

Une publication de 100% Satisfaction

Business Case : La Satisfaction Clients dans la Santé Animale

Contexte

Désormais dans un environnement à croissance faible (prévisions à 2% par an pour les 5 années à venir), plusieurs milliers de laboratoires se disputent les parts d'un marché global estimé à 15 milliards de dollars en 2006. Les quinze leaders de ce marché totalisent à eux seuls 12 milliards de chiffre d'affaires.

Le marché de la fourniture de vaccins et médicaments vétérinaires reste très fragmenté compte-tenu du nombre élevé d'espèces d'animaux de rente (bovins, ovins, porcins...) ou d'animaux de compagnie (chiens, chats ...) et du nombre important de pathologies à prévenir et guérir.

Vers la fin de l'année 2005, sur plus de 4 200 produits recensés en Europe de l'Ouest, 600 d'entre eux pèsent plus d'un million de dollars de chiffre d'affaires et seulement 50 dépassent la barre des 10 millions de dollars.

L'ensemble des laboratoires leaders propose une activité orientée vers les deux groupes d'animaux de rente et de compagnie. Cependant, ces deux marchés n'influent plus la même dynamique :

- Le marché des animaux de rente représente un marché de volumes, à faible valeur ajoutée et soumis aux aléas des crises sanitaires. Son taux de croissance est plus faible que celui des animaux de rente
- Le marché des animaux domestiques quant à lui, plus faible en volume, propose une valeur unitaire plus élevée. Il offre de véritables perspectives de développement aux

laboratoires. En effet, les propriétaires d'animaux développent une forte sensibilité face au bien-être de leur animal et recherchent non seulement un meilleur accompagnement dans le traitement mais également des thérapies soulageant la souffrance

Le défi des 5 prochaines années

Historiquement le marché de la santé animale s'est construit et développé sur la base des transferts de molécules et de technologies issus des métiers de la santé humaine. Les départements de recherche dédiés à la découverte de nouvelles molécules impriment un fort ralentissement, renforcé par un durcissement des réglementations qui encadrent les autorisations de mise sur les marchés en les rendant particulièrement longues et complexes.

Afin de poursuivre leur croissance, les laboratoires peuvent adopter plusieurs stratégies concomitantes:

- La recherche d'une croissance externe par l'acquisition de laboratoires étrangers.
- La poursuite d'une stratégie de développement multi activités (recherches de licences, nouvelles formes galéniques, partenariats de distributions...)
- L'initiation d'une démarche de fidélisation des clientèles existantes.

Les praticiens vétérinaires, les groupements d'achats et les grossistes, composent l'essentiel des circuits de distribution à destination du client final, en l'occurrence le propriétaire de l'animal.

A la différence des métiers de la Santé Humaine, le praticien vétérinaire joue un rôle majeur dans la chaîne de la distribution, puisqu'il fait office à la fois de prescripteur et de pharmacien.

Au regard des principaux pays, la distribution offre plusieurs visages. Elle est soit :

- Majoritairement entre les mains des vétérinaires
 - *Ex : 11 000 vétérinaires en Allemagne qui commandent directement aux laboratoires*
- Majoritairement entre les mains des grossistes-répartiteurs et coopératives qui assurent la logistique de distribution au praticien vétérinaire
 - *Ex : 8 grossistes en France pour livrer 9 000 vétérinaires*
 - *Ex : 3 grossistes-répartiteurs pour livrer 14 000 praticiens au Royaume-Uni*
 - *Dans quelques pays, les grossistes disposent de leurs propres force de vente dédiées aux vétérinaires (ex : Pologne)*
- Favorisant une combinaison de ventes directes vers des organisations professionnelles (cliniques intégrées, grossistes, chaînes de pharmacies OTC), et de ventes par le canal du Web
 - *Ex : 25 000 cliniques, 50 distributeurs, 9 000 pet-shops aux USA*

L'Approche globale 100% Satisfaction

Afin d'optimiser le développement de ses parts de marché, un laboratoire doit être en mesure d'actionner les bons leviers opérationnels favorisant un retour sur investissement à court terme.

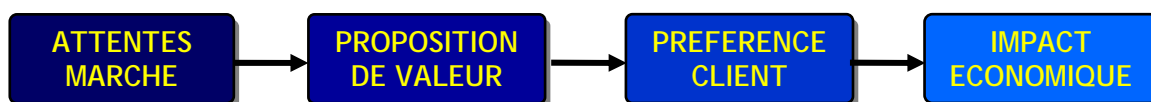
Pour ce faire, il doit disposer d'une connaissance très aboutie de sa base de clients et pouvoir ainsi :

- Identifier leurs profils de consommateurs par l'observation de leurs comportements d'achat et de leurs critères de sélection des produits.
- Mesurer leur satisfaction sur les points clé de la relation client, la qualité de service ou l'aide à la commercialisation des produits.
- Appréhender avec précision les leviers de la fidélisation.
- Dédire de ces observations, une segmentation homogène et directement applicable dans une stratégie commerciale.

Cette approche est construite autour du concept de la **création de valeur**, qui selon nous représente aujourd'hui, le principal vecteur tangible de la fidélisation.

C'est en développant une stratégie de la connaissance orientée sur « **la préférence des clients** » que les laboratoires peuvent ambitionner une extension de leur capital fidélisation et ainsi poursuivre leur croissance.

L'ensemble des études que nous réalisons depuis plus de 10 ans démontre le même théorème : Les clients ne sont fidèles qu'à la condition de bénéficier de la meilleure proposition de valeur du marché. C'est en mesurant et en intégrant de manière indiscutable les liens qui unissent les attentes du marché et la perception de valeur qu'il est possible d'identifier le « capital confiance » et son impact sur le bilan financier de l'entreprise.



©100% Satisfaction

Mesurer et comprendre la « préférence clients »

Le point de départ repose sur un travail d'analyse marketing orienté sur l'observation des potentialités d'une clientèle selon des variables descriptives et comportementales.

Cette analyse permet d'identifier les masses de clientèles qu'il faudra interviewer de manière représentative et fiable d'un point de vue statistique.

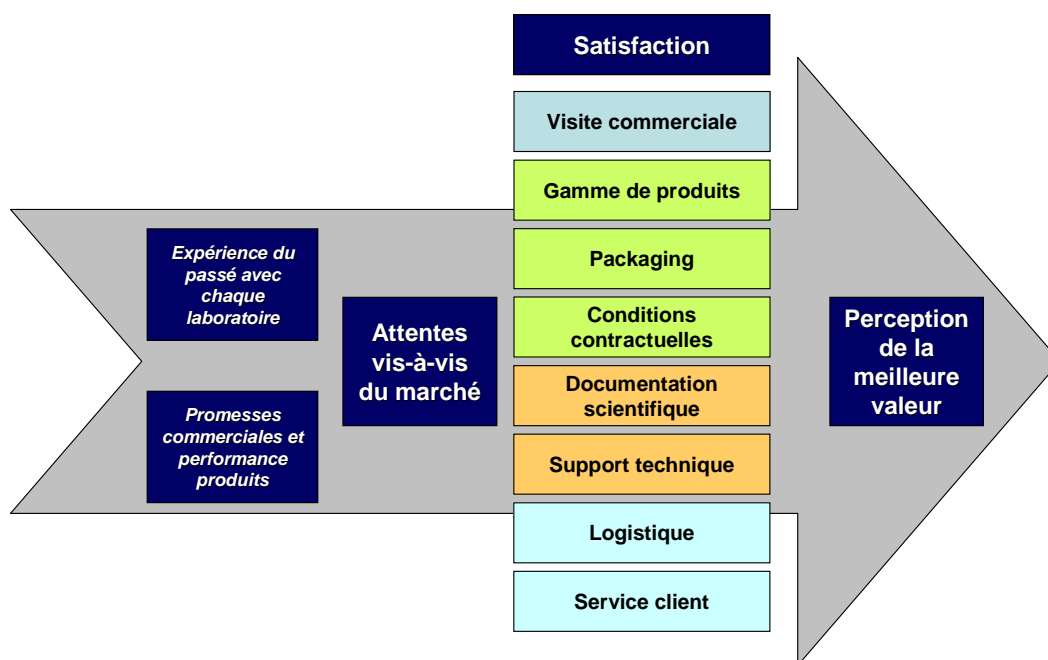
Variables descriptives	Variables comportementales
Nombre de vétérinaires et assistantes dans la pratique	Nombre de visites du délégué par an
Type de clientèle (animaux de compagnie, de rente, mixte)	Chiffre d'affaires réalisé
Localisation de la pratique (urbaine, rurale)	Pénétration par gamme de produits
	Nombre de produits concurrents

La démarche qui s'en suit s'organise sur un travail d'enquête, essentiel dans la compréhension des leviers valorisés par les praticiens vétérinaires ou les responsables des achats chez les grossistes, notamment lorsqu'ils se situent en phase de négociation contractuelle.

Cette orientation facilite la collecte d'une information précise permettant :

- D'extraire et de comprendre les attentes des clients vis-à-vis des intervenants sur le marché
- De mesurer le degré de satisfaction obtenu par les principaux laboratoires utilisés
- D'identifier la création de valeur sur les points clé de la relation client et de formaliser les différences concurrentielles

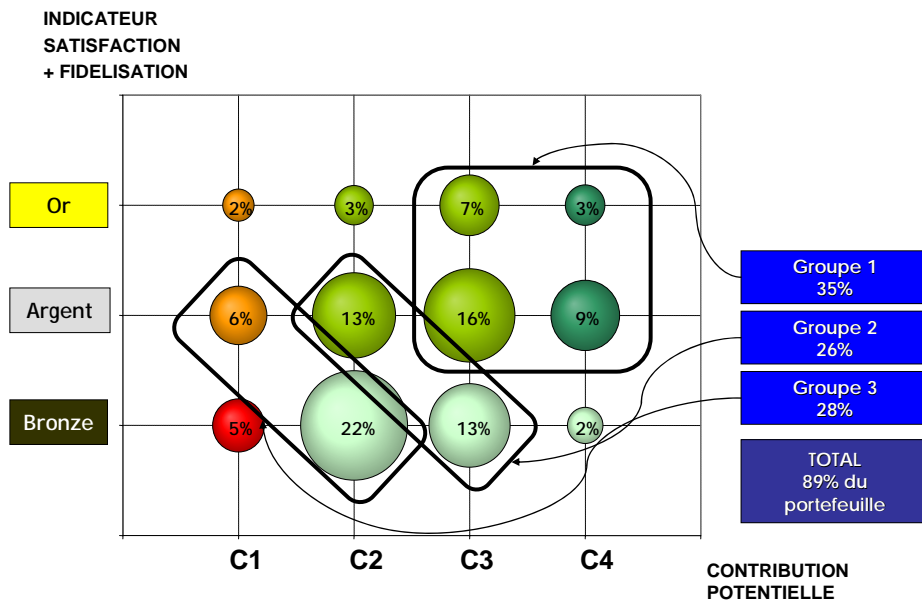
Un bon programme d'enquête nécessite la réalisation de 200 à 300 questionnaires par pays.



Définir une stratégie

Une fois la segmentation clients réalisée selon les critères de préférence, la deuxième étape consiste à croiser les informations de l'étude et celles des données économiques :

- Le CA par client
- Le potentiel de CA par client (de par l'identification des produits qu'il achète à la concurrence)



La nouvelle stratégie de création de valeur doit être ensuite déployée par la force de vente et marketing. En se concentrant sur les principales catégories de clientèles qui sont les plus significativement représentatives en poids de CA, Les équipes commerciales se mobiliseront sur la mise en œuvre de plans d'action pertinents et aboutis.

Sources

- « Le chien, un vrai marché de niches », L'Expansion – 28/09/2005
- « La concentration du marché de la santé animale est lancée », Le Figaro – 13/11/2006
- « Document de base », Introduction en bourse – Vétérinaire – Octobre 2006
- « L'action Virbac à son plus-haut historique » - La Tribune – 15/03/2007
- « Etre orienté vers le client » - www.fr.merial.fr – Merial 2007
- « Passer de la Satisfaction à la Fidélisation », 100% Satisfaction – Avril 2007

A propos de l'auteur

Stéphane Blondeau est dirigeant et fondateur de 100% Satisfaction.

A propos de 100% Satisfaction SAS

100% Satisfaction est le meilleur spécialiste de la satisfaction clients en France. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises dans les secteurs industriels et de services. Pour plus d'informations, merci de visiter www.100-satisfaction.com

Propriété intellectuelle

L'ensemble des outils, techniques, méthodologies et concepts développés dans ce document sont des éléments de la propriété intellectuelle de 100% Satisfaction. Toute reproduction, copie, duplication ou modification est strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction et constitue un acte illicite (code de la Propriété Intellectuelle art. L. 122-4, L. 1225 et L. 335-2).