner une date de limite de validité aux bons de réduction.

III.A.1.g. Les mises en avant

Robert Trujillo résumait très bien le merchandising : « Empilez haut, positionnez bien les prix, et faites du cirque en permanence ».

La mise en avant s'appuie sur des **animations construites autour de thématiques** bien définies et pertinentes avec l'activité du cabinet et la saison. En voici quelques exemples :

- mise en avant de nouveaux produits
- mise en avant de produits de saison
- diffusion de mailings d'information sur des pathologies ou des campagnes de prophylaxie en cours
- affichages informatifs de saison

Le merchandising est **plus efficace pour les produits de volume** : l'accroissement du facing va naturellement augmenter les ventes. Il est donc bien indiqué pour les produits sensibles. L'énergie du personnel devient alors plus disponible et mieux investie dans le conseil portant sur des produits plus spécifiques, dont les marges sont plus fortes, et pour lesquelles le facing donnerait de moindres résultats.

Pour juger de la pertinence de la mise en avant d'un produit plutôt qu'un autre en facing, on peut mettre en rapport les bénéfices total dégagés par les produits avec l'espace qu'ils occupent : [15], [17]

$$\text{Rentabilité du linéaire : } \frac{\text{BT}}{\text{LD}} = \frac{(\text{BB} + \text{RFA} + \text{revenus de trésorerie})}{\text{LD}}$$

BT : Bénéfice total

LD : longueur du linéaire utilisé

BB : bénéfice brut, ou cumul des marges brutes unitaires du produit

RFA : remises de fin d'année

Les revenus de trésorerie correspondent aux revenus générés par le placement de la trésorerie dégagée par les conditions de paiement obtenues auprès du fournisseur. L'analyse peut parfois s'effectuer sans les prendre en compte. On parle alors de bénéfice commercial plutôt que de bénéfice total.

Pour terminer, rappelons la règle des 6 P pour contrôler ses linéaires : [1]

Les bons **P**roduits sont-ils à la bonne **P**lace, au bon **P**rix, à la bonne **P** riode, avec la bonne **P**romotion, en quantité **P**roportionnelle aux ventes ?

Des illustrations de mises en avant au sein de cabinets vétérinaires sont données via les figures n 20 et n 21.

III.A.1.h. Les cartes de fidélité

Les cartes de fidélité sont **interdites** au sein de la profession vétérinaire.

III.A.1.i. La fiche client et la gestion de la relation client

Si les "cartes de fidélité" classiques (  la manière du coiffeur) sont interdites, il est conseillé de fidéliser ses clients par des cartes internes. Quel en est le principe ?

Premièrement la carte reste à la clinique, c'est l'ASV qui s'en sert et qui la remplit.

Deuxièmement, il n'y a rien à gagner, il s'agit plus **d'optimiser les achats du client et de le féliciter pour son observance**.

Dernièrement il d'agit de reconnaître le client, sa fiche matérialisant sa relation avec la clinique, il sait que ces achats sont enregistrés et qu'il n'a pas besoin de se souvenir des références de son aliment ou de son produit soin, la clinique le fait pour lui.

Il s'agit plus d'une fiche client que d'une carte de fidélité, mais les résultats sont les mêmes : le client est incité à revenir dans un endroit qui lui apporte des **services supplémentaires**.

Figure n°20 : Mise en avant d'une gamme d'aliment en zone d'attente



Figure n°21 : Mise en avant des gammes de référence

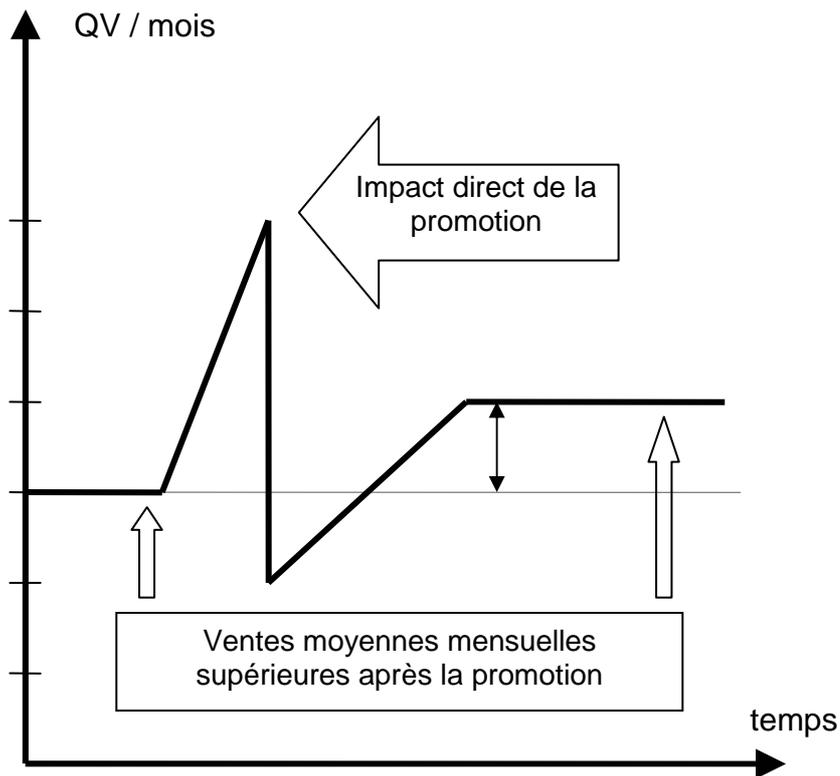


III.A.2 Animer et suivre une opération promotionnelle

Pour toute opération promotionnelle, il convient de **fixer un objectif et de mesurer la rentabilité** de l'opération : combien faut-il vendre en plus pour compenser la baisse de marge ? Combien de nouveaux acheteurs ais-je conquis ?

Globalement, une opération promotionnelle réussie fera progresser les ventes moyennes mensuelles d'un produit après le retour à la normale des ventes, comme on le voit dans la figure n°22.

Figure n°22 : Impact d'une promotion sur les ventes [13]



QV : Quantités vendues

III.A.2.a. Organiser une animation saisonnière

Les opérations promotionnelles doivent être structurées sur des **sujets bien définis** dans un plan autour duquel sera adapté toute la **communication** de la structure : affiches, mailing, dépliants, messages sur tableau blanc (figure n°23), réunions éleveurs, ...

Figure n°23 : utilisation d'un tableau blanc personnalisé pour une animation saisonnière



Attention cependant au revers de la médaille : trop d'informations, tue l'information ! Un message fort par période et par activité sera plus efficace et mieux perçu par les clients que plusieurs messages diffusés en même temps.

Le tableau n°8 résume les règles à suivre pour une communication efficace.

Tableau n°8 : Les règles du bon usage des outils de communication

	Où ?	Comment ?
AFFICHES	Accueil Espace d'attente Espace de vente	Encadrer Renouveler périodiquement (2-3 mois)
PAPER BOARD	Accueil Espace d'attente Espace de vente	Message personnalisé, écrit à la main Message court et de saison
MAILING	Clients ciblés Attention à la déontologie : conseils techniques et mailing uniquement aux clients du cabinet.	Eviter avec les factures Aux périodes charnières Accompagné d'un courrier technique
DEPLIANTS	Comptoir Espace d'attente	Dans un présentoir A commenter par un vétérinaire En association avec d'autres outils de communication (affiche)

III.A.2.b. Motiver l'équipe et suivre les opérations

Pour préparer une animation et pour que toute l'équipe soit bien motivée sur cette opération, il est conseillé de créer des **fiches de suivi des opérations**. On y consigne les chiffres repères et les remarques qui serviront pour les opérations ultérieures. Un exemple de fiche est donné en annexe V..

III.A.2.c. Réagir face à la promotion d'un concurrent [6]

S'il s'agit d'une grande surface qui propose des gammes de produits de qualité inférieure, il n'est pas nécessaire de réduire les prix sur une offre non comparable, d'autant qu'il sera alors très difficile d'être compétitif en terme de prix.

Dans le cadre d'une offre promotionnelle initiée par un concurrent très proche en terme de positionnement (qualité, services) et de typologie de clientèle, il peut être délicat de ne pas proposer quelque chose. Il est alors possible de présenter cette action commerciale comme une "prime de fidélité" pour les anciens clients ou comme une "offre de bienvenue" aux nouveaux.

Face à une promotion saisonnière récurrente, il convient de la prévoir et de déterminer le prix de vente selon la situation concurrentielle et les possibilités de maintien de la marge.

III.B. Huit méthodes pour augmenter ses prix en douceur

L'augmentation des tarifs est souvent tentante, soit pour répercuter les hausses de prix décidées par un laboratoire (en général 3 à 5 %) et maintenir ainsi son niveau de marge, soit pour rattraper des baisses de prix trop importantes sur un produit ou sur une gamme et retrouver ainsi des niveaux de marge corrects. La gestion de ces hausses de prix est toujours délicate. Globalement, on peut **pratiquer des hausses de prix mesurées (5 %), quitte à les étaler dans le temps** [19]. Une hausse de prix manifeste doit toujours être justifiée auprès du client en travaillant sa communication.

III.B.1. Modifier de manière systématique et régulière ses prix

Cette première solution consiste à modifier de manière systématique et régulière (tous les 6 mois par exemple) ses prix pour habituer ses clients à cette modification (c'est le principe des millésimes automobiles). On s'engage alors implicitement à ne pas modifier les prix entre ces dates.

III.B.2. Augmenter les prix sur les produits peu connus [19]

Augmenter les prix sur les produits peu connus, c'est aussi limiter les hausses sur les produits connus. Le vétérinaire doit augmenter très prudemment les produits sensibles au prix, de forte rotation, sur lesquels sont appliqués des prix bas permanents, pour fidéliser et donner au cabinet une image de prix attractifs.

On profite de la moins grande connaissance des prix sur les produits moins en vue, de faible rotation pour procéder à des augmentations supérieures à 5 %.

III.B.3. Rester dans le même palier d'euro [19]

Pour modifier les prix des produits de forte notoriété, on procède au cas par cas en veillant à rester dans le même palier d'euro (13,20 € à 13,80€). Là encore, une hausse de plus de 5 % pourrait être perçue comme prohibitive.

III.B.4. Modifier le contenu de l'offre

Pour éviter que le consommateur ne se focalise sur une augmentation, rien de tel que de faire diversion en créant une proposition de prix attractif par lot au moment où on augmente le prix unitaire. La promotion en lot de deux permet de baisser le prix unitaire et, parallèlement d'augmenter le prix du produit vendu à l'unité.

III.B.5. Proposer une offre globale

Un pack global composé de plusieurs références rend plus difficile les comparaisons entre deux offres concurrentes.

III.B.6. Référencer une nouvelle marque à fort conseil

Le référencement d'une nouvelle marque moins connue et moins concurrencée permet de réajuster ses marges par rapport à une marque connue, dont on s'est rendu petit à petit captif, notamment au niveau du prix [19]. En contrepartie, on doit investir de l'énergie en conseil pour lancer la nouvelle marque et justifier le différentiel de prix.

Cette stratégie peut être particulièrement porteuse sur des segments de marché nouveaux à développer : suppléments nutritionnels, produits d'hygiène, etc.

III.B.7. Proposer une promotion avant de revenir un prix "normal" supérieur à l'ancien

Cela consiste à offrir des réductions de prix pendant un certain temps puis afficher à nouveau un prix normal supérieur à celui qui était pratiqué avant la promotion.

Il faut noter toutefois que l'objectif premier des promotions est de faire découvrir de nouveaux produits et de provoquer des ventes complémentaires.

III.B.8. Profiter d'une innovation

Des modifications sur le produit, mêmes minimes (modification de la contenance, nouveau packaging, nouvelle formule enrichie) sont l'opportunité de remonter légèrement son tarif.

III.C. La réglementation

L'exercice vétérinaire et la vente de médicaments et de produits au sein du cabinet vétérinaire sont soumis à des réglementations propre à la profession (**Code de déontologie**), et aux règles du commerce (**Code de la Consommation et du Commerce**).

III.C.1. Code du Commerce

III.C.1.a. Affichage des prix Art L113-3

« Tout vendeur de produits ou tout prestataire de services doit par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié informer le consommateur sur les prix ».

III.C.1.b. La revente à perte

Interdiction de revendre un produit en dessous de son prix d'achat effectif sauf dérogation listée dans le Code du Commerce (Loi de finance n°63-628 du 2 juillet 1963. Art 1er).

Prix d'achat effectif : prix d'achat figurant sur la facture, majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et, le cas échéant, du prix du transport. Les ristournes sur facture sont prises en compte dans la détermination du prix d'achat effectif, sur preuve (article L 442-2 du Code du Commerce).

Cet article est modifié par l'article 47 de la loi n°2005-882 du 2 août 2005, dite **loi Dutreil 2**, qui autorise depuis 2006 **l'inclusion des remises arrière dans le calcul du prix d'achat effectif**, diminuant ainsi le seuil de revente à perte. Cette loi vise à faire baisser les prix pour le consommateur final ; elle a été élaborée pour la grande distribution mais s'applique aussi à la profession vétérinaire. [18]

Les dérogations à la revente à perte (article L 442-4 du Code du Commerce) concernent :

- les produits périssables à partir du moment où ils sont menacés d'altération rapide,
- les ventes volontaires ou forcées motivées par la cessation ou le changement d'une activité commerciale,
- les produits dont la vente présente un caractère saisonnier marqué, pendant la période terminale de la saison des ventes et dans l'intervalle compris entre deux saisons de vente,
- les produits qui ne répondent plus à la demande générale en raison de l'évolution de la mode ou de l'apparition de perfectionnements techniques,
- les produits aux caractéristiques identiques dont le réapprovisionnement s'est ou pourrait s'effectuer en baisse, le prix effectif d'achat étant alors remplacé par le prix résultant de la nouvelle facture d'achat ou par la valeur de réapprovisionnement,
- les produits dont le prix de revente est aligné sur le prix légalement pratiqué pour les mêmes produits par un autre commerçant dans la même zone d'activité.

III.C.1.c. La vente avec prime

La vente avec prime (cadeaux subordonnés à une vente) est **interdite** sous réserve de dérogation : produit identique (1 pour 1), produit indispensable (1 pile avec un jouet), menus objets.

Art L. 121-35 « Est interdite toute vente ou offre de vente de produits ou de biens ou toute prestation ou offre de prestation de services faites aux consommateurs et donnant droit, à titre gratuit, immédiatement ou à terme, à une prime consistant en produits, biens ou services sauf s'ils sont identiques à ceux qui font l'objet de la vente ou de la prestation. Cette disposition ne s'applique pas aux menus objets ou services de faible valeur ni aux échantillons. »

Art R. 121-9 « Ne sont pas considérés comme primes :

- la présentation habituel du produit, les biens, produits ou prestations de services qui sont indispensables à l'utilisation normale du produit, du bien ou du service faisant l'objet de la vente
- les prestations de service après-vente et les facilités de stationnement offertes par les commerçants à leurs clients
- les prestations de services attribuées gratuitement si ces prestations ne font pas ordinairement l'objet d'un contrat à titre onéreux et sont dépourvues de valeur marchande ».

III.C.1.d. Valeur des primes

La valeur maximale des primes (cadeaux, échantillons, objets et services) (Art R 121-8) est déterminée en fonction du prix de vente net, toutes taxes comprises, des produits, des biens ou des services faisant l'objet de la vente :

- prime d'un montant maximum de 7 % du prix net de l'achat principal si celui-ci est inférieur ou égal à 80 €,
- prime d'un montant de 5 € + 1 % du prix net de l'achat principal si celui-ci est supérieur à 80 €.

La valeur de la prime ne doit en aucun cas dépasser 60 € et s'entend, toutes taxes comprises, départ production pour des objets produits en France et franco et dédouanés à la frontière française pour les objets importés.

En cas d'infraction, l'amende peut s'élever à 1524 €.

III.C.1.e. Durée des opérations promotionnelles [13]

La période des opérations promotionnelles doit être mentionnée clairement. Elle ne peut excéder 30 jours car le prix de référence sur lequel se fait la remise doit correspondre au prix le plus bas pratiqué dans les 30 jours précédents l'opération.

III.C.2. Nouveau code de déontologie (J.O n°236 du 11 octobre 2003) [23]

III.C.2.a. Communication et information Art. 242-35

« La communication doit être conforme aux lois et règlements en vigueur et en particulier aux dispositions du code de la santé publique réglementant la publicité du médicament vétérinaire ».

III.C.2.b. Pharmacie Art R. 242-46

« Le vétérinaire ne doit pas, par quelque procédé ou moyen que ce soit, inciter ses clients à une utilisation abusive de médicaments ».

III.C.2.c. Rémunération Art R. 242-49

« La rémunération du vétérinaire ne peut dépendre de critères qui auraient pour conséquence de porter atteinte à son indépendance ou à la qualité de ses actes de médecine vétérinaire.

Tout versement, acceptation ou partage d'argent, entre vétérinaires ou entre vétérinaire et un tiers, sont interdits en dehors des cas autorisés par la réglementation en vigueur.

Les honoraires du vétérinaire sont déterminés avec tact et mesure en tenant compte de la nature des soins donnés et des circonstances particulières. Leur présentation doit être explicite en ce qui concerne l'identité du ou des intervenants et la nature des prestations effectuées par chacun.

Toutes pratiques tendant à abaisser le montant des rémunérations dans un but de concurrence sont interdites au vétérinaire dès lors qu'elles compromettent la qualité des soins.

Le vétérinaire doit répondre à toute demande d'information sur ses honoraires ou sur le coût d'un traitement.

La facturation d'un acte en fonction du résultat est interdite.

Le vétérinaire peut ne pas demander d'honoraires à ses clients démunis de ressources suffisantes ».

III.C.2.d. Autres activités Art. R. 242-62

« Toute activité commerciale est interdite dans les lieux d'exercice mentionnés à l'article R.242-54. Toutefois, n'est pas considérée comme une activité commerciale l'hospitalisation, la délivrance de médicaments, des aliments physiologiques ou diététiques et, d'une façon générale, celle des produits, matériels et services en rapport avec l'exercice de la médecine vétérinaire. Le vétérinaire doit veiller au respect de la législation en vigueur concernant la mise sur le marché de ces divers produits et services.

Tout courtage en matière de commerce d'animaux, la collecte ou la gestion de tous contrats d'assurance en général, y compris ceux qui couvrent les risques maladie, chirurgie ou mortalité des animaux, sont interdits aux vétérinaires exerçant la médecine et la chirurgie des animaux ».

III.C.2.e. Vitrine Art. R 242-74

« Toute vitrine d'exposition de médicaments, produits, supports de communication et matériels en rapport direct ou indirect avec l'exercice de la profession, visible de la voie publique, est interdite, à l'exception de celles permettant une action de communication institutionnelle organisée sous le contrôle du Conseil Supérieur de l'Ordre ».

III.C.2.f. Communication à l'intention de la clientèle Art R. 242-76

« Le vétérinaire peut adresser à chacun de ses clients ayant fait appel à ses services depuis moins d'une année un courrier pour l'informer de l'utilité d'une intervention de médecine préventive ou d'un traitement systématique. Il ne peut faire connaître à sa clientèle la mise à disposition d'un nouveau service ou d'une nouvelle activité, de l'arrivée d'un nouveau docteur vétérinaire, de la cession de sa clientèle, de son changement de numéro de téléphone, ou de son changement d'adresse, qu'après en avoir informé le Conseil Régional de l'Ordre ».

III.C.3. La DGCCRF

Les activités de la DGCCRF (ou Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation, et de la Répression des fraudes) s'organisent principalement autour de 3 pôles.

III.C.3.a. Le libre jeu de la concurrence

La DGCCRF fait la chasse aux ententes illicites et autres abus de position dominante qui pourraient fausser le fonctionnement du marché. Elle examine les opérations de concentration risquant d'aboutir à un déséquilibre excessif et traque abus et pratiques déloyales : prix imposés, discriminations, revente à perte...

III.C.3.b. La sécurité des consommateurs

Elle définit les règles d'étiquetage, de composition et de dénomination des marchandises, et vérifie la conformité du produit à son étiquetage.

III.C.3.c. La protection des intérêts économiques des consommateurs

Sa principale mission est de veiller à ce que les règles d'affichage des prix, des conditions de vente, des caractéristiques des produits et leurs compositions soient respectées. Elle contrôle la loyauté des pratiques commerciales telles que publicité, démarchage à domicile, vente à distance, annonces de rabais, clauses abusives de certains contrats.

Organisme de contrôle et de répression, la DGCCRF joue aussi un rôle important de conseil pour les professions libérales. Elle se doit de donner aux acteurs de l'économie les moyens de ne pas commettre d'erreurs : Relations commerciales, relations avec les fournisseurs, précision sur l'interprétation d'un texte ou d'une obligation légale, mises en place d'actions commerciales, la DGCCRF peut conseiller les vétérinaires pour qu'ils évitent de se mettre en infraction.

IV. Communiquer sur le prix

Lieux de la santé animale, le cabinet vétérinaire n'en est pas moins soumis aux règles et aux évolutions des modes de consommation.

Ainsi, l'article L.113-3 du Code de la consommation prévoit déjà que « tout vendeur de produits ou tout prestataire de services doit par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié informer le consommateur sur les prix ».

Mais au-delà de la réglementation, **la transparence** sur les prix, actes et produits, est aujourd'hui indispensable dans une relation quotidienne de **confiance** avec ses clients, propriétaires et éleveurs.

Depuis le 1er juillet 2003, les officines de pharmacie doivent afficher les prix des médicaments non-remboursables, comme la parapharmacie, ou tout autre produit de consommation. Le consommateur doit être informé de cette mesure par un support visible et lisible au sein de l'officine contenant la formule « Le prix des médicaments non remboursables est libre. Vous êtes informés des prix pratiqués dans l'officine pour ces médicaments par affichage ou étiquetage, et pour les médicaments non remboursables soumis à prescription médicale obligatoire, par un catalogue librement accessible dans l'officine ».

La remise au client qui le demande d'un **justificatif de paiement** comportant date d'achat, coordonnées de l'officine, nom et quantité de la spécialité délivrée et prix TTC payé est également obligatoire.

Actuellement le consommateur prend de la distance par rapport à l'offre et se méfie notamment de la hausse des prix, phénomène amplifié depuis le passage à l'euro. Il a l'impression qu'on cherche à le tromper, qu'on veut lui faire payer plus cher des produits qui ne sont pas forcément meilleurs ou nouveaux. Or la santé subit le même courant. Il devient donc important d'expliquer, de **rassurer**, de **montrer que l'on est respectueux**, et ce d'autant plus dans un cabinet ou une clinique.

IV.A. Affichage des prix des actes et des produits

Pour n'importe quel consommateur, voir le prix que l'on va payer est tout à fait normal. Et le fait qu'il s'agisse de médicaments ou d'actes médicaux n'y change rien. C'est avant tout une question de relation de confiance et de respect du consommateur qui aime savoir ce qu'il va payer, même sans vouloir comparer les prix.

En n'affichant pas les prix, les vétérinaires se pénalisent eux-mêmes. D'une manière générale, dans tous les cas **où il y a affichage, il y a augmentation conséquente des ventes**. Ainsi, plus on est clair et rigoureux sur l'affichage des prix, plus on vend.

IV.A.1. Prix des actes

Clairement visibles au sein de l'espace d'attente ou sur le comptoir d'accueil, les montants des actes courants doivent être clairement exprimés et ne doivent pas laisser de place aux mauvaises surprises.

IV.A.2. Prix des produits

Affichettes, panneaux ou réglottes clipsés, peu importe le support **pourvu que le prix soit bien visible**.

Il faut veiller à ce que le prix affiché soit en face du bon produit. Il est préférable de mentionner le nom du produit et sa contenance sur l'étiquette prix. Le prix doit être clairement lisible depuis le comptoir et les espaces d'attente.

Si l'on procède à l'étiquetage de chacun des produits, il faut vérifier régulièrement qu'il soit cohérent avec le prix enregistré au sein du système informatique. Il peut arriver qu'une même référence soit à deux prix différents en rayon (changement de tarif). Dans ce cas, le prix facturé est le prix le plus bas des deux.

Si les activités de la clinique sont séparées fonctionnellement ou géographiquement (2 portes d'accès différentes par exemple), il est bon de conserver un modèle de communication Prix commun à toute la clinique.

IV.A.3. Les promotions

En merchandising, le produit est en lui-même le premier support de communication. Une bonne mise en avant induit une augmentation significative des ventes. Pour cela, le produit doit être **visible et facilement accessible**. Lorsque le produit est petit, il faut en disposer suffisamment pour créer un effet de masse ; lorsqu'il est plus gros, il n'y a pas de problème.

Visuellement, le client doit pouvoir identifier immédiatement les promotions et les produits d'appel lorsqu'il entre dans le cabinet par des **codes visuels** (couleur, taille de police) clairs. De même, les emplacements promotionnels doivent rester identiques d'une promotion à l'autre. Cette permanence des lieux et des codes utilisés est très importante pour le client qui vient régulièrement au cabinet, et qui doit se sentir dans un environnement **familier**.

Attention, si les produits en promotion font partie d'une gamme plus large (comme c'est souvent le cas), il ne faut **jamais séparer l'espace promotionnel du reste de la gamme** : la promotion aura aussi un impact collatéral sur l'ensemble de la gamme. [13]

IV.A.4. Facture détaillée

En canine, la mise en place de factures détaillées, faisant la part entre les actes (détaillés), les médicaments et les ventes annexes (alimentation, accessoires, APE, ...) permet de clarifier la relation au prix. Elle sert de **support pour expliquer** au client les soins prodigués à son animal et l'implication que cela demande du cabinet. Beaucoup de discussions ou de ressentiments non verbalisés sont évités par une explication claire et transparente de la facture.

IV.A.5. Séparer les espaces de soins et de vente

L'agencement du cabinet devrait prendre en compte dans la mesure du possible la séparation physique des espaces de soins et les espaces de vente. L'accueil, la zone d'attente et de transit vers l'extérieur sont des espaces naturellement tournés vers la vente. Les zones de consultation et d'hospitalisation devraient quant à eux être vierges de d'outils et de supports promotionnels.

A l'extrême, on peut séparer physiquement la clinique de la zone de vente hors prescription, qui va devenir un Pet-shop, auquel sera éventuellement associé des activités annexes (toilette). Cette organisation a l'avantage, pour les vétérinaires ayant le plus la "fibre"

commerciale, de profiter du passage et de l'image générés par la clinique tout en préservant leur image d'expert. De plus, la facture vétérinaire ne se trouve plus alourdie des dépenses non médicales.

IV.A.6. Le prix à la cure ou au kilo

Pour faciliter la lisibilité des prix, notamment en rurale, il est possible d'afficher en plus du prix de la référence produit, le prix de revient du produit à la prise, à la cure ou au kilo. Cette méthode est particulièrement intéressante lors de la mise en avant d'un produit au sein du cabinet.

IV.B. Le dialogue avec les clients

IV.B.1. Etre à l'aise avec le prix

Beaucoup de vétérinaires ne sont pas à l'aise lorsqu'il s'agit de parler prix et évite ou limite la discussion. Ce malaise en lui-même contribue à générer directement des situations conflictuelles avec les clients, qu'elles soient verbalisées ou non.

Discuter du prix est d'autant plus aisé qu'on a préparé et réfléchi sa stratégie de prix en amont. Il est plus simple de **se souvenir que le prix est justifié** et d'en expliquer les composantes le cas échéant. Il répond à un contexte concurrentiel et à une structure de coût qui assure la pérennité économique du cabinet. Il répond surtout au choix d'une solution technique choisie pour garantir au mieux la santé et le bien-être de l'animal ou de l'élevage.

Dans tous les cas, le discours doit être **clair et transparent**, exprimé avec **assurance**. Un prix défini avec précision conforte l'idée que le prix est rationnel et non pas arbitraire. Au contraire, un ton de voix trop faible, des hésitations, une gêne manifeste renforcent l'idée que le prix annoncé pose problème.

Lorsqu'un acte médical ou chirurgical, ou un traitement est prévu, une discussion a lieu pour exposer les bénéfices et les risques pour l'animal, et annoncer le prix de la prestation. Une **approche ouverte et dépassionnée**, une explication claire des différents frais à engager vont mettre le client dans une attitude positive et dans une relation de confiance pour exprimer ses réticences quant au traitement proposé ou au prix de celui-ci.

IV.B.2. Répondre à une objection sur le prix

Communiquer sur le prix c'est aussi oser répondre à une objection sur le prix, qu'elle soit formulée directement ou indirectement.

L'important est de **comprendre** dans un premier temps ce qui justifie l'objection plus ou moins claire formulée en invitant le client à s'exprimer et en explorant son fonctionnement. C'est uniquement lorsqu'il lui semblera avoir bien cerné **le problème et les motivations** de son client que le vétérinaire pourra répondre et exposer des arguments. Proposer d'emblée une remise serait se décrédibiliser. [14]

Voici quelques conseils sur la façon d'aborder les objections les plus fréquentes : [9]

- Le client juge le **prix excessif** : il faut lui expliquer ce qu'il englobe, détailler les prestations et les traitements qui participent à la dépense.
- Le client trouve le **coût trop élevé pour son budget** : vous pouvez lui proposer une alternative à un tarif moins élevé en lui expliquant ce que le traitement perdra en efficacité, ou lui offrir des facilités de paiement.
- Le client pense qu'il existe une **solution moins chère** : il faut lui démontrer le contraire.

Lorsque l'échange et les explications semblent terminés, il est important de finaliser la discussion par une question fermée pour valider l'acceptation du traitement et du prix par le client. **Etre attentif aux attitudes non verbales** du client (sourire, position détendue, ouverte) permet de détecter si l'objection a pu être dénouée et si la discussion arrive à son terme. Dans tous les cas, la consultation se termine en rassurant le client sur son choix et sur les actions mises en œuvre pour son animal. [14]

En cas de **comportement agressif**, il faut savoir rester ferme et conserver une attitude droite et détendue, en évitant de rentrer dans le jeu du client qui cherche à mettre le vétérinaire en porte-à-faux. S'énerver à son tour, ou au contraire se taire sont à éviter. [14]

CONCLUSION

Une bonne stratégie de prix doit être adaptée au profil spécifique du cabinet, de ses objectifs et de son environnement concurrentiel. Il est donc fondamental d'approfondir l'analyse des facteurs externes et internes pour garantir la bonne compréhension que l'on a de son marché. Seule une stratégie de prix choisie en adéquation avec le positionnement du cabinet et sa stratégie générale permettra d'augmenter la marge générale du cabinet ou de la clinique. Ainsi, en officine, le bénéfice d'une remise à plat de la stratégie de prix associée au merchandising et à une animation produit peut s'évaluer à une progression du CA de 8 à 10%. [10].

Cette étude pose les principaux jalons d'une méthode dont peuvent s'inspirer les praticiens pour améliorer leur stratégie de prix et se sentir à plus à l'aise sur la question du prix face à leurs clients. Comme toutes les sujets commerciaux, il s'agit d'un sujet vivant, que nous avons voulu très concret, et qui mériterait sans doute d'évoluer et d'être adapté au fil du temps. Surtout, la stratégie de prix nécessite d'être tout d'abord adaptée au profil du cabinet et à la sensibilité de son ou de ses initiateur(s). Il serait inutile d'espérer qu'un vétérinaire puisse faire adhérer ses associés et son personnel à une stratégie qu'il se contenterait de décalquer, sans y adhérer franchement lui-même. Nous insisterons donc sur l'importance qu'il y a avant tout de poser les jalons de sa démarche entre les bornes de son univers de valeurs et de croyance. Cet ouvrage répertorie, ordonne des formules commerciales et promotionnelles orientées par essence vers une finalité de croissance économique et de rentabilité. Elles doivent être relativisées et appliquées en rapport avec la façon dont le vétérinaire veut vivre son métier. En particulier, il nous semble qu'il faille tracer une ligne jaune à ne pas franchir, lorsque le vétérinaire aurait l'impression de "sacrifier" le technicité ou l'éthique de son métier à une visée commerciale.

Ainsi, dans le cadre de ces limites, une stratégie de prix correctement développée et régulièrement animée permet de reprendre en main les conditions de rentabilité de son entreprise vétérinaire et donc d'en garantir la bonne santé économique pour la pérenniser et la faire grandir.

BIBLIOGRAPHIE

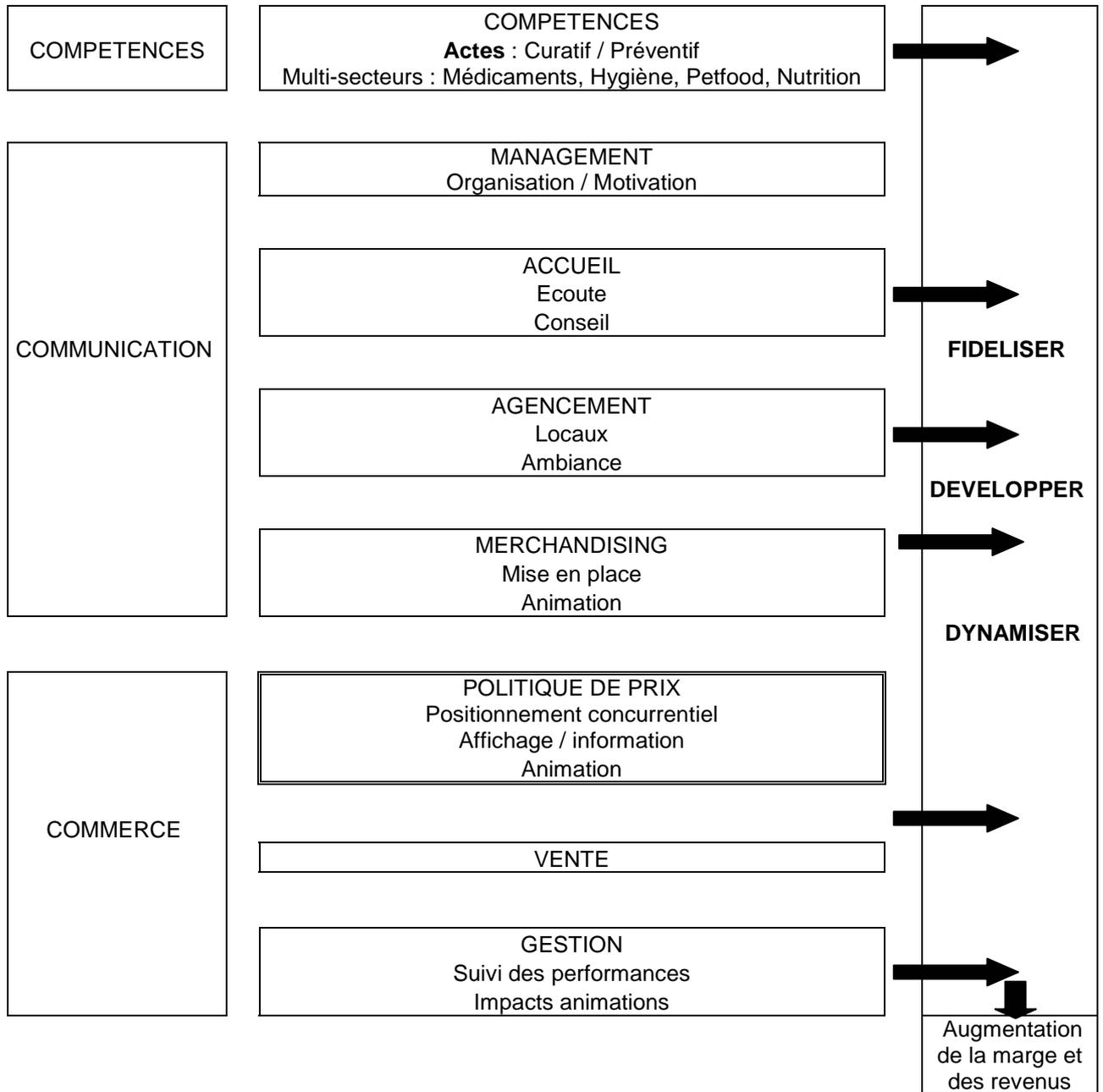
- [1] ALCYON. *Merchandising – Communication commerciale*.
- [2] ALCYON *Management – Développement*.
- [3] ALCYON. Enquêtes exclusives : Vétérinaires, si on parlait de vous... *Synapse*. 2003, hors-série mai.
- [4] BADO M., CATRY B. *Cours d'introduction au marketing Mastères I.M.* 1998.
- [5] BARALON P. Adapter sa politique de prix au contexte concurrentiel pour les suivis médicaux longs. *Le Nouveau Praticien Vétérinaire*. 2004, n°17, 80-84.
- [6] BARALON P., LABADIE F., MONTANGE L. Dossier : L'entreprise vétérinaire face à la concurrence. *Le Nouveau Praticien Vétérinaire*. 2001, n°5, 75-88.
- [7] CLERFEUILLE F. Bilan « check-up pour chiens âgés » : comment fixer son prix ? *Vetlife*. 2006, n°2, 26-27.
- [8] CLERFEUILLE F. La segmentation des clients dans une clientèle vétérinaire. *Vetscool*. 2006, n°5, 20.
- [9] DEFORET C. Comment parler d'argent. *Synapse*. 2004, n°11, 26-27.
- [10] DIQUERO I., POUZAUD F. Qui s'y colle décolle. *Le Moniteur des Pharmacies*. 2006, n°2628, 22-28.
- [11] DUTHEIL Chantal. Les ratios servent à affiner l'analyse de l'activité. *Clientèle & Cliniques*. 2003, n°76, 24-25.
- [12] HEMERY G. Matrice BCG. In Stratégie et analyse. [en-ligne]. Paris : sales-mkg, 2005. (mis à jour le 04/03/2005) [<http://www.sales-mkg.org/index.php?2005/03/09/16-matrice-bcg>]. (consulté le 23 mai 2008)
- [13] HERMOUET J. *Gérez votre officine - Politique de prix*. 3^{ème} ed. Rueil-Malmaison : Groupe Liaisons SA, 2005, 156 p.
- [14] LABADIE F. Comment répondre à la remarque : "c'est cher !". *Le Nouveau Praticien Vétérinaire*. 2003, n°14, 75-77.
- [15] LABLANCHE P. Passer de la marge brute au ratio de stock. *Clientèle & Cliniques*. 2002, n°66, 31.
- [16] LABLANCHE P. Le juste prix est celui que le client veut bien payer. *Clientèle & Cliniques*. 2003, n°68, 24.
- [17] LABLANCHE P. Seule la rentabilité totale d'un produit prévient les erreurs de merchandising. *Clientèle & Cliniques*. 2003, n°68, 31.
- [18] LABOUREL C. Quels enjeux pour demain ? *Synapse*. 2006, n°14, 02-05
- [19] LABOUREL C. Stratégie commerciale et politique de prix. *Synapse*. 2003, n°6, 18-19.
- [20] LABOUREL C. Valorisation des actes et utilisation raisonnée des médicaments. *Synapse*. 2005, n°13, 20-22.

- [21] LABOUREL C., WOUSSEN V. *et al.* Pour y voir plus clair sur l'installation vétérinaire. 2^{ème} ed. 2005, 48p.
- [22] LENDREVIE J., LINDON D. Mercator. 5^{ème} ed. Paris : Editions Dalloz, 1997, 856 p.
- [23] ORDRE DES VETERINAIRES. Le nouveau Code de déontologie vétérinaire. *La Semaine Vétérinaire*. 2003, n°1113, supplément.

ANNEXES

ANNEXE I. : Les 8 clés du développement du cabinet vétérinaire

LES 8 CLES DU DEVELOPPEMENT DU CABINET VETERINAIRE



ANNEXE II. : Enquêtes de satisfaction en activité canine et en activité rurale

Enquête de satisfaction clientèle

Afin de répondre encore mieux à vos attentes, nous souhaitons connaître votre opinion. Nous vous invitons à répondre à ce bref questionnaire et à le remettre à notre assistante à l'accueil.

ACCUEIL

Comment jugez-vous la qualité des relations que vous avez pu avoir avec l'ensemble de notre équipe et au sein de la clinique ?

	Accueil téléphonique		
Chaleureux	Normal	Indifférent	Froid
	Accueil à la clinique		
Chaleureux	Normal	Indifférent	Froid
	Temps d'attente		
Excellent	Bon	Moyen	Médiocre
Que pensez vous de la clinique (note de 1 = mauvais à 5 = très satisfaisant) en terme de :			
Facilité d'accès	___	Propreté générale	___
Ambiance générale	___	Confort de la salle d'attente	___
L'équipe vétérinaire (vétérinaire et auxiliaire) est-elle à votre écoute ?			
Oui, tout à fait	Oui, un peu	Non, pas assez	Non, pas du tout

CONSULTATIONS / SERVICES

Comment jugez-vous les services et les prestations proposés au sein de la clinique ?

	Que pensez-vous des compétences de votre vétérinaire ? Elles sont :		
Pointues	Moyennes	Insuffisantes	NSP
Lors de la consultation, avez-vous l'impression que votre vétérinaire réalise un examen complet de votre animal ?			
Oui, tout à fait	Oui	Non, il ne regarde pas du tout	
Les explications fournies par votre vétérinaire sur les soins donnés sont-elles ?			
Très claires	Claires	Peu claires	Inexistantes
Le suivi de votre animal après consultation ou chirurgie est :			
Très bon	Bon	Moyen	Mauvais
Comprenez-vous le décompte de la facture que vous payez chez votre vétérinaire ?			
Oui, tout à fait	Oui, à peu près	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Comment jugez-vous le coût des consultations ?			
Bon marché	Justifié	Excessif	NSP
Etes-vous bien informé sur les services proposés par la clinique ?			
Oui, tout à fait	Oui, à peu près	Non, pas vraiment	NSP
Parmi ces services, lesquels jugez-vous les plus importants ? (3 choix classés de 1 à 3)			
___	Conseils en alimentation	___	Conseils en éducation
___	Rappel date vaccination	___	Gardiennage
___	Services relatifs au décès de l'animal	___	Toilettage
___	Service de garde 7 jours sur 7	___	Vente d'accessoires
Y a-t-il des services, non cités, que vous souhaiteriez voir proposés par la clinique ?			

PRODUITS

Comment jugez-vous notre offre produits ? (note de 1 = mauvais à 5 = très satisfaisant)

	Alimentation	Accessoires	Hygiène
Choix, étendue de la gamme de produits			
Présentation de l'offre			
Qualité des produits			
Prix des produits			
Rapport qualité/prix des produits			

Existe-t-il d'autres produits que vous aimeriez trouver dans notre clinique ?

Ces quelques lignes sont à votre disposition pour toute remarque ou suggestion :

Toute l'équipe de la clinique tient à vous remercier de votre aimable participation. Nous nous efforcerons de répondre au mieux à vos attentes.

Facultatif :

Nom : _____ Prénom : _____

Combien d'animaux possédez-vous ?

Chiens _____ Chats _____ Autres, lesquels _____

Tranche d'âge :

Moins de 35 ans _____ 35 / 44 ans _____ 45 et 64 ans _____ 65 ans et plus _____

Votre lieu de résidence est distant de la clinique :

Moins de 5 km _____ 5 à 15 km _____ Plus de 15 km _____

Comment vous informez-vous sur les animaux de compagnie ?

Télévision Magazines Livres

Chez mon vétérinaire Internet Je ne m'informe pas

Autre (préciser) _____

Les réponses à ce questionnaire sont facultatives. Conformément à l'article 27 de la loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant et dont nous sommes seuls destinataires.

Enquête de satisfaction clientèle

Afin de répondre encore mieux à vos attentes, nous souhaitons connaître votre opinion. Nous vous invitons à répondre à ce bref questionnaire et à le remettre à notre assistante à l'accueil.

ACCUEIL / RENDEZ-VOUS / CONSEILS

Comment jugez-vous la qualité des relations que vous avez pu avoir avec l'ensemble de notre équipe et avec votre vétérinaire traitant ?

	Accueil téléphonique		
Chaleureux	Normal	Indifférent	Froid
	Prise de rendez-vous		
Facile	Normal	Difficile	Très difficile
	Temps d'attente avant visite		
Excellent	Bon	Moyen	Médiocre
Que pensez vous du cabinet ? (note de 1 = mauvais à 5 = très satisfaisant) en terme de :			
Facilité d'accès	___	Ambiance générale	___
Temps d'attente (achat médicaments)	___	Accès à l'information	___
	L'équipe vétérinaire est-elle à votre écoute ?		
Oui, tout à fait	Oui, un peu	Non, pas assez	Non, pas du tout
	Etes vous satisfait des conseils dispensés au cabinet ?		
Oui	Non, Pourquoi ?		

CONSULTATIONS / SERVICES

Comment jugez-vous les services et les prestations proposés au sein de la clinique ?

	Que pensez-vous des compétences de votre vétérinaire ? Elles sont :		
Pointues	Moyennes	Insuffisantes	NSP
Lors de la consultation, avez-vous l'impression que votre vétérinaire réalise un examen complet de l'animal / de l'élevage ?			
Oui, tout à fait	Oui	Non, il ne regarde pas du tout	
Les explications fournies par votre vétérinaire sur les soins donnés sont-elles ?			
Très claires	Claires	Peu claires	Inexistantes
Le suivi de votre animal après visite ou soins est :			
Très bon	Bon	Moyen	Mauvais
Comprenez-vous le décompte de la facture que vous payez chez votre vétérinaire ?			
Oui, tout à fait	Oui, à peu près	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Comment jugez-vous le coût des interventions ?			
Bon marché	Justifié	Excessif	NSP
Etes-vous bien informé sur les services proposés par le cabinet ?			
Oui, tout à fait	Oui, à peu près	Non, pas vraiment	NSP
Parmi ces prestations, lesquels jugez-vous les plus importantes ? (3 choix classés de 1 à 3)			
___	Suivi / conseil alimentation	___	Prophylaxie / sanitaire
___	Suivi / conseil reproduction	___	Diagnostic et soins
___	Médicaments (choix / achats)	___	Conseils bâtiment
___	Conseil vente / achats animaux	___	Conduite d'élevage / zootechnie

Y a-t-il des services, non cités, que vous souhaiteriez vous voir proposé par votre vétérinaire ?

PRODUITS

Comment jugez-vous notre offre produits ? (note de 1 = mauvais à 5 = très satisfaisant)

	Médicaments	Matériel	Suppléments nutritionnels	Hygiène
Choix, étendue de la gamme de produits				
Présentation de l'offre				
Qualité des produits				
Prix des produits				
Rapport qualité/prix des produits				

Existe-t-il d'autres produits que vous aimeriez trouver dans notre cabinet ?

Quel mode de facturation, fait ou ferait votre préférence ?

___ Forfait en système contractuel ___ A la visite
___ Au mois ___ Au trimestre ___ A l'année

Ces quelques lignes sont à votre disposition pour toute remarque ou suggestion :

Toute l'équipe de la clinique tient à vous remercier de votre aimable participation. Nous nous efforcerons de répondre au mieux à vos attentes.

Facultatif :

Nom :	Prénom :		
Taille de l'exploitation ?			
Nombre de bêtes	Nombre de mères		
Espèces présentes	Autres, lesquels		
Votre tranche d'âge :			
Moins de 35 ans	35 / 44 ans	45 et 64 ans	65 ans et plus
Votre lieu de résidence est distant de la clinique :			
Moins de 5 km	5 à 15 km	Plus de 15 km	
Quelles sont vos sources d'informations ?			
Journaux agricoles	Contrôleur laitier	Techniciens	
Vétérinaire	Internet	Contrôleur laitier	
Coopérative / groupement	Chambre d'agriculture	Inséminateur	
Collègues / voisins	Expérience personnelle		

Les réponses à ce questionnaire sont facultatives. Conformément à l'article 27 de la loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant et dont nous sommes seuls destinataires.

ANNEXE III. : Suivi financier du cabinet

Suivi financier du cabinet

Exprimer les chiffres en € par jour ouvrable

	Janvier 2007	Janvier 2008	Evol %	Février 2007	Février 2008	Evol %	Cumul 2007	Cumul 2008	Evol %
Nombre de jours ouvrables									
GENERAL									
CA HT									
Marge brute									
Charges									
Résultat									
CANINE									
CA HT									
Marge Brute									
CA Actes									
CA Méd									
Nombre consultations									
Panier moyen									
RURALE									
CA HT									
Marge Brute									
CA Actes									
CA Suivi									
CA Méd									
Nombre consultations									
Panier moyen									
PETFOOD									
CA HT									
Marge brute									
Nombre contacts									
Panier moyen									
Autres ventes									
Accessoires canine									
Matériel Rural									
Suppléments nutritionnels									

Panier moyen : montant moyen HT facturé par client

ANNEXE IV. : Témoignage du Dr Hervé HIARD, praticien à
Dol de Bretagne (35)

Témoignage du Dr Hervé HIARD

« J'ai mis en place la politique de prix de mon cabinet autour de règles simples :

- **Je travaille sur le médicament avec une transparence absolue vis-à-vis de mes clients :**
 - o Je leur explique que j'ai besoin du médicament pour vivre
 - o De leur côté ils ont besoin de moi pour mon conseil et l'ordonnance
 - o Je leur affirme que je peux me battre sur les prix du pharmacien sur facture : si un éleveur me montre une facture d'un produit moins cher, je m'aligne.

- **Je fais des prix justes** et il n'y a aucune demande. J'envoie des clients espions, qui m'informent sur les prix de mes concurrents.
 - o En porc, je vends à marge très faible, entre 0 et 20 %.
 - o Sur le gros matériel (vêreuse), je vends à marge très basse : Pour moi, vendre du matériel, ce n'est pas un objectif. C'est un plus pour l'image. Aussi, je m'aligne sur la concurrence.
 - o En canine, tout est à 45 % de marge sauf les médicaments qui coûtent cher : Anti-inflammatoires, produits cardiaques. Au dessus de 30 €, je passe à 33 % de marge.
 - o En Petfood, j'applique de 25 à 30 % de marge.

En fait, aujourd'hui, mon **concurrent direct est le pharmacien** situé de l'autre côté de la route. Au début j'ai voulu me battre avec lui : je vendais à marge 33 %, il passait à 30%. Je descendais à 27%, il passait à 25 %, et ainsi de suite. Cela n'avait pas d'intérêt.

Aujourd'hui, ma stratégie : **Etre leader** dans ma zone, pour pouvoir imposer mes prix. Mes produits ne sont pas déraisonnablement plus chers que les concurrents.

En rurale, je me bats sur les gros produits, c'est une question d'image : Intramammaires Hors Lactation et en Lactation, Endectocides pour on, et 2 ou 3 antibiotiques. Aujourd'hui je suis systématiquement **plus cher** que mon concurrent direct, de 5 % à 10 %.

En canine, je vends minimum 20 % plus cher que le pharmacien, mais moins cher que Truffaut, et les animaleries situées à 25 Km. En fait je raisonne plus en **valeur absolue** : pour 1 ou 2 € plus cher mes clients ne disent rien. Au-delà, cela commence à être trop.

- **J'ai mis en place un assortiment de gamme réduit** : J'ai choisi en rurale de ne pas multiplier les références. Cela me permet d'avoir des **remises labos importantes**, et mon choix est clair auprès de mes clients. Si un produit est techniquement meilleur sur le marché, je change alors la référence choisie. Cela me facilite nettement ma gestion des stocks : pour 400 000 € de médicaments achetés, j'ai une **petite réserve** de 10 000 € en stock.
 - o 1 Antiparasitaires externe
 - o 1 Antiparasitaire injectable
 - o 1 Antiparasitaire voie orale
 - o 1 Pénicilline
 - o 1 Intra mammaire HL
 - o 1 Intra mammaire en Lactation
 - o 1 calcium injectable
 - o 1 vaccin BVD
 - o 1 vaccin Rispoval

- **Je fais des conditions de paiement simples :**
 - o Paiement début de mois à réception de facture : globalement ma clientèle laitière me paie entre le 15 et le 20.
 - o Pas de tolérance sur les impayés : je fais des rappels rapides et une société de recouvrement intervient le cas échéant. Je n'ai jamais plus de 15 jours d'impayés dehors (contre 3 semaines en règle général).
 - o Escompte 2 % pour paiement comptant : cela ne concerne que 5 % de ma clientèle, des petits éleveurs.
 - o Escompte de 6 % sur les médicaments auprès d'un groupe d'éleveurs qui se forment au suivi d'élevage. J'ai également élargi cette offre au 3 / 4 de mes gros clients.

- **Je fais quelques actions pour fidéliser ma clientèle :**
 - o En rurale, 2 fois par an je fais des offres promotionnelles.

- **Je raisonne le prix de mes actes par rapport à la concurrence et je propose des prestations globales :**
 - o En canine, je fixe le prix de mes actes en concertation avec mes confrères. Je propose aussi des tarifs dégressifs sur les actes : si on m'amène 5 chiens à vacciner, le prix est plus bas.
 - o En rurale, j'ai mis en place des tarifs de demi visite :
 - Mon tarif de visite est à 23,5 € HT + frais de déplacement en fonction des km.
 - Mon tarif de consultation est de 13 € HT

Si l'éleveur me montre plusieurs vaches à la suite, j'applique un tarif de demi visite. Par exemple, si je me déplace dans un élevage et que l'éleveur me montre 4 vaches, il va payer :

Pour la première vache vue	1 visite complète	23,5 €
Pour la deuxième vache vue	½ visite	11,75 €
Pour la troisième vache vue	rien	0 €
Pour la quatrième vache vue	rien	0 €

- o Parallèlement, je propose des contrats annuels :

Contrat de Fécondité : il est payé à l'année et par vache : 12,60 € / vache / an

Il comprend :

- Vélagé
- Visite Post Partum
- Visite si elle ne vient pas en chaleur (à 50/60 j)
- Visite si problème insémination
- Diagnostic de gestation : échographie

Ma visite dans l'élevage dure de ½ heure à 1 heure. Pour venir, il faut que j'aie 5 vaches à voir à chaque fois. L'éleveur doit prendre rendez-vous.

Pour les éleveurs qui ne veulent pas s'engager dans un suivi systématique, ou qui ont ponctuellement un doute, je propose la visite de fécondité : C'est un tarif préférentiel à la vache : 7,30 € / vache / pour 1 visite. L'éleveur doit me montrer 5 vaches minimum. En dessous de 5 vaches, je facture un déplacement. »

ANNEXE V. : Fiche de suivi d'une promotion

Fiche de suivi d'une promotion

Période	Du Au			
Famille produit				
Référence				
Type d'opération				
Remise accordée				
Avant promo				
Promo				
Chiffres de référence				
Vente moyenne unité/mois				
Objectifs de l'opération				
Q prévues sur la période				
Seuil de rentabilité				
Résultat en fin d'opération				
Q vendue sur la période				
% quantité vendue / Q référence				
Analyse des résultats				
Moyens mis en place (mailing, mise en avant comptoir, ...)				
Emplacement de l'opération				
Soutien complémentaire				
Conclusions				

DEVELOPPEMENT ET ANIMATION D'UNE STRATEGIE DE PRIX AU SEIN DU CABINET VETERINAIRE

NOM et Prénom : LOUYS Pascal

RESUME :

La problématique du prix est difficile pour le vétérinaire praticien car elle semble cumuler un problème d'image, de dépendance financière, et d'infériorité concurrentielle.

Le développement d'une bonne stratégie de prix nécessite une analyse approfondie des facteurs externes au cabinet – clientèle et zone géographique concernée, principaux acteurs concurrents, et identification des produits de référence connus des clients – et des facteurs qui lui sont internes – profil de l'équipe et profil financier du cabinet. Cette analyse permet de positionner la stratégie globale du cabinet et sa stratégie de prix en particulier. L'assortiment de gamme retenu devra correspondre à ce positionnement.

La mise en œuvre de la stratégie de prix choisie passe par une meilleure maîtrise des achats en négociant mieux les remises, et par la fixation éclairée et fine des prix de vente en utilisant la technique de pondération des marges entre différentes gammes de produits ou différentes références. Une fois déterminée, la politique de prix appliquée doit vivre en utilisant les outils de promotion des ventes disponibles et en évitant des modifications brutales de tarif. On veillera par ailleurs au respect de la réglementation en vigueur. Enfin, la communication sur les prix doit être claire et transparente, ce qui a pour effet de diminuer les objections client et d'être plus à l'aise dans les réponses qu'on leur donne.

Mots clés : CLINIQUE VETERINAIRE – PROFESSION VETERINAIRE – MANAGEMENT – RELATION CLIENTELE – PRIX - STRATEGIE DE PRIX – POLITIQUE DE PRIX – COMMERCE – MERCHANDISING

JURY :

Président : Pr.
Directeur : Pr. Dominique GRANDJEAN
Assesseur : Pr. Jean-Jacques BENET

Adresse de l'auteur :

M. Pascal LOUYS
12, place des Combes Saint Germain
25700 VALENTIGNEY

PRICE STRATEGY DEVELOPMENT AND ANIMATION WITHIN A VETERINARY PRACTICE

SURNAME : LOUYS

Given name : Pascal

SUMMARY:

Price issues are difficult for the veterinarian practitioner because they seem to combine an image problem, with a financial dependency, and a competitive inferiority.

The development of a valuable price strategy requires an in-deep analysis of external factors to the office – customers and targeted geographical zone, main rival actors, and identification of the reference products known by the clients – and internal factors – team profiles and financial profile of the office. This analysis allows to position the overall strategy of the office, and its price strategy especially.

The implementation of the chosen price strategy goes through a better purchases management, negotiating better commercial agreements, and through precise and enlightened price fixing, using margin balance techniques on different ranges of products or different references. Once settled, the applied price policy must live by using available promoting sales tools and by avoiding sudden price changes. One will be careful to respect current regulation. Finally, price communication must be clear and transparent, in order to diminish client objections and to feel better at ease to answer them.

Keywords : VETERINARY CLINIC – VETERINARY PROFESSION - MANAGEMENT – CUSTOMER RELATIONSHIP – PRICE - PRICE STRATEGY – PRICE POLICY – TRADE – MERCHANDISING

JURY :

President : Pr.

Director : Pr. Dominique GRANDJEAN

Assessor : Pr. Jean-Jacques BENET

Author's address:

M. Pascal LOUYS

12, place des Combes Saint Germain

25700 VALENTIGNEY