

I. Le marketing, outil indispensable dans une clinique vétérinaire

A. Marketing

« Le **marketing** est une discipline du management qui cherche à déterminer les offres de biens et services en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs en favorisant leur commercialisation. Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables. Il suscite donc des comportements favorables à la pérennité et la croissance de ses activités et la rentabilisation des capitaux investis » (31).

1. Généralités, définitions

Selon KOTLER P. *et al.* (20), un service est une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut être accompagné ou non d'un bien matériel. Par exemple, un garagiste faisant une révision offre un service pur, sans transfert de propriété. Les services de locations de Vélib' offrent un service de location d'un bien matériel.

Les services sont définis par leur intangibilité, indivisibilité, variabilité et périssabilité (20).

On ne peut ni toucher sentir ou goûter un service, avant d'aller chez le coiffeur on ne peut se faire une idée précise du résultat.

On ne peut par ailleurs séparer les étapes de création, production, fabrication etc... d'un service, en cela il est indivisible. Et même s'il comporte une prestation humaine, la personne fait partie intégrante du service.

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Une course réalisée par un taxi avec ou sans expérience peut être plus ou moins longue, un diner préparé par un grand chef sera de meilleure qualité que celui par son aide, ceux-là même modifiés par l'état physique et émotionnel du personnel produisant le service.

Un service est périssable car il ne se stocke pas. Par exemple une place non vendue dans un avion est perdue à jamais.

Le marketing des services est l'ensemble des techniques marketings dévolu à la création et la commercialisation de services. Il tire l'essentiel de sa spécificité des caractéristiques des services et notamment du caractère intangible des services et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance du service (accueil, ambiance, relation humaine...).

C H. LOVELOCK (22), grand expert du marketing des services, liste sept différences distinctives entre le marketing des services et le marketing des produits :

- la nature de la production,
- la grande implication des clients dans le processus de production,
- la part d'humain dans la production,
- les grandes difficultés à maintenir des standards de contrôle de qualité,
- l'absence d'inventaire,
- l'importance du facteur temps,
- la structure des canaux de distribution,

Prenons l'exemple d'Internet et du marketing des services que l'on peut y trouver.

Le marketing de l'Internet est par essence un marketing des services, même lorsque le web permet l'achat de produits marchands. Le grand concept phare du marketing des services est

également le « one to one ». Le « one to one » consisterait à délivrer un service (ou même un produit) unique à un client en fonction de ses besoins eux-mêmes uniques.

Pour internet nous pouvons parler également de « one with one », concept de marketing des services, qui définit plus précisément à quel point la part d'humain et l'implication du client sont importantes dans la livraison du service. Le concept "one with one" a été créé par C. VIGLIANO en 1999 (32).

2. Enjeu dans le monde vétérinaire

Une clinique vétérinaire devrait être vue non plus comme une clinique parmi d'autres, mais comme une petite entreprise, sujette à la concurrence, au-delà des liens confraternels qui peuvent unir les différents vétérinaires. Nous construisons des relations avec des clients, propriétaires de nos patients, et non directement avec des patients dans un contexte où le client paye effectivement les soins prodigués en absence relative d'assurance et de sécurité sociale. Tout ceci évidemment en opposition avec le système de santé humain, alors que la clientèle peut avoir tendance à faire l'amalgame.

Le vétérinaire construit sa clientèle en partie au détriment de celle de ses voisins. C'est ainsi qu'il pourra faire du profit. Pour conquérir cette clientèle, il dispose de plusieurs moyens, le marketing et le marketing des services en particulier en font partie.

Le marketing des services tends à faire savoir à sa clientèle quelles sont les compétences et matériels présents dans la structure, et en jouant sur la transparence à établir une relation de confiance.

B. Marketing des services

Les services dominent l'économie mondiale et la taille du secteur marketing des services est croissante au sein des entreprises vétérinaires. L'évolution sociale, les modes de vie, les tendances de l'activité économique et le développement de l'informatique sont les principaux facteurs influençant le développement des services en clientèle vétérinaire. Le vétérinaire n'a plus seulement le rôle de médecin mais aussi celui de producteur de services, il s'agit de connaître les attentes des clients, de mettre en place des plans d'actions pour satisfaire les clients (les attentes seront revues dans la partie III) et de remettre en cause en permanence sa politique de production de services pour être toujours en corrélation avec le client.

Pour comprendre, et par la suite construire, une démarche de marketing des services dans une clinique vétérinaire, le plus simple est de raisonner sur les caractéristiques des services qui sont décrites ci-dessus.

En effet, selon KOTLER *et al.* (20), il faut concrétiser l'intangible, les clients ne pouvant se faire d'idée précise du service, ils vont chercher des marqueurs de la qualité de celui-ci : les locaux, le personnel, l'équipement, les outils de communication, les logos et symboles, les tarifs. Les locaux renvoient une image de la prestation et favorisent son bon déroulement.

Par exemple, dans une banque des entrées multiples et des postes d'accueil multifonction diminuent l'attente et favorisent la délivrance du service alors que le décor et l'ambiance influencent la perception du client. Le personnel doit sembler tout entier occupé à répondre aux clients

Les tenues jouent un rôle important pour permettre aux clients d'identifier les employés et de leur rattacher différents attributs. L'équipement doit être moderne et montrer qu'il s'agit d'une entreprise à la pointe du progrès.

Une développeuse automatique dans une clinique vétérinaire ou mieux encore la radio numérique, comparé au développement manuel des clichés radiographiques, contribuent à

donner une image de modernité tout en libérant du temps de contact avec les clients. Développer les outils de communication consiste par exemple en clientèle à mettre à disposition des brochures claires et engageantes, agrémentées de photographies. Les logos et symboles sont également un moyen de communiquer sur la nature du service, comme le caducée par exemple. Les tarifs doivent être clairement affichés et exposés à chaque occasion, ainsi qu'être disponibles aisément.

Il faut ensuite penser à accroître la productivité de ceux qui produisent le service. Notamment en permettant aux différents acteurs d'une clinique de se former et d'acquérir des compétences supplémentaires. La notion d'expérience rentre aussi fortement en compte et joue un rôle important pour les clients.

Une notion plus difficile à contrôler est la variation de la qualité du service. Qualité intrinsèque et non qualité perçue. Un acte chirurgical courant peut être plus ou moins bien réalisé en fonction des conditions de réalisation de celui-ci, des facteurs liés à l'animal... il convient de se remettre en cause fréquemment de telle sorte à se soumettre à un contrôle ou auto contrôle régulier permettant d'éviter les déviances nuisant à la qualité du service.

Enfin, un dernier facteur décrit par KOTLER *et al.* (20) serait d'influencer les mouvements d'offre et de demande afin de s'affranchir des inconvénients de la périssabilité. Cela reste difficile pour les vétérinaires en clientèle, hormis en ne prenant ses consultations que sur rendez-vous.

En appliquant plus précisément ces concepts à notre profession, le vétérinaire pourrait mettre en avant qu'il possède une technique supérieure, parce qu'il possède des compétences absentes chez ses confrères (spécialiste en ophtalmologie, chirurgie osseuse, dermatologie...) ou encore par la présence de matériel absent chez ses confrères (Imagerie, biochimie, hématologie...). Il pourra aussi mettre en balance les sentiments de sa clientèle, mettre en place des offres promotionnelles pour conquérir la clientèle (dumping...), établir des relations de confiance avec la clientèle afin de la fidéliser au mieux (offrir un service personnalisé au client pour l'animal).

De façon globale, le marketing des services peut être considéré de plusieurs façons : il peut être vu comme une impulsion stratégique et concurrentielle recherchée par le top management, comme un ensemble d'activités fonctionnelles ou comme une politique orientée vers le client au sein de l'entreprise vétérinaire toute entière.

1. Définitions

a) Qu'est ce qu'un service :

D'après GUMMESON E. (14) et GRONROOS C. (12), le service peut être défini de deux façons. Soit un service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas, normalement de la possession de l'un des facteurs de production. Soit un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donné pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service.

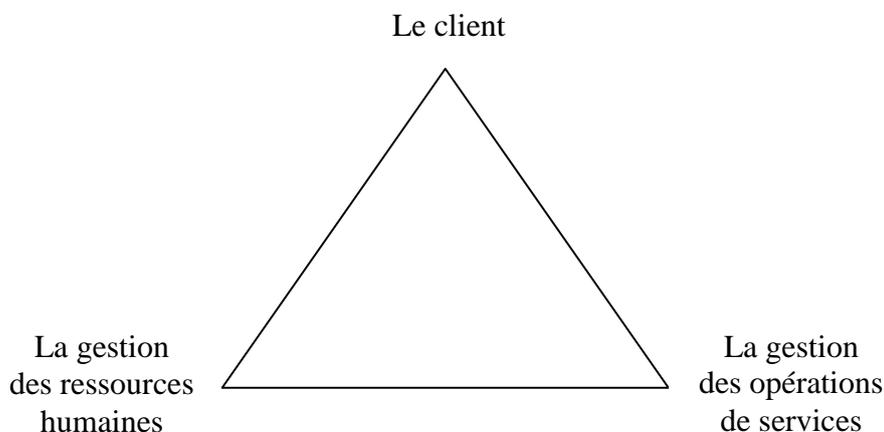
De façon plus « amusante », les services ont été décrits comme quelque chose qui « peut être acheté et vendu mais qu'on ne peut pas se laisser tomber sur le pied »

Selon l'INSEE, une activité de service est « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client

John BATESON (4), professeur à la London Business School donne trois composantes au marketing des services: la gestion des ressources humaines (le personnel en contact), la

gestion du client (coproducteur du service) et la gestion des opérations (tout ce qui concerne le back office et les éléments logistiques nécessaires à la délivrance du service).

Figure 1 : La trilogie du service selon John BATESON (4)



b) Les clients n'acquièrent pas la propriété des services

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22) la distinction entre un produit et un service réside dans le fait que les clients apprécient la valeur des services sans en obtenir la propriété : ils payent le droit d'y accéder sans en posséder la matière.

Bien que les services incluent des éléments matériels, comme la présence d'un parking, de banc, leurs résultats sont intangibles.

D'après EIGLIER P. et LANGEARD E. (10) les clients participent au processus de production du service de 3 manières :

La coopération : le client émet des informations écrites, orales ou gestuelles qui permettront de créer un nouveau service ou de modifier son point de vue sur le service en question

La participation physique : Le client est physiquement impliqué dans la réalisation de certains services comme par exemple la mise à disposition d'une balance électronique en salle d'attente. C'est le fait que le client emmène son animal sur la balance qui produit le service dont il était question quant à la mise à disposition de ce type d'appareil.

La participation intellectuelle : Le client doit mémoriser, comprendre, analyser une situation pour obtenir son service.

c) Les services sont difficilement évaluables par le client

D'après KNISELY Gary (19), pour la plupart des marchandises, il est relativement facile d'évaluer les caractéristiques qui conviennent au client : la couleur, la forme, le prix, le poids et plus généralement le ressenti vis-à-vis du produit.

A contrario, d'autres biens et beaucoup de services mettent l'accent sur les « attributs d'expérience », qui ne peuvent être discernés qu'après l'achat ou pendant la consommation : la facilité d'utilisation, la qualité du traitement, la tranquillité de l'endroit...

Enfin, il y a les « attributs de croyance » les caractéristiques que les clients eux-mêmes trouvent difficiles à évaluer même après leur utilisation parce qu'elles sont liées à une certaine expertise dans des domaines qu'ils ne connaissent pas vraiment : la chirurgie par exemple.

2. Le marketing doit être intégré aux autres fonctions

a) Le marketing mix des services

Dans les stratégies classiques de positionnement d'un produit, le marketing utilise le plus souvent quatre éléments de base : le Produit, le Prix, la Place et la Promotion. D'après MUNOS A.A (25), de façon générale, on fait souvent référence « aux 4P » du marketing mix. Il est possible de modifier cette terminologie et d'étendre le mix par l'ajout de trois éléments associés à la réalisation du service : l'environnement physique, le processus et les acteurs. Ces sept éléments du marketing des services, constituant les « 7P » du marketing des services, représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services d'après Mc CARTHY E. J., (23)

Le service :

Les vétérinaires en tant que chefs d'entreprise doivent à la fois identifier et sélectionner les caractéristiques du service de base (la consultation) et le package de services supplémentaires associés, en référence aux bénéfices attendus par les clients et au positionnement du service de la concurrence. En résumé, nous devons prêter attention à tous les aspects des performances du service, le nôtre comme ceux de nos confrères voisins et concurrents, afin de créer de la valeur ajoutée pour les clients.

Le lieu et le temps :

La livraison des éléments du service aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthode et de moyens employés. Le bon déroulement du service proposé peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique selon la nature du service offert. Le recours aux services d'Internet pourrait permettre la réalisation de certains services dans un cyberspace à disposition du client (consultation de la fiche de l'animal, téléchargement de photos...

La promotion et la formation :

Aucun programme marketing ne peut réussir sans communication efficace. Cet élément remplit trois rôles essentiels : fournir les informations et les conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages du service et les encourager à acheter au bon moment. Dans le marketing des services en entreprise vétérinaire, la communication est essentiellement de nature éducative, et tout particulièrement pour les nouveaux clients ; les entreprises peuvent informer leurs clients des bénéfices du service, où et quand l'obtenir, et les renseigner sur la façon de participer au processus de service. La communication ne peut être effectuée pour le moment que par des personnes, vétérinaires et salariés des structures vétérinaires, mais pourrait dans un avenir proche se faire à l'aide de médias comme la radio, les journaux, les magazines, l'affichage publicitaire, les brochures et internet. Les activités de promotion pourraient alors influencer sur le choix de la clinique.

Le prix et les autres coûts des services :

Cet élément regroupe la gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert. Ainsi, le prix de la consultation ne sera pas seulement fonction de l'acte réalisé mais aussi de tous les services qui pourront être mis à disposition du client, il pourra différer selon la qualité du service offert.

L'environnement physique :

L'apparence de la clinique, du paysage, des ameublements, des équipements, du personnel, des documentations et autres imprimés, et tout autre élément visible donnent aux clients des indications sur le niveau de qualité du service rendu. A défaut de pouvoir se renseigner à l'avance sur la qualité et le niveau de performance des services rendus par un vétérinaire quelconque, le client construit tout d'abord ses attentes et ses perceptions sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. De là vient la nécessité de porter le plus grand intérêt aux supports physiques à disposition ou non des clients. La difficulté ici réside dans l'entretien (le plus souvent, le personnel ne voit plus ce que les clients voient toujours d'un œil nouveau), la maintenance (tout équipement mal entretenu fournit aux clients des indicateurs négatifs : la lettre de l'enseigne vétérinaire en panne de néon, des sièges dans la salle d'attente vieillissants, une peinture vieillie et jaunie par le temps, des teintes et des styles démodés...).

Le processus :

Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés et souvent standardisés pour une réalisation plus facile. Citons à titre d'exemple les balances électroniques souvent peu visibles et mal disposés dans la salle d'attente.

Les acteurs :

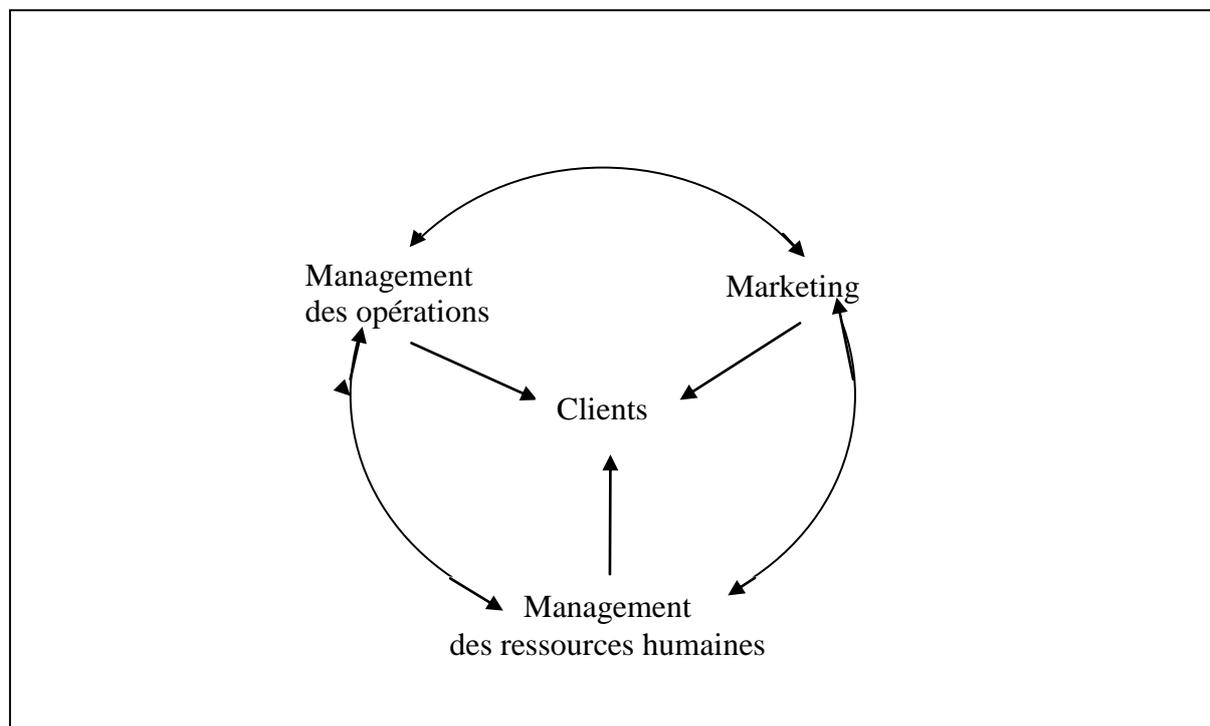
Tous les services vétérinaires se délivrent grâce au recours et à la compétence du personnel en contact avec la clientèle. D'après BOOMS B.H. et BITNER, M.J (5) la nature, l'intensité, le déroulement, le ton, le rythme, la voix, la gestuelle et l'attitude du personnel en contact influencent fortement la perception des clients et conditionnent la qualité de perception du service rendu, quelle qu'en soit l'issue. D'après HARTLINE M.D. et FERRELL O.C (15) il faut donc faire des efforts importants en recrutement, formation et motivation des employés (ASV et vétérinaires salariés de la structure) sans négliger la compétence de travail qui est la base de notre métier.

b) Lien entre gestion du client, des opérations et des ressources humaines

Les éléments composants le modèle dit des «7P» ne peuvent fonctionner de façon efficace s'ils sont isolés des autres fonctions de l'entreprise vétérinaire.

Trois fonctions jouent un rôle central dans la satisfaction des besoins du client: le marketing, les opérations et les ressources humaines. Les cliniques vétérinaires doivent comprendre les implications de ces sept composants du management des services pour être à même de développer des stratégies efficaces qui améliorent leurs chances de réussir.

Figure 2 : Interdépendance entre le marketing, les opérations et les ressources humaines.
LOVELOCK C. et al (22)



c) La création de valeur

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22) les chefs d'entreprise doivent trouver au sein des « 7P » les composantes de la valeur client. La valeur peut être définie comme l'avantage procuré par une action spécifique (ou un objet), en relation avec les besoins d'un individu à un moment donné, auxquels sont déduits les coûts qu'induisent la recherche de ces bénéfices.

Les entreprises créent de la valeur en proposant les services qu'attendent les clients à un prix raisonnable. Ainsi, les entreprises reçoivent de la valeur de la part de leurs clients, d'abord sous forme d'argent puis ensuite par l'utilisation des services en question. Ces transferts de valeur illustrent un des concepts les plus fondamentaux du marketing, celui de l'échange

Ces valeurs ne se limitent pas à l'achat et à la vente, ils existent également lorsqu'un employé vétérinaire rejoint une clinique pour y travailler. Le vétérinaire employeur reçoit les bénéfices des efforts de l'employé, lequel perçoit son salaire et d'autres avantages tels que la formation, l'expérience et un environnement de travail convivial.

En tant que client, vous-même prenez la décision ou non d'investir ou non du temps, de l'argent et des efforts pour obtenir un service qui vous promet les avantages spécifiques que vous recherchez. Le service en question comble peut être un besoin immédiat (boire un café, un soda...) ou un besoin à plus long terme (bilan de santé annuel,...). Si le client a le sentiment d'avoir payé plus que nécessaire ou obtenu moins de bénéfices que ceux espérés, la valeur ressentie sera diminuée

Toute entreprise qui recherche une relation durable avec ses clients (base indispensable au bon déroulement du métier de vétérinaire en cabinet libéral) mais aussi avec ses employés, ne peut se permettre de mal les traiter. Pour cette raison, les entreprises vétérinaires ont besoin

d'un cadre juridique et de valeurs morales partagées par tous les collaborateurs en contact avec les clients potentiels et réels afin de les convaincre, de les attirer mais aussi de les retenir. Il faut de plus réaliser tout cela sans oublier que dans les services : il faut faire avant de dire et non dire avant de faire.

d) Le succès des services nécessite d'être attentif aux clients et à la concurrence

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), il est indispensable d'être attentif à ses clients : comprendre leurs besoins et leurs comportements, s'assurer de l'adéquation entre leurs besoins et l'offre de services et gérer les rencontres de façon à générer leur satisfaction. Il est par contre important, s'il est possible de le faire en fonction de la fréquentation de la structure, d'être sélectif lors du ciblage spécifique de certains types de clients. L'objectif devrait donc être de développer des stratégies marketing qui rendent compatible les besoins des clients et leur pouvoir d'achat avec les services proposés par la clinique et donc les capacités et les objectifs à long terme de la clinique.

Conserver ses clients dans une économie très concurrentielle exige la compréhension de la manière dont les relations clients sont créées et alimentées. Les entreprises doivent donc développer une connaissance du client fondée sur la qualité de service et s'assurer que chaque associé ou employé comprend son rôle et mesure sa contribution à la satisfaction des attentes des clients.

L'évaluation de la qualité d'un service par le client peut être faite en fonction de critères personnels antérieurs à la rencontre de service ; La qualité perçue du service correspond à la différence entre les attentes du client et ce qu'il a réellement reçu. Les aspirations des personnes ont tendance à être influencées par leurs propres expériences en tant que clients. Sans expérience du service, ils peuvent fonder leurs attentes sur des facteurs comme le bouche-à-oreille (très répandu dans le monde vétérinaire), les informations (qui devraient à partir de décembre 2009 pouvoir être données plus librement pour trouver de nouveaux clients) ou les efforts marketing de l'entreprise vétérinaire.

3. Le comportement du client dans les interactions de services

a) Les attributs qui facilitent l'évaluation du service

D'après ZEITHAML V.A. (34) en raison de leur immatérialité, les services sont plus difficiles à évaluer que les produits. Pour contourner ces difficultés, les chefs d'entreprise vétérinaires doivent connaître les facteurs qui facilitent leur évaluation par les clients. Les attributs liés aux services peuvent être divisés en plusieurs catégories : l'examen, l'expérimentation et la croyance.

Les attributs d'examen :

Les biens matériels (vêtements, blouses, meubles de la clinique, voitures pour les vétérinaires ayant une pratique équine ou bovine, ...) ont tendance à mettre l'accent sur les attributs qui permettent aux consommateurs d'évaluer un produit avant de se le procurer (le style, la couleur, la texture...) Ces attributs tangibles aident les consommateurs à mesurer ce qu'ils ont en contrepartie de leur argent, ainsi qu'à réduire le sentiment d'incertitude ou de risque lié à l'achat.

Les attributs d'expérience :

Lorsque les attributs ne peuvent pas être évalués avant l'achat, les clients doivent alors expérimenter le service en fonction de leur animal et de leur besoin (aliment, shampoings, ...). En effet, lorsqu'un client achète par exemple un paquet de croquettes, il y a deux possibilités ;

soit le client a déjà donné à manger ce type d'aliment à son animal et celui-ci correspondait à ses attentes, soit le client achète pour la première fois ce type d'aliment et sa satisfaction sera fonction de l'attitude de l'animal vis-à-vis de ce nouvel aliment, de l'odeur du dit aliment ou de son élimination par l'animal....

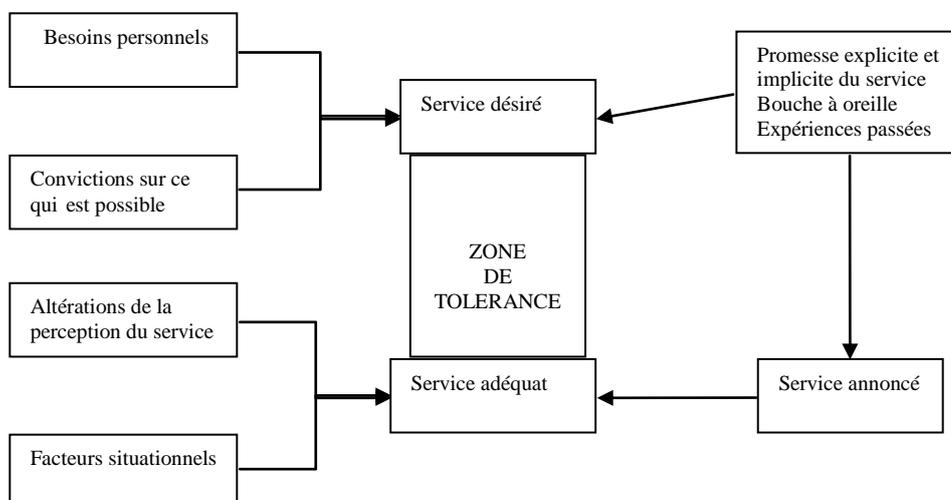
Les attributs de croyance :

Les caractéristiques que les consommateurs ont du mal à évaluer même après leur achat/consommation s'appellent les attributs de croyance, car le client est contraint de penser que certains avantages ont été livrés, même s'ils sont difficiles à identifier. En effet, les clients n'ont pas l'expertise de leur prestataire vétérinaire pour réellement mesurer et évaluer si le travail a été « bien fait ». Bien évidemment, l'évolution de l'état de l'animal sera pour les clients un bon critère mais ils peuvent rester dans l'incertitude de savoir si ce qui a été mis en place est réellement conforme aux dernières avancées scientifiques par quelqu'un qui en a l'expérience et dont l'acte s'est déroulé sans complications. Le client va donc d'emblée avoir en son vétérinaire une confiance qui va être fonction des croyances qu'il aura acquises en ce qui le concerne. C'est cette confiance, plus ou moins grande et plus ou moins justifiée, qui va influencer la perception de la qualité de service reçue en cas de réussite ou non des traitements entrepris.

b) Comprendre les attentes de services des consommateurs

D'après ZEITHAML V.A *et al.* (36), les attentes des consommateurs se décomposent en plusieurs éléments distincts : le service attendu, le service adéquat, le service prédit et une zone de tolérance qui se situe entre les niveaux de service attendu et proposé.

Figure 3: Facteurs influençant les attentes des clients ZEITHAML V.A. et al (35)



Niveau de service attendu et adéquat :

Le type de service que les clients espèrent recevoir est qualifié de *service attendu*. C'est le niveau souhaité, une combinaison de ce qu'ils estiment pouvoir et devoir recevoir pour satisfaire leurs besoins personnels et celui de leurs animaux. Néanmoins, la plupart des clients sont réalistes et comprennent que les cliniques vétérinaires ne peuvent pas toujours fournir le niveau exact de service attendu. Ils ont ainsi, un seuil de niveau d'attente, appelé *service adéquat*, qui est défini comme le service minimum que les clients considèrent comme étant satisfaisant.

Niveau de service prédit :

Le niveau de service attendu est connu sous le nom de *service prédit*, qui influence directement la définition du service adéquat. Plus le niveau de service prédit est élevé, plus celui de service adéquat le sera. Les prédictions de niveau de service peuvent varier en fonction de la situation. Par exemple, les clients qui se rendent chez le vétérinaire pour une urgence vraie peuvent s'attendre à être pris en consultation sans attente alors qu'une personne qui vient sans rendez vous s'attend à avoir une attente importante fonction de la fréquentation de la clinique.

Zone de tolérance :

D'après JOHNSTON R. (18) la nature et les caractéristiques du service rendent la livraison très différente en fonction de la personne qui le délivre au sein de l'entreprise vétérinaire, par exemple d'un ASV à l'autre ou d'un vétérinaire à l'autre. L'ampleur de la variation acceptable par les clients s'appelle la *zone de tolérance*. Une performance au-dessous du niveau de service adéquat sera cause d'insatisfaction, au-dessus du niveau de service attendu, elle comblera les clients. La zone de tolérance est celle à l'intérieur de laquelle les clients ne prêtent pas attention à la performance du service. Lorsque le service se situe à l'extérieur, les clients réagissent soit positivement, soit négativement.

La zone de tolérance peut être plus ou moins large selon les clients, la concurrence, le prix... Ces facteurs affectent le plus souvent les niveaux de service adéquats, tandis que les niveaux de service attendus peuvent augmenter très lentement en fonction de l'accumulation d'expérience des clients.

c) Le système de fabrication du service : la servuction

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), le système qui opérationnalise la « fabrication » /la livraison/la consommation du service par le client est un composé d'« inputs » (c'est à dire les entrants nécessaires à la fabrication du service) et d'un output (le résultat issu de la combinaison de ces inputs, dans le cas précis, le service).

Ce système est composé de trois éléments étroitement et intrinsèquement liés :

- Les opérations de services qui abritent les *inputs* sont traités et les éléments du service sont créés.
- La livraison du service, opérations d'assemblage final et livraison du service au client.
- Le marketing du service qui englobe tous les points de contact avec les clients que sont : la publicité, la facturation et les études de marché.

Pour faciliter la compréhension, voici l'exemple avec l'ovariectomie de chatte :

- les opérations de services abritant les inputs correspondant à : la consultation pour ovariectomie, la prise de rendez-vous, la réception de l'animal au jour désiré, l'anesthésie, la chirurgie, l'hospitalisation, les traitements mis en place, les contrôles de plaie, la sensibilisation aux effets secondaires de la stérilisation...
- la livraison du service, réception d'une chatte entière, restitution d'une chatte ovariectomisée au propriétaire.
- le marketing du service : les points de contacts avec les clients que sont : la publicité, la facturation et les études de marché.

Les différents composants de ce système :

Certaines parties de ce système sont visibles par le client, d'autres non. CHASE R.B., (6) utilise les termes de *front office* et de *back office* pour faire référence aux parties visibles et invisibles de l'opération. GROVE S.J *et al.* (13) parlent de *front stage* (la scène) et de *back stage* (les coulisses), en évoquant l'analogie avec le théâtre pour souligner le fait que le service est une performance.

Les opérations de fabrication du service selon GROVE S.J *et al* (13), comme au théâtre, les éléments visibles des opérations de services peuvent être divisés en deux groupes, ceux qui sont liés aux acteurs (vétérinaires et ASV) et ceux qui sont liés au lieu de la pièce (les locaux, l'équipement et autres éléments tangibles). Ce qui se déroule en arrière plan a peu d'importance aux yeux des clients, qui évaluent la production en fonction des éléments qu'ils rencontrent pendant la livraison du service.

La part des opérations de services visibles par le consommateur varie fortement en fonction du niveau de contact avec le client. Dans le cas des entreprises vétérinaires tels que les cliniques vétérinaires, le niveau de contact avec le client est très important et c'est donc cette situation de « *high contact* » ou contact étroit, que nous allons étudier. Puisque les services dits « *high contact* » impliquent une présence physique, la composante visible du système d'opération y est plus importante.

La livraison du service :

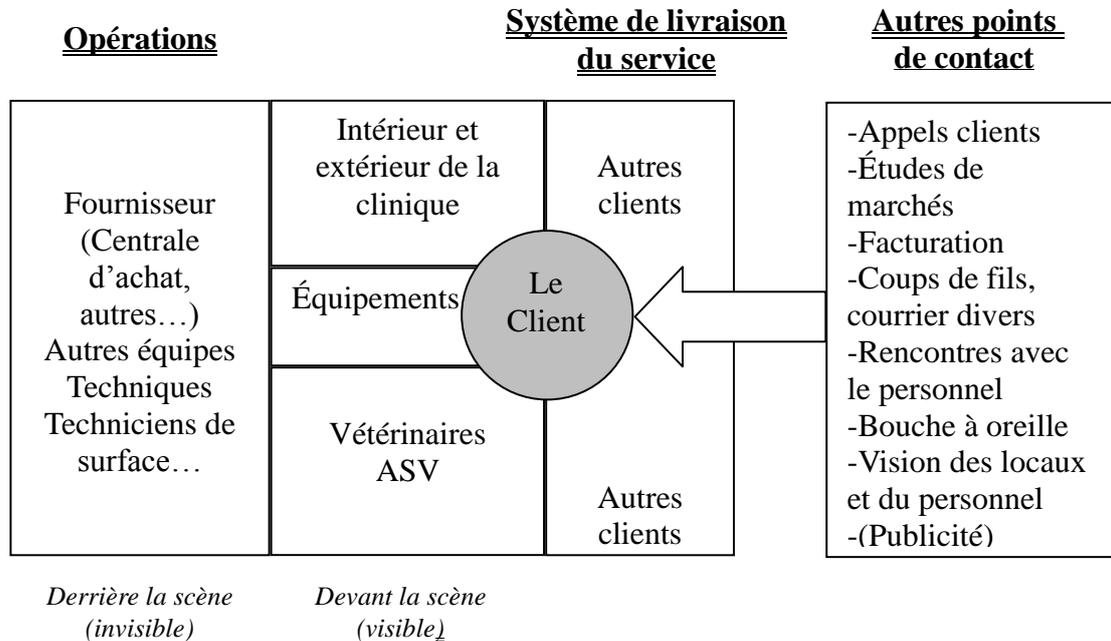
Il faut entendre par livraison du service : où, quand et comment le service est délivré au client. Ce système inclut non seulement les éléments visibles (équipements, bâtiments, personnels..) mais aussi dans notre cas l'interaction avec d'autres clients.

En plus de la livraison du service décrite précédemment, d'autres éléments entrent en jeu pour les clients dans la perception globale d'une entreprise de services. Ils prennent en compte les efforts de communication, les appels téléphoniques, les courriers, les factures, l'interaction avec les vétérinaires et les ASV (auxiliaire de santé vétérinaire) , le bouche à oreille.

De façon générale, les parties visibles du service constituent les éléments du système de marketing du service. Ils représentent tous les moyens mis à disposition du client pour rencontrer, comprendre et apprendre de l'entreprise des services. Puisque les services sont une expérience, chacun de ces éléments offre des informations sur la nature et la qualité d'un service.

Figure 4 : Le système marketing en clinique vétérinaire (contact élevé)

LOVELOCK C. et al (22)



d) L'étape post-achat : confirmation, disconfirmation des attentes

Les termes « qualité » et « satisfaction » sont parfois confondus. Pourtant, certains marketeurs comme ZEITHAML V.A. et BITNER M.J. (37) pensent que la qualité perçue d'un service n'est qu'une composante de la satisfaction, reflétant aussi le rapport qualité/prix et les facteurs personnels et situationnels.

D'après YI Y. (33) et OLIVER R.L. (27), la satisfaction peut être définie comme un jugement à la suite d'un achat ou d'une série d'interactions entre le service/produit et le consommateur. La plupart des études s'appuient sur la théorie que la confirmation/infirmation d'attentes et pré consommation sont les éléments essentiels qui déterminent la satisfaction.

La satisfaction est une combinaison d'attentes de disconfirmations positives (mieux que prévu) et d'impressions positives. Cependant, une fois que les clients ont été enchantés, leurs attentes augmentent. Ils seraient alors insatisfaits si le niveau de service revenait au niveau antérieur et cela rendrait leur contentement plus difficile à atteindre dans le futur. Ainsi, pour satisfaire le client, une concentration toute particulière est nécessaire sur ce qui reste inconnu ou inattendu.

Satisfaction du client et performance de l'entreprise selon OLIVER R.L.(26) :

Il y a évidemment des relations entre le niveau de satisfaction de la clientèle et la performance globale de l'entreprise. Des chercheurs de l'université du Michigan, FOURNIER S. et GLEN MICK D. (11), ont trouvé qu'en moyenne, pour une augmentation de 1% de la satisfaction de la clientèle, le retour sur investissement d'une entreprise augmentait de 2.37%.

Il ne faut pas se fier uniquement aux études de satisfaction –réalisées après la transaction – car cette approche ne permet pas de résoudre les problèmes qui se passent pendant que le consommateur est engagé dans le processus de fabrication du service. L'entreprise manque ici l'occasion de résoudre des problèmes que le client aura omis à la fin de la transaction. Il portera un jugement global en n'expliquant pas les étapes/processus/tâches qui sont à la base de sont mécontentement.

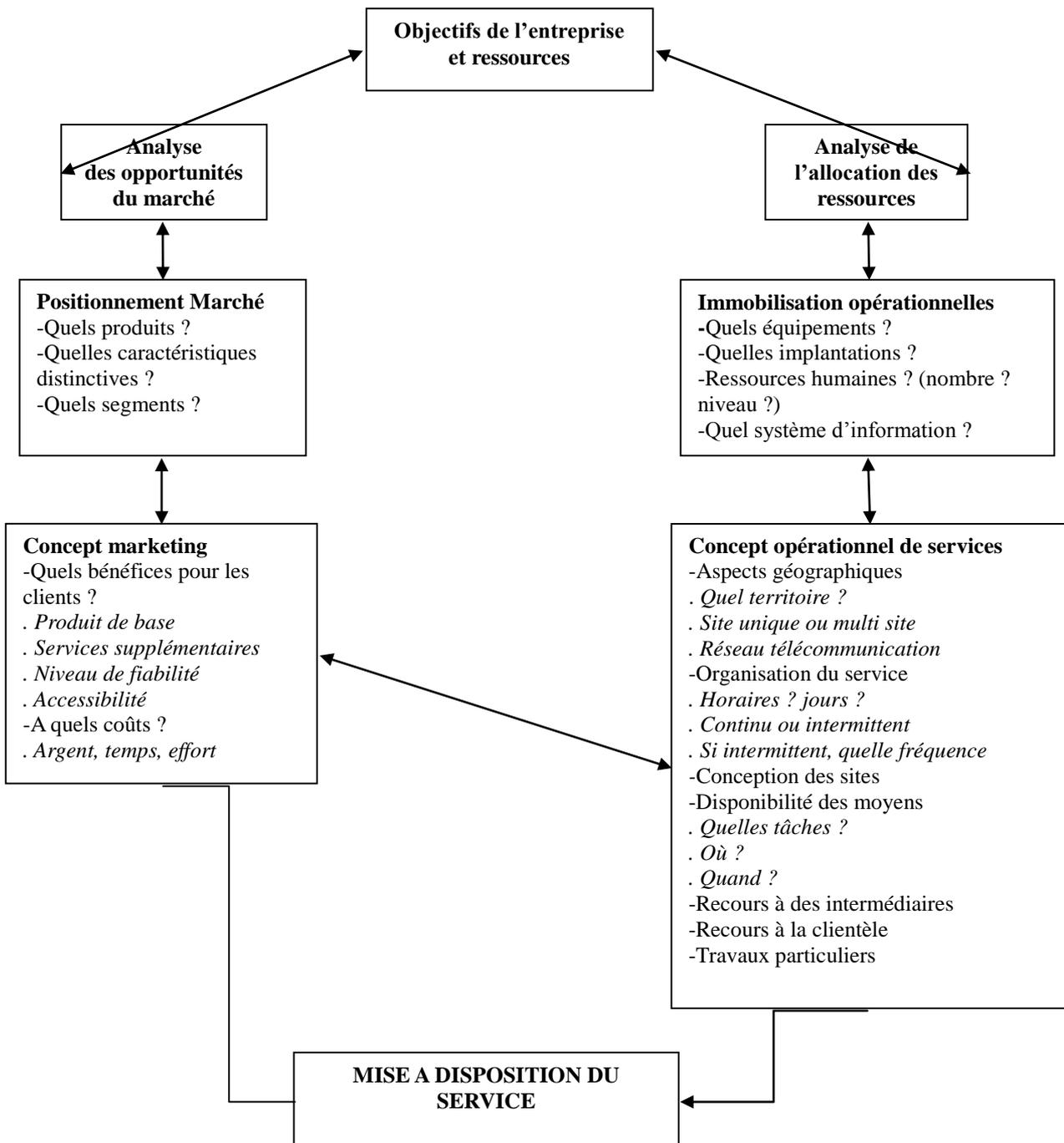
D'après LOVELOCK C. *et al* (22), les clients ont souvent une connaissance précise de ce qui va et de ce qui ne va pas dans le processus de fabrication du service. Trop souvent, les chefs d'entreprise omettent que la personne qui connaît le mieux l'entreprise est le client. En effet, c'est la seule personne à expérimenter et utiliser l'intégralité de l'offre de service et de ses processus, le personnel en contact n'expérimentant que son poste de travail...

4. Développer l'offre globale de services : service de base et services périphériques

a) Créer et planifier les services

D'après LOVELOCK C. *et al*. (22), un des défis du marketing des services est de maintenir en permanence l'attention du client envers les services. La figure 5 ci-dessous indique les phases clés de la planification et de la création de services et met en évidence le rapport entre les opportunités du marché et les ressources nécessaires, qu'elles soient physiques, technologiques ou humaines.

Figure 5 : Étude, création et distribution des services LOVELOCK C. et al (22)



La tâche commence au niveau le plus élevé de l'entreprise vétérinaire avec un exposé des objectifs entre associés. Cet exposé conduit à une analyse détaillée du marché et de la concurrence. Parallèlement est effectuée une analyse de l'allocation des ressources, incluant l'inventaire et l'évaluation des ressources actuelles de l'entreprise, la façon dont elles sont réparties, ainsi que l'identification des ressources additionnelles nécessaires pouvant raisonnablement être obtenues. Ces différentes phases permettent d'identifier les forces, les

faiblesses, les opportunités et les menaces, tant du côté marketing que du côté des ressources opérationnelles et humaines

Les opportunités marketing révélées par cette analyse doivent à ce stade être confrontées avec les actifs opérationnels. La clinique vétérinaire peut-elle réorganiser plus judicieusement les installations physiques ? Les équipements, les technologies de l'information et les ressources humaines nécessaires au marketing des services existants peuvent-ils ajouter des éléments pour améliorer l'attrait de l'offre ou créer de nouveaux services ?

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), la phase suivante pour passer d'une éventualité à une réalité est la création d'un concept marketing mettant en évidence les avantages offerts aux clients ainsi que le prix que ceux-ci sont prêts à payer en retour. Il doit prendre en compte aussi bien le service de base que les services périphériques, leurs caractéristiques à la fois en termes de niveau de performance et de style, ainsi que le lieu, le moment et la manière dont les clients y auront accès.

Une des étapes parallèles consiste à établir le concept opérationnel du service, qui décrit la nature du processus mis en œuvre ainsi que la manière et le moment où les différents actifs opérationnels pourront être employés. À partir de là, il définira : la zone géographique, l'ordre des opérations, l'agencement des locaux, les équipements et enfin les ressources humaines nécessaires. Le concept opérationnel prend également en compte les opportunités d'optimisation de ses propres ressources à travers l'utilisation des intermédiaires voire des clients eux-mêmes. Enfin, il devra clarifier quelles seront les tâches et les ressources assignées aux opérations de *front stage* et de *back stage*.

b) Le service global

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), le service de base est composé d'un ensemble d'autres services, appelés complémentaires ou périphériques, qui facilitent l'usage du service de base, ajoutent de la valeur et différencient le service proposé du même service offert par les autres cliniques vétérinaires.

Le service de base (soigner l'animal) est offert par l'ensemble des cliniques vétérinaires présentes sur le marché, la voie de différenciation n'est plus dans le service de base mais dans les services périphériques.

Plus la concurrence augmente et plus le secteur arrive à maturité, plus la tendance est de considérer le service de base comme une commodité. Si une clinique n'est pas en mesure de soigner un animal correctement, elle ne se maintiendra probablement pas sur le marché. Bien que le service de base soit continuellement amélioré, un avantage compétitif se matérialise par des services périphériques performants.

La combinaison du service de base et des services périphériques est ce qu'il convient d'appeler le service global. Lors de la conception et de l'élaboration de l'offre globale de services, les responsables doivent impérativement avoir une vision globale de la performance qu'ils veulent voir expérimentée par les clients. La conception de l'offre doit prendre en compte trois composantes clés : le service de base, les services périphériques et les processus de livraison

Le service de base constitue la raison essentielle de notre activité, celle pour laquelle le client se rend dans la clinique : le soin de l'animal.

Les services périphériques sont conçus autour du service de base pour l'améliorer, lui donner de la valeur, le rendre plus facile d'utilisation et augmenter son intérêt et son

attractivité. La diversité des services périphériques joue souvent un rôle dans sa différenciation et son positionnement. Des éléments périphériques ou l'amélioration du niveau de performance peuvent accroître la valeur du service de base et permettre alors au praticien de le faire payer plus cher.

Les processus de livraison concernent les procédures utilisées pour livrer tant le service de base que chacun des services périphériques. La conception de l'offre globale de service doit présenter la façon dont les différents composants du service sont livrés au client, le rôle de ce dernier au sein des processus, ainsi que des recommandations portant sur le niveau et le style que doit avoir le service pour pouvoir être proposé. Chacune des quatre catégories – traitement des personnes, traitement des biens, stimulation mentale et information- a différentes implications dans l'investissement du client ; les procédures opérationnelles, le degré de contact entre le client et le personnel et entre le client et les équipements, ainsi que dans les demandes de services périphériques.

c) Identifier et classer les services périphériques

D'après LOVELOCK C.H. (21), chacun d'entre eux peut être classé dans une des huit rubriques suivantes séparées en services périphériques *facilitant* et *de soutien*.

Tableau 1 : Classement des services périphériques en services facilitant et services de soutien, LOVELOCK C.H (21)

Services facilitant	Services de soutien
Information	Conseil
Commande	Hospitalité
Facturation	Sécurité
Paiement	Exceptions

L'information :

Pour tirer la valeur maximale d'un bien ou d'un service, les clients ont besoin d'informations pertinentes. Les nouveaux clients en sont particulièrement demandeurs, ils veulent en savoir plus sur le lieu où le service est vendu, les horaires, les prix, les conseils d'utilisations des différents médicaments. Enfin, les clients aiment recevoir des documents matérialisant des attestations de paiement, des résultats d'analyses, des commandes et autres. L'information fournie par une clinique vétérinaire doit être exacte et pertinente, sous peine de mal se faire comprendre ou de contrarier le client. Ce sont prioritairement les vétérinaires et les assistants en contact avec la clientèle qui informent mais aussi les imprimés, les logiciels de démonstrations, les vidéos ou autres.

La prise de commande :

Elle est rare dans le monde vétérinaire mais peut avoir lieu pour la vente petfood. Il faut alors bien prendre en compte les demandes, le processus de commande doit être courtois, rapide et efficace pour ne pas faire perdre de temps au client.

La facturation :

C'est le dénominateur commun à tous les services. Des factures illisibles, inexactes ou incomplètes risquent de décevoir ou de courroucer les clients jusqu'alors plutôt satisfaits et d'accroître le mécontentement de ceux déjà insatisfaits. La facturation doit aussi être contrôlée dans le temps, être émise rapidement afin de stimuler la rapidité du règlement.

Le paiement :

Un paiement implique un acte de la part du client et un tel acte peut être très lent s'il n'est pas réalisé à la suite directe de la consultation ou de l'achat. Le paiement en direct est plus sécurisant pour le vétérinaire, il faut toutefois pouvoir proposer différents types de règlement ; Carte bleue, chèque, liquide ; et proposer des facilités de paiement en plusieurs fois dans la mesure du raisonnable.

Le conseil :

Contrairement à l'information qui suggère une réponse simple et neutre aux questions des clients, le conseil implique un dialogue pour sonder les désirs des clients et proposer une solution sur mesure. Il consiste à donner un avis souvent immédiat mais fondé sur une réelle connaissance du service. Pour être efficace, un conseil doit s'appuyer sur une bonne compréhension de la situation de chaque client.

L'hospitalité :

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), les services liés à l'hospitalité devraient, idéalement, refléter le plaisir de rencontrer de nouveaux clients et/ou de retrouver des anciens. Les entreprises bien gérées essaient de s'assurer que leurs employés traitent les clients comme des invités. Courtoisie et considération des besoins s'appliquent lors des rencontres en tête à tête comme lors d'échanges téléphoniques. La qualité « des services d'hospitalité » fournis par une clinique peut augmenter ou réduire la satisfaction engendrée par le service de base.

La sécurité :

Aujourd'hui plus qu'hier, la sécurité devient pour les clients un facteur décisif, il faut donc éviter d'ouvrir sa clinique dans un lieu où règne l'insécurité, il faut préférer les endroits calmes où les clients se sentiront à l'aise et détendus.

Les exceptions :

D'après LOVELOCK C. *et al.* (22), les exceptions engendrent des services périphériques qui sortent du cadre standard. Les entreprises inventives les anticipent et développent des plans particuliers et des solutions adéquates. Il en existe différents types : les demandes spéciales, la résolution des problèmes, le traitement des plaintes,... Les responsables doivent garder un œil sur la quantité des demandes exceptionnelles. En effet, trop élevées, cela peut indiquer que les procédures doivent être réévaluées.

II. La communication avec le propriétaire

On peut définir, en faisant une étude sociologique simple, une typologie des clients basée sur les relations que le propriétaire entretient avec son animal et les sentiments engagés, notamment lorsque l'animal est malade. En gardant à l'esprit que chaque client est unique, il est toutefois possible d'orienter son message selon différents axes en s'adaptant au mode de pensée et de communication du client.

A. La relation homme –animal

1.L'animal dans la société

a) L'animal outil

L'animal était autrefois considéré comme un outil, c'est à dire utile mais remplaçable après usage. Les animaux étaient élevés pour le bénéfice que pouvaient en tirer les hommes et uniquement dans ce but, directement (nourriture, vêtements...) ou indirectement (protection, travail, lutte contre les nuisibles). Ainsi les soins qui leur étaient prodigués étaient sommaires et relevaient plus de l'entretien.

b) L'animal intégré dans la famille et la prise en compte du bien-être animal

L'animal est aujourd'hui plus considéré comme un membre de la famille. On notera dans le tableau 2, que le taux de possession d'animaux augmente avec le nombre de personnes par foyer.

Tableau 2 : Taux de possession d'animaux en fonction du nombre de personnes par foyer (INSEE 1991) DIGARD J-P (9)

Nombre de personnes par foyer	1	2	3	4	5 et Plus
Taux de possession d'animaux	35	53	59	68	75

L'exode rural ayant amené une modification du mode de vie, l'animal est un compagnon, et les soins qui lui sont nécessaires sont mis en œuvre pour respecter son bien-être.

D'après DIGARD J-P. (9), l'animal intégré dans la famille sert de compagnon pour l'enfant, de substitut d'enfant pour les parents... il est un vecteur de socialisation dont le rôle est croissant, comblant un manque pour ses propriétaires.

D'après DIGARD J-P. (8), on a pu remarquer l'avènement des races de petite taille, dont les caractéristiques physiques et le comportement rappellent celles des chiots voire des nouveau-nés, même à l'âge adulte (néoténie) : face plate, grands yeux, membres courts et arqués, démarche maladroite...

2.L'animal malade

a) L'anthropomorphisme

Il n'est pas rare de voir des propriétaires offrir à leur animal un cadeau pour Noël ou leur anniversaire. Les éléments du quotidien de l'animal sont aussi de plus en plus transposés de ceux des hommes, l'animal a une maison et non pas une niche, un lit et non pas un panier. L'animal intégré dans la famille est assimilé à un être humain.

Alors, il est normal de voir le propriétaire d'un animal malade tendre à assimiler la douleur de son animal à l'idée qu'il se fait de cette même douleur sur lui-même ou sur d'autres humains, souffrants d'une pathologie similaire et avec laquelle il a été en contact (troubles respiratoires et grippe, diarrhée et coliques, fractures...). Les expériences du propriétaire sont donc partie intégrante du processus qui va l'amener à apporter son animal chez le vétérinaire et à suivre les soins qui lui seront proposés.

Il faut donc garder à l'esprit que le comportement du client est dicté par son expérience et son imagination, et ses réactions peuvent être inadéquates face à la maladie de son animal.

b) Le coût de la santé

Le système français de la sécurité sociale tend à cacher le véritable coût de la médecine. En effet, les sommes réellement engagées en hospitalisation et chirurgie sont très rarement présentées aux patients. La médecine donne l'impression d'être gratuite.

De plus, le vétérinaire est assimilé au médecin généraliste, dont la consultation est forcément moins chère puisqu'il n'est pas assujéti à la TVA (19,6% de majoration) et qu'il ne réalise aucun des examens complémentaires. Ces mêmes examens étant réalisés dans d'autres structures, la somme totale engagée dans l'acte de soins est répartie entre plusieurs prestataires.

B. Les typologies de clients et des relations clients praticiens

Chaque client se présente comme un être à la personnalité unique. Cependant, on pourra classer les propriétaires selon différents axes, afin de mieux cerner leur personnalité, leurs attentes, et adapter au mieux notre communication avec eux.

1. La typologie basée sur les sentiments et la patience

Nous distinguerons quatre types de comportements. Client attaché aux faits ou non, client patient ou impatient (CLERFEUILLE (7) cité par POUBANNE (29)). On pourra donc définir quatre types de clients auxquels il faudra s'adapter (Illustration figure 6) :

-L'analyste : il voudra tout savoir et tout comprendre et sera très demandeur d'explications. C'est un client très organisé, qui pourra vouloir prendre des notes. La consultation devra être réalisée étape par étape, chaque étape détaillée, chaque résultat expliqué.

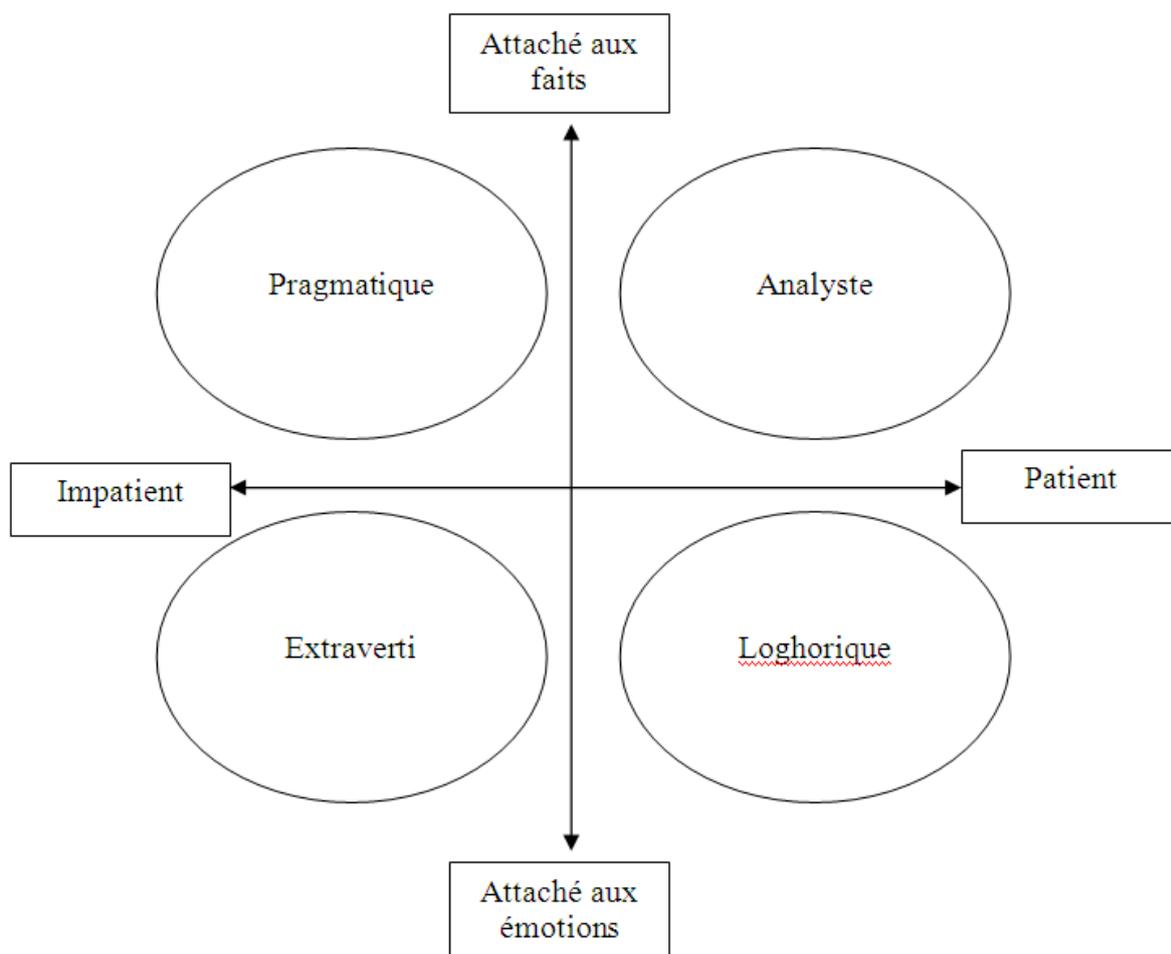
-Le Loghorique : De la même façon que pour l'analyste, c'est un client qui aura besoin d'explications nombreuses et précises. Seulement il aura besoin de laisser parler ses émotions, il faudra alors savoir écouter les appréhensions qu'il pourra manifester et lui prodiguer des conseils pour y répondre.

-Le Pragmatique : C'est un client qui ne demande pas d'explications, il n'a pas le temps. Il faudra des explications rapides et concises, sans détails. Ce client recherche le résultat avant tout.

-L'Extraverti : Il ne recherche pas la compréhension mais le ressenti. Il faudra donner des explications simples, en usant de comparaisons imagées voire de métaphores, afin de faire sentir au client les résultats de la consultation et ce qu'ils impliquent.

Cette typologie restant schématique, il convient de toujours accueillir le client comme un être unique.

Figure 6 : Catégorisation des clients selon leur émotivité et leur patience. Source CLERFEUILLE (7) cité par POUBANNE (29)



2. La typologie des clients basées sur la motivation et l'intérêt

De la même façon que ci-dessus, d'autres axes peuvent être utilisés pour cerner au mieux le propriétaire et son investissement, autant moral que financier, avec le vétérinaire pour l'animal. Ainsi, les propriétaires seront classés selon leur intérêt ou leur absence d'intérêt, et selon leur motivation ou son absence.

Ainsi, on obtient :

-Le motivé/intéressé : Le client idéal, qui voudra qu'on lui explique tout, et qui sera près ensuite à rentrer avec le vétérinaire dans toutes les démarches proposées. L'effort de vente du vétérinaire est très faible.

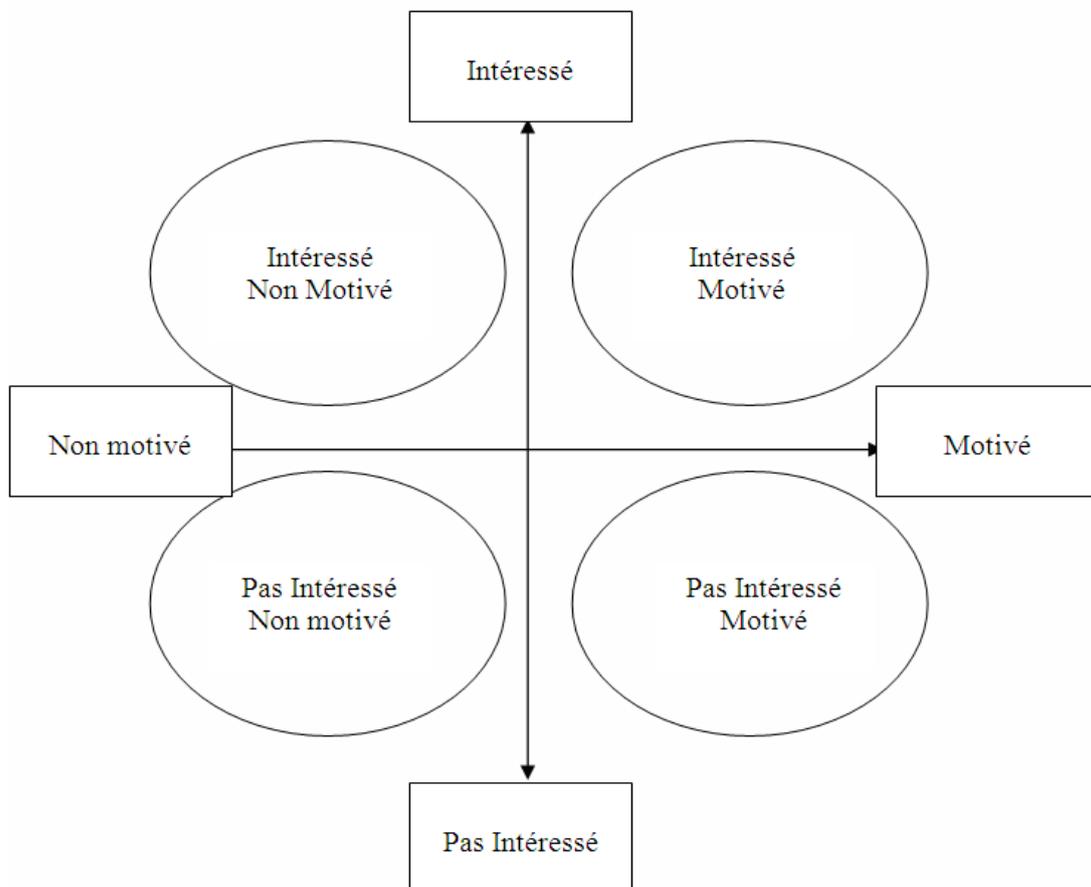
-Le motivé/pas intéressé : C'est un client qui sera prêt à faire « tout ce qui sera nécessaire » pour soigner son animal. Il ne cherchera pas à comprendre quel est le problème. De la même

façon, l'effort de vente sur ces clients est moindre. Il faudra toutefois fournir le strict minimum d'informations au propriétaire afin d'obtenir son consentement éclairé.

-Le non motivé/intéressé : c'est un client qui voudra tout comprendre, sans pour autant avoir l'envie de se lancer dans les démarches qu'on lui proposera par la suite. Il faudra fournir suffisamment d'informations au client pour le contenter, sans perdre trop de temps à en fournir. Le propriétaire devra toutefois être très au courant de la situation, car dans les cas graves il devra comprendre que son absence de motivation pourra avoir des conséquences dont la responsabilité n'est pas imputable au vétérinaire (intérêt des décharges). Ici le vétérinaire devra faire un effort pour effectuer sa vente, il faudra créer la motivation chez le propriétaire afin de l'amener à réaliser les soins dont l'animal à besoin. Le plus simple étant de jouer sur l'intérêt du propriétaire pour son animal.

-Le non motivé/pas intéressé : c'est le client qui sera le plus difficile à convaincre. Le vétérinaire devra susciter chez lui l'intérêt et la motivation afin de réaliser des soins de bonne qualité pour l'animal et de réaliser une vente rentable pour lui.

Figure 7 : La typologie des clients basée sur la motivation et l'intérêt
POUBANNE Y. (29)



3. La PNL et Le système de communication VAKOG

D'après MILLOT JB. (24), toutes personnalités confondues, les propriétaires comme tout un chacun, ont tendance à s'exprimer en suivant un des sens sur lequel ils sont plus portés. Ainsi, inconsciemment chacun viendra à utiliser dans ses phrases des expressions telles que :

- « vous voyez »
- « vous sentez »
- « j'entends bien »...

Ainsi, après quelques minutes d'entretien, il est possible de cerner un client comme étant plutôt Visuel, Auditif, Contact, Olfactif, Gustatif. Il faudra ensuite s'adapter et communiquer avec le client en usant d'expressions, de comparaisons... reprenant le sens de prédilection du client.

Par exemple, un client plutôt visuel aura besoin non seulement d'explications mais aussi de schémas, de modèles (par exemple un moulage ostéologique), de voir en direct sur son animal quel est le problème (radiographies...). Un client plutôt tactile aura besoin qu'on lui fasse palper ce qu'il y a à palper pour que lui-même se rende compte du problème de ses propres mains après le lui avoir expliqué.

Ce système, en facilitant la communication, permet aussi une meilleure compréhension du client. Il sera ensuite plus simple de déclencher chez lui la motivation de réaliser des soins de la meilleure qualité possible pour son animal.

C. Intégrations des différents systèmes

En consultation, l'idéal serait de tendre à croiser et appliquer les différents systèmes décrits ci-dessus. Après quelques instants d'entretien, avoir une idée de l'intérêt, de la motivation, de la patience et de l'état émotionnel du propriétaire. Il faudra ensuite adapter son discours et ses actes en fonction du « profil » du client.

Cette typologie client permet de mieux saisir l'attente du client ciblé seulement quelques instants après le début de l'entretien. L'émotif cherchant du réconfort, le pragmatique des explications, l'intéressé des réponses, le motivé de l'action...

Il faut aussi être conscient des messages que peuvent délivrer l'attitude physique du client :

- Position défensive : bras et/ou jambes croisées, distance.
- Nervosité anxiété : taper du pied, se tordre les mains, ronger ses ongles, clignement rapide des paupières, agitation, bras touchant des parties du corps, voie tendue.
- Dépression : ton monotone, mollesse, perte d'attention
- Colère : absence d'écoute, froideur, agressivité dans les gestes et les mots...

A l'instar des messages délivrés par l'attitude physique du client, le vétérinaire délivre lui aussi des messages au propriétaire via son langage corporel.

Ainsi, face à un client plutôt timide, en position défensive ou manifestant de la nervosité, il faudra se montrer rassurant, parler doucement, réconforter, paraître confiant. Il faudra par contre éviter les familiarités, être trop dynamique, brusquer le client.

De plus, pour répondre au mieux aux attentes du client lors de l'entretien, le système VACOG peut permettre d'améliorer la compréhension du propriétaire en facilitant la communication.