



**HAL**  
open science

# Mise en place d'offres de contrats forfaitaires pour les éleveurs bovins d'une clientèle vétérinaire

Claire Missana

► **To cite this version:**

Claire Missana. Mise en place d'offres de contrats forfaitaires pour les éleveurs bovins d'une clientèle vétérinaire. Sciences du Vivant [q-bio]. 2024. dumas-04888814

**HAL Id: dumas-04888814**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04888814v1>**

Submitted on 15 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2024 - Thèse n° 124

**MISE EN PLACE D'OFFRES DE CONTRATS  
FORFAITAIRES POUR LES ELEVEURS BOVINS D'UNE  
CLIENTELE VÉTÉRINAIRE**

**THESE**

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1  
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 6 décembre 2024  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MISSANA Claire



**CAMPUS VÉTÉRINAIRE DE LYON**

Année 2024 - Thèse n° 124

**MISE EN PLACE D'OFFRES DE CONTRATS  
FORFAITAIRES POUR LES ELEVEURS BOVINS D'UNE  
CLIENTELE VÉTÉRINAIRE**

**THESE**

Présentée à l'Université Claude Bernard Lyon 1  
(Médecine – Pharmacie)

Et soutenue publiquement le 6 décembre 2024  
Pour obtenir le titre de Docteur Vétérinaire

Par

MISSANA Claire



## Liste des enseignants du campus vétérinaire de Lyon (29/08/2024)

Mme	ABITBOL	Marie	Professeur
M.	ALVES-DE-OLIVEIRA	Laurent	Maître de conférences
Mme	ARCANGIOLI	Marie-Anne	Professeur
Mme	AYRAL	Florence	Maître de conférences
Mme	BECKER	Claire	Professeur
Mme	BELLUCO	Sara	Maître de conférences
Mme	BENAMOU-SMITH	Agnès	Maître de conférences
M.	BENOIT	Etienne	Professeur
M.	BERNY	Philippe	Professeur
Mme	BLONDEL	Margaux	Maître de conférences
M.	BOURGOIN	Gilles	Maître de conférences
Mme	BRASSARD	Colline	Maître de conférences (stagiaire)
M.	BRUTO	Maxime	Maître de conférences
M.	BRUYERE	Pierre	Maître de conférences
M.	BUFF	Samuel	Professeur
M.	BURONFOSSE	Thierry	Professeur
M.	CACHON	Thibaut	Maître de conférences
M.	CADORÉ	Jean-Luc	Professeur
Mme	CALLAIT-CARDINAL	Marie-Pierre	Professeur
Mme	CANNON	Leah	Maître de conférences (stagiaire)
M.	CHABANNE	Luc	Professeur
Mme	CHALVET-MONFRAY	Karine	Professeur
M.	CHANOIT	Guillaume	Professeur
M.	CHETOT	Thomas	Maître de conférences
Mme	DE BOYER DES ROCHES	Alice	Professeur
Mme	DELIGNETTE-MULLER	Marie-Laure	Professeur
Mme	DJELOUADJI	Zorée	Professeur
Mme	ESCRIOU	Catherine	Maître de conférences
M.	FRIKHA	Mohamed-Ridha	Maître de conférences
M.	GALIA	Wessam	Maître de conférences
M.	GILLET	Benoit	Maître de conférences
Mme	GILOT-FROMONT	Emmanuelle	Professeur
M.	GONTHIER	Alain	Maître de conférences
Mme	GREZEL	Delphine	Maître de conférences
Mme	HUGONNARD	Marine	Maître de conférences
Mme	JEANNIN	Anne	Inspecteur en santé publique vétérinaire
Mme	JOSSON-SCHRAMME	Anne	Chargée d'enseignement contractuelle
M.	JUNOT	Stéphane	Professeur
M.	KODJO	Angeli	Professeur
Mme	KRAFFT	Emilie	Maître de conférences
Mme	LAABERKI	Maria-Halima	Maître de conférences
Mme	LAMBERT	Véronique	Maître de conférences
Mme	LE GRAND	Dominique	Professeur
Mme	LEBLOND	Agnès	Professeur
Mme	LEDOUX	Dorothée	Maître de conférences
M.	LEFEBVRE	Sébastien	Maître de conférences
Mme	LEFRANC-POHL	Anne-Cécile	Maître de conférences
M.	LEGROS	Vincent	Maître de conférences
M.	LEPAGE	Olivier	Professeur
Mme	LOUZIER	Vanessa	Professeur
M.	LURIER	Thibaut	Maître de conférences
M.	MAGNIN	Mathieu	Maître de conférences
M.	MARCHAL	Thierry	Professeur
Mme	MOSCA	Marion	Maître de conférences
M.	MOUNIER	Luc	Professeur
Mme	PEROZ	Carole	Maître de conférences
M.	PIN	Didier	Professeur
Mme	PONCE	Frédérique	Professeur
Mme	PORTIER	Karine	Professeur
Mme	POUZOT-NEVORET	Céline	Professeur
Mme	PROUILLAC	Caroline	Professeur
M.	RACHED	Antoine	Maître de conférences
Mme	REMY	Denise	Professeur
Mme	RENE MARTELLET	Magalie	Maître de conférences
M.	ROGER	Thierry	Professeur

M.	SAWAYA	Serge	Maître de conférences
M.	SCHRAMME	Michael	Professeur
Mme	SERGEANTET	Delphine	Professeur
Mme	STORCK	Fanny	Professeur
M.	TORTEREAU	Antonin	Maître de conférences
Mme	VICTONI	Tatiana	Maître de conférences
M.	ZENNER	Lionel	Professeur

## **Remerciements au jury**

**A Monsieur le Professeur Jean-Luc Cadoré,**

Professeur à l'école vétérinaire VetAgro Sup.

Pour avoir fait l'honneur d'accepter la présidence de mon jury de thèse,

Pour l'intérêt que vous portez à ce travail,

Hommages respectueux.

**A Madame la Docteure Dorothée Ledoux,**

Enseignante-chercheuse à VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon.

Pour avoir encadré ce travail avec bienveillance et disponibilité,

Pour vos précieux conseils,

Sincères remerciements.

**A Madame la Docteure Agnès Benamou-Smith,**

Enseignante-chercheuse à VetAgro Sup, campus vétérinaire de Lyon.

Pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse,

Pour l'intérêt que vous portez à ce travail,

Sincères remerciements.



## Table des matières

Liste des annexes.....	11
Liste des figures .....	13
Liste des tableaux.....	15
Liste des abréviations.....	17
Introduction.....	19
Partie 1 .....	21
Contexte et diagnostic de l'entreprise.....	21
I. Présentation de la Clinique Vétérinaire de la Forêt.....	21
1. Répartition du chiffre d'affaires.....	22
2. Equipe .....	22
3. Concurrence vétérinaire géographique .....	23
II. Problématique de la clinique.....	29
III. Diagnostic de la Clinique Vétérinaire de la Forêt.....	32
1. Diagnostic externe.....	33
a. Opportunités .....	33
b. Menaces .....	35
2. Diagnostic interne.....	39
a. Forces.....	39
b. Faiblesses.....	41
3. Résumé du diagnostic.....	42
Partie 2 .....	45
Analyse du marché des contrats et choix stratégiques.....	45
I. La contractualisation éleveur-vétérinaire .....	45
1. Le contrat .....	45
2. Avantages .....	46
3. Limites.....	49
II. Analyse du marché des contrats de soins ruraux .....	50
1. Diversité des contrats.....	50
2. Etude détaillée de sept contrats individuels .....	53
3. Avis d'un vétérinaire exerçant la contractualisation.....	56
III. Choix stratégiques pour mettre en place la contractualisation .....	57
1. Segmentation de la clientèle vétérinaire rurale .....	58
2. Ciblage des potentiels futurs clients du forfait de soin.....	61
3. Co-construction de l'offre de forfait de soin .....	66

a.	Focus group.....	67
(1)	Qu'est-ce qu'un focus group ?.....	67
(2)	Invitation au focus group.....	68
(a)	Création d'un flyer.....	69
(b)	Canaux de communication choisis .....	69
(3)	Préparation du focus group.....	70
(4)	Accueil des participants .....	71
(5)	Déroulement de l'évènement.....	71
(6)	Bilan du focus group .....	74
b.	Questionnaire .....	76
(1)	Élaboration du questionnaire .....	76
(2)	Diffusion du questionnaire .....	78
(3)	Réponses au questionnaire .....	78
4.	Positionnement marketing.....	81
a.	Les attentes des clients ciblés .....	82
b.	Les avantages de l'offre proposée.....	82
c.	Le positionnement des concurrents .....	83
Partie 3.....		85
Recommandations et discussion .....		85
I.	Marketing mix de l'offre de forfait de soin .....	85
1.	Politique produit.....	86
2.	Politique prix.....	90
a.	L'offre laitière .....	91
(1)	Le prix des concurrents .....	91
(2)	Contrainte des coûts.....	92
(3)	Le prix acceptable par la clientèle.....	94
(4)	Simulation.....	95
(5)	Prix final.....	96
b.	L'offre allaitante .....	96
(1)	Le prix des concurrents .....	96
(2)	Contraintes des coûts .....	97
(3)	Le prix acceptable par la clientèle.....	98
(4)	Simulation.....	98
(5)	Prix final.....	99
3.	Politique de communication .....	100

4. Politique de distribution .....	103
II. Discussion .....	103
1. Craintes.....	103
a. Du point de vue du vétérinaire .....	104
b. Du point de vue de l'éleveur .....	105
2. Optimisation du processus de création de l'offre.....	106
a. Focus group.....	106
b. Questionnaire .....	107
c. Marketing mix .....	107
Conclusion.....	109
Bibliographie.....	111
Annexes .....	119



## Liste des annexes

ANNEXE 1 : Interview du vétérinaire Jocelyn Amiot.....	119
ANNEXE 2 : Flyer d'invitation à l'évènement « Le forfait de soin vétérinaire » à la clinique de la forêt .....	124
ANNEXE 3 : Guide d'animation du focus group .....	125
ANNEXE 4 : Diaporama de l'évènement « Le forfait de soin vétérinaire » .....	126
ANNEXE 5 : Retours des éleveurs lors du focus group.....	138
ANNEXE 6 : Questionnaire de satisfaction de l'évènement.....	141
ANNEXE 7 : Résultats du questionnaire de satisfaction.....	149
ANNEXE 8 : Tableaux de calculs du prix du forfait pour les éleveurs laitiers présents au focus group.....	150
ANNEXE 9 : Simulation du prix des forfaits laitiers et allaitants.....	151
ANNEXE 10 : Plan de communication pour le forfait de soin .....	152
ANNEXE 11 : Plaquettes commerciales laitières.....	153
ANNEXE 12 : Plaquettes commerciales allaitantes.....	158
ANNEXE 13 : Exemple de contrat .....	161



## Liste des figures

Figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires de la Clinique Vétérinaire de la Forêt selon les domaines d'exercice .....	22
Figure 2 : Démographie vétérinaire de la région Pays de la Loire .....	24
Figure 3 : Évolution du nombre de vétérinaires à activité rurale inscrits à l'ordre entre 2019 et 2023.....	24
Figure 4 : Nombre de vétérinaires en équivalents temps plein animaux de rente pour 5000 bovins par cantons.....	25
Figure 5 : Concurrences locales de la Clinique Vétérinaire de la Forêt .....	26
Figure 6 : Cliniques du réseau Cristal.....	28
Figure 7 : Logo et valeurs du réseau Cristal .....	28
Figure 8 : Chiffre d'affaires des vétérinaires par spécialisation.....	30
Figure 9 : Distinction majeure entre la contractualisation et le conventionnement ...	31
Figure 10 : Balance entrants/sortants des vétérinaires par espèces traités déclarés en espèces principales ou mixtes prédominantes .....	37
Figure 11 : SWOT de la mise en place de la contractualisation au sein de la Clinique Vétérinaire de la Forêt .....	43
Figure 12 : Proportion des services inclus dans les 48 contrats étudiés .....	51
Figure 13 : Modalité de paiement des 48 contrats étudiés .....	52
Figure 14 : Modalité de fixation du prix pour les 48 contrats étudiés .....	52
Figure 15 : Mise en évidence du cœur de cible pour la contractualisation éleveur-vétérinaire.....	62
Figure 16 : Niveau de satisfaction globale de la réunion .....	79
Figure 17 : Pertinence de l'intervention sur le parage pour l'atelier .....	80
Figure 18 : Critères caractéristiques du forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt .....	83
Figure 19 : Triangle d'or du positionnement du forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt .....	84

Figure 20 : Composantes du marketing mix 4P .....	85
Figure 21 : Offre de forfait de soin retenue pour la Clinique Vétérinaire de la Forêt. 90	
Figure 22 : Schéma des étapes du processus de fixation du prix.....	100

## Liste des tableaux

Tableau I : Comparaison du contenu de sept contrats individuels de trois cliniques différentes.....	55
Tableau II : Critères de segmentation et ciblage réalisé pour la mise en place du contrat.....	66
Tableau III : Offres élaborées par les éleveurs lors du focus group.....	74
Tableau IV : Prix attribués par les éleveurs lors du focus group.....	75



## Liste des abréviations

ANSES : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

AR : Actes Ruraux

ASV : Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire

BSE : Bilan Sanitaire d'Élevage

CA : Chiffre d'Affaires

DASRI : Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux et assimilés

DDPP : Direction Départementale de la Protection des Populations

DP : Déplacements

DV : Docteur Vétérinaire

EQTP : Équivalents Temps Plein

FCO : Fièvre Catarrhale Ovine

GDS : Groupement de Défense Sanitaire

h : Heure

HT : Hors Taxes

IVV : Intervalle Vêlage-Vêlage

L : Litres

Min : Minutes

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PAC : Politique Agricole Commune

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

SELARL : Société d'Exercice Libéral A Responsabilité Limitée

SMS : *Short Message Service*

SNVEL : Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

UGB : Unité Gros Bétail

UIV : Unité d'Intervention Vétérinaire

ZCASV : Zones Critiques en matière d'Accès en Soins Vétérinaires



# INTRODUCTION

Le cœur du métier de vétérinaire praticien est de soigner les animaux. Que ce soit en pratique canine ou rurale, les objections économiques des propriétaires peuvent freiner les examens et traitements proposés par le clinicien. Cela est d'autant plus marqué en rural, où l'animal possède une valeur économique, essentielle à la rentabilité de l'élevage. Face à cette pression financière, certains éleveurs cherchent à minimiser les frais vétérinaires. Parfois au détriment du bien-être animal, sujet dont notre société est de plus en plus soucieuse (Balmond, Regad, Riot 2019). Dans ces situations, le vétérinaire se retrouve souvent dans le rôle de "pompier", appelé en dernière instance lorsque l'animal est déjà dans un état critique. Dépourvu de remède miracle, il peut ressentir une grande frustration.

Aujourd'hui, il existe un déséquilibre économique dans la pratique vétérinaire rurale, où la vente de médicaments constitue une large part du chiffre d'affaires des cliniques, au détriment des actes vétérinaires (Bouziani 2018). Ce constat est d'autant plus critique que la tendance actuelle dans le secteur médical met l'accent sur la réduction de l'utilisation des antibiotiques (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire 2023).

Parmi les solutions à ces problématiques (frein économique des éleveurs aux soins vétérinaires ; frustration des vétérinaires ; déséquilibre économique des cliniques vétérinaires rurales) se trouve la contractualisation. Il s'agit d'un contrat entre la clinique vétérinaire et l'éleveur contenant *a minima* toutes les consultations réalisées aux heures d'ouverture de la clinique et les soins courants à un tarif fixe. Donc peu importe le nombre de consultations dont aura besoin l'animal, le prix payé par l'éleveur sera le même. A cette base, peuvent s'ajouter divers suivis d'élevage. Vétérinaires (Courdent 2021) comme éleveurs (Andrieu, Bareille, Bonnet, Beaugrand 2024) trouvent leurs avantages dans le forfait de soin : c'est un partenariat gagnant-gagnant.

Bien que la contractualisation ne soit pas une idée nouvelle, le système n'est pas très répandu et les données partagées par les cliniques contractualisées rares.

Cependant, ce système connaît un essor ces dernières années et pourrait faire partie de l'avenir de la profession vétérinaire en permettant la rémunération des actes vétérinaires, l'épanouissement du praticien, la sérénité de l'éleveur et le bien-être animal. Ce que nous savons, c'est qu'il existe une grande diversité de contrats et que le forfait doit être adapté pour la clinique. Pour cela, il faut déterminer si la clinique est propice à ce système, avec qui contractualiser, quand, comment élaborer son offre et y faire adhérer ses clients. Alors se pose la question suivante, au sein d'une clinique rurale, quelle stratégie marketing adoptée pour élaborer des offres de contrats forfaitaires pertinentes pour les éleveurs ?

L'objectif de ma thèse était de réaliser une démarche marketing complète pour la mise en place d'un contrat de soin pour les éleveurs bovins laitiers et allaitants de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Le marketing regroupe l'ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés (Larousse 2024). Dans une première partie, nous avons discuté du contexte dans lequel ce projet est né et nous avons réalisé le diagnostic de la clinique. Ensuite, nous avons étudié le marché et détaillé les choix stratégiques réalisés. Enfin, nous avons discuté des enseignements et des recommandations qui ont découlé de cette étude.

*Afin de pouvoir rendre cette thèse publique, nous avons décidé d'anonymiser les noms des éleveurs présents dans le projet en leur attribuant un numéro.*

*Pour ne pas surcharger le texte, nous avons décidé de ne pas utiliser l'écriture inclusive, et d'afficher les prix hors taxes (HT), sauf mention contraire.*

# PARTIE 1

## CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Ce projet a pris place au sein de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Nous verrons dans cette partie dans quel contexte le projet est né et en quoi il consiste, puis nous réaliserons le diagnostic de la clinique.

### I. Présentation de la Clinique Vétérinaire de la Forêt

La Clinique Vétérinaire de la Forêt est une SELARL (Société d'Exercice Libéral A Responsabilité Limitée) composée de deux entités : une clinique située à Yzernay et une autre à Vezins. Les deux sites sont séparés de 15 kilomètres. La clinique se situe dans le département du Maine-et-Loire aux limites des Deux-Sèvres, dans la région Pays de la Loire. Elle fait partie du réseau de cliniques Cristal.

Le site d'Yzernay est plus complet que celui de Vezins, on y trouve un appareil de radiographie, le laboratoire d'analyses vétérinaires Yzivet et une section élevages monogastriques (volailles, porcs et lapins).

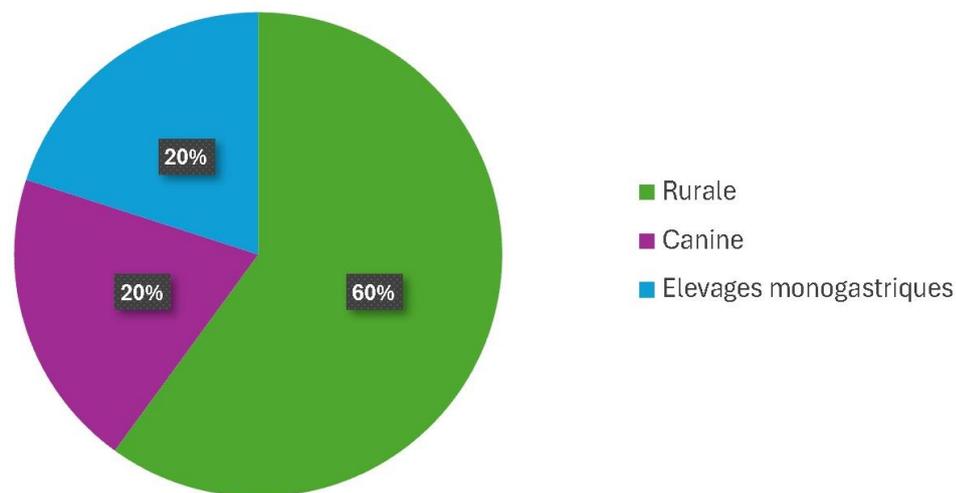
Les associés de la Clinique Vétérinaire de la Forêt détiennent 51 % des parts du laboratoire Yzivet, le reste des parts appartient à la clinique vétérinaire Fili@vet située à une trentaine de kilomètres à Bressuire (79). La Clinique Vétérinaire de la Forêt a une activité mixte canine/rurale, sans équine. La canine est en plein essor avec une majorité de carnivores domestiques, peu de nouveaux animaux de compagnie. La continuité des soins 24 heures sur 24 et sept jours sur sept est assurée par la clinique.

Nous allons dans cette étude nous intéresser à l'exercice rural qui représente deux tiers de l'activité de la clinique. Les vétérinaires ruraux se déplacent au chevet de l'animal, chacun à l'aide d'une voiture de fonction, il n'y a pas d'hospitalisation des animaux de rente à la clinique. La clientèle rurale est répartie dans trois départements : Maine-et-Loire majoritairement, les Deux-Sèvres et un élevage se situe en Vendée. Elle est composée de 77 élevages laitiers (en majorité des troupeaux de races Prim'Holstein et Jersiaises), 135 élevages allaitants (des troupeaux de races

Charolaise, Blonde d'Aquitaine, Parthenaise, Limousine et Rouges-des-prés essentiellement), 30 élevages caprins et 19 élevages ovins. L'activité est équivalente entre l'activité laitière et allaitante, et celle des petits ruminants est en expansion.

## 1. Répartition du chiffre d'affaires

La rurale représente 60 % du CA (Chiffre d'affaires) soit 1,5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires est identique entre la canine et les élevages monogastriques. Chacune représente 20 % du CA, soit 800 000 euros. La rurale est donc le domaine d'exercice qui rapporte le plus à la clinique (voir Figure 1).



*Figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires de la Clinique Vétérinaire de la Forêt selon les domaines d'exercice*

## 2. Equipe

L'équipe de la Clinique Vétérinaire de la Forêt est composée de trois vétérinaires canins, trois vétérinaires ruraux, deux vétérinaires mixtes et un vétérinaire spécialisé en élevages monogastriques (volailles, lapins et porcs). Parmi eux, cinq sont associés et quatre salariés. Les deux vétérinaires mixtes consacrent 75 % de leur temps à la rurale et 25 % à la canine. Les vétérinaires ruraux et mixtes sont à temps complet. Les vétérinaires ruraux étant associés, si nous enlevons la part de temps dédiés à des actes de gestion de la clinique pour ces trois vétérinaires, nous pouvons dire qu'il y a un total de quatre EQTP (Équivalents Temps Plein) en rural.

Le reste du personnel est représenté par deux laborantines, cinq auxiliaires vétérinaires spécialisées et une secrétaire.

L'équipe vétérinaire de la Clinique Vétérinaire de la Forêt est dynamique et moderne. Les vétérinaires proposent régulièrement de nouveaux projets pour faire évoluer leurs pratiques.

### 3. Concurrence vétérinaire géographique

La région Pays de la Loire compte 1 442 vétérinaires et 560 établissements de soins (voir Figure 2). Le nombre de vétérinaires à activité rurale est en chute dans le département Maine-et-Loire où se situe la clinique. Une baisse comprise entre 5 et 10 % a été constatée entre 2019 et 2023 (voir Figure 3). Nous pouvons voir sur la cartographie établie par l'Observatoire National De la Profession Vétérinaire (voir Figure 4), la densité de vétérinaires déclarant une compétence en animaux de rente pour 5 000 bovins. L'Unité Gros Bétail (UGB) a été employée pour comparer des effectifs d'animaux d'espèces ou de catégories différentes. Les coefficients sont calculés selon l'alimentation des animaux. Les parties de la carte de couleur ocre représentent les zones dans lesquelles exercent moins d'un vétérinaire animaux de rente EQTP, ou celles où sont présents plus de 10 000 bovins par vétérinaire EQTP. On peut voir que le canton où se situe la Clinique Vétérinaire de la Forêt est en vert d'intensité moyenne. Cela signifie qu'il ne s'agit pas d'une zone déficitaire en vétérinaire animaux de rente.

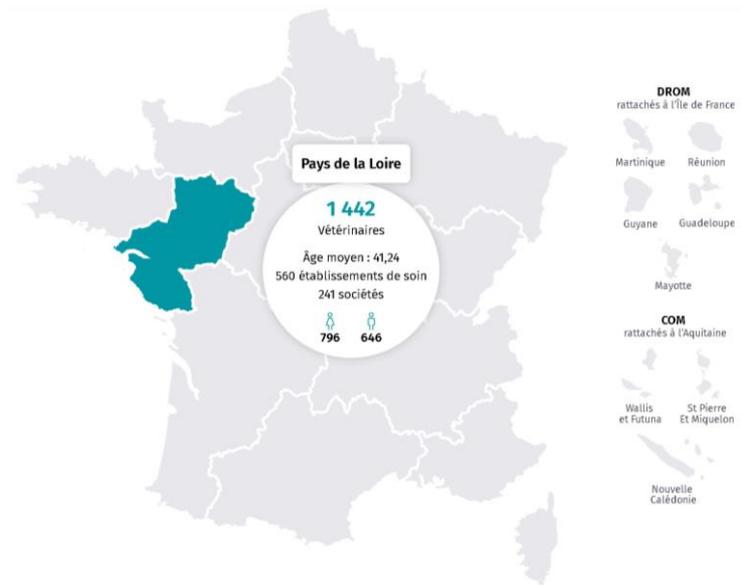


Figure 2 : Démographie vétérinaire de la région Pays de la Loire (Conseil national de l'Ordre des vétérinaires 2023)

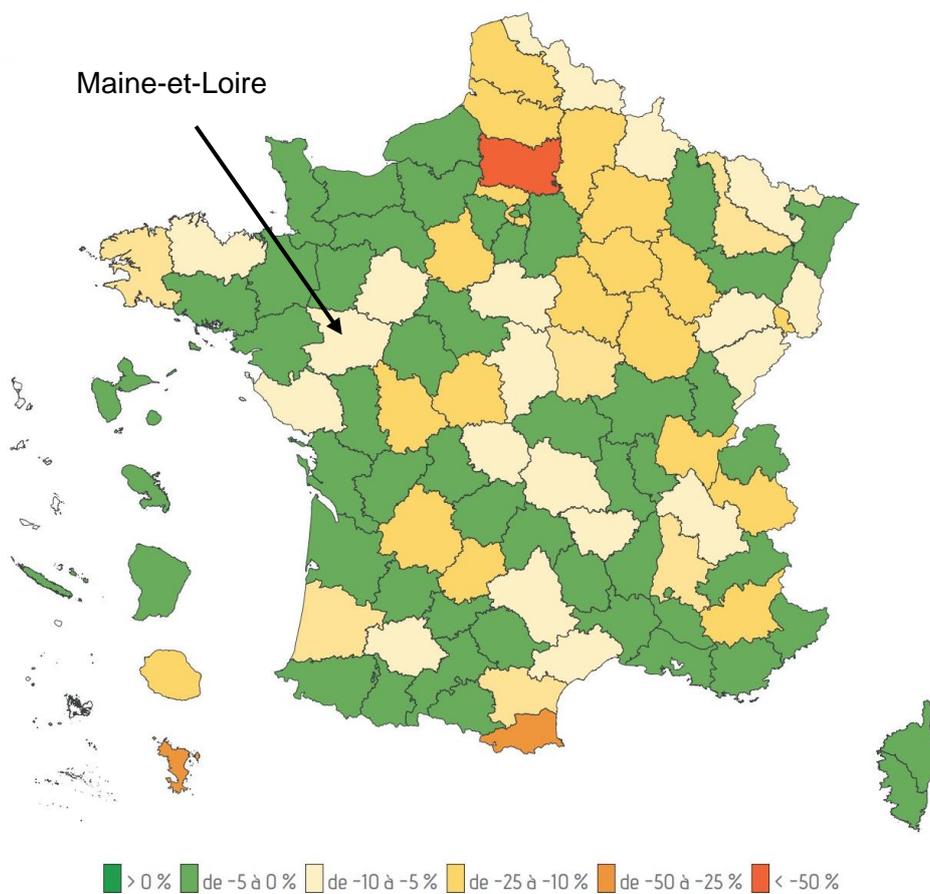
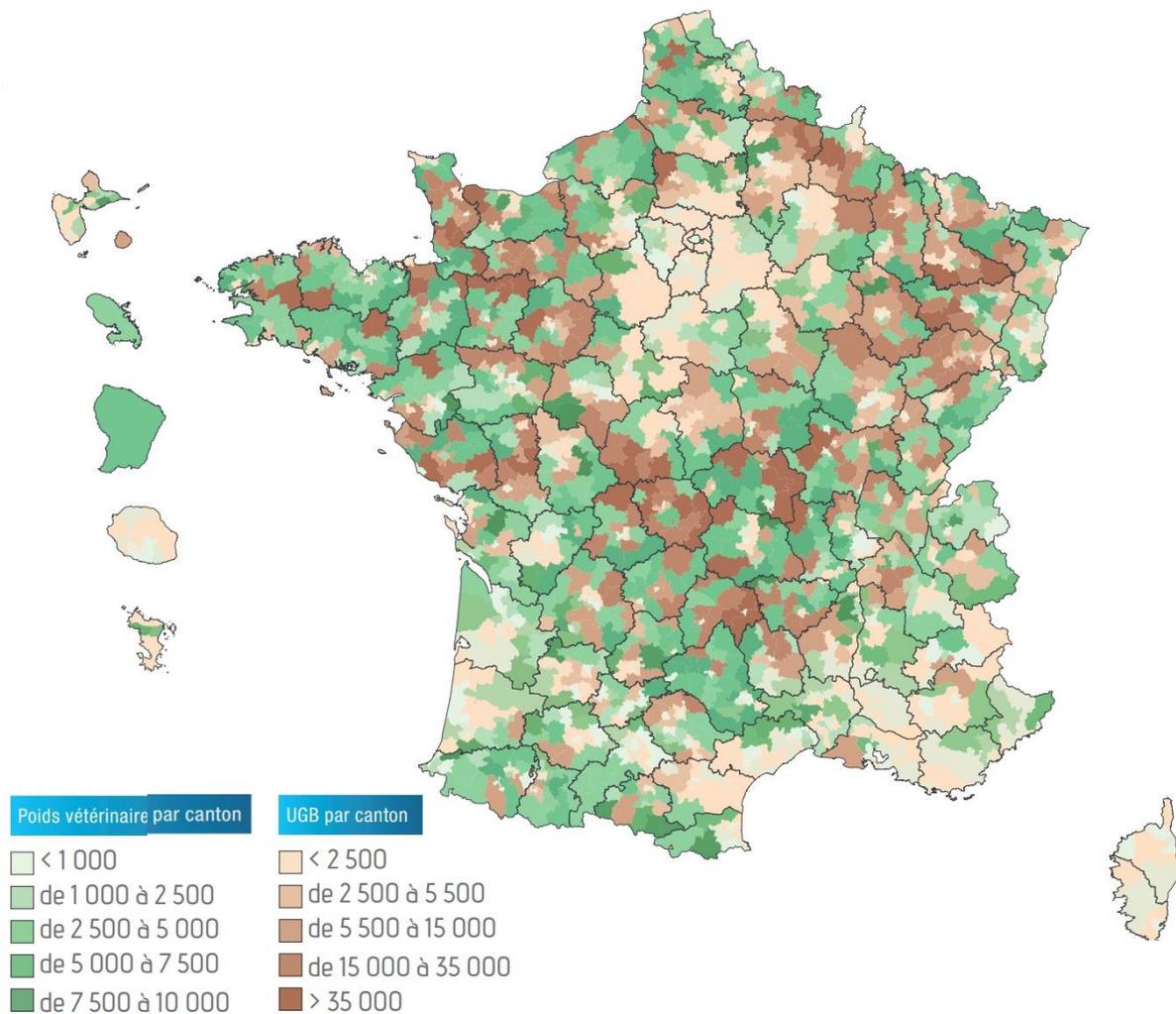
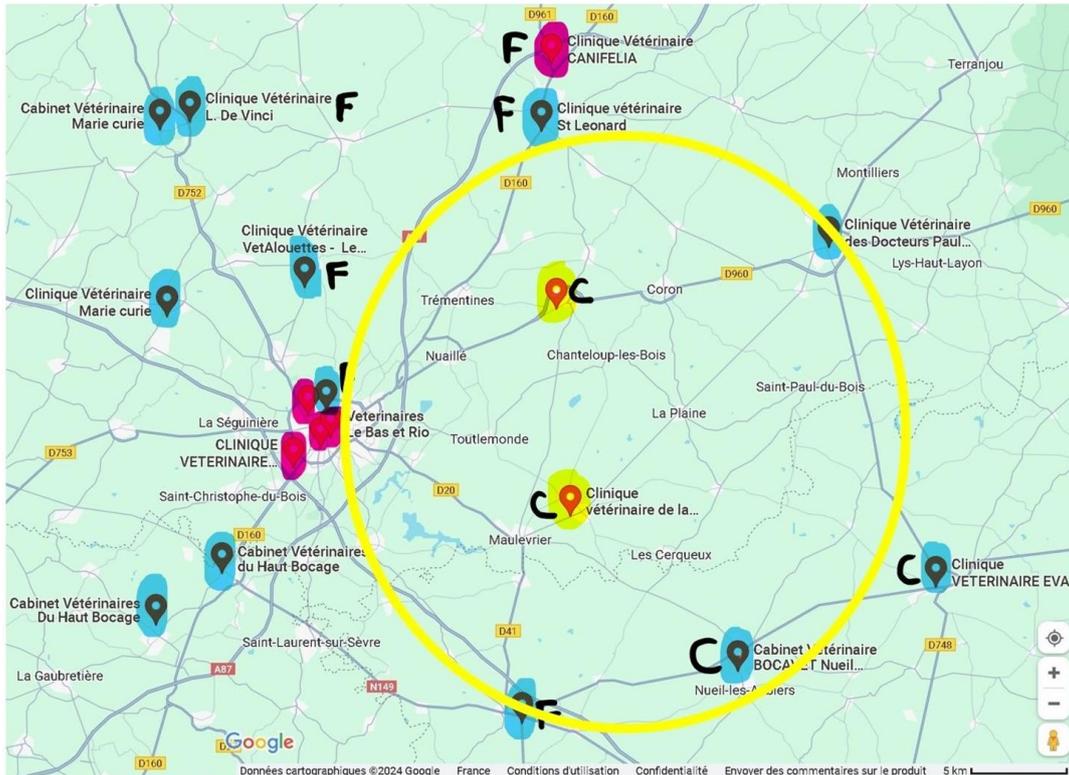


Figure 3 : Évolution du nombre de vétérinaires à activité rurale inscrits à l'ordre entre 2019 et 2023 (Conseil national de l'Ordre des vétérinaires 2024)



*Figure 4 : Nombre de vétérinaires en équivalents temps plein animaux de rente pour 5000 bovins par cantons (Conseil national de l'Ordre des vétérinaires 2024)*

Pour avoir une échelle plus précise, j'ai étudié les cliniques voisines de la Clinique Vétérinaire de la Forêt et dressé une carte de la concurrence vétérinaire locale (voir Figure 5). Le cercle jaune représente le périmètre de répartition de la majorité des éleveurs de la clientèle de la clinique. Nous pouvons voir qu'il existe de nombreuses cliniques ayant la même activité mixte canine/rurale que la Clinique Vétérinaire de la Forêt : un total de 12 sites pour neuf entreprises vétérinaires différentes. Seulement trois de ces entreprises ne font pas partie d'un groupement, les autres sont regroupés au sein du réseau Cristal ou du groupe Fovéa.



- Clinique avec une activité mixte canine/rurale
- Clinique avec une activité canine exclusive
- Clinique vétérinaire de la forêt
- Clientèle rurale de la clinique vétérinaire de la forêt
- F** Clinique appartenant au groupe Fovéa
- C** Clinique appartenant au réseau Cristal

Figure 5 : Concurrences locales de la Clinique Vétérinaire de la Forêt

Un réseau et un groupe vétérinaire sont deux choses différentes. Un réseau de cliniques vétérinaires regroupe des cliniques indépendantes qui collaborent pour mutualiser des ressources comme les formations, les outils et les services. Chaque clinique reste totalement autonome, mais bénéficie de certains avantages liés à l'appartenance au réseau, tels que des achats groupés ou l'accès à des conseils stratégiques. Le réseau n'implique pas de contrôle financier ou décisionnel sur les cliniques membres, qui conservent leur indépendance administrative et décisionnelle.

En revanche, un groupe de cliniques vétérinaires rassemble plusieurs cliniques sous une même entité. Ce modèle implique souvent une intégration financière et managériale plus poussée, avec des décisions centralisées au niveau du groupe. Les vétérinaires peuvent y perdre une partie de leur indépendance dans la gestion quotidienne, bien que certains groupes, comme Fovéa, conservent une certaine autonomie décisionnelle pour les praticiens au sein de leur clinique (Fovea 2024). Ainsi, la principale différence réside dans le degré d'indépendance : les cliniques d'un réseau restent autonomes, tandis que celles d'un groupe sont plus intégrées sur le plan financier et stratégique de l'entité.

Fovéa est le septième plus grand groupe vétérinaire en France (derrière IVC Evidensia, MonVéto, Sevetys, Univet, Argos et VetPartners). Fondé en 2021 par Pierre Colasson et Olivier Reineau, il s'agit d'un groupe français présent dans huit régions avec plus de 50 cliniques vétérinaires et générant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros (Inex\_finance 2023).

Fovéa a racheté récemment, fin 2023, le réseau Excellvet, lui permettant ainsi de se positionner en tant que groupe vétérinaire leader de la région Pays-de-la-Loire. Cela a engendré des mouvements intra-régionaux de vétérinaires qui ne souhaitaient pas travailler au sein d'un groupe. Excellvet avait été fondé en 2010 et regroupait 34 sites d'exercices répartis sur les départements 44, 49, 79 et 85. Le réseau était composé de six sociétés vétérinaires associées et 11 adhérentes avec 60 vétérinaires associés, 65 vétérinaires et techniciens salariés et 110 auxiliaires spécialisés vétérinaire (ASV). Les groupes ne font pas l'unanimité parmi les vétérinaires français dont certains préfèrent travailler dans une structure indépendante comme la Clinique Vétérinaire de la Forêt.

La Clinique Vétérinaire de la Forêt fait partie du réseau cristal. Ce réseau a été créé en 1994 par des vétérinaires en production animale dans le but d'unir leurs forces et accroître leur efficacité à travers l'échange et le partage. Aujourd'hui, il compte 35 cabinets vétérinaires répartis sur 81 sites d'exercices concentrés dans le Nord-Ouest de la France (voir Figure 6). Il prône des valeurs de proximité, technicité et d'engagement (voir Figure 7). Le réseau permet à la clinique la mutualisation d'achats permettant d'avoir des tarifs plus avantageux, l'accès à des formations, le partage des connaissances, de la technique et de la convivialité. Les vétérinaires participent au groupe ruralité qui permet d'échanger spécifiquement sur le monde rural. Des services

Ressources Humaines et comptabilité sont proposés, mais la clinique ne s'en sert pas. Cristal dispose d'une *Cristal Integration Academy* qui est un groupe junior spécifiquement créé pour fédérer les jeunes vétérinaires et apporter les réponses à leurs attentes et besoins spécifiques par l'organisation de séminaires, un programme d'intégration et des canaux de discussions.

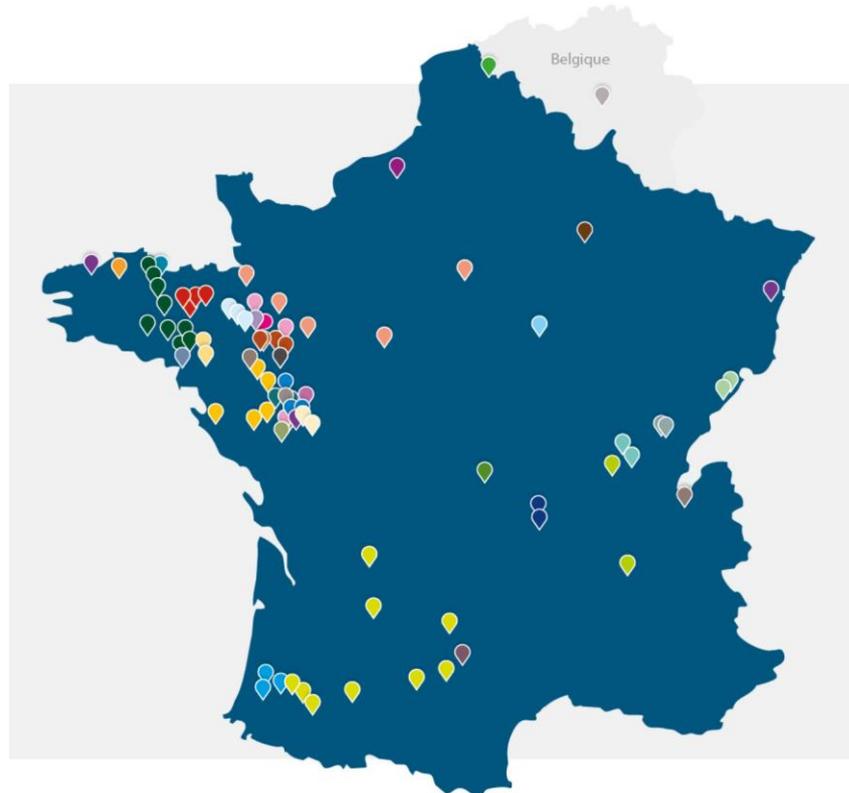


Figure 6 : Cliniques du réseau Cristal (Réseau cristal 2024)



Figure 7 : Logo et valeurs du réseau Cristal (Réseau cristal 2024)

## II. Problématique de la clinique

Même si, à l'échelle du département Maine-et-Loire, le nombre de vétérinaires animaux de rente est en baisse, la Clinique Vétérinaire de la Forêt doit faire face à une concurrence accrue notamment avec d'autres cliniques vétérinaires voisines offrant une activité mixte similaire. Dans ce canton, les éleveurs bénéficient ainsi d'une liberté de choix quant à leur structure vétérinaire, une situation plutôt rare en France, où de nombreuses zones rurales sont touchées par le phénomène des « déserts vétérinaires ». Ce terme fait référence au manque de praticiens dans certaines régions, rendant l'accès aux soins pour les animaux d'élevage compliqué, voire très difficile dans certaines zones reculées.

Au sein de la clinique, l'activité rurale domine à la fois en termes de chiffre d'affaires et de volume d'activité. En effet, ce secteur est vital pour la clinique et constitue un levier de croissance à exploiter davantage. Il est donc primordial de préserver l'activité rurale et de la faire croître. L'équipe vétérinaire, loin d'être intimidée par les défis, se distingue par sa capacité à innover et à évoluer en permanence afin de rester compétitive et moderne.

Lors d'une réunion interne dédiée à l'avenir de la pratique rurale, deux enjeux majeurs ont été identifiés. Premièrement, le chiffre d'affaires de la partie rurale de la clinique est déséquilibré : environ 70 % des revenus proviennent de la vente de médicaments, tandis que seulement 30 % sont générés par les actes vétérinaires. Ce n'est pas une particularité de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Effectivement, à l'échelle nationale, la vente de médicaments représente 80 % du chiffre d'affaires des vétérinaires ruraux en activité bovine contre seulement 25 % pour leurs homologues canins. A l'échelle nationale, le chiffre d'affaires du secteur vétérinaire des soins aux animaux de compagnie a progressé de 113 % entre 2000 et 2016 contre seulement 31 % pour les soins aux animaux de rente (voir Figure 8). De plus, depuis 2008, l'activité de soins aux animaux de rente décroît aussi bien en valeur qu'en volume, en raison de la baisse du cheptel français. Néanmoins, les crises sanitaires entraînent occasionnellement des pics d'activité. La hausse continue des prix, notamment ceux des médicaments vétérinaires, ne compense pas le recul de l'activité en volume (Bouziani 2018).

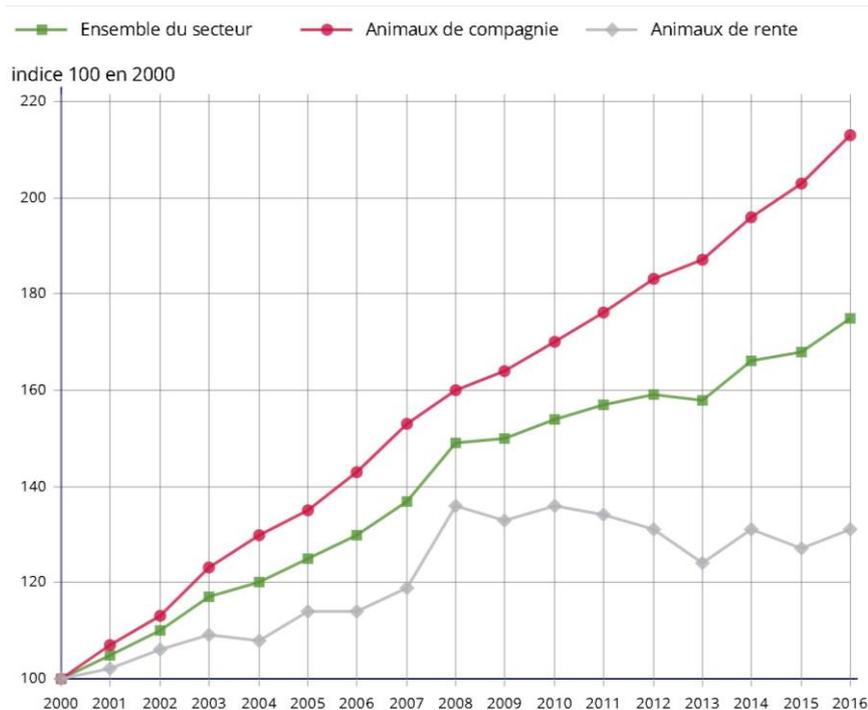


Figure 8 : Chiffre d'affaires des vétérinaires par spécialisation (Bouziani 2018)

Or, le cœur de la profession de praticien réside dans les actes médicaux et chirurgicaux apportés aux animaux. Les vétérinaires associés de la Clinique Vétérinaire de la Forêt souhaiteraient revaloriser les actes vétérinaires et mettre davantage en avant l'expertise médicale plutôt que la fourniture de médicaments. Et donc à terme, rééquilibrer la part des revenus issus des prestations de soins dans le chiffre d'affaires global de la partie rurale. Deuxièmement, en dépit de la crise des « déserts vétérinaires » évoquée dans les médias, il existe dans ce canton une concurrence significative entre les cliniques vétérinaires rurales. Dans ce contexte, la fidélisation des éleveurs devient un enjeu crucial pour la clinique, comme l'a souligné Damien Lebastard, vétérinaire associé : « La fidélisation des éleveurs est nécessaire à la pérennité de notre métier ».

Afin de répondre à ces défis, nous avons organisé une séance de brainstorming entre vétérinaires pour identifier des solutions concrètes permettant à la fois de fidéliser la clientèle et de revaloriser les actes vétérinaires. De cette réflexion est née l'idée de la contractualisation entre éleveurs et vétérinaires, une proposition qui a immédiatement séduit l'ensemble de l'équipe. Ce levier de fidélisation a été perçu comme une évolution logique dans l'offre de services de la clinique. Alexandre Dupont,

un autre vétérinaire associé, voit cette démarche comme une opportunité, tandis que Damien Lebastard la qualifie « d'avenir pour la profession vétérinaire ».

La contractualisation est un contrat à caractère individuel, inspiré du modèle assurantiel, qui formalise un partenariat durable entre la clinique vétérinaire et l'éleveur. Ce type d'accord permet de valoriser les actes de médecine vétérinaire et renforcer la relation de confiance entre les deux parties. Ce modèle est particulièrement adapté aux zones à forte densité d'élevages et de praticiens vétérinaires. Toutefois, dans les zones où l'accès aux soins vétérinaires est déjà limité, comme les zones critiques d'accès aux soins vétérinaires (ZCASV), des contrats collectifs de type conventionnement sont plus pertinents. Il ne faut pas confondre les deux concepts. Le conventionnement repose sur un accord entre une association d'éleveurs loi 1901 et un cabinet vétérinaire libéral, où les termes du contrat s'appliquent uniformément à tous les éleveurs adhérents. Dans le cas de la contractualisation, chaque éleveur dispose d'un contrat avec sa clinique vétérinaire (voir Figure 9).

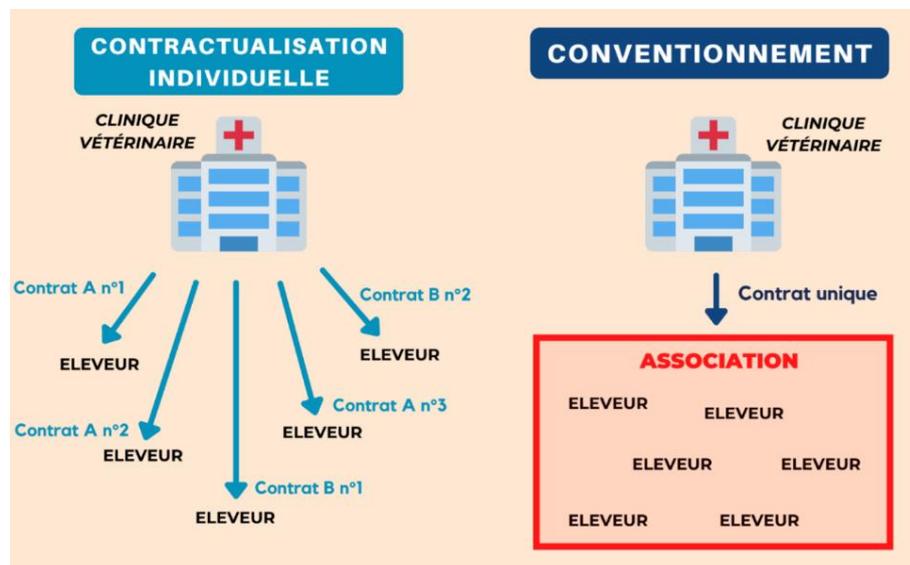


Figure 9 : Distinction majeure entre la contractualisation et le conventionnement (Courdent 2021)

Ce projet de contractualisation que nous appellerons par la suite également « forfait de soin » avait déjà été évoqué lors de réunions précédentes, mais il n'avait pas été concrétisé, en raison du manque de temps et de l'absence de demande

explicite de la part des éleveurs. Cependant, mon arrivée dans l'équipe a permis de concrétiser ce projet pour lequel j'avais un intérêt personnel. Les vétérinaires m'ont fait confiance pour prendre en charge la mise en place de contrats forfaitaires pour les éleveurs de la clientèle de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Ils n'avaient pas de craintes préalables au projet.

Nous allons voir quelle stratégie marketing nous avons appliqué pour élaborer des offres de contrats forfaitaires pertinentes pour les éleveurs de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. La première étape consiste à s'assurer que l'environnement de la Clinique Vétérinaire de la Forêt est propice à l'installation de la contractualisation. C'est ce que nous allons déterminer à travers le diagnostic d'entreprise.

### III. Diagnostic de la Clinique Vétérinaire de la Forêt

Élaborer un diagnostic de l'entreprise est primordial avant de lancer un nouveau service ou produit. Le diagnostic se compose de deux volets, l'externe et l'interne. Le diagnostic externe consiste à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Il porte sur son macro-environnement : démographie, économie, réglementation, environnement naturel, technologie et environnement culturel. Ainsi que sur son micro-environnement : taille et structure du marché, clients, concurrence, distributeurs. Le diagnostic interne détermine les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il porte sur les performances à la fois quantitatives (ventes, parts de marché, coûts, rentabilité...) et qualitatives (image, satisfaction clients...). Également sur les ressources financières, technologiques, industrielles ou commerciales de l'entreprise disponibles pour le produit (Chanu 2024).

Le diagnostic peut être visualisé à travers une matrice appelée SWOT. Il s'agit de l'acronyme anglais des termes *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces). La matrice d'analyse SWOT est principalement utilisée dans les départements marketing des grandes entreprises, mais beaucoup de PME (Petite ou Moyenne Entreprise) l'emploient également comme outil d'aide à la décision (Speth 2015).

Nous allons élaborer le SWOT de la mise en place de la contractualisation au sein de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. En commençant, comme recommandé habituellement, par le diagnostic externe puis interne.

## 1. Diagnostic externe

### a. Opportunités

- **Absence de concurrence**

Le contrat issu du partenariat éleveurs-vétérinaires contient des actes de médecine vétérinaire, que seul un vétérinaire est habilité à pratiquer. La contractualisation dont on parle ne peut donc être proposé que par des vétérinaires. Or, dans les cliniques alentour aucune ne propose ce service, c'est donc une opportunité pour la Clinique Vétérinaire de la Forêt.

- **Plan Écoantibio**

L'antibiorésistance est l'une des dix principales menaces mondiales selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Dans la mesure où la plupart des antibiotiques utilisés en santé animale sont aussi utilisés en santé humaine et que les résistances des bactéries aux antibiotiques sont parfois transmissibles de l'animal à l'homme et inversement, la lutte contre la résistance aux antibiotiques est un enjeu « une seule santé ». Cinq-mille-cinq-cents décès par an en France sont liés à l'antibiorésistance (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire 2023). Par ailleurs, cette résistance menace la santé des animaux d'élevage et donc la sûreté et la sécurité alimentaire des populations humaines. Pour relever ce défi, la France a créé le plan Écoantibio, avec Écoantibio 1 (2011-2017) puis Écoantibio 2 (2017-2022). Les objectifs du premier plan de réduction des risques d'antibiorésistance en médecine vétérinaire ont été atteints, et même dépassés, puisque la réduction de la consommation d'antibiotiques entre 2012 et 2016 a atteint 37 %, l'objectif du plan Écoantibio 1 étant une réduction de 25 %. Cette baisse a été constatée pour toutes les espèces, avec une chute chez les bovins de 24 % (Gaillard-Lardy 2022). Grâce à l'engagement des parties prenantes, les deux plans ont permis au total de réduire de 52 % l'exposition globale des animaux aux antibiotiques entre 2011 et 2022. Le plan Écoantibio 3 (2023-2028) vise à prolonger cette dynamique en s'ouvrant aux résistances aux autres antimicrobiens et aux antiparasitaires. Il vise notamment à promouvoir la vaccination chez les animaux de rente et de compagnie contre les maladies animales induisant un recours à ces molécules et à mettre l'accent sur la prévention non médicamenteuse via la biosécurité et les pratiques zootechniques

préventives des infections et infestations (conduite d'élevage, génétique...). Le plan accentue l'importance de la relation vétérinaire-détenteur pour garantir un bon usage du médicament, en luttant contre l'automédication (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire 2023). Le forfait de soin permet au vétérinaire de réaliser le traitement de première intention, et ainsi éviter une éventuelle automédication de la part de l'éleveur. Le traitement est donc plus raisonné et l'usage des médicaments correct ce qui est en accord avec les plans établis par les instances gouvernementales.

- **Importance grandissante du bien-être animal dans notre société**

En Europe, le courant du *welfarisme* se concentre dans le Nord, les pays du Sud étant davantage attachés à la valorisation des produits du terroir, la tradition et à la gastronomie. La France se trouve à la frontière de ces deux courants (Gaillard 2020). Le mot « *welfarisme* » est dérivé de l'anglais *welfare* qui signifie bien-être, il désigne l'attitude de ceux, auteurs, politiques, associations, qui s'engagent en faveur de réformes susceptibles d'améliorer la condition des animaux sans remettre en cause le fait de les exploiter (Jeangène Vilmer 2011). Actuellement, le courant *welfariste* semble se diffuser : les pratiques et les systèmes qui nuisent au bien-être des animaux sont montrés du doigt dans l'ensemble des pays industrialisés.

En 2015, la notion d'être vivant doué de sensibilité intègre le code civil. Le concept était déjà inscrit dans le code rural depuis la loi de 1976, mais sa portée symbolique se trouve élargie par son intégration dans le code civil. L'animal reste un « objet de droit », un objet que l'on peut posséder ou utiliser. Mais sa sensibilité le place au-dessus des objets non vivants. Cette définition permet un rapprochement avec la reconnaissance d'une « *sentience* » animale, terme anglais utilisé par les éthologues pour désigner un être conscient capable de percevoir et de ressentir des émotions.

Le 29 mars 2019, des universitaires juristes proclament la « Déclaration de Toulon ». Elle affirme qu'une personnalité juridique devrait être attribuée aux animaux. A ce jour, la personnalité juridique est attribuée seulement aux personnes physiques humaines et aux personnes morales (associations, entreprises...). La déclaration proclame qu'aux yeux du droit, « les animaux doivent être considérés de manière universelle comme des personnes et non des choses », plus précisément comme « des personnes physiques non humaines » (Direction de l'information légale et

administrative 2023). La Déclaration de Toulon est une réponse juridique à la Déclaration de Cambridge sur la conscience du sept juillet 2012 dans laquelle de nombreux scientifiques, dont Stephen Hawking, ont proclamé que les animaux non humains possèdent également les substrats neurologiques de la conscience. Cette déclaration a pour but d'initier des changements dans les systèmes juridiques (Balmond, Regad, Riot 2019).

Les réglementations au niveau européen évoluent également. On peut citer en exemple la directive européenne 2008/119/CE transposée en droit français par les arrêtés du 20 janvier 1994 et du huit décembre 1997 (consolidés à la suite de la parution de la directive en 2008) renforçant la protection des veaux. Les veaux de boucherie sont des bovins abattus au plus tard à l'âge de huit mois qui sont élevés pour la consommation de leur viande qui doit être conforme aux habitudes de consommation des Français, c'est-à-dire de couleur rose pâle. Pour cela, les veaux ne doivent pas manger des aliments solides contenant du fer comme l'herbe afin que leur muscle ne prenne pas la couleur rouge et reste pâle comme à leur naissance. Les veaux de boucheries de plus de huit semaines d'âge doivent à présent être élevés en groupe et ne peuvent plus rester en box individuel. Ils doivent également disposer d'un espace suffisant pour faire de l'exercice. Cette réglementation a permis de faire évoluer l'environnement des veaux vers une meilleure prise en compte des besoins de l'espèce (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire 2019).

La contractualisation permet à l'éleveur de faire intervenir son vétérinaire plus souvent, car les consultations y sont généralement incluses. Les animaux sont donc plus nombreux à être vus par le vétérinaire et la prise en charge est plus adaptée. De plus, le contrat permet parfois aussi d'améliorer les conditions de vie des animaux grâce aux mesures préventives données par le vétérinaire lors des suivis. Ainsi, le bien-être animal est mis en avant à travers ce système.

### *b. Menaces*

- **Découplage entre la prescription et la délivrance des médicaments**

Il y a 11 ans, une vive inquiétude a été suscitée dans le monde vétérinaire par une future loi d'avenir pour l'agriculture à l'initiative du Ministère de la Santé, qui prévoyait en outre d'opérer un découplage entre la prescription et la délivrance des

médicaments, notamment des antibiotiques, à destination des animaux. Comme nous l'avons vu plus haut, l'utilisation ciblée et responsable des antibiotiques en médecine vétérinaire est devenue une priorité en termes de santé publique. Pour autant, dans leur rapport conjoint sur « l'encadrement des pratiques commerciales pouvant influencer la prescription des antibiotiques vétérinaires » rendu en mai 2013, le Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux, l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale des affaires sociales n'ont pas retenu ce découplage comme étant une solution efficace pour réduire la consommation de ces molécules. Ils estiment que son impact serait même « défavorable à la santé publique et à l'économie agricole, en raison de ses conséquences sur un réseau vétérinaire en milieu rural déjà fragile ». En effet, les vétérinaires, véritables agents de santé publique, assurent au quotidien la veille sanitaire et sont les premiers agents de l'État pour les prophylaxies collectives. La fin de la délivrance des médicaments, qui constitue en milieu rural près de 66 % du chiffre d'affaires des structures vétérinaires, présente ainsi le risque d'aboutir à une augmentation du prix des actes, pourtant contenue jusqu'à présent et à un découragement des jeunes vétérinaires devant la perspective de s'installer en milieu rural. Parallèlement, le découplage des antibiotiques et, plus largement, de l'ensemble de la pharmacopée prescrite au consommateur final impliquera nécessairement un ralentissement de la mise en œuvre des thérapeutiques tant l'accès aux médicaments peut être rendu difficile dans ces mêmes zones rurales où il est rare de trouver une pharmacie de garde en pleine nuit. Il a alors été convenu de remplacer la mesure sur le découplage initialement prévue par plusieurs dispositions : inscription dans la loi d'un objectif chiffré de réduction de la consommation d'antibiotiques critiques, mise en place de vétérinaires référents, encadrement renforcé des prescriptions par des recommandations de bonne pratique élaborées par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) (JO Sénat 2013).

Le découplage prescription-délivrance des médicaments n'est à ce jour plus une menace, mais elle peut revenir d'où l'importance d'augmenter la part des actes dans le chiffre d'affaires des cliniques rurales. Un moyen d'y arriver est la contractualisation car elle permet à ce que le vétérinaire soit tout au long de l'année rémunéré pour un forfait d'actes vétérinaires inclus dans le contrat.

- **Manque de ressources en vétérinaires ruraux**

Sur les cinq dernières années, avec 14 769 inscrits, la population des vétérinaires déclarant une compétence animaux de rente exclusive ou prédominante est en baisse et représente 16 % des inscrits. Tandis que la population des vétérinaires déclarant une compétence animaux de compagnie progresse significativement et représentent 71 % des inscrits (voir Figure 10).

Parmi l'ensemble de la population qui déclare une activité animaux de rente, on compte 309 vétérinaires inscrits en moins sur les cinq dernières années, et ceux déclarant une activité exclusive au profit des animaux de rente ont diminué de 333 inscrits sur la même période. Actuellement, 6 473 vétérinaires déclarent une compétence pour les animaux de rente, la plupart sont des hommes et l'âge moyen est de 45 ans (Conseil national de l'Ordre des vétérinaires 2023). Cela représente une menace, car les ressources en vétérinaires ruraux sont nécessaires au développement de la contractualisation.

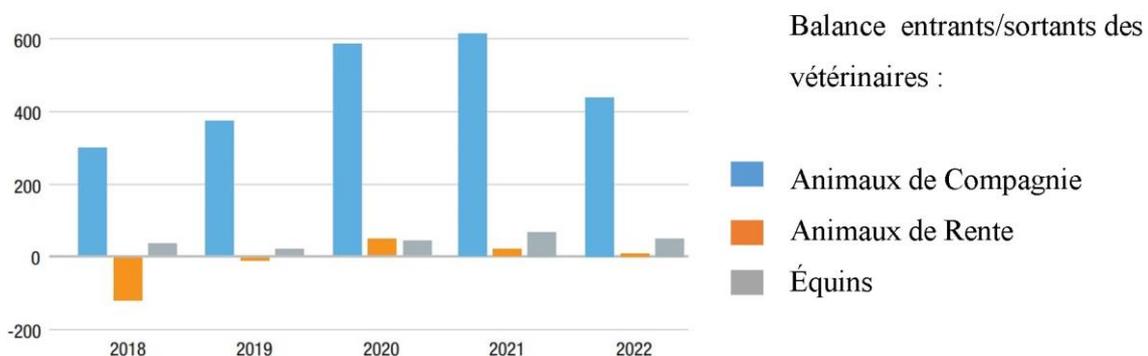


Figure 10 : Balance entrants/sortants des vétérinaires par espèces traités déclarés en espèces principales ou mixtes prédominantes (Conseil national de l'Ordre des vétérinaires 2023)

- **Epidémies dans les élevages**

Les multiples crises et scandales sanitaires ayant affecté l'élevage français depuis une vingtaine d'années entraînent plusieurs conséquences. D'une part, la réduction du cheptel d'animaux de rente, soit autant de pertes d'animaux et de pertes économiques pour les éleveurs concernés. D'autre part, la défiance croissante des Français envers les produits carnés (scandales dans les abattoirs, charcuteries

certainement cancérigènes...) (Bonnet, Neri 2023). Par ailleurs, les épidémies nécessitent généralement de prodiguer de nombreux soins aux animaux. Dans ce cas, le forfait risque de ne pas être rentable pour la clinique vétérinaire.

- **Moyens financiers des éleveurs**

L'alimentation animale est un poste de dépenses important pour les éleveurs. Après une forte hausse en 2021, les prix des aliments pour animaux de ferme ont continué à grimper en flèche en 2022 (augmentation de 35 % en moyenne). Cette progression est à la fois la conséquence du déclenchement de la guerre en Ukraine, l'un des principaux producteurs mondiaux de blé qui représente près de 25 % de la composition moyenne des aliments pour animaux, mais également d'une forte hausse de la demande de la part des éleveurs en raison d'une récolte de fourrage très impactée par la sécheresse (baisse de 21 % en moyenne selon le Ministère de l'Agriculture). Déjà en déficit de matières premières en 2021, les éleveurs n'ont pas pu s'appuyer sur leurs stocks pour contrer les effets de l'inflation (Bonnet, Neri 2023).

Pour pallier ces difficultés financières, le gouvernement a mis en place la loi Egalim II à la fin de l'année 2021 qui a permis d'impacter les négociations commerciales en instaurant de nouveaux dispositifs de régulation et de transparence visant à assurer une meilleure rémunération des agriculteurs français. Les pouvoirs publics jouent un rôle très important dans l'élevage. Les aides apportées aux éleveurs, notamment grâce à la Politique Agricole Commune (PAC), constituent une part non négligeable de leurs revenus. Les éleveurs investissent une somme conséquente lorsqu'ils souscrivent au forfait, auront-ils les moyens nécessaires ?

- **Pas de contrat idéal, peu de données partagées sur la contractualisation**

Il n'existe pas de contrat type, idéal pour toutes les cliniques. Les forfaits sont multiples et celui qui est le plus adapté à une clinique est celui qui répond le mieux aux besoins des éleveurs de la clientèle.

Dans la littérature, les données concernant la mise en place d'un contrat de soin sont rares et peu développées, d'où l'intérêt de cette thèse.

## 2. Diagnostic interne

### a. Forces

- **Proximité client**

Au cours de mon stage, j'ai pu voir que l'équipe vétérinaire et ASV est dynamique et très souriante, l'accueil réservé aux clients est toujours chaleureux. Il existe une bonne relation client éleveurs-vétérinaires. La proximité n'est pas seulement dans les relations, elle est aussi géographique. La clinique est divisée en deux sites d'exercices situés à 15 kilomètres l'un de l'autre. Cela permet aux éleveurs d'aller acheter leurs produits sur le site le plus proche de leur élevage, leur permettant un gain de temps.

- **Laboratoire Yzivet**

Le laboratoire Yzivet se trouve sur le site d'Yzernay. Deux techniciennes et un vétérinaire y travaillent. Les vétérinaires associés de la clinique détiennent 51 % des parts du laboratoire. Pour la partie rurale, le laboratoire réalise des coproscopies, bactériologies (lait, poumons, fèces, épanchements, nombril), antibiogrammes, analyses d'eau (chimiques et bactériologiques), analyses biochimiques sanguines et recherches d'inhibiteurs dans le lait. Le laboratoire permet aux vétérinaires de proposer un service d'analyses développé aux éleveurs, avec des résultats rapides. La délégation des analyses à des techniciennes permet également aux vétérinaires de gagner du temps, car ils ne réalisent plus eux-mêmes les analyses. C'est un atout car la ressource vétérinaire doit être disponible pour assurer les besoins qui découlent de la contractualisation.

- **Chiffre d'affaires rural conséquent et stable**

L'activité rurale représente 60 % du chiffre d'affaires global, générant 2,4 millions d'euros. Ce nombre est plutôt stable ces dernières années. Si la rentabilité de la contractualisation n'est pas obtenue la première année, la clinique dispose des ressources financières suffisantes pour compenser.

- **Politique d'innovation**

L'équipe rurale de la Clinique Vétérinaire de la Forêt a l'envie de proposer de nouveaux services pour rester dynamique. De nouveaux projets émergent régulièrement. Par exemple, la stérilisation de la vache est un nouveau service proposé aux éleveurs de la clinique depuis juin 2024.

- **Service de garde continu**

La continuité des soins est l'obligation de tout vétérinaire praticien d'assurer ou de faire assurer le suivi médical, urgent ou non, des animaux sur lesquels il est intervenu médicalement ou chirurgicalement dans le cadre d'un contrat de soins. Elle correspond à la possibilité pour le client de pouvoir joindre le vétérinaire traitant ou ses collègues ou d'avoir la certitude de pouvoir joindre un vétérinaire pouvant intervenir en cas d'urgence dans le prolongement des soins ou dans le cadre du suivi habituel de l'animal. Les vétérinaires doivent organiser cette continuité des soins. Ils peuvent contracter avec un ou plusieurs autres établissements de soins en ce sens (Ordre National Des Vétérinaires 2015). Or, le service de garde de la Clinique Vétérinaire de la Forêt est assuré par les vétérinaires ruraux de la clinique 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Il est important pour la contractualisation d'avoir un service continu.

- **Existence de suivis (types de contrat)**

Des contrats sont déjà en place à la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Trois suivis sont déjà proposés. Le suivi reproduction est réalisé actuellement avec une quinzaine d'éleveurs, et est proposé à deux niveaux : le suivi repro et le suivi global, ce dernier étant plus complet. Le suivi péri-vêlage a été créé plus récemment il y a deux ans afin de pouvoir garder une main sur la reproduction de l'élevage tout en laissant à l'éleveur la possibilité de continuer de faire les échographies de gestation de ses vaches avec l'inséminateur. Seulement deux éleveurs disposent de ce service, cela peut s'expliquer par le manque de communication concernant ce suivi. Certains éleveurs de la clientèle de la Clinique Vétérinaire de la Forêt sont donc déjà familiers avec le système de contrat éleveurs-vétérinaires.

## *b. Faiblesses*

- **Deux sites**

La Clinique Vétérinaire de la Forêt est divisée en deux sites, situés à 15 kilomètres l'un de l'autre. Cela crée parfois des problèmes de communication entre les vétérinaires ruraux. De plus, ils sont souvent sollicités pour emmener les prises de sang de canine ou pour emmener un animal faire une radiographie vers le site d'Yzernay qui est plus équipé. Ils réalisent ce qu'ils appellent « des navettes », c'est une vraie perte de temps pour l'activité rurale.

- **Mauvaise communication entre les vétérinaires**

La communication au sein de l'équipe n'est pas optimale. L'organisation des réunions de l'équipe rurale est irrégulière et quand elles ont lieu, beaucoup de sujets sont survolés par manque de temps. De plus, le dialogue est rendu difficile à cause de la répartition des vétérinaires sur deux sites différents.

- **Sous-effectif des vétérinaires ruraux et remaniement dans l'équipe**

Il y a un an, un vétérinaire rural associé est parti à la retraite et a été remplacé par une jeune vétérinaire qu'il a fallu former. Or avec l'augmentation de l'activité canine et l'arrêt maladie d'une vétérinaire canine pilier de la clinique, la jeune vétérinaire réalise plus d'heures de canine que prévu, retardant le développement de son autonomie en rurale et donc la prise des gardes.

Dans un horizon proche, environ quatre ans, un vétérinaire rural associé va prendre sa retraite. C'est quelqu'un de très apprécié par les éleveurs, il s'occupe notamment des suivis de reproduction. La transmission de ses compétences avant son départ est primordiale. Le sous-effectif vétérinaire pèse sur la charge mentale et physique de toute l'équipe, une nouvelle vétérinaire a donc été engagée et commencera dès septembre.

- **Monopole des compétences**

Dans l'équipe, les compétences spécifiques sont parfois maîtrisées par une seule personne. Par exemple, Nicolas Damas est le seul vétérinaire qui fait du parage (formation du jeune vétérinaire Hugo Rialet en cours) et qui s'occupe de la gamme d'aromathérapie. La concentration des connaissances chez une seule personne est un risque de perte de compétences si cette personne quitte la clinique ou en cas d'absence.

### 3. Résumé du diagnostic

Dans la conjoncture actuelle, il est important de revaloriser les actes vétérinaires, qui sont en décroissance et qui représentent une part trop faible du chiffre d'affaires des cliniques rurales par rapport aux médicaments dont le couplage prescription/délivrance a été menacé dans le passé. Le bien-être animal et la résistance aux antibiotiques sont également des sujets d'actualités. La contractualisation est un contrat entre la clinique vétérinaire et l'éleveur qui inclut généralement pour un prix fixe par an les consultations des animaux et les actes courants qui leurs sont prodigués permettant au vétérinaire d'avoir une rémunération fixe de ses actes. Le prix payé par l'éleveur étant le même si le vétérinaire vient consulter cinq ou dix fois, le frein économique à l'appel se lève, permettant à l'éleveur de faire soigner plus d'animaux par son vétérinaire. Ainsi, il appelle dès les premiers symptômes et n'attend plus que le pronostic vital de l'animal soit engagé. La contractualisation permet donc d'augmenter le bien-être animal dans les élevages. Il n'y a plus autant d'automédication de la part de l'éleveur, le vétérinaire décide d'un traitement pertinent et si l'utilisation d'antibiotique est nécessaire. Cela est en faveur de la lutte contre l'antibiorésistance. Cependant, la mise en place de la contractualisation peut paraître complexe. Peu des données sont partagées sur le sujet, elle nécessite un investissement financier de la part des éleveurs et elle peut être non rentable pour la clinique en cas d'épidémies dans l'élevage. Les consultations sont plus nombreuses quand l'éleveur souscrit au contrat, le vétérinaire doit prendre le temps de délivrer des conseils pour former un partenariat sur le long terme avec son client. Si des suivis sont également inclus dans le forfait, cela demande de

l'investissement de temps vétérinaire. Le contrat est donc chronophage et nécessite un effectif vétérinaire adapté, mais les vétérinaires ruraux sont de plus en plus rares.

Au sein de la Clinique Vétérinaire de la Forêt, la relation client est bonne, le laboratoire permet des analyses rapides et représente un gain de temps pour les vétérinaires, le chiffre d'affaires est élevé et stable. Le contexte est bon pour la mise en place du contrat de soin, l'équipe est innovante, le service de garde continu et des contrats sous forme de suivis sont déjà implantés. En revanche, les deux sites rendent la communication difficile et les navettes sont chronophages. Les récents remaniements d'équipe n'ont pas été optimaux et ceux à venir sont à anticiper. Les compétences doivent être transmises entre vétérinaires et la communication doit être améliorée. La matrice SWOT est visible à la *Figure 11*.



*Figure 11 : SWOT de la mise en place de la contractualisation au sein de la Clinique Vétérinaire de la Forêt*



# PARTIE 2

## ANALYSE DU MARCHÉ DES CONTRATS ET CHOIX STRATÉGIQUES

### I. La contractualisation éleveur-vétérinaire

#### 1. Le contrat

La contractualisation repose sur un contrat dont les modalités sont définies dans le code civil (Code civil 2018). Un contrat est un accord de volontés entre plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations. Dans le cas de la contractualisation des actes vétérinaires, il s'agit de deux personnes morales : la société agricole et la société vétérinaire. Le contrat est un acte juridique c'est-à-dire une manifestation de volonté destinée à produire des effets de droits. Étant donné qu'il est établi avec la volonté de plusieurs personnes, il est dit conventionnel (article 1100-1101).

Pour qu'un contrat soit valide, il faut que trois conditions soient réunies (article 1128) :

- Le consentement des parties : le consentement est la volonté de passer le contrat, il doit être libre et éclairé. Les vices du consentement sont l'erreur, le dol et la violence. Ils sont une cause de nullité relative du contrat (article 1131). L'erreur est une représentation fautive de la réalité consistant à prendre pour vrai ce qui est faux ou ce qui est faux pour vrai. L'erreur de droit ou de fait doit porter sur les qualités essentielles de la prestation due ou du cocontractant. Le dol est le fait pour un contractant d'obtenir le consentement de l'autre par des manœuvres ou des mensonges. Constitue également un dol la dissimulation intentionnelle par l'un des contractants d'une information dont il sait le caractère déterminant pour l'autre. Il y a violence lorsqu'une partie s'engage sous la pression d'une contrainte qui lui inspire la crainte d'exposer sa personne, sa fortune ou celles de ses proches à un mal considérable. Mais également quand une partie abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son

cocontractant à son égard, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif.

- Leur capacité à contracter : les mineurs non émancipés et les majeurs protégés par l'article 425 sont en incapacité de contracter (article 1146).

- Un contenu licite et certain : le contenu du contrat doit être légal et la prestation possible.

Dans le cas du contrat de soin, le contrat est synallagmatique, c'est-à-dire que les contractants s'obligent réciproquement les uns envers les autres. La société vétérinaire s'oblige à la réalisation d'un ensemble d'engagements définis par le contrat. Pour sa part, la société agricole s'engage au versement à échéances fixes d'une somme d'argent définie par le contrat. Le contrat ne crée d'obligations qu'entre les parties (article 1105). Il a un caractère de force obligatoire et tient lieu de loi à ceux qui l'ont fait (article 1103). Il faut donc en tant que vétérinaire pouvoir assurer les services que la clinique inscrit dans le contrat et en tant qu'éleveur avoir les revenus nécessaires pour le règlement.

Un contrat ne peut être perpétuel. Il est soit établi pour une durée déterminée, dans ce cas il doit être exécuté jusqu'à son terme par les parties où il pourra être renouvelé en contrat à durée indéterminée. Soit à durée indéterminée, dans ce cas, chaque contractant peut y mettre fin dans les conditions prévues dans le contrat sous réserve de respecter le délai de préavis ou à défaut un délai raisonnable (article 1210-1214).

Même si certaines règles sont à respecter pour son élaboration, le contenu du contrat entre l'éleveur et son vétérinaire est libre. Il existe donc une grande diversité dans les contrats, mais ils partagent les mêmes avantages.

## 2. Avantages

Les avantages liés à la contractualisation sont multiples. Dans sa thèse d'exercice vétérinaire, Nicolas Courdent a étudié 11 élevages laitiers de vaches de race Prim'Holstein qui possèdent un contrat sanitaire avec la clinique vétérinaire des Lizardais en Ille-et-Vilaine. Ce contrat établit pour un total approximatif de 1200 vaches, inclut les actes courants (déplacements, consultations, vêlages, perfusions,

prises de sang, parages, injections, épidurales, bilans sanitaires), des audits ponctuels en cas de problème de qualité du lait ou maladies respiratoires et des réductions sur les actes chirurgicaux. Il est proposé à 20€/vache/an. L'analyse des données a été faite entre l'année glissée (année de date à date) qui précédait la mise en place du contrat et celle qui lui succédait. Les différences significatives ( $p < 0,05$ ) obtenues étaient :

- Une augmentation du chiffre d'affaires global moyen dépensé par une exploitation agricole à la clinique vétérinaire de 20 % par vache la première année.
- Sur ce chiffre d'affaires global, les actes ont repris 4 % de parts à la vente de médicaments.
- Une augmentation du chiffre d'affaires de la vente de médicaments de 13 % par vache par an.
- Une augmentation du chiffre d'affaires généré par les actes de 61 % par vache par an.
  
- Une augmentation de la marge sur coûts spécifiques liée à la vente d'antibiotiques de 12 % par vache par an. Pour calculer la marge sur coûts spécifiques, il faut distinguer les coûts variables de chaque activité d'une entité ainsi que les charges fixes communes à toutes les activités et les charges fixes directement attribuables à l'activité concerné. Dans un premier temps, il faut calculer la marge sur coûts variables d'une activité : chiffre d'affaires diminué par les coûts variables. Puis la marge sur coûts spécifiques s'obtient par la soustraction de la marge sur coûts variables par les charges fixes directes (Thomas 2020).

Marge sur coûts spécifiques =
Chiffre d'affaires – Coûts variables – Charges fixes directes.

- Une augmentation de 83 % du nombre de consultations totales et une diminution de 54 % du nombre de visites en garde.

La thèse de Nicolas Courdent a montré que le contrat permet à l'entreprise vétérinaire d'augmenter ses performances économiques, mais aussi de revaloriser l'acte vétérinaire par rapport à la vente de médicament et de favoriser le préventif par rapport au curatif.

Pour les vétérinaires, la contractualisation est un moyen de s'épanouir intellectuellement dans leur métier, car ils n'interviennent plus dans les élevages en tant que ce qu'on appelle couramment « vétérinaire pompier », où même le meilleur traitement possible n'a que peu de chance de sauver la vache car la maladie s'est trop développée et que l'état de l'animal est critique au moment où appelle l'éleveur. Le forfait de soin permet de lever le frein économique à l'appel, l'éleveur contractualisé appelle plus rapidement quand une vache est malade. Ainsi, les chances de survie sont plus grandes car le traitement est précoce et ciblé par le vétérinaire, il n'y a pas d'automédication par l'éleveur. Le forfait est également un moyen de rémunérer les conseils des vétérinaires (Courdent 2021).

Une autre thèse d'exercice vétérinaire, réalisé par Michael Duchêne, a consisté à interroger 48 vétérinaires de cliniques différentes, en contractualisation et en conventionnement. Une question consistait à demander aux vétérinaires de noter de un à cinq leur niveau de satisfaction concernant la contractualisation ou le conventionnement. Ils ont répondu qu'ils étaient à 43 % très satisfaits, 36 % satisfaits, 14 % neutres et 7 % pas satisfaits. Nous pouvons donc voir que globalement les vétérinaires qui pratiquent ce système en sont contents. Notons tout de même que la question aurait mérité plus de précisions, de quoi sont-ils satisfaits ? Du travail généré ou de la relation avec l'éleveur ? D'après les vétérinaires sondés, la contractualisation aurait pour avantage d'établir un vrai partenariat de confiance entre les éleveurs et les vétérinaires, permettrait de fidéliser la clientèle et d'améliorer les résultats technico-économiques des exploitations (Duchêne 2023).

Que ce soit dans la littérature (Andrieu, Bareille, Bonnet-Beaugrand 2024) ou à la journée « Quelles solutions pour le maillage ? Le forfait, une autre façon de rémunérer le vétérinaire » qui a eu lieu à la chambre d'agriculture France à Paris en 2024, les mots « sérénité » et « confort » ressortent des témoignages d'éleveurs contractualisés. La santé du troupeau est meilleure et le bien-être également : avec la contractualisation, l'animal est gagnant. De plus, la contractualisation permet aux deux parties une anticipation d'une part des résultats comptables. Ainsi, l'éleveur est plus serein dans son travail, son bien-être est aussi augmenté.

On pourrait également supposer que la contractualisation permet de sauver les animaux à faible valeur économique notamment les veaux mâles, dont les soins sont restreints car jugés comme un investissement non rentable par l'éleveur. Mais, du point

de vue du vétérinaire, cela est nuancé par le fait que le diagnostic et les analyses pratiquées sur un veau mâle servent pour les autres veaux, donc à l'échelle du troupeau l'intervention peut être rentable. La contractualisation regorge d'avantages, mais quelles sont ses limites ?

### 3. Limites

L'une des difficultés lors de la mise en place de la contractualisation est de présenter son intérêt économique pour l'éleveur : « Le but du contrat de soin est bien de réduire les pertes dans l'élevage pour que, financièrement, la mise en place d'un forfait de soins soit intéressante. C'est ce qui est le plus compliqué à faire comprendre. On doit aborder les choses sous un autre angle » (Le Tual 2019). Il faut convaincre l'éleveur que ce n'est pas une dépense mais un investissement. Malheureusement à ce jour, aucune étude de terrain n'a été faite pour montrer l'intérêt économique de la contractualisation pour les éleveurs. Le Ministère de l'Agriculture a plusieurs projets d'étude pour faciliter la relation contractuelle entre éleveurs et vétérinaires, dont le soutien financier de deux thèses d'exercice vétérinaire ayant pour objectif de mettre en évidence l'intérêt économique de la contractualisation pour les éleveurs bovins et les intérêts et freins pour ces acteurs (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire 2021).

Les visites sont incluses dans le forfait en « illimitées », c'est-à-dire que peu importe le nombre de consultations qu'aura nécessité une vache sous contrat dans l'année, le prix sera identique (hors médicaments et hors actes hors forfaits). Le risque est d'avoir des appels incessants de la part des éleveurs à leur vétérinaire pour des motifs futiles. Mais sur le terrain, les vétérinaires qui travaillent avec ce système de contractualisation disent que les abus sont rares (Courdent 2021).

La forfaitisation est chronophage, il faut avoir la main d'œuvre suffisante pour pallier l'augmentation d'activité. Elle opère un changement dans les méthodes de travail (Duchêne 2023).

Peu de données sont partagées sur la mise en place de la contractualisation. Elle nécessite une véritable démarche marketing qui demande du temps et de l'investissement. La contractualisation présente quelques limites surmontables avec de la préparation et de l'anticipation.

## II. Analyse du marché des contrats de soins ruraux

Pour analyser le marché des contrats éleveurs-vétérinaires, nous allons utiliser le benchmarking. Il s'agit d'un outil d'analyse des procédures, des statistiques, des produits et des services dans un environnement connexe : celui d'un concurrent, d'un partenaire ou d'un autre département de la même société. Son but premier est de fournir des pistes d'amélioration aux entreprises qui après avoir effectué des analyses comparatives voudrait savoir comment intégrer les stratégies efficaces des concurrents au sein de leur structure. Utilisé en entreprise, il vise à observer, mesurer, comparer et appliquer une suite de fonctionnements qui ont déjà fait leurs preuves dans d'autres entités par le passé. Les origines du benchmarking remontent au VI<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ, à l'époque où le général chinois Sun Tzu écrivit dans son ouvrage « L'Art de la guerre » : « Si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras pas à craindre le résultat de cent batailles ». La stratégie d'analyse des concurrents est ancestrale, pourtant le concept de benchmarking actuel est né dans les années 1980. Nous devons sa définition à l'entreprise Xerox à l'époque écrasée par la concurrence qui a lancé une stratégie d'étude des bonnes pratiques lui permettant de redresser ses activités et ses finances (Delers, Feys 2015).

Le benchmarking externe se distingue de l'interne. Il donne pour objectif d'analyser les services des entreprises concurrentes et des entreprises d'autres secteurs reconnus étant comme des leaders dans le domaine étudié. Il ne fait aucun doute que ce type de benchmarking est porteur de valeurs ajoutées, car il fournit des bonnes pratiques parfois très différentes de celles qu'alors utilisées dans une entreprise.

### 1. Diversité des contrats

Pour sa thèse d'exercice vétérinaire, Michael Duchêne a étudié la diversité des contrats éleveurs-vétérinaires. Pour cela, il a diffusé un questionnaire qui a permis de récolter les informations de 48 cliniques vétérinaires situées dans toute la France sauf dans le quart sud-ouest. Parmi les répondants, 64 % des vétérinaires travaillaient en contractualisation individuelle et le reste 36 %, en conventionnement. En moyenne le système de contractualisation, individuel ou collectif existait depuis 18 ans avec pour les plus anciens une création il y a 43 ans et pour les plus récents il y a six mois. Concernant les contenus, dans 29 % des cas il n'y avait qu'un seul service, sinon il

s'agissait d'une association de service. La médecine courante et le suivi reproduction étaient inclus dans 86 % des contrats, les actes chirurgicaux dans 71 %, le suivi parasitaire dans 64 %, le suivi alimentaire dans 57 %, les audits bâtiments dans 36 %, le suivi parage dans 29 % et la qualité du lait dans 14 % (voir Figure 12).

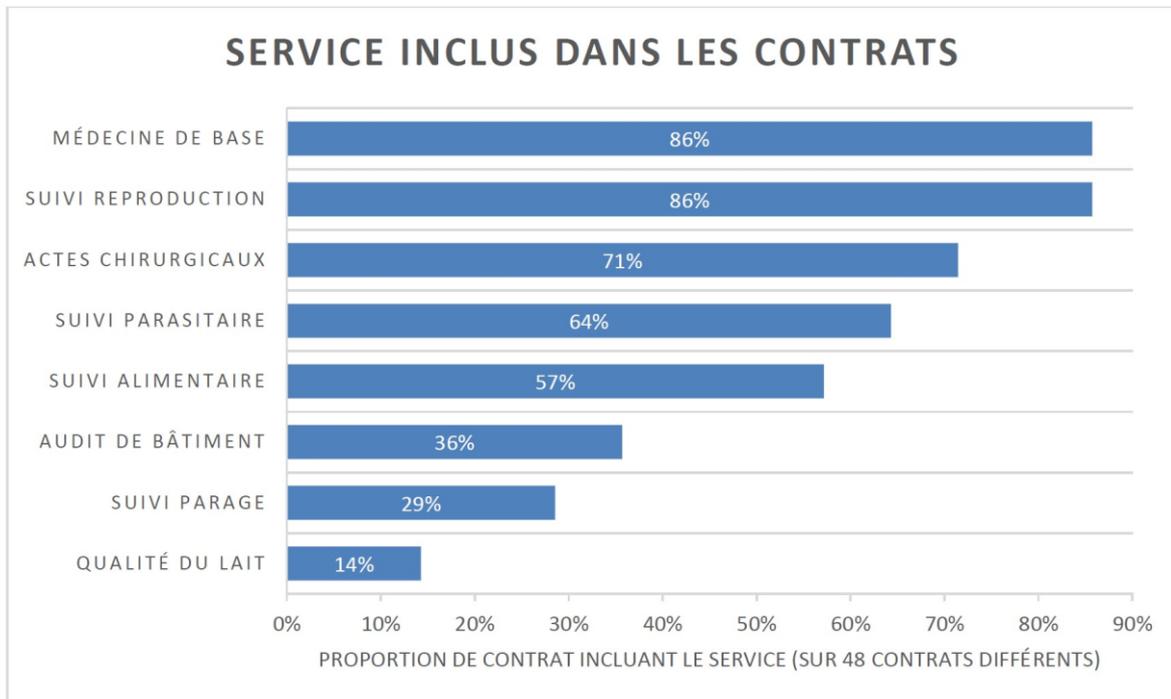


Figure 12 : Proportion des services inclus dans les 48 contrats étudiés (Duchêne 2023)

Concernant le paiement des contrats, 57 % des cliniques étaient payées mensuellement, 29 % selon un accord avec l'éleveur, 7 % trimestriellement et 7 % annuellement (voir Figure 13). Pour l'unité du prix, six critères étaient utilisés, à savoir, du plus répandu au moins répandu : par vache en lactation, par vêlage, par UIV (Unité d'Intervention Vétérinaire), par nombre total d'animaux, par 1 000 litres de lait, par UGB (Unité Gros Bétail) (voir Figure 14).

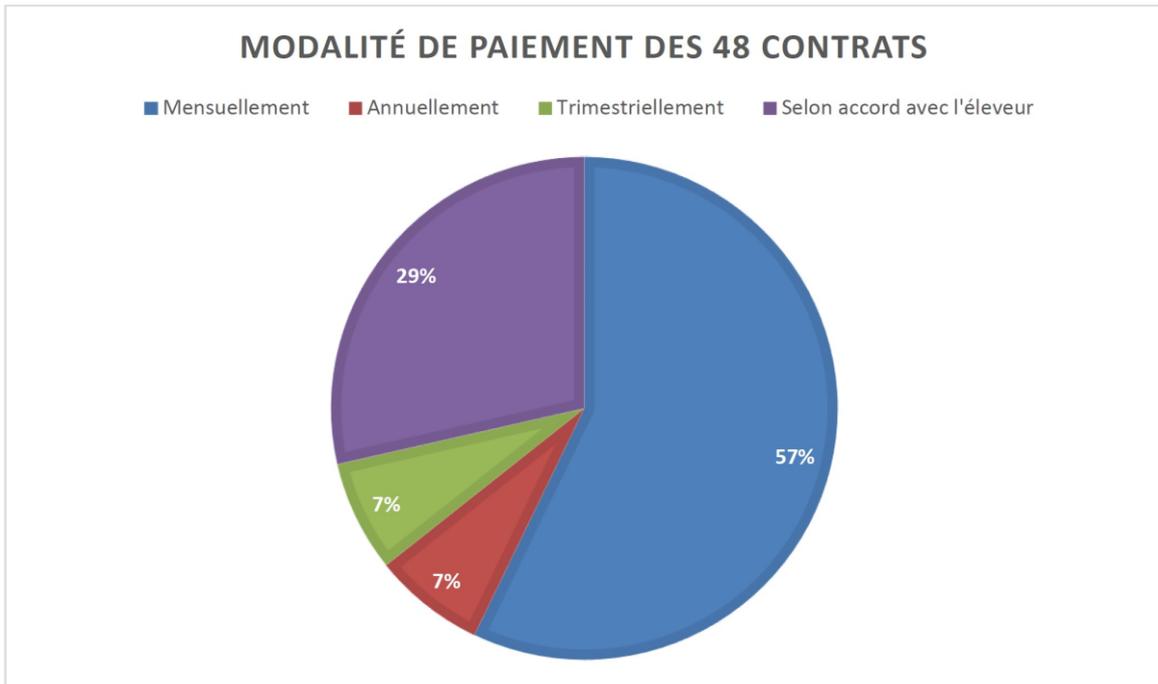


Figure 13 : Modalité de paiement des 48 contrats étudiés (Duchêne 2023)

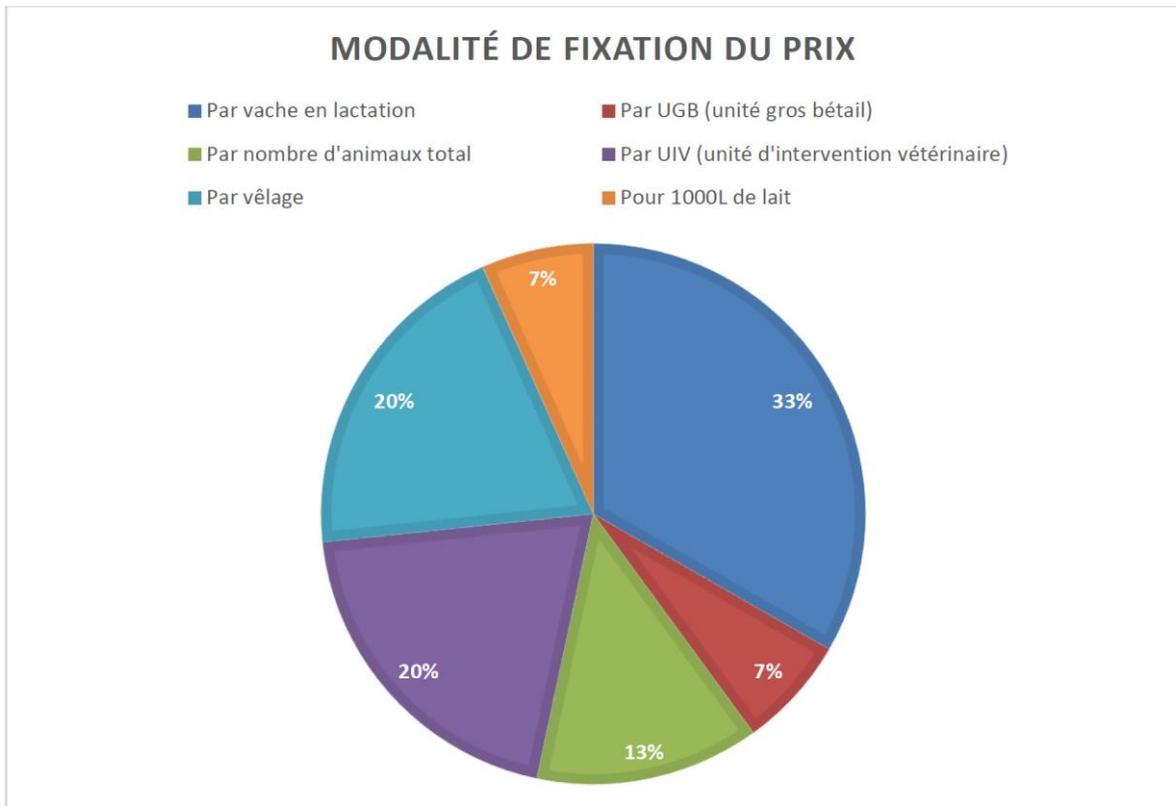


Figure 14 : Modalité de fixation du prix pour les 48 contrats étudiés (Duchêne 2023)

Notons bien que ces pourcentages regroupent les contrats individuels et ceux issus du conventionnement. La thèse d'exercice vétérinaire de Michael Duchêne nous a permis de voir la grande diversité des contrats, que ce soit dans leur contenu, leur modalité de paiement et de fixation du prix. Cependant, une tendance se dégage : un contrat associant les actes de médecine courants avec un suivi reproduction, payée mensuellement à un prix fixé par vache en lactation par an.

## 2. Etude détaillée de sept contrats individuels

Nous allons à présent comparer en détails les forfaits de soins trouvés dans la littérature. Comme évoqué précédemment, les données sont rares et nous avons eu accès au total à sept offres de contrats appartenant à trois cliniques vétérinaires différentes.

- **Clinique vétérinaire des Lizardais**

Située en Ille-et-Vilaine, entre Nantes et Rennes et composée de quatre vétérinaires ruraux, la clinique propose trois forfaits : le contrat fécondité, le contrat sanitaire et le contrat global. Pour chaque contrat, le prélèvement est mensuel. Quarante-quatre éleveurs laitiers sur les 150 de leur clientèle sont contractualisés. Le **contrat fécondité** correspond à ce que l'on peut communément appeler le suivi reproduction. Il est au prix de 20€/vache/an et consiste en une visite mensuelle où l'involution utérine est contrôlée, les endométrites détectées, le diagnostic de gestation par échographie réalisé ainsi que le traitement des causes d'infécondité. Il concerne les vaches et les génisses. Dans le **contrat sanitaire** pour 20€/vache/an sont inclus les déplacements, consultations, vèlages, perfusions, prises de sang, parages, injections, épidurales et bilans sanitaires d'élevage (BSE). Des audits ponctuels en cas de problème de qualité de lait ou de maladies respiratoires sont réalisés. Les chirurgies bénéficient d'une réduction allant de 28 % à 52 % par rapport à leurs prix hors contrats. Les interventions en gardes sont majorées d'un supplément à hauteur de 40€. Le **contrat global** est à 33€/vache/an et correspond au regroupement du contrat fécondité et du contrat sanitaire (Courdent 2021).

- **Clinique vétérinaire de la Sienne**

La clinique vétérinaire de la Sienne est située dans la Manche. L'équipe est composée de six vétérinaires ruraux. Il existe un **contrat global qui est modulable**, c'est-à-dire que des actes peuvent être enlevés. Le contrat est établi avec trois à cinq élevages laitiers sur les 80 de la clientèle et pourtant le CA généré par ces contrats représentait 10 % du CA rural en 2019. Pour un prix de 15€/1000L de lait, sont inclus les déplacements, les consultations, les chirurgies, les actes d'obstétrique, les analyses laboratoires internalisées (bactériologie, coproscopie, numération formule sanguine, biochimie), le BSE et différents suivis (reproduction, alimentation, qualité du lait, parasitologie et parage) (Pommereul, Rouquet, Legoupil 2020).

- **Clinique vétérinaire de Monestoy**

La clinique vétérinaire de Monestoy où travaillent huit vétérinaires ruraux est située dans le département de Saône-et-Loire. Dix-sept élevages laitiers ou allaitants sont en contrat. La clinique propose trois types de contrats. Les trois incluent les déplacements, les visites, les actes de soins (mises sous perfusion, drenchages, hospitalisations, chirurgies), les radiographies et échographies des animaux malades, les analyses de glycémie, les dosages des corps cétoniques, les coproscopies d'animaux malades, le BSE et les autopsies. Pour les visites en garde, un supplément est facturé.

Le **contrat laitier niveau 1** comprenant ce qui a été cité précédemment est au prix de 5€/1000L de lait. Le **contrat laitier niveau 2** comprend la même chose avec en plus le suivi reproduction. Il est au prix de 6€/1000L de lait. Pour le **contrat allaitant**, on trouve en plus le suivi alimentation et le suivi parasitologie. A noter que les actes d'obstétrique sont exclus de ce contrat (non-inclusion des vélages, césariennes, prolapsus utérin, hémorragies vaginales ou utérines...). Le contrat allaitant est à 23€/vache mise à la reproduction. Un vétérinaire associé de la clinique, Jocelyn Amiot, précise qu'après trois ans d'utilisation, ils ont décidé de faire évoluer leurs forfaits vers des contrats « *all inclusive* » à la demande des éleveurs en incluant par exemple les actes d'obstétrique pour les éleveurs allaitants et en ajoutant des options avec une facturation supplémentaire, tel que l'audit bâtiment ou le parage de troupeau (Amiot 2022).

Pour mieux analyser ces forfaits, j'ai élaboré un tableau comparatif du contenu de ces différents contrats (voir Tableau I).

Tableau I : Comparaison du contenu de sept contrats individuels de trois cliniques différentes

	Clinique vétérinaire des Lizardais			Clinique vétérinaire de la Sienne	Clinique vétérinaire de Monestoy		
	Contrat fécondité	Contrat sanitaire	Contrat global	Contrat global dégressif	Contrat laitier niveau 1	Contrat laitier niveau 2	Contrat allaitant
Déplacements, consultations, vélages, perfusions, injections, PDS, parages curatifs, drenchages		✓	✓	✓	✓	✓	✓
BSE		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chirurgies		% réductions	% réductions	✓	✓	✓	Partiellement (pas d'obstétrique)
Interventions en garde		Supplément	Supplément	Supplément	Supplément	Supplément	Supplément
Suivi repro	✓		✓	✓		✓	✓
Autres suivis				Alimentation Qualité du lait Parasitologie Parage			Alimentation Parasitologie
Audits ponctuels		✓	✓	✓			
Analyses sang/urine et coproscopies				✓	Partiellement	Partiellement	Partiellement
Imageries					✓	✓	✓
Autopsies					✓	✓	✓
Médicaments/produits							
Tarifification	Prélèvement mensuel 20€/vache/an	Prélèvement mensuel 20€/vache/an	Prélèvement mensuel 33€/vache/an	Prélèvement mensuel 15€/1000L de lait	Prélèvement mensuel 5€/1000L de lait	Prélèvement mensuel 6€/1000L de lait	Prélèvement mensuel 23€/vache mise à la reproduction

Si nous excluons le contrat fécondité, car il ne comprend qu'un suivi reproduction et non les soins prodigués aux animaux, les points communs des forfaits sont :

- Inclusions des déplacements, consultations et actes simples.
- Aucun avantage attribué au contrat concernant les médicaments.
- Les interventions en gardes sont facturées avec un supplément.
- Le règlement se fait par prélèvement mensuel.

La prise en charge des audits, suivis, examens complémentaires et chirurgies diffère selon le contrat. Notons que la majorité des contrats sont élaborés pour des éleveurs laitiers.

### 3. Avis d'un vétérinaire exerçant la contractualisation

Nous avons contacté un vétérinaire ayant mis en place la contractualisation dans sa clinique depuis plusieurs années afin d'obtenir ses conseils pour notre projet. Il s'agit du vétérinaire Jocelyn Amiot, associé de la clinique de Monestoy à Epinac depuis 2006 dont nous avons étudié les contrats dans la partie précédente.

A ce jour dans sa clinique, 16 éleveurs sont forfaitisés pour un total de 20 ateliers : le contrat n'est pas uniquement réservé aux éleveurs de vaches. Les éleveurs bovins forfaitisés sont laitiers ou allaitants, jeunes avec une moyenne d'âge de 35-40 ans. Sa clinique ne cherche pas à étendre le nombre d'éleveurs contractualisés, car « il faut pouvoir assumer ce que l'on vend » ; « Si tu as 8-10 % de la clientèle qui contractualise c'est déjà pas mal ! ». Il faut commencer avec des éleveurs motivés et les convaincre notamment avec l'argument que cela permet de budgétiser leur année. Il ne faut pas mettre trop peu de choses dans le contrat de base, sinon ce n'est pas intéressant pour le client. Un forfait de déplacement par zone a été instauré par Jocelyn, car le contrat était trop rentable pour les éleveurs éloignés de la clinique. Il n'y a la plupart du temps pas d'abus du forfait de la part des éleveurs. Le contrat est un partenariat sur le long terme entre l'éleveur et la clinique, cependant la clinique de Monestoy permet à l'éleveur d'arrêter son contrat à tout moment et sans délai. En six ans, seulement un éleveur a arrêté. Un des buts de la contractualisation est que l'éleveur achète ses produits à la clinique, en revanche comme il le précise, cela ne peut figurer de manière légale dans le contrat. Jocelyn nous met en garde sur les résultats techniques qui sont

parfois compliqués à obtenir pour certains élevages. Il nous prévient que le forfait n'est pas forcément rentable pour la clinique les premières années ou pour certains élevages. Un regret de sa part est d'avoir contractualisé avec des éleveurs qui n'étaient pas à jour dans leurs factures. D'après Jocelyn, la contractualisation permet de reprendre en main le suivi reproduction des élevages face à la concurrence des inséminateurs. Cela lui permet également en tant que praticien de tester de nouvelles choses qui n'auraient pas été possibles sans le contrat, car trop cher par rapport à la valeur économique de l'animal, comme la réalisation d'une résection-arthroplastie de la hanche qu'il a effectuée récemment sur une vache. La contractualisation s'inscrit « dans l'air de l'exercice du XXIème siècle » (Amiot 2024). L'interview complète est disponible en ANNEXE 1.

Voici un résumé des conseils de Jocelyn :

- Ne pas contractualiser plus que ce que l'on peut assumer au niveau de la charge de travail qui en découle.
- Faire attention au critère distance élevage-clinique.
- Contractualiser avec des éleveurs à jour dans leurs factures.
- Commencer avec des éleveurs motivés et les convaincre.
- Ne pas mettre trop peu de choses dans le forfait de base.

Maintenant que nous avons vu la diversité de contrats possibles avec les tendances principales et que nous avons récolté des conseils pour la mise en place de la contractualisation, nous pouvons commencer à réaliser nos choix stratégiques.

### **III. Choix stratégiques pour mettre en place la contractualisation**

Quels choix stratégiques faire pour la mise en place de la contractualisation à la Clinique Vétérinaire de la Forêt ? Notre stratégie globale est la fidélisation des éleveurs déjà clients de la clinique grâce à la contractualisation. Ce système n'est pas à proposer à tous les éleveurs de la clientèle, ce serait même une erreur. Le forfait ne correspond pas aux attentes de tous les éleveurs concernant leur relation avec leur

vétérinaire. De plus, il est essentiel que le contrat soit financièrement avantageux pour la clinique : elle doit bénéficier d'un gain à faire un contrat avec un élevage de sa clientèle. Pour savoir à qui proposer ce système, il faut effectuer une segmentation de la clientèle puis un ciblage.

## 1. Segmentation de la clientèle vétérinaire rurale

La segmentation client consiste à découper un marché en groupe de clients distinct, en fonction d'un ou plusieurs critères, ayant des façons de penser ou d'agir similaires, et pouvant potentiellement être la cible d'une politique marketing spécifique. La segmentation relève ainsi à la fois de données objectives et de choix intellectuels à l'initiative des responsables de marketing. Ces choix relèvent de leur jugement et donc de leur vision du marché. Le travail de segmentation est donc à la fois descriptif, car il s'agit de décrire des groupes différents de clients, et opérationnel, car il se situe toujours dans un horizon d'action (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021a). Notre but ici est de savoir à qui proposer la contractualisation parmi la clientèle pour que cela soit intéressant à la fois pour l'éleveur et pour la clinique vétérinaire.

Les critères de segmentation les plus fréquemment utilisés en marketing se classent en quatre catégories. Pour chacune, nous nous sommes intéressées à identifier des critères de segmentations pertinents pour la mise en place du projet de forfaitisation. Pour cela, nous avons écouté les conseils de Jocelyn Amiot et nous avons également étudié les éleveurs qui ont souscrit à un forfait de soin avec leur vétérinaire pour identifier des critères de segmentation. Sur le terrain, qui sont-ils ? « Il y a plus de jeunes éleveurs sous contrat, la moyenne d'âge est de 35-40 ans » (Amiot 2024). « La typologie des éleveurs qui vont en contrat correspond à celle des élevages très structurés qui cherchent des performances et de la sérénité, ce sont souvent des jeunes » (Azur 2024). « La majorité des éleveurs en contrat sont d'une tranche d'âge de 30 à 45 ans avec des élevages de grande taille, ce sont souvent des élevages avec des robots de traite et des éleveurs très connectés. Les éleveurs les moins sensibles à la contractualisation au sein de notre clientèle sont les bios » (Le Tual 2019). Nous ne pensons pas pour autant qu'il faille exclure les éleveurs en agriculture biologique de nos potentiels clients, c'est pour cela que nous n'avons pas choisi ce critère dans la segmentation.

Les critères de segmentation suivants ont été retenus :

- Les critères sociodémographiques, géographiques, sociaux et économiques.

→ **Age des éleveurs** : proche de la retraite, âge moyen, jeune.

→ **Distance** des élevages à un des deux sites de la clinique : plus ou moins de 15 kilomètres.

→ **Etat de paiement** des factures : solde inférieur ou supérieur à 3 000 euros.

- Les critères de personnalité et de style de vie.

→ **Entente avec les vétérinaires** : dans le fonctionnement actuel de la clinique il y a plusieurs vétérinaires qui interviennent dans un même élevage, nous avons souhaité étudier la relation de chacun d'entre eux avec les éleveurs. Une note de 0 à 5 concernant leur relation avec l'éleveur a été demandée individuellement à chaque vétérinaire, avec 0 très mauvaise relation, 2,5 relation de travail correcte et 5 relation idéale avec beaucoup de sympathie pour l'éleveur.

→ **Type d'élevage** : en élevages bovins, il y a deux grandes catégories : les laitiers (élevage pour une production laitière) et les allaitants (élevage pour une production de viande). Ils n'ont pas les mêmes activités et leurs besoins en actes vétérinaires diffèrent.

- Les critères comportementaux.

→ **Sollicitation du vétérinaire** : le nombre d'appels éleveur-vétérinaire sur une période donnée auraient été un critère de segmentation intéressant, mais malheureusement, il est impossible de retracer ces appels. Le nombre de visites du vétérinaire à la ferme est en revanche un critère facilement visible dans le logiciel métier.

→ **Dépenses en actes vétérinaires** : chiffre d'affaires généré par les actes vétérinaires chez cet éleveur.

→ **Achats à la clinique par l'éleveur de produits préventifs** : chiffre d'affaires généré par l'achat de produits utilisés pour la prévention du troupeau par l'éleveur à la clinique.

- Les critères d'avantages recherchés.

→ **Indicateurs de performance dans l'élevage** : taux de mortalité des veaux et des adultes.

Notre segmentation est multicritère. Pour trouver les données correspondant aux critères choisis, plusieurs outils ont été utilisés, dont Veto-Win, le logiciel métier de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Dans les comptes clients des éleveurs, j'ai eu accès à la localisation de l'élevage, au type d'atelier, s'il était adhérent à un suivi et au solde de leur compte. Lors de la facturation, les articles sont classés par type : actes, médicaments canins et médicaments ruraux. Les médicaments ruraux sont ensuite classés en sous-groupes appelés « familles ». Une fonction du logiciel Veto-Win permet de réaliser des analyses de ventes. Je l'ai utilisé pour regarder les paramètres suivants concernant l'année qui venait de s'écouler :

- CA AR : CA généré par les actes ruraux effectués lors des visites.

- CA RA : CA généré par la vente de compléments alimentaires.

- CA ORBESO et nombre d'obturateurs : CA généré par la vente d'obturateurs et le nombre d'obturateurs vendus.

- CA RP : CA généré par la vente d'antiparasitaires.

- CA RQ : CA généré par la vente de produits désinfectants.

- CA RV : CA généré par la vente de vaccins.

- Nombre de déplacements des vétérinaires au sein de l'élevage (appelé DP sur le logiciel).

Pour connaître le chiffre d'affaires généré par chaque élevage pour la clinique sur les produits de prévention, j'ai établi la formule suivante : CA prévention produits = CA RA + CA RV + CA RP + CA RQ + CA OBERSO. Il est important de noter qu'il était impossible de séparer l'utilisation raisonnée des antiparasitaires du traitement des

maladies parasitaires, ce qui peut surestimer le CA RP en utilisation préventive. Par ailleurs, les suivis n'ont pas été inclus, car il s'agissait du CA généré par la vente de produits préventifs et non des actes. Les antibiotiques intra-mammaires au tarissement, les analyses d'eau, les analyses bactériologiques de lait de routine et les analyses de fourrages ne font pas partie du CA prévention (Mathevet 2024).

Le logiciel Bdivet a également été utilisé. Ce logiciel permet au vétérinaire sanitaire d'accéder à des données sur la taille et la composition du cheptel, la gestion de l'élevage, la reproduction et la mortalité au sein des troupeaux bovins supervisés. J'ai récolté des informations sur la mortalité des veaux et des adultes, ainsi que sur l'effectif du troupeau et le nombre de vêlages des élevages de la clientèle. Cela a permis d'établir les taux de mortalité des veaux et des adultes. Avec les données précédemment collectées, le chiffre d'affaires prévention par vache a ensuite été calculé.

Une fois les critères de segmentation définis, il faut cibler les clients avec qui l'on veut contractualiser car dans un marché concurrentiel, s'adresser à tout le monde, c'est ne s'adresser à personne (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021a).

## 2. Ciblage des potentiels futurs clients du forfait de soin

Le ciblage est un choix stratégique qui repose sur la segmentation retenue : quel(s) segment(s) ou quelle(s) portion(s) de segment doit-on viser en fonction de la stratégie marketing ? Une cible marketing est un segment de clients que l'on cherche à acquérir et/ou à fidéliser par des actions marketing adaptées. Il est recommandé aux entrepreneurs qui démarrent de se concentrer sur un « petit segment » appelé le cœur de cible : c'est un sous-ensemble que l'on juge prioritaire dans la cible. L'idée est de tester, d'apprendre, d'ajuster son offre, mais aussi, en étant très sélectif sur le choix du public, de dominer ce marché par la supériorité de son offre sur les concurrents. C'est en partant de cette base solide qu'il est ensuite recommandé d'élargir et d'étendre les segments de clients ciblés. Le choix d'une cible étroite peut donc faire l'objet d'une approche dynamique : viser d'abord le cœur de cible et s'élargir ensuite. Cependant, ce cœur de cible, bien qu'étroit, doit être suffisamment large pour couvrir les coûts de l'activité (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021a).

Nous avons décidé de commencer progressivement la contractualisation avec seulement quelques éleveurs qui seront notre cœur de cible : « Si l'on tient compte de la diversité des besoins des différentes filières de production, de la diversité des avis et ressentis des différents acteurs, la mise en place de ce nouveau système doit donc être progressive », Laurent Perrin président du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL) (Le Tual 2019). Une étude récente a permis d'identifier le cœur de cible de la contractualisation (voir Figure 15).

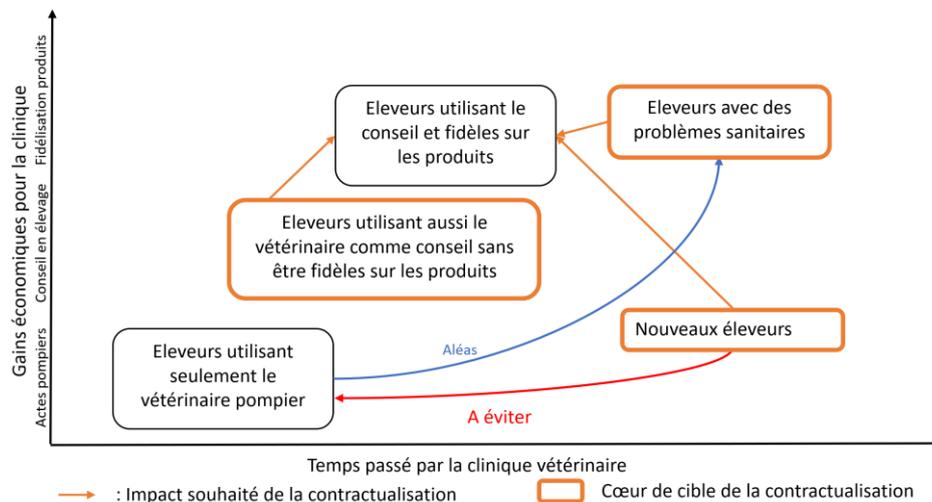


Figure 15 : Mise en évidence du cœur de cible pour la contractualisation éleveur-vétérinaire (Andrieu, Bareille, Bonnet-Beaugrand 2024)

Le cœur de cible est composé des segments suivants (Andrieu, Bareille, Bonnet-Beaugrand 2024) :

- **Les jeunes installés** : ils représentent une opportunité. Les jeunes sont friands de formations et d'aides, grâce à l'offre de contractualisation, le vétérinaire apparaît alors comme l'interlocuteur de choix en matière de conseil animal par rapport aux autres concurrents.
- **Les éleveurs avec des problèmes de gestion sanitaire dans leur élevage** : ils ont besoin de conseils efficaces rapidement. Une fois que le contrat sera bien installé (minimum un an), ces éleveurs pourront être désignés comme ambassadeurs du forfait et pourront parler de leur expérience aux autres clients potentiels. Effectivement, grâce

à ces élevages, nous aurons des données chiffrées impactantes à montrer aux futurs clients pour les convaincre que le contrat est performant.

- **Les éleveurs utilisant aussi le vétérinaire comme conseil sans être fidèles sur les produits** : ces derniers sont fidèles à la clinique pour les actes et les conseils, mais pas pour l'achat des produits. Il faut donc essayer de les faire rentrer dans une nouvelle dynamique pour qu'ils achètent leurs produits à la clinique.

Quant aux éleveurs qui appellent souvent et qui achètent beaucoup de produits à la clinique, la contractualisation peut avoir un intérêt économique pour eux, mais pas pour la clinique vétérinaire pour qui ils sont déjà de très grands comptes. Pour rappel, notre stratégie est de fidéliser des éleveurs, or ce type d'éleveur est déjà très fidèle à la clinique. Notre but est que les jeunes installés, les éleveurs avec des problèmes sanitaires et ceux appelant le vétérinaire mais n'achetant pas les produits à la clinique, deviennent des clients fidèles. Pour la Clinique Vétérinaire de la Forêt, un client fidèle est un client qui n'hésite pas à faire venir son vétérinaire, qui achète ses produits à la clinique et qui écoute les conseils de l'équipe pour éviter d'avoir des problèmes sanitaires. Les éleveurs utilisant seulement le vétérinaire comme pompier, c'est-à-dire appelant très rarement et seulement quand la situation est critique et qui achètent peu de produits à la clinique ne seront pas réceptifs à la souscription d'un contrat. Cette catégorie d'éleveurs est très difficile à convertir en clients fidèles.

La clientèle de la Clinique Vétérinaire de la Forêt est vaste. Il y a 212 éleveurs de bovins dont 135 allaitants et 77 laitiers. Afin de rendre le ciblage efficace, nous avons procédé par étapes, nous permettant d'éliminer au fur et à mesure les élevages qui ne rentraient pas dans nos critères d'inclusions au cœur de cible que nous allons détailler ci-dessous :

### **1) Inclusion des jeunes et exclusion des vieux éleveurs proches de la retraite.**

La contractualisation étant un projet qui s'inscrit sur le long terme, il est préférable de ne pas mettre le contrat en place chez des éleveurs qui sont proches de la retraite. En revanche, les jeunes représentent une vraie opportunité et font partie de notre cœur de cible : les éleveurs récemment installés sont sélectionnés d'office. Les éleveurs d'âges moyens seront triés en fonction des critères suivants.

**2) Exclusion des élevages situés à plus de 15 kilomètres d'un des deux sites de la clinique.** La contractualisation implique des déplacements récurrents sur le site d'élevage, car elle augmente le nombre de visites habituellement réalisées. Choisir des élevages proches, c'est avoir une meilleure affectation de la ressource vétérinaire. Effectivement, le temps que passe un vétérinaire sur la route n'est pas du temps de travail aux soins des animaux. De plus, pour les élevages éloignés, le coût du forfait qui inclut les déplacements serait trop rentable pour ces éleveurs et il faudrait dans ce cas ajouter un surplus déplacement pour que la clinique s'y retrouve financièrement, comme l'a fait Jocelyn Amiot (Amiot 2024). Il nous semble plus pratique de contractualiser avec des élevages proches de la clinique.

**3) Exclusion des éleveurs avec une dette supérieure à 3 000 euros.** Jocelyn Amiot nous a témoigné précédemment son regret d'avoir proposé le contrat à des éleveurs qui n'étaient pas à jour de leurs factures (Amiot 2024). L'éleveur ciblé doit être un bon payeur, c'est-à-dire à jour de ses factures, sans grosses dettes. Il semble logique de ne pas développer un nouveau service avec des clients endettés.

**4) Exclusion des éleveurs ayant une note d'entente attribuée par un vétérinaire inférieure à 2,5/5.** Un des objectifs du contrat est de créer une relation plus forte entre le vétérinaire et l'éleveur, que le vétérinaire ne soit plus considéré comme un prestataire mais comme un partenaire. Pour cela, il faut que la base de la relation soit déjà bonne pour que le vétérinaire puisse travailler dans de bonnes conditions et avec un bon état d'esprit. Une note de minimum 2,5/5 attribuée par chaque vétérinaire à sa relation avec l'éleveur a donc été exigée pour entrer dans notre cœur de cible.

Pour chaque paramètre suivant, la moyenne des éleveurs sélectionnés par les critères précédents a été établie. Cela nous a permis de considérer un chiffre comme élevé, moyen ou faible en fonction de cette moyenne. Les trois critères ont été examinés ensemble afin de faire une sélection plus pertinente.

**5) Exclusion en cas de nombre trop élevé ou trop bas de déplacements vétérinaires sur l'élevage durant l'année.** Le but de la contractualisation est que l'éleveur appelle plus souvent. Ce n'est pas rentable pour la clinique de choisir un éleveur qui appelle déjà beaucoup. A l'inverse, des éleveurs qui n'appellent presque pas ne vont pas voir d'intérêt à passer en forfait.

**6) Exclusion des éleveurs avec un CA prévention par vache élevé.** Un des objectifs du forfait est d'améliorer la santé globale du troupeau, cela passe par le préventif. Le CA prévention par vache nous permet de voir si l'éleveur achète des produits préventifs à la clinique, si ce n'est pas le cas la clinique dispose d'un levier d'action intéressant pour la mise en place de la contractualisation. Si ce nombre est déjà élevé, nous n'avons pas beaucoup de marge de manœuvre et le partenariat est moins intéressant financièrement pour la clinique. Cependant, nous n'en avons pas fait un critère d'exclusion.

**7) Exclusion des élevages à très faible mortalité d'animaux.** Le nombre d'animaux morts sur l'année dans l'élevage, veaux ou bovins adultes, est un paramètre intéressant que peut améliorer le vétérinaire avec le système de contractualisation. C'est même un des avantages principaux à présenter à l'éleveur. Un élevage qui a très peu de mortalité aura moins d'intérêt à souscrire.

Les différents critères de sélection (voir Tableau II) nous ont permis de sélectionner un cœur de cible avec qui contractualiser, composé de 15 éleveurs triés par degré d'importance. Une réunion avec les vétérinaires a été organisée pour valider cette sélection. Il est important que l'équipe comprenne pourquoi un éleveur n'a pas été retenu tandis qu'un autre l'a été. Une fois les clients sélectionnés, il faut construire l'offre. Quelle stratégie choisir pour sa construction ?

Tableau II : Critères de segmentation et ciblage réalisé pour la mise en place du contrat

Critères de segmentation	Ciblage réalisé
Age	Inclusion des jeunes installés Exclusion des vieux éleveurs proche de la retraite
Distance de la clinique	Exclusion des élevages a plus de 15 kilomètres
État des paiements	Exclusion en cas de dettes > 3 000 euros
Entente	Exclusion quand une note < 2,5/5
Sollicitation du vétérinaire	Exclusion si nombre de déplacements vétérinaires sur l'élevage trop élevé ou trop bas
Achats produits de prévention à la clinique	Exclusion des éleveurs avec un CA prévention par vache élevé
Indicateur de performance (mortalité)	Exclusion des élevages à très faible mortalité d'animaux

### 3. Co-construction de l'offre de forfait de soin

Pour déterminer les caractéristiques de l'offre, il faut se poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que le consommateur attend du service ? », « Quels sont les attributs nécessaires pour répondre à ces attentes ? », « Quel nom donner au service ? » (Kubicki, Milano 2014). Le mieux pour définir un nouveau service est de s'appuyer sur les demandes des clients. D'où l'importance de co-construire le service avec le client, c'est lui qui a la solution (Mathevet 2024).

Pour récolter les attentes des clients, il existe différents types d'études : les études qualitatives, quantitatives et les observations. Les études qualitatives permettent une exploration en profondeur, une explication des attitudes et des comportements auprès d'échantillons réduits. Elles peuvent prendre la forme d'un entretien individuel, d'un questionnaire ou d'une réunion (Chanu 2024). Dans notre cas de mise en place de la contractualisation au sein d'une clinique vétérinaire, le plus pertinent est de réaliser une étude qualitative. Nous avons opté pour une réunion de

type « focus group », car nous pensons que la confrontation des idées des élèves ciblés est un bon moyen de construire une offre pertinente. Le but du focus group est d'avoir du matériel spontané direct pour créer une conception d'offre centrée sur les utilisateurs.

#### *a. Focus group*

##### *(1) Qu'est-ce qu'un focus group ?*

Le focus group est un outil de recherche qualitative. Il consiste en des discussions de groupes ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet. Le focus (point de focalisation en français) proposé par le chercheur est explicite pour les participants (Kitzinger, Marková, Kalampalikis 2004). Le focus group est probablement le concept le plus fréquemment associé à l'étude de marché dans la culture populaire. Cette technique a en effet largement contribué aux connaissances que nous possédons à ce jour sur les phénomènes de consommation (Lanz 2013). Ce format permet la récolte de données inédites grâce à la dynamique de groupe. Un de ces avantages est qu'il favorise l'acceptation du projet. En revanche, la difficulté principale est son organisation, notamment réunir plusieurs participants au même horaire et réussir à les focaliser sur le sujet d'étude.

Les focus group se composent, le plus souvent, de quatre à huit participants et durent en général une heure. Il est recommandé de recruter davantage de personnes, au cas où il y aurait des désistements.

L'animateur est le chef d'orchestre du focus group, il est important de prendre en compte ses compétences. Il doit décider quand intervenir et quand rester silencieux, il doit favoriser les interactions et bien distribuer la parole. Il faut qu'il fasse en sorte qu'un seul participant parle à la fois et qu'il n'y ait pas de discussions parallèles. Les participants qui ne parlent pas peuvent avoir des choses à dire, les tours de table sont un bon moyen de les faire parler. Le leader du groupe a tendance à influencer les autres participants de son côté, c'est pour cela qu'il faut essayer de lui donner la parole en dernier. L'animateur encourage le groupe, l'anime, mais il ne cherche pas à contrôler les questions soulevées. Il ne se contente pas d'une réponse binaire, telle qu'un simple oui ou non, mais s'efforce de comprendre les raisons sous-jacentes. Il pose des questions ouvertes et non directives sans influencer la réponse du

participant. Il recentre les membres du focus groupe sur le cœur du sujet. Les désaccords peuvent être utilisés pour encourager les participants à éclaircir et justifier leur opinion, les différences de points de vue sont analysées in situ avec leurs aides. L'animateur permet d'établir un bon état d'esprit, sans jugement. Il n'hésite pas à reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris le discours d'un participant. Généralement, l'animateur arrive avec une batterie de questions et suggestions ou dilemmes pour commencer la discussion.

A la fin, il peut être opportun de remettre un bref questionnaire aux participants ou de leur offrir la possibilité de s'exprimer, en tête-à-tête, avec le chercheur, dans le but de permettre des commentaires personnels sur la session qui s'achève.

Une bonne analyse scientifique implique l'enregistrement et la transcription des sessions. Certains chercheurs filment les sessions avec une caméra vidéo, estimant que l'enregistrement sonore est insuffisant. L'analyse des sessions doit se fonder sur l'interaction entre les participants : comment les gens s'expriment et discutent de leurs idées est aussi intéressant à considérer que ce à quoi ils pensent (Kitzinger, Marková, Kalampalikis 2004). Il faut tester le matériel avant la réunion, il est également préférable de réaliser un briefing d'équipe avant le début de l'événement. Un focus group ne se passe jamais comme prévu, c'est pour cela qu'il faut anticiper et être organisé. *« I have always compared the preparation for a focus group to that of a concert. There are many things that have to be double-checked and have to come out well for the sessions to please researchers and clients. Audio and video equipment have to be tested; a proper facility be available; snacks served; there is a wait until the minimum amount of people show up. »* (Lanz 2013).

## *(2) Invitation au focus group*

Les 15 éleveurs ciblés ont été invités à la réunion. L'objectif fixé était la présence de dix éleveurs pour l'événement. Une règle importante concernant la communication a été mise en place : le mot contrat ou contractualisation ne devait pas être utilisé. Effectivement, nous avons pu entendre lors de nos recherches que ce mot freinait certains éleveurs. Nous avons donc parlé de « forfait de soin ». Cependant, si l'éleveur mentionnait de lui-même le contrat, nous pouvions utiliser le même vocabulaire. Pour

l'invitation, j'ai réalisé un flyer que nous avons envoyé par trois canaux de communication différents.

#### *(a) Création d'un flyer*

Le flyer servant d'invitation a été conçu aux couleurs du logo de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Y figuraient le lieu, la date, la thématique et les bénéficiaires succincts du forfait : sérénité et performance. Le slogan de l'invitation était : « Ensemble, construisons un service qui vous correspond ». Un encadré précisant que l'atelier serait suivi d'un buffet convivial a été ajouté pour motiver les éleveurs. Le flyer est disponible en ANNEXE 2.

#### *(b) Canaux de communication choisis*

Par ordre chronologique, nous avons utilisé le courriel, le courrier, l'appel et le SMS (*Short Message Service*). Ce sont déjà des moyens de communication avec les éleveurs utilisés par la clinique. Une invitation leur a été envoyée avec l'adresse électronique de la clinique dix jours avant la réunion. La personnalisation des courriels est très efficace pour augmenter leur taux d'ouverture (Sahni, Wheeler, Chintagunta 2018). Nous avons donc écrit en objet : « Prénom, votre vétérinaire vous invite à une réunion ». Le contenu a été voulu clair, persuasif et personnalisé. Le flyer y était intégré. A l'ère digitale dans laquelle nous évoluons, il est nécessaire d'optimiser son courriel pour une lecture correcte sur les mobiles. Lorsque plusieurs adresses électroniques étaient renseignées dans le fichier client, nous avons envoyé le courriel à toutes ces adresses afin d'augmenter sa visibilité. Le flyer d'invitation a été envoyé par voie postale neuf jours avant la réunion. Les éleveurs ciblés ont été appelés chacun à leur tour par le vétérinaire avec qui ils étaient le plus souvent en contact. Au téléphone, le vétérinaire a présenté rapidement le projet de mise en place des forfaits de soin dans la clinique et la place des éleveurs dans la construction de ce nouveau service. Si les éleveurs étaient réceptifs au projet, nous confirmions leur présence à la réunion. Cette question filtre nous a permis de faire venir à la réunion uniquement des personnes motivées. S'ils refusaient de participer, les raisons étaient demandées. Un tableau partagé en ligne avec l'équipe vétérinaire permettait d'inscrire les réponses des éleveurs. Sur les 15 élevages démarchés, un seul a rendu une réponse négative

à savoir Élevage 8 car il devait garder ses enfants ce soir-là. A l'issue de ce démarchage, nous avons eu neuf oui francs et cinq oui selon la météo. Un SMS deux jours avant la réunion a été envoyé aux éleveurs pour leur rappeler leur inscription à la réunion en précisant la date, l'heure et le lieu.

### *(3) Préparation du focus group*

Nous avons invité les 15 éleveurs ciblés à participer au focus group dans une salle de réunion de la Clinique Vétérinaire de la Forêt qui dispose d'un écran et d'un projecteur. Les tables étaient organisées en U afin que chaque éleveur puisse regarder le tableau et également interagir avec un autre éleveur. La salle était de taille moyenne, ni trop petite pour ne pas se sentir à l'étroit, ni trop grande pour garder de la proximité. Nous nous sommes posé la question de réaliser deux focus group : un avec les éleveurs bovins laitiers et un avec les éleveurs allaitants. Étant donné le peu de temps que nous avons pour réaliser le projet, nous avons fait un seul focus group réunissant les deux types d'éleveurs.

La réunion a été programmée le mercredi 22 mars à 18h30. Cette date n'était pas idéale et nous le savions. Effectivement, c'est la période de récolte de fourrage et de semis, les éleveurs sont très occupés. Cependant, le choix de la date était limité par ma période de stage. Afin de maximiser nos chances d'avoir le plus de participants possibles, nous avons regardé la météo agricole afin de voir quand il pleuvait, car sous la pluie, les éleveurs ne peuvent plus récolter ou semer et sont donc plus disponibles. En contrepartie de leur participation au focus group, les éleveurs bénéficiaient d'un buffet à la fin de la réunion ainsi que d'un accès en avant-première à l'offre. En effet, nous souhaitons prioriser la contractualisation avec les éleveurs présents.

L'animation de la réunion a été assurée par un vétérinaire associé et moi-même. En ce qui concerne la répartition de la parole durant l'atelier, nous avons pour objectif d'allouer 20 % du temps aux animateurs et 80 % aux éleveurs, afin de favoriser leur expression. Nous sommes restés debout, face aux éleveurs, en adoptant une gestuelle ouverte. Pour ne pas biaiser leurs réponses et laisser les éleveurs s'exprimer le plus librement possible, les autres vétérinaires de la clinique n'ont pas été invités au

focus group. En revanche, un compte-rendu des échanges leur a été envoyé quelques jours après.

Une assistance vétérinaire a été recrutée pour prendre des notes et s'assurer que la réunion était correctement filmée. Nous avons également utilisé la plateforme « *Sembly.ai* » qui est une intelligence artificielle qui permet la prise de note de réunion et l'élaboration d'un résumé. Nous recommandons de s'entraîner à utiliser le logiciel avant le jour du focus group. Un support diaporama a été utilisé, avec vérification des nuances de gris pour les éventuelles personnes atteintes de daltonismes.

#### *(4) Accueil des participants*

Dès leur arrivée à la clinique, nous avons noté la présence des éleveurs sur une feuille d'émargement et vérifié leurs adresses électroniques ainsi que leurs numéros de téléphone. Puis, nous leur avons demandé leur autorisation pour les photographier durant l'événement. Un chevalet portant leur prénom et leur type d'élevage a été distribué à chacun afin de faciliter les échanges durant la réunion. Une feuille et un stylo ont également été fournis pour qu'ils puissent prendre des notes. Ensuite, ils ont été accompagnés dans la salle où une boisson leur a été servie en attendant le début de la réunion.

Nous avons débuté la réunion 20 minutes après l'heure prévue initialement afin d'attendre les retardataires. Éleveur 9 ne s'est pas présenté et Éleveur 3 nous a prévenu de son absence quelques minutes avant la réunion. Éleveur 6 est venu accompagné de son fils qui travaille également sur l'exploitation. Nous avons donc 13 éleveurs présents pour 12 élevages représentés.

#### *(5) Déroulement de l'évènement*

La réunion commence, nous indiquons le thème de la soirée et nous détaillons le plan (voir ci-dessous).

### **Plan de la réunion (2h) :**

Tour des présentations (5-10min)

Intervention sur le parage (10min)

Notre projet : le forfait de soin vétérinaire (10-15min)

Atelier construction d'offre (45min) :

Première partie : Par rapport à mes besoins, qu'est-ce que j'aimerais retrouver dans ce contrat ?

Deuxième partie : Par rapport aux différentes offres élaborées, quel prix appliquer ?

Retours et remerciements (15min)

Buffet

Un tour de table est réalisé pour se présenter afin de briser la glace. L'équipe organisatrice commence (animateurs et assistante). Il est demandé aux éleveurs de dire leur prénom et de présenter rapidement leur exploitation (localisation, nombre de personnes y travaillant, nombre de vaches, races). Cette activité permet de mettre à l'aise les participants.

Sur les conseils d'Annie Chanu, enseignante en marketing à l'école de management IAE Lyon, une introduction sur une thématique proche du forfait a été réalisée afin de ne pas rentrer tout de suite dans le vif du sujet. Le vétérinaire animateur a fait une intervention sur le parage préventif, une discipline qui consiste à soigner les pieds des animaux à l'aide d'outils spécialisés. Cela a permis d'introduire l'importance de la prévention et d'envisager l'intégration de ce service dans le forfait de soins. La présentation met l'accent sur l'impact économique des boiteries, afin que l'éleveur comprenne les avantages financiers de faire réaliser du parage préventif par son vétérinaire.

Nous présentons ensuite le forfait de soins en expliquant la diversité des offres existantes, les objectifs de ce service et les avantages qu'il apporte aux éleveurs. Des témoignages d'éleveurs satisfaits, recueillis lors de recherches bibliographiques et de ma participation à la journée dédiée à la forfaitisation organisée par la Chambre d'Agriculture de Paris, sont partagés pour appuyer nos propos. L'objectif est de

convaincre les éleveurs et de susciter leur adhésion au projet. Certains avaient déjà entendu parler des forfaits de soins via des articles ou des échanges avec des collègues. Enfin, nous expliquons pourquoi nous voulons mettre en place ce service et précisons l'objectif du jour : co-construire un forfait de soins adapté à leurs besoins.

Commence le focus group, partie où les éleveurs deviennent les protagonistes de la réunion. L'atelier est divisé en deux parties. La première partie permet de définir le contenu du forfait et la deuxième d'y attribuer un prix. Les animateurs ont à disposition une batterie de potentiel contenu de forfait appelé guide d'animation pour relancer la discussion en cas de silence prolongé (voir ANNEXE 3). Tous les points du guide ne sont pas obligatoirement à aborder. Nous avons réalisé ce document grâce aux divers forfaits que nous avons pu voir au cours de nos recherches. Durant le focus group, nous notons sur un grand tableau les propositions des éleveurs et les changements au fil de la discussion : c'est un grand brainstorming. La genèse d'idées est collective et ils font le tri de leurs idées ensemble. Pour la deuxième partie, un post-it avec une pastille de couleur rouge pour les allaitants et bleu pour les laitiers est distribué à chaque éleveur. Il est demandé d'inscrire un prix ainsi que son unité pour le forfait construit lors de la première partie. Nous avons choisi de demander à chaque éleveur d'indiquer un prix par écrit individuellement, puis de regrouper les post-it sur le tableau dans un second temps, afin d'éviter qu'ils s'influencent entre eux sur la tarification.

Enfin, nous demandons leurs avis à nos participants. Qu'avez-vous pensé de la réunion ? Quel est votre avis sur le projet ? Avez-vous des remarques ou questions ? Avez-vous certains freins à la mise en place du forfait ? Leur retour est important, ils ne doivent pas repartir de la séance avec de la frustration ou des questions sans réponse. Une fois les avis recueillis, nous les remercions chaleureusement de leur participation. Un buffet convivial marque la fin de l'événement. Aucune pause n'a été faite pendant la réunion. L'équipe animatrice réalise un débriefing à la fin de l'événement. L'intégralité du diaporama de l'événement est disponible en ANNEXE 4. La réunion a duré plus longtemps que prévu, notamment la partie atelier qui a duré 1h38 (1h16 pour la première partie et 22 minutes pour la deuxième partie) soit 53 minutes de plus que prévu.

### (6) Bilan du focus group

La première partie du focus group nous a permis de dégager deux offres de base, une pour les laitiers et une pour les allaitants, avec pour chacune des options supplémentaires possibles.

Les éleveurs se sont mis d'accord sur un forfait de soin de base incluant : consultations, déplacements, certains actes courants, certaines analyses sanguines et urinaires, le bilan sanitaire d'élevage (BSE) et des réductions sur le matériel et les produits préventifs. La différence entre les laitiers et les allaitants repose sur le fait que les allaitants souhaitent inclure les déplacements en garde ainsi que les vêlages dans le forfait de base (voir Tableau III).

Tableau III : Offres élaborées par les éleveurs lors du focus group

Forfait de base Laitier	Forfait de base Allaitant
-Consultations -Déplacements (hors gardes) -Actes courants : injections, perfusions, drenchages, prises de sang et analyses (numération formule sanguine, biochimie, prise de sang d'achat), échographies sur animaux malades. -BSE -Réductions sur les équipements, le matériel (seringues, aiguilles...), les produits préventifs (vaccins, hygiène de traite, aromathérapies, désinfectants, bolus, propylènes, vermifuges)	-Consultations -Déplacements ( <b>inclus gardes</b> ) -Actes courants : injections, perfusions, drenchages, prises de sang et analyses (numération formule sanguine, biochimie, prise de sang d'achat), échographies sur animaux malades, <b>vêlages</b> . -BSE -Réductions sur les équipements, le matériel (seringues, aiguilles...), les produits préventifs (vaccins, hygiène de traite, aromathérapies, désinfectants, bolus, propylènes, vermifuges)

A ces forfaits de bases pourraient s'ajouter les options suivantes :

- Pack analyses complémentaires : bactériologies, antibiogrammes et coproscopies.
- Suivi : bon démarrage du veau, qualité du lait, reproduction, parage, parasitaire.

- Option écornages.
- Option castrations de veaux et/ou de vaches.
- Option chirurgies : incluant les opérations de césariennes, déplacements de caillettes, omphalites, prolapsus utérins. L'option ne comprend pas les chirurgies de convenances comme les castrations par exemple.

Durant la deuxième partie du focus group, nous avons parlé de la facturation. L'ensemble des éleveurs étaient d'accord sur le principe du prélèvement automatique mensuel. L'exercice du choix du prix du forfait de base s'est avéré difficile pour les éleveurs, suscitant de nombreuses réflexions et hésitations. Certains éleveurs ont ajouté d'eux même un prix pour les options (voir Tableau IV).

*Tableau IV : Prix attribués par les éleveurs lors du focus group*

Allaitants	Laitiers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15€/UGB</li> <li>• 20€/vache/an</li> <li>• 30€/veau/an</li> <li>• 15-20€/vêlage/an + option 15-20€ en plus</li> <li>• 20€/vache et son veau ou génisse/an + 10€/option ajoutée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25€/vache/an</li> <li>• 15€/vache/an</li> <li>• 50€/vache/an et option suivi reproduction 20€/vache/an</li> <li>• 50€/vache/an avec 5 % de réduction pour les équipements/matériels/produits préventifs</li> <li>• Élevage 4 : aucune idée du prix mais facturation moyenne nombre de vache et quantité de lait (comme le contrôle laitier) avec 12 % de remise sur les équipements/matériels/produits préventifs.</li> <li>• Élevage 10 : 6€/vache en lactation/mois et 10 % de remise sur les équipements/matériels/produits préventifs.</li> <li>• 45€/vache et si option chirurgie + suivi + analyses complémentaires : 65€/vache.</li> <li>• Post-it vierge</li> </ul>

Les éleveurs étaient très contents de notre démarche, les faire participer au lancement du service était valorisant pour eux : « Réunion super intéressante », « Bonne démarche », « Ça me plaît », « Je suis motivé », « C'est intéressant d'échanger ». Les retours détaillés des éleveurs sont disponibles en ANNEXE 5. Les retours à la fin du focus group étaient très positifs, mais il est relativement difficile d'avoir un retour objectif sur la réussite de l'événement en temps réel. C'est pourquoi nous avons demandé un second avis via un questionnaire envoyé aux éleveurs quelques jours après la réunion pour avoir un retour à froid et moins impacté par le regard des autres éleveurs du groupe.

## *b. Questionnaire*

### *(1) Élaboration du questionnaire*

Pour des raisons de praticité et de rapidité dans le traitement des données, nous avons choisi de recourir à un questionnaire en ligne via l'application Google Forms. C'était la première fois que la Clinique Vétérinaire de la Forêt organisait un focus group. Le questionnaire nous a donc permis de demander les points de la réunion à améliorer afin d'optimiser l'organisation de prochains événements. Ce fut l'occasion également de recueillir les freins et motivations des éleveurs à la mise en place de la forfaitisation. Comme l'activité sur le prix du forfait durant le focus group avait été difficile pour les éleveurs et qu'ils nous avaient demandé la possibilité de redonner un prix à tête reposée, nous leur avons demandé à nouveau à travers le formulaire. La dernière partie du questionnaire visait à savoir si l'éleveur souhaitait être recontacté pour qu'on lui propose d'adhérer à l'offre de soin. Cela nous a permis d'identifier les éleveurs réellement intéressés par le projet, afin de savoir avec qui initier la mise en place des forfaits.

La rédaction du questionnaire est importante pour récolter des informations de qualité. Avant de rédiger une question il faut définir le format de celle-ci. Elle peut être ouverte, fermée ou mixte. Les questions ouvertes sont les questions auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou non contrairement aux questions fermées. Ces questions incitent les personnes interrogées à parler librement en leur donnant la parole, elles sont très utiles dans un sondage de satisfaction car elles permettent d'identifier certains points auxquels l'organisateur n'avait pas forcément pensé. Les interrogés ont

tendance à se montrer plus facilement critiques avec les questions ouvertes, car ils interprètent librement la question et définissent eux-mêmes ce qui doit être évoqué. En procédant ainsi, les sondés révèlent leurs schémas de pensée, car les réponses sont spontanées et donnent des indications sur la manière dont la question a été comprise. Toutefois, les réponses peuvent parfois s'avérer superficielles, car les personnes interrogées ont tendance à fournir la première réponse qui leur vient à l'esprit. Quand nous utilisons des questions ouvertes, une fraction significative s'avère inutilisable, car les réponses sont souvent floues et compliquent l'exploitation lors de l'analyse. Les questions fermées constituent l'outil privilégié des enquêtes par questionnaire visant à quantifier les phénomènes étudiés. Les questions fermées sont celles pour lesquelles la personne interrogée répond en sélectionnant une modalité parmi celles qui lui sont présentées. La principale difficulté à utiliser une question fermée réside dans l'élaboration de la liste des modalités de réponse qui doit être exhaustive et équilibrée. Avec les questions fermées, obtenir des réponses est plus simple et celles-ci sont plus standardisées. Lorsqu'elles portent sur des opinions, elles incitent à réfléchir et à peser le pour et le contre de chaque proposition. Par contre, ceci peut entraîner un biais par simplification de la réponse ou par l'effet de suggestion (Judlin 2017). Pour notre questionnaire, les questions ouvertes et fermées ont été mélangées afin d'apporter du rythme au formulaire. Pour certaines questions fermées, nous avons utilisé l'échelle de Likert. L'échelle de Likert (ou échelle d'attitude) est un système de notation sémantique, généralement composé de cinq ou sept items, qui est utilisé dans les sondages pour mesurer et évaluer les perceptions, attitudes et opinions. Ce système est répandu car il apporte une certaine nuance aux réponses des questions fermées. Au lieu d'avoir les réponses « Oui » ou « Non » qui sont assez catégoriques, on obtient une réponse plus nuancée qui permet de mieux comprendre l'attitude et la perception du répondant face au sujet étudié (Qualtrics 2024).

Certaines questions du sondage étaient obligatoires, notamment sur le niveau de satisfaction global de la réunion, l'adéquation de l'offre à leurs besoins, et leur volonté d'être contactés pour une présentation de l'offre (ou les raisons d'un refus). Il s'agissait des questions les plus importantes qui étaient indispensables au traitement du questionnaire. En fonction de la réponse à une question, de nouvelles questions apparaissaient pour certains répondants. Par exemple, si l'éleveur répondait « Non » à la question « Aviez-vous toutes les informations nécessaires pour participer à

l'événement ? », une question sur quelles étaient les informations manquantes, apparaissait. Cela permettait de raccourcir le questionnaire pour les éleveurs qui n'était pas concerné par certaines questions et de recueillir plus d'information pour notre traitement de données, notamment sur les points négatifs du focus group. Une seule phrase déclarative a été utilisée dans le questionnaire : « Durant l'atelier, je me suis senti libre de m'exprimer et je me suis senti écouté ». Notons tout de même que les affirmations peuvent engendrer des biais d'acquiescement car l'être humain a tendance à être plus d'accord avec une déclaration qu'en désaccord (Qualtrics 2024). Afin de réduire le taux d'abandon de remplissage du questionnaire, la durée a été voulue courte. Il pouvait être rempli en moins de cinq minutes. Vous trouverez l'intégralité du questionnaire en ANNEXE 6.

### *(2) Diffusion du questionnaire*

Le questionnaire a été envoyé deux semaines après le focus group à tous les participants, à l'exception d'Élevage 15, qui a rencontré un grave problème de santé, entraînant son retrait du projet. Il a été envoyé une première fois par lien cliquable dans un courriel personnalisé où étaient mentionnées la durée de remplissage et la date d'échéance. L'objet était « Êtes-vous intéressé par le forfait de soin ? ». Nous avons ensuite fait une relance par SMS puis par courriel seulement à ceux qui n'avaient pas répondu. Enfin, deux jours avant la fermeture du questionnaire les derniers éleveurs qui n'avaient toujours pas complété le questionnaire ont été sollicités par appel des vétérinaires. Le questionnaire a été fermé au bout de dix jours.

### *(3) Réponses au questionnaire*

Sur les onze personnes à qui le questionnaire a été envoyé, dix ont répondu. La seule personne à ne pas avoir répondu, Élevage 7, nous a informés qu'elle avait rempli le questionnaire dès sa réception. Il est possible qu'elle ne soit pas allée jusqu'au bout et n'ait pas envoyé le questionnaire.

La moyenne du niveau de satisfaction du focus group est de 4,2/5 avec comme note la plus basse 3/5 attribuée par Élevage 6 et Élevage 5 (voir Figure 16 : *Niveau de satisfaction globale de la réunion*). Seulement trois éleveurs avaient déjà participé à

une réunion de type groupe de discussion. Notre événement fut une première pour les autres.

Quel est votre niveau de satisfaction global de la réunion ?

10 réponses

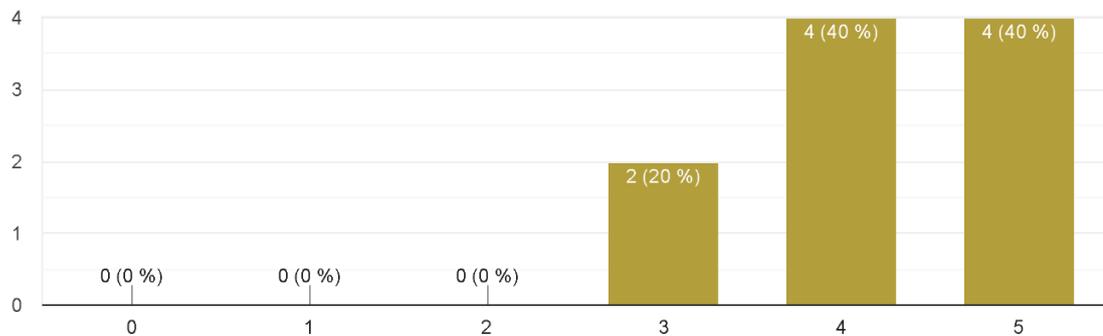


Figure 16 : Niveau de satisfaction globale de la réunion

Les principales motivations à participer à l'événement étaient la curiosité et l'intérêt pour l'évolution vers un nouveau modèle de relation entre vétérinaire et éleveur. L'échange, l'information, l'optimisation de l'élevage et la compréhension des besoins de chacun pour améliorer le service de la clinique sur chaque élevage ont également été cités par certains éleveurs. Selon 80 % des répondants, les éleveurs avaient toutes les informations nécessaires pour participer à l'événement. Cependant, Élevage 14 et Élevage 5 auraient aimé avoir leur coût vétérinaire annuel avec la part d'actes et de médicaments ainsi que le nombre d'interventions sur leurs élevages. La communication concernant la réunion a été jugée bonne avec une moyenne de 4,6/5 avec 4/5 comme plus basse note. Seulement une personne a trouvé l'horaire peu pratique, il s'agit d'Élevage 10 qui aurait préféré que la réunion ait lieu à 14h. Tout le monde a trouvé que la durée de la réunion était correcte. Les répondants étaient satisfaits des intervenants avec une moyenne de 4,6/5. Par rapport à l'intervention sur le parage, les avis étaient plus partagés. La pertinence de cette introduction à l'atelier d'élaboration du forfait a été évaluée 3,9/5 (voir Figure 17 : *Pertinence de l'intervention sur le parage pour l'atelier*).

Est-ce que l'intervention sur le parage était pertinente pour introduire l'atelier d'élaboration du forfait ?

?

10 réponses

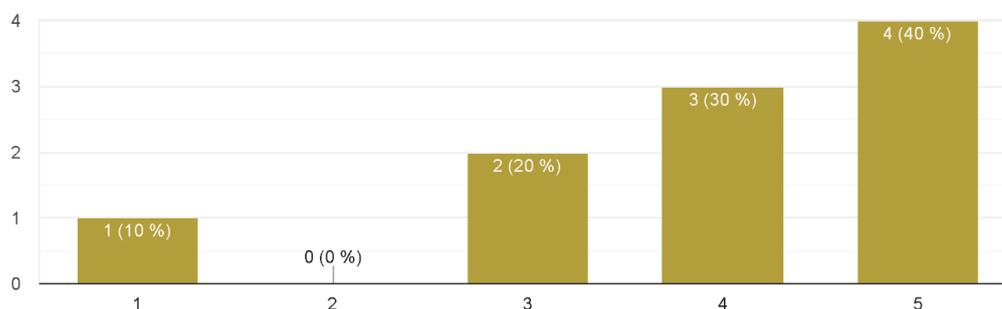


Figure 17 : Pertinence de l'intervention sur le parage pour l'atelier

A la question « Durant l'atelier, je me suis senti libre de m'exprimer et je me suis senti écouté », une moyenne de 4,9/5 a été obtenue. Les éleveurs ont particulièrement apprécié les échanges avec les autres éleveurs. Élevage 13 a également aimé l'opportunité de lancer un nouveau fonctionnement entre l'éleveur et la clinique vétérinaire.

Pour ce qu'ils ont moins apprécié, trois éleveurs se sont exprimés. L'intervention sur le parage a été jugée intéressante mais non nécessaire pour introduire l'atelier. Le mélange des productions laitières et allaitantes a été pointé du doigt, car les deux catégories d'éleveurs n'ont pas les mêmes attentes, besoins et prix concernant le forfait. Pour améliorer les prochaines réunions, il nous a été recommandé de séparer les ateliers laitiers et allaitants et de demander aux éleveurs de venir avec leurs données en soins vétérinaires (dépenses et interventions) pour que la fixation du prix soit plus pertinente.

Nous avons demandé si l'offre retenue correspondait à leurs besoins. Notons tout de même que l'offre mise dans le questionnaire n'était pas identique à celle élaborée lors du focus group, car les vétérinaires avaient déjà commencé à faire certaines modifications que nous verrons plus loin (l'offre retenue dans le questionnaire est visible en ANNEXE 6). Pour les éleveurs laitiers, l'offre retenue correspond à leurs besoins avec une moyenne de 4/5, sauf pour Élevage 5 qui a mis une note de 2/5. Pour les éleveurs allaitants, l'offre correspond à leurs besoins à 3,5/5. Nous pouvons donc voir que l'offre laitière est plus adaptée que l'offre allaitante. Concernant le tarif, les propositions seront détaillées plus loin dans la partie politique prix.

Aucune suggestion concernant l'offre n'a été faite. Quatre éleveurs ont émis des craintes concernant la mise en place du forfait, à savoir sa rentabilité (Élevage 11, Élevage 2 et Élevage 5) et la disponibilité des vétérinaires (Élevage 10). Tous les participants sont intéressés par le forfait et souhaitent être contactés pour une présentation détaillée des offres, sauf Élevage 5, qui ne pense pas avoir de retour sur investissement. La réunion a été convaincante, puisque 90 % des présents demandent à être démarchés. Les détails des réponses au questionnaire sont disponibles en ANNEXE 7.

Maintenant que nous avons commencé à construire l'offre avec les clients ciblés, il faut la positionner. Le positionnement est le fil conducteur de la démarche marketing. Il permet, à partir de l'étude des attentes des clients, de l'analyse de la concurrence et des propriétés de l'offre de se différencier sur le marché et de devenir un repère pour les clients.

#### 4. Positionnement marketing

Le positionnement est le choix stratégique des éléments clés d'une proposition de valeur, qui permet de donner à son offre une position crédible, attractive et différente sur son marché et dans l'esprit des clients. Une proposition de valeur définit ce que les clients doivent obtenir (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus). Si le concept de positionnement est historiquement issu du monde de la communication, il touche en fait tous les aspects d'une proposition de valeur : politique de produit, de service, de prix, de choix de canaux de distribution et de communication. L'efficacité d'une politique de positionnement se traduit par une image perçue par les clients qui correspond à ce que recherche l'entreprise. Pour choisir les caractéristiques distinctives qui serviront de base à la différenciation de son offre, une entreprise doit prendre en compte trois facteurs principaux : les attentes des clients à l'égard de la catégorie de produits considérée, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et les atouts du produit ou service proposé par l'entreprise. Ces trois facteurs constituent le « triangle d'or » dans lequel se situe le positionnement (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021b).

### *a. Les attentes des clients ciblés*

Durant le focus group, nous avons pu cerner les attentes des éleveurs ciblés. Leurs principales attentes concernant le forfait de soin sont les suivantes :

- Un retour sur investissement avec une augmentation des performances zootechniques et une diminution de la mortalité.
- Une offre adaptée aux particularités de chaque élevage.
- Des tarifs abordables.

### *b. Les avantages de l'offre proposée*

Analysons à présent les atouts potentiels que nous possédons ou que nous pouvons acquérir grâce à la contractualisation :

- Notre démarche a consisté à demander aux éleveurs quel serait le contenu qu'ils aimeraient voir dans le forfait. Nous n'avons pas créé l'offre nous-même, ce sont eux qui l'ont créée selon leurs volontés et leurs besoins.
- Personnalisation de l'offre avec de multiples options qui peuvent s'ajouter au forfait de base.
- Lever le frein économique à l'appel.
- Une expertise vétérinaire pour les suivis, qui ont pour but d'améliorer les performances zootechniques et de favoriser le préventif.
- Accès à des tarifs avantageux et à une relation privilégiée avec le vétérinaire. Les éleveurs forfaitisés sont des éleveurs fidèles qu'il faut considérer comme des clients haut de gamme.
- Augmentation du bien-être animal et du confort de l'éleveur dans son travail.

Les critères caractéristiques de notre offre de forfait de soin sont donc (voir Figure 18) :

- Expert : personnalisation, performance.
- Relation : proximité.
- Bénéfice : économie.
- Valeurs : bien-être animal et bien-être de l'éleveur (sérénité, confort de travail).

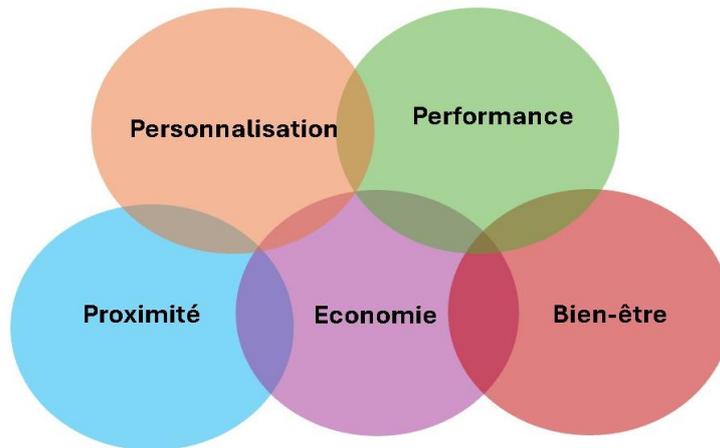


Figure 18 : Critères caractéristiques du forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt

### *c. Le positionnement des concurrents*

Les concurrents du forfait de soin de base sont les autres cliniques vétérinaires. Mais, dans le secteur, aucune clinique ne propose la contractualisation des soins. De plus nous proposons ce service à certains de nos clients, nous ne cherchons pas à agrandir la clientèle mais à fidéliser nos clients.

En ce qui concerne les avantages inclus dans l'offre, nous faisons face à la concurrence des fournisseurs de matériel agricole, notamment Terrena et l'Alliance pastorale, qui proposent également des équipements et des produits.

Pour les options, les techniciens pareurs concurrencent le suivi parage et les techniciens inséminateurs le suivi reproduction.

Dans certains départements, le Groupement de Défense Sanitaire (GDS) propose des services comme le parage qui peut concurrencer le vétérinaire. Ce n'est pas le cas du GDS Maine-et-Loire où se situe la Clinique Vétérinaire de la Forêt.

A présent, nous pouvons construire le triangle d'or (voir Figure 19) qui illustre le positionnement de notre offre : « Un forfait personnalisable adapté aux particularités de votre élevage, vous donnant des privilèges économiques et relationnels permettant d'améliorer bien-être animal/éleveur et performances ».



*Figure 19 : Triangle d'or du positionnement du forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt*

Nous savons à présent avec qui contractualiser, quelles sont leurs attentes du service et les critères distinctifs qui doivent caractériser notre offre. Il faut à présent conseiller la Clinique Vétérinaire de la Forêt pour le marketing opérationnel afin de l'accompagner vers le succès du forfait.

# PARTIE 3

## RECOMMANDATIONS ET DISCUSSION

Dans un premier temps, nous allons parler des recommandations pour la mise en place de l'offre de forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Pour cela, nous allons réaliser un marketing mix.

### I. Marketing mix de l'offre de forfait de soin

L'explosion de la consommation de masse durant les Trente Glorieuses a permis l'arrivée du marketing mix. Avant cet événement, le marketing se limitait à la compréhension des préférences et des comportements du consommateur. Le marketing mix permet d'avoir une vision d'ensemble de la mise sur le marché d'un produit particulier. Il regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit ou d'un service sur son marché. Les auteurs ne sont pas tous d'accord sur la nature des éléments du marketing mix. McCarthy propose un système en quatre catégories appelées « les 4P » pour *product, price, place and promotion*, traduit en français par produit, prix, distribution et communication (voir Figure 20).



Figure 20 : Composantes du marketing mix 4P

La qualité de la stratégie marketing mise en place réside dans la pertinence et la cohérence entre les quatre éléments qui composent la théorie du marketing mix résumé ainsi : le bon produit, à la bonne place, au bon prix et au bon moment. Il faut créer un produit qu'un groupe de personnes particulier désire, le vendre à un endroit régulièrement fréquenté par ces individus, le commercialiser à un prix qui correspond aux attentes des clients et le rendre disponible lorsque ces derniers souhaitent en disposer (Kubicki, Milano 2014). Nous allons appliquer le système des 4P à l'offre de forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt.

## 1. Politique produit

En marketing, est considéré comme un produit ce qui constitue une offre répondant à un besoin sur un marché. Cela peut être un objet physique ou un service, introduit sur le marché pour satisfaire un désir ou besoin, après achat et utilisation ou consommation. La politique produit désigne le choix des caractéristiques relatives aux services proposés par l'entreprise. L'équipe vétérinaire rurale de la clinique s'est réunie pour définir l'offre finale qui sera proposée aux éleveurs en s'appuyant sur leurs souhaits évoqués lors du focus group.

Les éleveurs allaitants souhaitaient que les interventions en garde soient incluses dans le forfait de soin. Les associés n'ont pas souhaité les inclure dans le forfait, car ils ne veulent pas être dérangés pendant la garde plus qu'ils ne le sont habituellement. Les interventions en gardes seront donc facturées avec le supplément garde habituel de 46,40€ avant 22h et 57,80€ après 22h. Les éleveurs allaitants ont voulu inclure les vêlages dans le forfait. Seuls les vêlages simples ont été intégrés. Un vêlage simple est un vêlage qui se déroule sans épisiotomie, sans torsion utérine ni césarienne associée. Ces actes (épisiotomie ; torsion utérine ; césarienne) ont été mis dans l'option chirurgie allaitante.

Lors du focus group, les éleveurs voulaient inclure les prises de sang d'achats dans le forfait. Mais nous les avons enlevées, car elles sont soumises à un tarif réglementé par département et par espèce. Ce tarif est défini conjointement par le GDS, l'Ordre des vétérinaires et la Direction Départementale de la Protection des Populations (DDPP). Effectivement cet acte fait partie de la police sanitaire, tout comme les prises

de sang d'avortements, la prophylaxie annuelle et la vaccination contre la Fièvre Catarrhale Ovine (FCO).

Nous avons décidé d'ajouter des actes dans le forfait de base. Notamment les analyses urinaires, les ionogrammes et les détections de corps étrangers, car pour l'ensemble de l'équipe vétérinaire ce sont des éléments importants du diagnostic médical. Nous avons également mis les délivrances et les transfusions. Les délivrances sont des interventions courantes, rapides à réaliser. A l'inverse, les transfusions sont des actes rares, chronophages et onéreux ce qui explique la réticence des éleveurs à les accepter lorsqu'elles sont proposées. Nous avons choisi de les inclure afin d'en faire plus, car elles permettent de sauver des animaux. Sur le terrain, nous faisons parfois face à des éleveurs qui ne veulent pas payer l'euthanasie de leur animal et qui le laissent donc mourir sans assistance ou qui abrègent ses souffrances par leurs propres moyens. Il arrive aux vétérinaires de la clinique de réaliser gratuitement une euthanasie par souci d'éthique, il était donc important pour nous de l'inclure.

A ces forfaits de base, les options suivantes ont été conservées : suivi bon démarrage du veau renommé suivi péri-vêlage, suivi reproduction, suivi parage, suivi parasitaire et option chirurgie.

- Le suivi reproduction existait déjà à la clinique. Il est réalisé actuellement avec une quinzaine d'éleveurs, et est proposé à deux niveaux : le suivi repro et le suivi global, ce dernier étant plus complet.

- Le suivi péri-vêlage existait également, il a été créé plus récemment il y a deux ans dans le but de garder une main sur la reproduction de l'élevage tout en laissant la possibilité à l'éleveur de continuer de faire les échographies de gestation de ses vaches avec l'inséminateur.

Les suivis repro, péri-vêlage et global consistent en une visite par mois d'un vétérinaire référent. Pour les trois, le traitement des absences de chaleur et des diagnostics de gestation négatifs est réalisé. Un tableau permettant de voir les différences de contenu de ces suivis est disponible en ANNEXE 11. Ces suivis sont réservés aux éleveurs laitiers, et ceux-ci ne peuvent souscrire qu'à l'un des trois.

- Quant au suivi parage, des interventions de parages curatifs étaient déjà proposées par la clinique. Le suivi parage a donc été facilement construit. Il consiste à parer toutes les vaches du troupeau au moins une fois par an avec un parage plus régulier pour les vaches boiteuses. Les séances se font par sessions de 10 à 20 vaches par demi-journée, soit 4 à 8 passages par an en fonction de la taille de l'élevage.

- Le suivi parasitaire était un projet que les vétérinaires voulaient développer depuis plusieurs années. Nous l'avons donc créé à l'occasion de la conception du forfait de soin. Il consiste en une étude des risques parasitaires de l'élevage, de prélèvements (coproscopies, analyses de lait, prises de sang) pour réaliser des analyses en fonction des risques identifiés et de l'élaboration d'un plan antiparasitaire saisonnier en fonction des résultats d'analyses. Les affections parasitaires recherchées sont la coccidiose, la strongylose, la dictyocaulose, la paramphistomose et la fasciolose. Ce suivi permet à l'éleveur d'avoir une gestion parasitaire efficace et adaptée à son troupeau avec un traitement antiparasitaire raisonné et donc une moindre écotoxicité.

-L'option chirurgie regroupe les chirurgies les plus courantes dans les ateliers concernés. Par exemple, les déplacements de caillette sont inclus dans l'option chirurgie laitière, mais pas dans celle des allaitants, car cette intervention a plus souvent lieu sur des vaches laitières. Cette option permet aux éleveurs de lisser les coûts liés aux chirurgies sur l'année et de ne pas hésiter à faire certaines opérations. Pour les élevages laitiers nous avons inclus : les déplacements de caillette, les laparotomies exploratoires, la gestion des plaies, les omphalites, les hernies ombilicales et les sutures vaginales. L'option pour les allaitants comprend les césariennes, les matrices dont les amputations de matrices, les sutures vaginales, les laparotomies exploratoires, les ruminostomies, les torsions, les épisiotomies, les prolapsus vaginaux, la gestion des plaies, les omphalites et les embryotomies. Cette option n'est pas disponible pour les animaux de race pure ou croisée blanc-bleu-belge, car c'est une race où les vêlages nécessitent toujours une césarienne.

Le suivi qualité du lait n'a pas été retenu, car les associés vétérinaires pensent que ce suivi n'aurait pas beaucoup de succès. Cependant, ils gardent l'idée de le développer plus tard. Le pack analyses complémentaires n'a pas été retenu, car il n'avait selon nous pas de sens tout seul et se superposait aux analyses déjà présentes dans le forfait. Nous n'avons pas fait d'options spéciales pour les écornages et castrations,

nous avons préféré proposer un tarif préférentiel sur ces actes pour les éleveurs forfaitisés.

Pour résumer, en tenant compte des avis des éleveurs et des vétérinaires de la clinique, nous avons conçu deux offres de soins : une pour les élevages laitiers et une autre pour les élevages allaitants. Le contenu retenu est le suivant : une base commune comprenant les consultations, les déplacements, les actes courants (injections, perfusions, drenchages, prises de sang, échographies sur les animaux malades uniquement, poses d'aimants et détections des corps étrangers, délivrances, transfusions, euthanasies), les analyses sanguines (numérations formules, biochimies, ionogrammes), les analyses urinaires et le BSE. Pour les éleveurs allaitants, les vêlages simples sont inclus. En souscrivant au forfait de soin, les éleveurs ont le droit à certains avantages réductionnels sur du matériel, des médicaments préventifs, les ébourgeonnages, les castrations de veaux et de vaches. Si les éleveurs désirent avoir un forfait plus complet, ils peuvent souscrire à l'option chirurgie. Nous leur proposons également des suivis avec leur vétérinaire sur des thématiques spécifiques afin d'améliorer les performances de leur élevage. Les suivis proposés sont : reproduction, péri-vêlage, global, parage et parasitaire. Les éleveurs peuvent souscrire à autant d'options qu'ils le souhaitent, mais certains suivis ne s'adressent qu'aux éleveurs laitiers : reproduction, péri-vêlage et global. Ces trois suivis ne peuvent être souscrits simultanément car ils sont trop similaires (voir Figure 21).

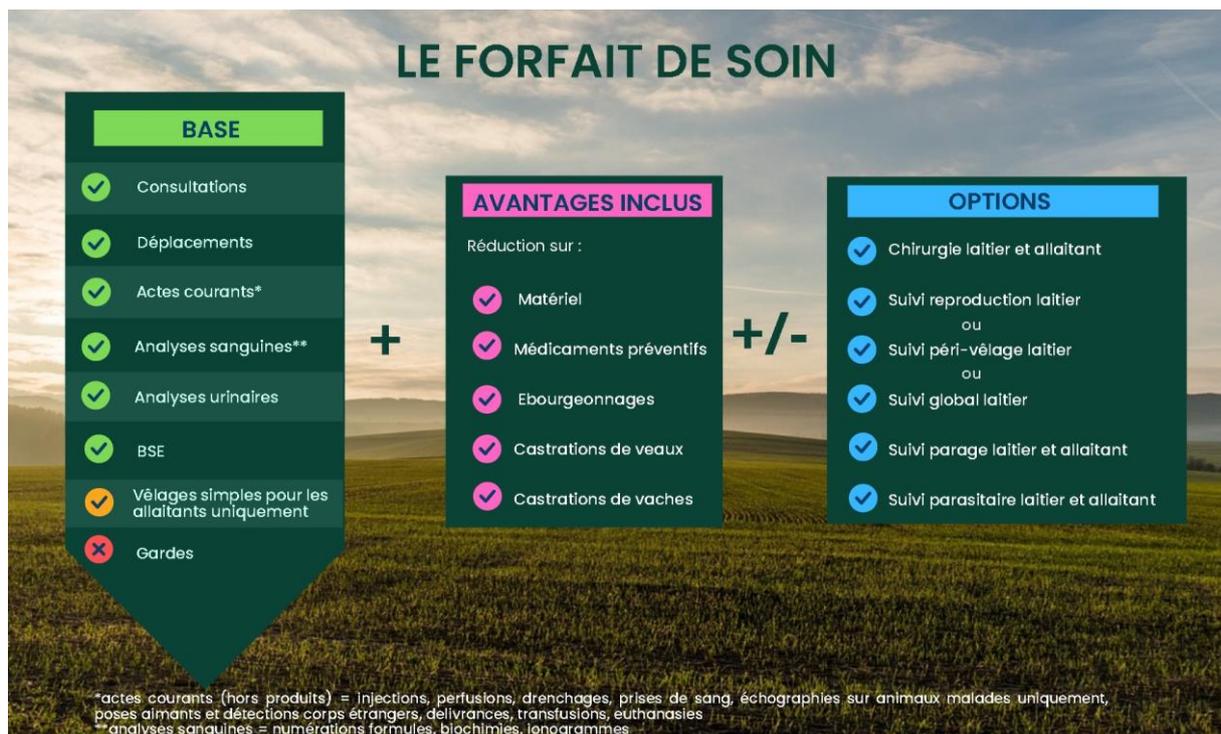


Figure 21 : Offre de forfait de soin retenue pour la Clinique Vétérinaire de la Forêt

## 2. Politique prix

La politique prix correspond à la somme d'argent que le consommateur doit dépenser pour acquérir le produit ou le service. Elle s'interroge sur la démarche de fixation d'un prix, elle n'est pas figée et peut évoluer en fonction des actions promotionnelles ou selon le cycle de vie du produit (Kubicki, Milano 2014). Certaines catégories de clients bénéficient de tarifs particuliers en raison de leur place dans le circuit de distribution ou des quantités achetées. Il en va ainsi des prix pratiqués pour les grossistes, les centrales d'achat et les détaillants ou pour les gros clients dans les activités B to B (*business to business*, en français commerce entreprise à entreprise) (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021c).

A la Clinique Vétérinaire de la Forêt, les gros clients qui dépensent de grosses sommes en achats de produits et/ou qui ont autorisé le règlement des factures par prélèvement automatique ont droit à une réduction pouvant aller jusqu'à 5 % sur les produits. Les éleveurs ayant souscrit au forfait de soin bénéficient de tarifs réduits (remise de 10 %) sur une sélection de produits. Les associés ont établi une liste de ces produits, en précisant que le pourcentage total de réduction inclut les remises déjà

accordées aux éleveurs. Par exemple, un éleveur bénéficiant déjà d'une réduction de 5 % sur un vaccin en raison de ses achats fréquents et de son règlement automatique, recevra 5 % supplémentaires s'il souscrit au contrat de soin, à condition que ce vaccin fasse partie des produits à tarifs réduits de 10 %.

Le suivi repro, le suivi péri-vêlage et le suivi global existaient déjà au sein de la clinique. Une réduction de 10 % a été appliquée par rapport aux prix habituellement proposés. Pour les autres options (chirurgie, parage, parasitaire), chaque vétérinaire était chargé de fixer un prix pour l'une d'entre elles, puis de faire valider son calcul par le reste de l'équipe lors de réunions.

Je me suis occupée de fixer un prix à l'offre de base du contrat de soin, sans les options, en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Les prix réalisés par les cliniques vétérinaires proposant ce service (benchmarking).
- Les contraintes de coûts.
- Le prix acceptable pour la clientèle (focus group et questionnaire en ligne).

Étant donné que la Clinique Vétérinaire de la Forêt propose deux offres différentes, il faut distinguer l'élaboration des prix pour l'offre laitière de l'offre allaitante.

#### *a. L'offre laitière*

##### *(1) Le prix des concurrents*

Le secteur où se trouve la clinique ne compte aucune autre structure vétérinaire offrant des forfaits de soin, Il n'y a donc pas de concurrence directe. Pour obtenir une idée du prix pratiqué pour ce type de forfait, trois cliniques vétérinaires françaises ont été étudiées. Aucune n'avait exactement le même contenu de forfait de soin que nous avons élaboré. Notre contrat de base laitier se rapproche le plus des offres « contrat sanitaire » de la clinique vétérinaire des Lizardais et « contrat laitier niveau 1 » de la clinique vétérinaire de Monestoy.

Par rapport à notre offre, le contrat sanitaire des Lizardais n'inclut pas les analyses de sang, les analyses d'urines, les échographies d'animaux malades et les avantages sur les produits. Cependant, il inclut les vêlages et des réductions sur les chirurgies. Il est proposé à **20€/vache/an**.

Quant au contrat laitier de niveau 1, il n'inclut pas les mêmes analyses que notre forfait : il comprend uniquement les analyses glycémies et dosages des corps cétoniques. En revanche, il inclut les hospitalisations, les chirurgies et les autopsies. Il est proposé à 5€/1000L de lait. Nous avons souhaité convertir ce prix par vêlage. Pour cela, nous avons étudié la production laitière du Maine-et-Loire afin d'obtenir des données plus précises et spécifiques au département, plutôt que de se baser sur une moyenne nationale. En 2020, 691 271 000L de lait ont été livrés dans le département pour un effectif de 88 355 vaches laitières, soit une production moyenne de 7 823,80L par vache (Agreste 2022). Le tarif de la clinique de Monestoy à 5€/1000L de lait correspondrait à **39,12€/vêlage/an** pour une clinique du Maine-et-Loire.

La moyenne du prix des contrats laitiers des autres cliniques (Lizardais et Monestoy) est de **29,56€/vêlage/an**.

## *(2) Contrainte des coûts*

Toute la difficulté est de fixer un prix au forfait de soin qui soit cohérent avec les actes qui seront réalisés chez l'éleveur. Pour cela, nous avons analysé les factures des années précédentes pour essayer d'en tirer des moyennes sur lesquelles se fonder pour déterminer un prix. Nous avons étudié les factures de tous les clients laitiers de la Clinique Vétérinaire de la Forêt, il a fallu trier la clientèle sur le logiciel métier Veto-Win par activité : BL pour Bovins Laitiers. Ensuite, nous avons isolé le chiffre d'affaires généré par ces clients concernant le contenu du forfait de soin de base. Nous avons trié ainsi :

- Dans la famille actes ruraux (AR) par sous-famille : BSE (BU), actes courants (BP, BL), consultations (BC), analyses (BB). Cela a engendré des surestimations, car par exemple dans la sous-famille BP sont inclus les ébourgeonnages, les parages et les collectes des poubelles DASRI (Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux et assimilés). Nous n'avons pas voulu intégrer les échographies d'animaux malades, car cela aurait engendré trop de surestimation étant donné qu'elles se situent dans la même sous-famille que les échographies de gestation. Cependant, les vétérinaires réalisent peu d'échographies d'animaux malades, nous avons mis cet acte dans le forfait afin de pouvoir l'intégrer davantage dans les examens cliniques.

- Par article (isoler DP) pour avoir le nombre de déplacements des vétérinaires sur l'exploitation.

Nous avons fait cette étude sur un an (du 01/06/2023 au 01/06/2024) et sur trois ans (du 01/06/2021 au 01/06/2024).

Ensuite, nous avons regardé sur le logiciel Bdivet le nombre de vêlages déclarés sur l'année par les éleveurs laitiers afin d'avoir un prix par vêlage. Il s'agit du nombre de vêlages sur les 12 derniers mois (du 01 avril au 31 mars). Pour l'étude sur trois ans, nous avons multiplié ce nombre par trois car Bdivet ne garde pas l'historique du nombre de vêlages par exploitation. Les exploitations pour lesquelles nous n'étions pas vétérinaires sanitaires, et par conséquent sans accès aux données Bdivet, ont été exclues des calculs. Celles dont le nombre de vêlages était nul, indiquant un arrêt d'activité, ont également été exclues.

Toutes ces données réunies dans un tableur nous ont permis de calculer un prix moyen des dépenses liées au contenu du forfait de base laitier de **23,80€/vêlage/an sur la dernière année** (moyenne sur 59 clients) et de **21,80€/vêlage/an sur les trois dernières années** (moyenne sur 61 clients). Cela nous permet d'avoir une moyenne des dépenses en actes inclus dans le forfait des éleveurs laitiers de la clientèle.

Comme nous l'avons vu précédemment, le forfait n'est pas à proposer à toute la clientèle mais à des clients sélectionnés au préalable. Nous avons donc isolé les éleveurs laitiers ciblés présents aux focus group afin de regarder leurs dépenses. Sur un an, les dépenses pour ces sept éleveurs étaient en moyenne de 13,85€/vêlage/an. Sachant que les plus grosses dépenses étaient réalisées par Élevage 4 avec 29,32€/vêlage/an et Élevage 2 avec 19,11€/vêlage/an. Nous avons regardé plus en détail la facturation pour l'Élevage 4 : 469,32€ d'ébourgeonnage et 1 158,77€ de tarif horaire pour la gestion d'une crise d'acidose dont le troupeau a été victime ont été facturés. Si nous enlevons les ébourgeonnages qui ne sont pas compris dans le forfait de base (seulement une réduction tarifaire est appliquée) les dépenses d'Élevage 4 sont de 23,88€/vêlage sur la dernière année. **La moyenne des dépenses en actes inclus dans le forfait des éleveurs laitiers présents au focus group passe alors à 13,07€/vêlage/an. Sur trois ans, les dépenses pour ces éleveurs étaient en moyenne de 12,07€/vêlage/an.** Avec les même plus gros clients, Élevage 4 avec 23,07€/vêlage/an et Élevage 2 avec 15,05€/vêlage/an. Les moyennes des éleveurs ciblés sont plus basses que celles du reste de la clientèle. Cela s'explique par le fait

que nous les avons sélectionnés selon des critères permettant d'avoir un levier d'action potentiel sur leurs dépenses vétérinaires. Les tableaux des calculs pour ces éleveurs sont disponibles en ANNEXE 8.

### *(3) Le prix acceptable par la clientèle*

Lors du focus group, nous avons interrogé les éleveurs sur le prix qu'ils jugeraient approprié pour le forfait de base, et par la suite, nous avons également recueilli leur avis par le biais d'un questionnaire envoyé par courriel. Notons que l'offre proposée lors du questionnaire était plus élaborée et proche de l'offre finale que celle qui a été construite durant le focus group.

Lors du focus group, sur les huit éleveurs laitiers présents, deux d'entre eux n'avaient aucune idée du prix et n'ont donc rien proposé. Les six propositions de prix pour l'offre de base laitière étaient : 25€/vache/an, 15€/vache/an (plus petit prix proposé), 50€/vache/an, 50€/vache/an, 6€/vêlage/mois soit 72€/vêlage/an (plus grand prix proposé), 45€/vache/an. Pour l'unité, nous avons considéré qu'une vache est égale à un vêlage qui est égal à une vache en lactation. **La moyenne du prix acceptable lors du focus group est de 42,83€/vêlage/an.**

Pour le questionnaire, trois éleveurs laitiers ont répondu : 35€/vache en lactation/an, 25-30€/vache/an et 50€/mois. Nous pouvons voir qu'à tête reposée les prix donnés par les éleveurs changent, Élevage 10 avait donné un prix de 72€/vêlage/an lors de la réunion alors qu'il a proposé 35€/vêlage/an dans le questionnaire. Le prix de 50€/mois soit 600€/an a été donné par Élevage 1, éleveur qui a 55 vêlages/an. Pour son exploitation, le prix donné revient à 10,9€/vêlage/an. **La moyenne du prix acceptable selon les réponses au questionnaire est d'environ 24,50€/vêlage/an.** Pour que les éleveurs soient intéressés à acheter notre forfait, il faut que notre prix final soit cohérent avec ce nombre. Notons tout de même que nous avons eu peu de réponses à cette question du questionnaire, seulement trois sur les six éleveurs laitiers répondants.

#### *(4) Simulation*

Il faut tenir compte du fait que la forfaitisation va engendrer plus de visites chez les éleveurs et donc plus de consultations, d'actes, d'analyses et de déplacements : c'est l'essence même du projet. Nous avons donc fait des simulations. Pour cela, il faut tout d'accord distinguer les coûts fixes des coûts variables. Les coûts fixes sont les coûts qui restent constants quel que soit le volume des ventes. Les coûts variables sont ceux qui varient proportionnellement à la production et/ou aux ventes du produit. Ils peuvent être directs ou indirects (De Baynast, Lendrevie, Lévy 2021d). Dans notre cas, les charges fixes que l'on peut prévoir sont uniquement le bilan sanitaire d'élevage (BSE) qui est obligatoire ainsi que le déplacement vétérinaire associé. Le nombre de déplacements, consultations, d'actes et d'analyses ne pouvant être prévu, nous pouvons donc les considérer comme des charges variables.

Pour notre simulation, nous avons considéré qu'un déplacement était associé à une consultation rurale pour un seul animal à la tarification habituelle de 34,72€. Pour estimer un prix d'analyses sanguines, parmi les quatre types d'analyses sanguines nous avons choisi l'analyse numération formule sanguine qui est un test courant et le plus cher (22,67€) derrière le test ionogramme NaKCl à l'unité (27,49€). Nous avons compté une analyse de numération formule sanguine toutes les trois consultations (soit 33 % des consultations). Pour estimer un prix pour les analyses urinaires, nous avons compté un sondage urinaire (17,68€), une bandelette urinaire (6€) et un test BOH (10,13€) pour 5 % des consultations. Les analyses ne sont habituellement pas aussi fréquentes, notre simulation vise à les surestimer. Pour le coût des actes, il est très difficile de faire une estimation. Nous avons donc pris les dépenses en actes courants (correspondant aux sous-famille BL et BP moins les ébourgeonnages) réalisés entre juin 2024 et juin 2023 chez Élevage 4, notre plus gros client laitier présent au focus group. Ses dépenses étaient de 1 327,87€. Pour obtenir une estimation du forfait par vêlage et par an, nous avons commencé par faire la somme des prix des déplacements, consultations, BSE, actes courants, analyses sanguines et analyses urinaires calculés comme expliqué précédemment. Ensuite, nous avons divisé cette somme par le nombre moyen des vêlages annuel chez les éleveurs laitiers présents au focus group à savoir 100 vêlages. **Pour 20 consultations par an soit 1,6 consultation par mois, la simulation nous indique un prix de 28,02€/vêlage/an. Pour 12 consultations par an soit une consultation par mois,**

**nous sommes à 22,73€/vêlage/an.** Si nous ajoutons une marge de 15 %, nous obtenons respectivement 32,22€/vêlage/an et 26,13€/vêlage/an (voir ANNEXE 9). L'avantage d'avoir utilisé un tableur pour la simulation est qu'en réunion, nous avons pu ajuster toutes les variables avec les vétérinaires associés afin de visualiser différentes options.

#### *(5) Prix final*

La stratégie de prix que nous avons choisie vise à être à la fois attractive pour les éleveurs et sécuritaire pour la rentabilité de la clinique. Après mûre réflexion, nous avons décidé d'appliquer un **tarif compris entre 25 et 30€/vaches/an pour les laitières**. Le chiffre 30 étant psychologiquement dérangeant pour un des vétérinaires associés, nous avons décidé de mettre le contrat à **29€/vêlage/an avec une offre de lancement de 10 % de réduction la première année soit 26,10€/vêlage**. Ce prix est en adéquation avec les attentes de notre clientèle et reste sécurisé par rapport à notre simulation ainsi qu'à l'analyse des données sur un à trois ans des factures.

#### *b. L'offre allaitante*

La différence de contenu entre l'offre laitière et l'offre allaitante réside dans le fait que, dans l'offre allaitante, les vêlages sont inclus dans le forfait de base. Ces deux pratiques étant différentes, elles engendrent des dépenses vétérinaires distinctes, d'où la nécessité d'établir des prix séparés.

#### *(1) Le prix des concurrents*

Lors de l'étude des contrats des autres cliniques (voir Tableau I), seule celle de Monestoy proposait un contrat allaitant. A la différence de notre forfait, il contient les hospitalisations de veaux, les chirurgies hors obstétriques, les prolapsus vaginaux, les parages curatifs et les autopsies. Il exclut les vêlages. Les analyses sont différentes de celles que nous proposons. Les analyses incluses sont les glycémies, corps cétoniques et coproscopies d'animaux malades uniquement. Dans le forfait de la clinique de Monestoy, est inclus le suivi reproduction, parasitaire et alimentaire. Le tout est proposé à **23€/vache mise à la reproduction/an**.

## *(2) Contraintes des coûts*

Nous allons à présent étudier les dépenses des clients allaitants de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Pour cela, nous avons trié la clientèle sur Veto-Win par activité : BA pour Bovins Allaitants. Nous avons mené l'étude sur les mêmes périodes que celles des éleveurs laitiers et nous avons effectué la même sélection des articles dans Veto-Win. La seule différence repose sur le fait que nous avons ajouté la sous-famille BQ dans les dépenses, car elle contient les vêlages. Cette sous-famille correspond à l'obstétrique, elle contient donc en plus des vêlages, les bouclements, césariennes, délivrances, embryotomies, hystérectomies, prolapsus, sutures vaginales et torsions. Ainsi, le prix du forfait a été largement surestimé.

Toutes ces données réunies dans un tableur nous ont permis de calculer un prix moyen des dépenses liées au contenu du forfait de base allaitant de **30,88€/vêlage/an sur la dernière année (moyenne sur 103 éleveurs) et de 27,23€/vêlage/an sur les trois dernières années (moyenne sur 110 éleveurs)**. Cela nous permet d'avoir une moyenne des dépenses en actes inclus dans le forfait des éleveurs allaitants de la clientèle.

Ensuite, nous avons isolé les quatre élevages allaitants présents au focus group. Pour ces éleveurs, la moyenne était de 32,93€/vêlage/an pour la dernière année et 22,48€/vêlage/an sur trois ans.

Pour avoir une fourchette de prix basse et s'affranchir de la surestimation liée à la catégorie BQ, nous avons isolé les vêlages simples et avec épisiotomies de la sous-famille BQ et nous avons calculé de nouvelles moyennes. Nous n'avons pas pu le faire pour l'ensemble de la clientèle, car le travail était trop laborieux pour un si grand nombre de clients. Nous l'avons fait pour les éleveurs présents au focus group. Sur un an, les dépenses pour ces éleveurs étaient en moyenne de 17,34€/vêlage/an. Sachant que les plus grosses dépenses étaient réalisées par Élevage 13 avec 27,51€/vêlage/an et Élevage 6 avec 24,63€/vêlage/an. Il a été facturé 258,75€ de fléchage à Élevage 13. Or, le fléchage n'est pas compris dans le forfait. Si on l'enlève, les dépenses d'Élevage 13 sont de 23,69€/vêlage/an. Élevage 6, a payé 280,44€ d'ébourgeonnages, or cet acte n'est pas compris dans le contrat. En enlevant cette facture, les dépenses d'Élevage 6 liés au contenu du contrat de base sont de 19,88€/vêlage/an. **La nouvelle moyenne établie sur l'an dernier des éleveurs allaitants présents est de 15,17€/vêlage/an.** Si on applique la même méthode

d'isoler ce qui nous intéresse de la sous-famille BQ sur les trois dernières années, on obtient une moyenne de 12,20€/vêlage/an. Avec les même plus gros clients, Élevage 6 avec 18,32€/vêlage/an et Élevage 13 avec 12,85€/vêlage/an. Élevage 6 a eu 852,22€ d'écornages (non inclus dans le forfait) donc si on enlève cette facture, on obtient 13,86€/vêlage/an pour Élevage 6. **La moyenne des éleveurs allaitants présents au focus group sur trois ans est alors de 11,08€/vêlage/an.**

### *(3) Le prix acceptable par la clientèle*

Lors du **focus group** les cinq éleveurs allaitants invités (pour rappel il y avait quatre élevages représentés par cinq éleveurs, Élevage 6 étant venu avec son fils qui s'occupe également de l'exploitation) ont tous proposé un prix : 15€/UGB, 20€/vache/an, 30€/veau/an (plus grand prix), 15-20€/vêlage/an (plus petit prix) et 20€/vache et son veau ou génisse/an. Pour les unités, nous avons considéré qu'un vêlage est égal à un veau qui est égal à une vache ou un UGB. La moyenne est donc à **20,5€/vêlage/an.**

Pour le questionnaire, les prix donnés pour l'offre retenue sont : 20€/vache TTC (Toutes Taxes Comprises), 15-20€ (pas de précision d'unité, nous allons supposer par vache), 10-15€/vêlage/an et 15€/vache. On observe qu'après réflexion, les prix proposés par les éleveurs tendent à diminuer. Pour obtenir un prix hors taxes, il suffit de diviser le prix TTC par 1,2. En appliquant le calcul, 20€/vache TTC équivaut à 16,67€/vêlage/an HT (Hors Taxes). **La moyenne du prix acceptable selon les réponses au questionnaire est de 15,42€/vêlage/an.**

### *(4) Simulation*

La simulation a été faite comme pour les laitiers (les estimations du coût des consultations et des analyses sont identiques) mais en ajoutant une charge variable « vêlage assisté ». Un vêlage simple assisté est facturé habituellement 147,47€. Nous avons compté deux vêlages simples assistés par an, car la moyenne était à 1,75 par an pour les clients présents au focus group. Le bilan sanitaire d'élevage (BSE) associé à un déplacement vétérinaire est aussi obligatoire pour les éleveurs allaitants. Pour les actes, il est aussi difficile de faire une estimation. Nous avons donc pris les données concernant les actes courants (en ne prenant que les vêlages dans la sous-famille BQ)

réalisés entre juin 2024 et juin 2023 chez notre plus gros client allaitant présent au focus group à savoir Élevage 13. Sa facture en actes sur l'an dernier s'élevait à 1401,77€. Pour obtenir une estimation du forfait par vêlage et par an nous avons commencé par faire la somme des prix des déplacements, consultations, BSE, actes courants, analyses sanguines, analyses urinaires et vêlages assistés calculés comme expliqué précédemment. Ensuite, nous avons divisé cette somme par le nombre moyen des vêlages annuel chez les éleveurs allaitants présents au focus group à savoir 85 vêlages. **Pour 20 consultations soit 1,6 consultation par mois, la simulation nous indique un prix de 37,3€/vêlage/an, soit avec une marge de 15 %, 42,90€/vêlage/an. Pour 12 consultations, soit une consultation par mois, nous sommes à 31,08€/vêlage/an et avec une marge de 15 %, 35,74€/vêlage/an** (voir ANNEXE 9).

#### *(5) Prix final*

En accord avec notre stratégie prix, nous avons opté pour **un tarif entre 20 et 25€/vache/an pour les éleveurs allaitants. Nous avons fixé le contrat à 23,33€/vêlage/an avec une offre de lancement de 10% de réduction la première année soit 21€/vêlage.** Ce prix est en adéquation avec les attentes de notre clientèle et reste sécurisé par rapport à notre simulation ainsi qu'à l'analyse des données sur un à trois ans des factures.

Pour les deux offres, en accord avec la volonté des éleveurs lors du focus group, il a été décidé que le règlement serait par prélèvement mensuel automatique. Notre démarche nous a permis d'estimer un prix pour les deux contrats (voir Figure 22 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Notre offre est enfin établie : contenu, positionnement et prix sont fixés. Mais, comment la vendre à présent ?

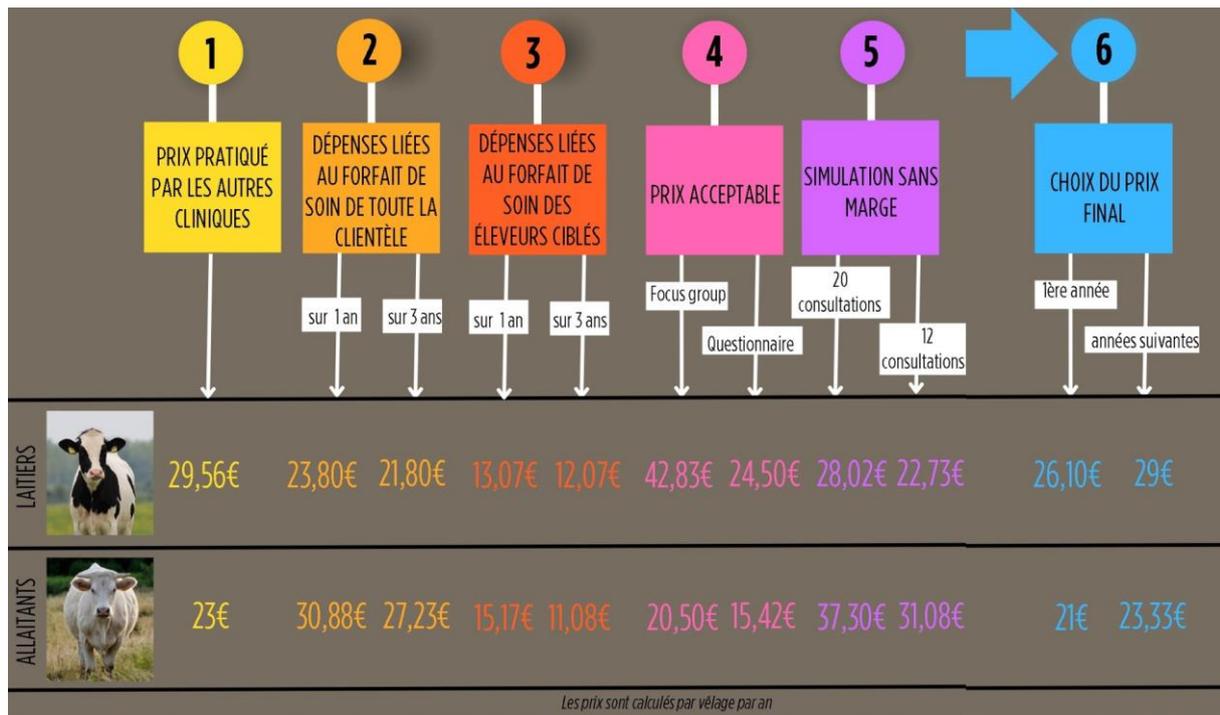


Figure 22 : Schéma des étapes du processus de fixation du prix

### 3. Politique de communication

La politique de communication englobe principalement la publicité, le marketing direct ou sur les lieux de vente, les relations publiques et le sponsoring (Kubicki, Milano 2014). Elle peut, dans une certaine mesure, impliquer une action sur les prix (primes, bons de réduction, actions spéciales limitées dans le temps par exemple) mais cela restera une action de communication et non une politique de prix. Nous avons décidé de procéder à un prix spécial pour le lancement de l'offre à savoir 10 % de réduction sur le forfait de soin la première année de souscription. Cette pratique est souvent utilisée dans la téléphonie mobile et permet de rendre le prix attractif pour que le client adhère plus facilement.

Il faut établir un plan de communication pour accompagner les vétérinaires jusqu'à la vente du forfait. Les premiers fondements d'un plan de communication répondent aux interrogations : Qui ? Dit quoi ? A qui ? Comment ? Avec quel effet ? Où ? Quand ? Dans quel but ? (Libaert 2023). Dans la continuité d'un service personnalisé avec une relation privilégiée vétérinaire-éleveur, l'éleveur doit être démarché par le vétérinaire sur son élevage après un rendez-vous convenu au préalable lors d'un appel

téléphonique. Pour la rencontre, il est nécessaire de bloquer un créneau de minimum 30 minutes sur le planning du vétérinaire, auquel il faut ajouter le temps de déplacement sur le site d'élevage. Le démarchage doit avoir lieu après que le client ciblé par la clinique en amont ait montré de l'intérêt pour le service proposé : il faut des clients motivés. La première année de lancement du service, sont concernés par le démarchage les éleveurs présents au focus group et ayant répondu lors du questionnaire qu'ils souhaitaient être démarchés. Le forfait de soin est proposé à une partie définie de la clientèle et la communication concernant ce nouveau service leur est réservée.

L'équipe de la Clinique Vétérinaire de la Forêt souhaitait disposer d'un support physique pour montrer l'étendue du nouveau service lors du démarchage des éleveurs. J'ai donc réalisé des plaquettes commerciales pour l'offre laitière (voir ANNEXE 11) et pour l'offre allaitante (voir ANNEXE 12). Le design a été voulu clair, coloré, moderne et professionnel. Les photos ont été prises lors de mon stage à la clinique. Le slogan choisi pour l'offre a été « Avec le forfait de soin, véto pas loin, éleveur serein », nous voulions quelque chose de court, qui rime et facile à retenir.

Il est ressorti du focus group et des analyses des questionnaires, une crainte partagée des éleveurs : « Est-ce que le forfait va être rentable ? ». Peut-être que nous pouvons reformuler par : « Est-ce que le forfait de soin va apporter des bénéfices technico-économiques suffisants à l'élevage par rapport à l'investissement financier qu'il nécessite ? ». C'est pour cette raison que nous avons décidé de spécifier les objectifs de chaque option dans les plaquettes commerciales pour souligner clairement les bénéfices pour l'éleveur. Nous avons également créé la rubrique « Le saviez-vous ? » où sont spécifiés les coûts et conséquences d'une non-gestion des maladies prises en charge dans les suivis comme une boiterie pour le suivi parage ou encore une infestation parasitaire pour le suivi parasitaire. En montrant le réel coût des maladies qui comprend le coût direct dû au traitement mais également le coût indirect induit principalement par les chutes de production, cela montre les pertes financières qui peuvent être évitées grâce à une intervention du vétérinaire. L'objectif ultime est que les éleveurs perçoivent le forfait comme un investissement plutôt qu'une dépense.

Le moment du lancement du démarchage est primordial. Il est essentiel de débiter le projet lorsque les effectifs vétérinaires sont suffisants, et durant les périodes d'activité modérée pour les éleveurs. Cela permettra de s'assurer qu'ils sont

disponibles tout en ayant besoin des services vétérinaires à ce moment de l'année. Concernant l'équipe de la Clinique Vétérinaire de la Forêt, il faut que les suivis repro/global/péri-vêlage dont s'occupe le Docteur vétérinaire (DV) Damien Lebastard soient transmis au DV Alexandre Dupont. Il est essentiel que le DV Hugo Rialet devienne autonome en parage et la jeune DV Mathilde Picq autonome en garde. Il faudrait également que la nouvelle vétérinaire salariée mixte qui arrive début septembre soit formée. Afin de s'assurer que la clinique ait la capacité de produire ce nouveau service de forfait de soin, l'idéal serait de démarcher les éleveurs en septembre 2024 pour commencer les forfaits en octobre-novembre 2024.

Le démarcheur doit être un vétérinaire associé, sympathique et qui a la fibre commerciale. Dans l'équipe, nous avons choisi à l'unanimité Nicolas Damas. Avant d'initier le démarchage, il faut que l'ensemble de l'équipe communique à Nicolas le contenu des suivis. Il doit maîtriser à la perfection les plaquettes pour répondre à toutes les éventuelles questions des éleveurs. Effectivement, à la clinique tous les vétérinaires ne réalisent pas les suivis, certains sont spécialisés en reproduction et d'autres en parage. Le but de la politique de communication est que l'éleveur souscrive au forfait de soin et à plusieurs options associées. Pour cela, le discours du démarcheur doit être clair, détaillé et axé sur les bénéfices pour l'éleveur, non seulement technico-économiques mais également en gain de sérénité et confort de travail. L'éleveur adhérera au forfait lorsque sa balance motivations/freins sera en faveur des motivations, il faut donc être convaincant, lui donner envie en présentant ses intérêts à souscrire. Il est essentiel lors du dialogue avec le client de recueillir ses retours sur le contenu et le prix de l'offre. Ces informations permettront d'affiner et d'ajuster le discours pour les prochains rendez-vous.

Une plaquette commerciale sera laissée à l'éleveur afin de lui laisser le temps de réfléchir. Pour suivre la performance du démarchage, il faudra tenir à jour un tableau avec le nom de l'éleveur démarché, la date, s'il veut souscrire au forfait de soin et avec quelles options associées. Si l'éleveur souhaite du temps pour prendre sa décision et qu'il ne nous donne pas de nouvelles, il ne faut pas hésiter à lui téléphoner quelques semaines après le démarchage. Une fois l'éleveur décidé, le contrat peut être rédigé par la clinique et un rendez-vous à l'élevage ou à la clinique peut être organisé pour la signature. Le plan de communication est disponible sous forme de tableau en ANNEXE 10.

## 4. Politique de distribution

La politique de distribution comprend : les circuits de distribution, les réseaux de distribution, l'assortiment, les emplacements, la disponibilité, les transports et la logistique (Kubicki, Milano 2014). Le forfait est un service proposé par la Clinique Vétérinaire de la Forêt à certains clients préalablement ciblés, il s'agit donc d'une politique de distribution sélective. La disponibilité de l'adhésion au forfait de soin est limitée, nous allons commencer avec un maximum de dix éleveurs : six laitiers (Élevage 1, Élevage 2, Élevage 4, Élevage 7, Élevage 10 et Élevage 11) et quatre allaitants (Élevage 6, Élevage 12, Élevage 13 et Élevage 14). Il s'agit d'éleveurs ayant participé au focus group et exprimé, dans le questionnaire, leur souhait d'être démarchés. Effectivement il faut mettre en place le service doucement, pour que les vétérinaires s'acclimatent à cette nouvelle façon de travailler et à la charge de travail supplémentaire. De plus, nous ne sommes pas certains que les prix sont justes. Il faut s'assurer que le service soit rentable pour la clinique et attractif pour l'éleveur avant de recruter de nouveaux clients.

En termes de logistique, il est possible d'optimiser les déplacements vétérinaires. Par exemple, si un éleveur souscrit au forfait de soin avec l'option suivi parasitaire et l'option suivi repro, le vétérinaire peut réaliser les deux le même jour.

Pour la rédaction du contrat, vous trouverez un exemple en ANNEXE 13 (Amiot 2022).

Nous avons terminé de réaliser le marketing mix du forfait de soin de la Clinique Vétérinaire de la Forêt, dernière étape notre démarche marketing. A présent, nous allons prendre du recul sur le projet et discuter des points d'améliorations.

## II. Discussion

### 1. Craintes

La création d'un nouveau service comme le forfait de soin au sein d'une clinique vétérinaire rurale génère des interrogations de la part des éleveurs et des vétérinaires. Les vétérinaires s'interrogent sur l'offre proposée : est-ce qu'elle correspond aux

attentes des éleveurs ? Est-ce que le prix est juste ? Est-ce que le service est viable ? Quant aux éleveurs, ils se demandent si le forfait est un bon investissement.

#### *a. Du point de vue du vétérinaire*

Le ciblage des éleveurs permet de commencer le forfait avec un petit groupe investi avec qui faire des bilans et des ajustements de prestations et de tarifs. De plus, la charge de travail pour les vétérinaires sera progressive. Il est primordial d'avoir l'effectif nécessaire pour lancer le projet et que l'équipe salariale soit stable pour honorer les forfaits. Mais, le fait de commencer avec quelques clients choisis peut créer de la jalousie ou un sentiment d'injustice de la part des autres éleveurs. C'est pourquoi il ne faut pas diffuser l'information au reste de la clientèle, la communication sur la contractualisation doit être réalisée uniquement avec les éleveurs ciblés. Toutefois, les éleveurs peuvent parler entre eux du forfait. Dans ce cas, si des éleveurs non ciblés parlent du projet aux vétérinaires, il faut que l'équipe insiste sur le fait que le projet est encore en phase de test et que les prix et le contenu ont été réalisés pour ce groupe d'éleveurs et ne seraient pas forcément identiques si le forfait de soin était réalisé au sein de leur élevage.

Les éventuels abus des éleveurs sous forfaitisation sont une autre crainte des vétérinaires. La plupart craignent de recevoir des appels excessifs pour des visites non justifiées une fois l'éleveur en contrat. Or, en pratique, les retours des cliniques qui ont ce système de contractualisation montrent que les abus sont rares, et s'ils ont lieu, généralement une discussion permet de régler le problème. Pour s'en protéger, il est important d'ajouter une clause dans le contrat stipulant qu'en cas d'abus, le vétérinaire peut mettre fin au contrat.

Enfin, se pose la question de la rentabilité du forfait pour la clinique vétérinaire. Il faut savoir qu'il est normal au lancement d'un service que celui-ci ne soit pas rentable la première année, il faut parfois attendre deux à trois ans (Mathevet 2024). Pour s'assurer de la rentabilité du forfait, il faut utiliser la comptabilité analytique qui permet de faire des calculs de coûts ou de marges. Mais également noter sur un tableau partagé le temps passé dans chaque élevage (incluant le temps de déplacement) afin de comparer à la fin de l'année le prix du forfait payé par l'éleveur par rapport au tarif horaire d'un vétérinaire. Il faudra également regarder pour les éleveurs en contrat les

statistiques de ventes de produits et d'actes avant et après la mise en place du forfait. Un bilan pourra être réalisé un an après la mise en place du service. Nous pensons qu'il est important d'envoyer des factures détaillées aux clients en contrat même si la facture s'élève à zéro parce que les actes sont inclus dans le forfait. Cette démarche fera prendre conscience à l'éleveur des actes qui lui auraient été facturés s'il n'avait pas été sous contrat. Pour faire cela, il faudra créer dans le logiciel métier des lignes d'actes à prix zéro dans une sous-famille spéciale pour les actes issus du forfait de soin. Ainsi, au bilan, il faudra pour chaque élevage isoler sur Veto-Win la sous-famille des actes du forfait de soin puis regarder le nombre d'actes par catégorie et le multiplier par le prix habituel de l'acte afin de voir combien auraient coûté les actes s'ils avaient été réalisés hors forfait. Ces étapes sont primordiales avant l'ouverture de l'offre à d'autres clients.

#### *b. Du point de vue de l'éleveur*

La principale crainte des éleveurs concernant l'adhésion au forfait est qu'il ne soit pas rentable. Ils peuvent craindre de payer pour des services qu'ils n'utiliseront pas pleinement ou que le forfait ne couvre pas suffisamment de soins ou d'interventions imprévues. Aucune étude n'a été faite concernant le gain financier des éleveurs à souscrire à un forfait de soin. Comme suggéré lors du focus group, il est nécessaire de faire un bilan avec les éleveurs un an après la mise en place de la forfaitisation et chaque année suivante. Ce bilan peut être organisé ainsi : dans un premier temps, il faut réaliser et distribuer aux éleveurs contractualisés un questionnaire de satisfaction. Puis organiser un rendez-vous éleveur-vétérinaire chez l'éleveur où sera dressé un bilan de la première année de forfaitisation avec des données concernant l'amélioration des paramètres zootechniques de l'élevage et où les réponses aux questionnaires de satisfaction seront approfondies. Ensuite, une réunion de type focus group réunissant tous les éleveurs sous contrats pourra être organisée à la clinique. Il faudra discuter des points positifs et des points d'améliorations relevés lors des entretiens individuels. Cette réunion abordera à la fois le contenu du forfait, la relation éleveur-vétérinaire et la tarification. Ensemble, il faudra construire les aménagements nécessaires à l'amélioration du forfait.

Nous espérons que cette thèse permettra d'estomper les craintes des vétérinaires quant à la mise en place du forfait de soin. Il est essentiel de s'assurer que l'effectif vétérinaire soit suffisant, que les compétences nécessaires soient présentes et que le matériel requis soit disponible. Notre étude nous a permis de tirer des enseignements sur le processus de création de l'offre de forfait de soin dont nous allons à présent discuter.

## 2. Optimisation du processus de création de l'offre

### a. *Focus group*

Comme nous l'ont fait remarquer les éleveurs, il est préférable de réaliser un focus group pour les éleveurs laitiers et un autre pour les éleveurs allaitants. Il faut séparer les deux types d'élevages qui n'ont pas les mêmes besoins vétérinaires.

Selon les retours des éleveurs, l'intervention sur le parage n'était pas pertinente comme introduction à l'atelier du forfait de soin lors du focus group. Il faudrait faire une introduction plus en adéquation avec le thème de la contractualisation. Par exemple, commencer directement par la partie « Notre projet : le forfait de soin vétérinaire » de notre présentation (voir ANNEXE 4) qui présente la contractualisation et ses bénéfices.

Je recommande vivement d'organiser un tour de table de présentation en début de séance, et une collecte d'avis en fin de session. Cela permet de donner la parole à chacun et d'assurer que tous puissent s'exprimer. Avoir des chevalets avec leurs prénoms facilite les interactions entre éleveurs. Il peut être intéressant de mettre en place des règles au début de la réunion afin de permettre d'aider les animateurs dans leurs recadrages sur le sujet. Le placement des éleveurs étant libre, je conseille à l'assistant de marquer sur une feuille le plan de table avec les prénoms de chacun lors de l'atelier brise-glace afin de faciliter sa prise de note.

Pour l'atelier d'estimation des prix, il serait préférable d'inscrire les noms des éleveurs sur les post-it, afin d'associer les personnes à leurs prix. Certains éleveurs nous ont fait part de leur volonté d'avoir leurs coûts vétérinaires pour cet atelier afin d'être plus à l'aise pour l'estimation. Nous en avons discuté au sein de l'équipe et nous pensons que cela n'est pas une bonne idée. Effectivement, les éleveurs vont comparer

leurs dépenses vétérinaires entre eux et ne vont pas vouloir mettre un prix supérieur à ce qu'ils payent déjà.

### *b. Questionnaire*

Je pense qu'il serait judicieux d'envoyer le questionnaire plus tôt après la réunion, idéalement dans les deux à cinq jours suivants, afin de maximiser les chances de réponse et d'obtenir des retours pertinents et frais sur les discussions qui ont eu lieu.

Concernant la communication, l'une des métriques les plus importantes des envois électroniques est le taux d'ouverture. Il s'agit d'un pourcentage qui correspond au nombre d'ouvertures uniques divisé par le nombre de courriels délivrés. Il est intéressant de le calculer afin de voir si le canal de communication et l'objet du courriel sont pertinents. Pour faire cela, il faut demander une confirmation de lecture lors des envois.

### *c. Marketing mix*

Nous avons opté pour un marketing mix 4P, qui se concentre sur les éléments fondamentaux du produit, du prix, de la distribution et de la promotion. Cependant, la technique du marketing mix 7P, qui intègre des notions supplémentaires telles que le personnel en contact, le processus et l'environnement physique, s'avère plus pertinente pour les services, car elle permet une approche plus complète et nuancée des interactions avec la clientèle et de la qualité du service proposé.

Dans la partie concernant la politique prix, nous avons choisi un tarif par vêlage. Pour les calculs de contraintes des coûts, nous avons eu besoin du nombre de vêlages par exploitations. Pour cela, nous avons regardé sur le logiciel Bdivet le nombre de vêlages déclarés sur les 12 derniers mois (du premier avril au 31 mars) par les éleveurs. Pour l'étude des données des éleveurs sur trois ans nous avons multiplié ce nombre par trois, car Bdivet ne garde pas l'historique du nombre de vêlages par exploitation. Cela a donc généré une approximation dans les données. Il y a eu également des surestimations étant donné que les sous-familles du logiciel VetoWin comprenaient d'autres éléments non inclus dans le forfait. Surtout pour la partie sur

l'étude de toute la clientèle allaitante. Il n'aurait pas fallu mettre la catégorie BQ en entière car elle contient les chirurgies obstétriques qui génèrent un gros chiffre d'affaires. Cela engendre donc une forte surestimation. Il aurait été préférable d'isoler les vêlages de cette catégorie.

Quand nous avons demandé un prix pour le forfait aux clients présents au focus group, nous avons fait le choix de laisser libre l'unité de prix. Cela a engendré deux suppositions. Pour les laitiers, nous avons supposé qu'une vache = un vêlage = une vache en lactation et pour les éleveurs allaitants qu'un vêlage = un veau = une vache = un UGB. Cela est vrai lorsque l'Intervalle Vêlage-Vêlage (IVV) est idéalement de 365 jours. En pratique, l'IVV est plus long, même si les éleveurs réunis au focus group ont de bons IVV (c'est-à-dire proche de 365 jours). Pour plus de précision, il faudrait regarder l'IVV des éleveurs présents. Toutes ces conversions d'unités étant fastidieuses, nous conseillons de choisir avec chaque groupe d'éleveurs (laitiers et allaitants) lors de l'atelier prix du focus group, une seule unité pour faire leurs estimations.

Bien que la simulation nous ait donné une première estimation du coût potentiel du forfait, il reste difficile de déterminer un prix adéquat, car nous avons basé nos calculs sur un nombre hypothétique de visites et d'actes, en nous appuyant sur les données des clients sur une période d'un à trois ans.

Notre forfait de soins permet aux éleveurs de bénéficier d'une remise de 10 % sur une sélection de produits. Il serait judicieux d'envisager une formulation indiquant "jusqu'à 10 % de réduction", ce qui permettrait d'inclure certains produits pour lesquels une remise moins importante est possible. Cela permettrait peut-être d'augmenter les ventes de ces produits.

# CONCLUSION

La contractualisation est une collaboration étroite et durable entre l'éleveur et son vétérinaire. Selon la volonté de la clientèle de la Clinique Vétérinaire de la Forêt, nous avons conçu dans le cadre de ma thèse un forfait de soins courants, avec la possibilité de souscrire à des options supplémentaires telles que la chirurgie et les suivis spécialisés (reproduction, péri-vêlage, global, parage, gestion parasitaire).

Adopter une stratégie marketing est crucial pour assurer le succès du lancement d'un tel service. Dans un premier temps, la clinique doit s'assurer de disposer des ressources nécessaires, qu'elles soient matérielles, financières ou humaines. Il est primordial de cibler les éleveurs auxquels le contrat sera proposé afin de garantir la rentabilité du service. Pour élaborer l'offre, nous recommandons de réunir les éleveurs sélectionnés lors d'un focus group afin de co-construire le service. Étant donné que la consommation du forfait est imprévisible, la tarification est l'étape la plus délicate. Pour affiner l'estimation du prix, il est essentiel de disposer d'outils statistiques dans le logiciel métier de la clinique et de classer les actes et médicaments par familles et sous-familles. Une fois le service mis en place, sa rentabilité sera analysée afin d'ajuster la tarification. L'objectif est de créer un partenariat gagnant-gagnant pour l'éleveur et la clinique. C'est pour cela qu'il faut déployer ce service de manière progressive, en commençant par une dizaine d'éleveurs, afin de s'assurer de sa viabilité avant d'envisager une extension à d'autres clients.

Le forfait de soin représente non seulement un moyen de fidéliser les éleveurs en termes d'actes et de produits, mais aussi une opportunité pour le vétérinaire de proposer un service de santé complet dans lequel s'épanouir en tant que praticien. La contractualisation s'inscrit dans l'air du temps. Une telle approche pourrait non seulement améliorer la santé animale, mais également soutenir la durabilité des exploitations agricoles, positionnant ainsi les vétérinaires comme des acteurs clés dans la transition vers des pratiques plus responsables et éthiques. Enfin, des études complémentaires sur l'impact économique et sanitaire de ces pratiques pourraient fournir des données précieuses, favorisant ainsi l'adoption et la généralisation de ce système au sein de la profession vétérinaire.



# BIBLIOGRAPHIE

AGRESTE (2022). Fiche filière lait de vache [en ligne]. Agreste, direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt des Pays de la Loire. pp. 4. [Consulté le 15 mai 2024]. Disponible sur : [https://draaf.pays-de-la-loire.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Essentiel\\_2022\\_01\\_FilLait\\_cle0944f9-1.pdf](https://draaf.pays-de-la-loire.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Essentiel_2022_01_FilLait_cle0944f9-1.pdf)  
ISSN 2725-7142

AMIOT, Jocelyn (2022). Retour d'expérience de la contractualisation des soins en élevage allaitant [en ligne]. SNGTV, *JNGTV GTV2022*, pp.8. [Consulté le 4 avril 2024]. Disponible sur : <https://www2.sngtv.org/article-bulletin/retour-dexperience-de-la-contractualisation-des-soins-en-elevage-allaitant/>

AMIOT, Jocelyn (2024). Notes prise lors d'une interview téléphonique réalisée par mes soins du Docteur vétérinaire Jocelyn Amiot.

AZUR, Frédéric (2024). Notes prise par mes soins lors de l'intervention du Docteur vétérinaire Frédéric Azur à la journée « Quelle solutions pour le maillage ? Le forfait, une autre façon de rémunérer le vétérinaire » à la chambre d'agriculture France à Paris.

ANDRIEU, Julien, BAREILLE, Nathalie et BONNET-BEAUGRAND, Florence (2024). Le contrat forfaitaire de soins vétérinaires [en ligne]. *Bulletin SNGTV* (n°113). pp.77-84. [Consulté le 11 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www2.sngtv.org/article-bulletin/le-contrat-forfaitaire-de-soins-veterinaires>

BALMOND, Louis, REGARD, Caroline, RIOT, Cédric (2019). Déclaration de Toulon [en ligne]. Université de Toulon. [Consulté le 4 septembre 2024]. Disponible sur : <https://www.univ-tln.fr/Declaration-de-Toulon.html>

BARDE, Clothilde (2020). La désertification rurale vétérinaire, des chiffres toujours alarmants [en ligne]. *Le point vétérinaire*. [Consulté le 6 mai 2024]. Disponible sur : <https://www.lepointveterinaire.fr/actualites/actualites-professionnelles/la-desertification-rurale-veterinaire-des-chiffres-toujours-alarmants.html>

BONNET, Pierre, NERI, Matteo (2023). *L'élevage en France : conjoncture et prévisions 2023 Xerfi*. Paris : JEAN MOULIN. pp. 246.

BOUZIANI, Zoubir (2018). L'activité des vétérinaires : de plus en plus urbaine et féminisée [en ligne]. *Insee Première* (numéro 1712). pp.4. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3621973>

CHANU, Annie (2024). Notes prises par mes soins dans le cadre des cours de Marketing enseigné lors du Master Management et Communication des Structures Vétérinaires Libérales à l'IAE Lyon.

CODE CIVIL, Livre III (2018). *Sous-titre 1er : Le contrat (Articles 1101 à 1231-7)* [en ligne]. Légifrance. [Consulté le 7 avril 2024]. Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000032006712/2023-01-01/#LEGISCTA000032006712](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000032006712/2023-01-01/#LEGISCTA000032006712)

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES VÉTÉRINAIRES (2023). *Atlas démographique 2023* [en ligne]. L'Ordre national des vétérinaires. [Consulté le 3 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/communications/actualites/atlas-demographique-2023>

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES VÉTÉRINAIRES (2024). *Atlas démographique 2024* [en ligne]. L'Ordre national des vétérinaires. [Consulté le 20 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/communications/actualites/atlas-demographique-2024>

COURDENT, Nicolas (2021). *La contractualisation, un partenariat rémunérateur pour le vétérinaire en pratique rurale*. Thèse d'exercice vétérinaire. Lyon : VetAgro Sup, 112.

DE BAYNAST, Arnaud, LENDREVIE, Jacques et LÉVY, Julien (2021a). Chapitre 13. La segmentation clients. In : *Mercator 13<sup>ème</sup> édition*. Paris : Dunod. pp. 752-779. Livres en Or. ISBN 978-2-10-082128-0.

DE BAYNAST, Arnaud, LENDREVIE, Jacques et LÉVY, Julien (2021b). Chapitre 14. Le positionnement. In : *Mercator 13<sup>ème</sup> édition*. Paris : Dunod. pp. 780-807. Livres en Or. ISBN 978-2-10-082128-0.

DE BAYNAST, Arnaud, LENDREVIE, Jacques et LÉVY, Julien (2021c). Chapitre 17. Le marketing B to B. In : *Mercator 13<sup>ème</sup> édition*. Paris : Dunod. pp. 902-947. Livres en Or. ISBN 978-2-10-082128-0.

DE BAYNAST, Arnaud, LENDREVIE, Jacques et LÉVY, Julien (2021d). Chapitre 10. Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation. In : *Mercator 13<sup>ème</sup> édition*. Paris : Dunod. pp. 562-609. Livres en Or. ISBN 978-2-10-082128-0.

DELERS, Antoine, FEYS, Brigitte (2015). *Le Benchmarking: S'inspirer des Plus Grands Pour évoluer*. Namur, BELGIUM : Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-6248-6.

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE. Bien-être animal : une préoccupation croissante [en ligne]. In : *vie-publique.fr*. 19 décembre 2023. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/18774-bien-etre-animal-une-preoccupation-croissante>

DUCHÊNE, Mickaël (2023). *Première étape de la contractualisation entre vétérinaires et éleveurs bovins laitiers: l'étude de marché*. Thèse d'exercice vétérinaire. Lyon : VetAgro Sup. pp.114.

FOVEA (2024). Groupement vétérinaire français Fovéa [en ligne]. [Consulté le 7 septembre 2024]. Disponible sur : <https://fovea-vet.fr/>

GAILLARD, Céline (2020). Attentes sociétales, changements climatiques, mutation de la profession : quelles perspectives pour l'élevage ? [en ligne]. *Le point vétérinaire expert rural*. n°402. [Consulté le 7 mai 2024]. Disponible sur : <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/le-point-veterinaire/article-rural/n-402/attentes-societales-changements-climatiques-mutation-de-la-profession-quelles-perspectives-pour-l-elevage.html>

GAILLARD-LARDY, Céline (2022). Bilan des plans écoantibio : un succès en élevage [en ligne]. *Le point vétérinaire*. n°425. [Consulté le 15 mai 2024]. Disponible sur : <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/le-point-veterinaire/article/n-425/bilan-des-plans-ecoantibio-un-succes-en-elevage.html>

HERVE, Marie (2015). *Les déserts vétérinaires au sein des zones rurales françaises : délimitation, caractérisation et analyse des déterminants de leur progression*. Mémoire Master 2 Développement durable dans les pays en développement et en transition. Clermont-Ferrand : École d'économie - Université d'Auvergne. pp. 66.

INEX\_FINANCE (2023). Fovéa poursuit son développement avec l'acquisition d'Excellvet [en ligne]. In : *In Extenso Finance*. 14 décembre 2023. [Consulté le 12 juin 2024]. Disponible sur : <https://finance.inextenso.fr/actualites/fovea-poursuit-son-developpement-avec-lacquisition-dexcellvet/>

JEANGENE VILMER, Jean-Baptiste (2011). Chapitre III : Le welfarisme et l'abolitionnisme. *L'éthique animale*. Paris : Presses Universitaires de France. pp.51-65. ISBN 2130801706.

JO SÉNAT (2013). Découplage de la prescription et de la délivrance des médicaments vétérinaires dans le projet de loi d'avenir pour l'agriculture [en ligne]. In : *Sénat*. 7 novembre 2013. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.senat.fr/questions/base/2013/qSEQ131109128.html>

JUDLIN, Thomas (2017). *Développement d'une offre de service-conseil en clientèle vétérinaire rurale. Application d'une démarche marketing*. Mémoire Master Management et Communication en Structures Vétérinaires Libérales. Lyon : iaelyon, Université lyon III Jean Moulin. pp.101.

KITZINGER, Jenny, MARKOVÁ, Ivana, KALAMPALIKIS, Nikos (2004). Qu'est-ce que les focus groups ? [en ligne] ORFALI, Birgitta (trad.), *Bulletin de psychologie*. Vol. 57 (n° 471), pp. 237-243. DOI 10.3406/bupsy.2004.15339. [Consulté le 4 avril 2024]. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00533472/document>

KUBICKI, Morgane, MILANO, Carmela (2014). *Le Marketing Mix: Les 4 P du Marketing*. Namur, BELGIUM : Lemaitre Publishing. Gestion and Marketing Series. ISBN 978-2-8062-5714-7. pp.60.

LANZ, Héctor (2013). Five reasons you might want to avoid focus groups [en ligne]. In : *Quirk's media*. 16 décembre 2013. [Consulté le 14 avril 2024]. Disponible sur : <https://www.quirks.com/articles/five-reasons-you-might-want-to-avoid-focus-groups>

LAROUSSE (2024). Dictionnaire de la langue française [en ligne]. Editions Larousse. [Consulté le 10 septembre 2024]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/>

LE TUAL, Julien (2019). La contractualisation : nouvelle modalité de rémunération [en ligne]. SNGTV, JNGTV 2019. pp. 3. [Consulté le 20 mars 2024]. Disponible sur : <https://www2.sngtv.org/article-bulletin/la-contractualisation-nouvelle-modalite-de-remuneration/>

LIBAERT, Thierry (2023). Chapitre 1 : Le plan dans la communication de l'entreprise. Le plan de communication - 6<sup>ème</sup> édition. France : Dunod. pp. 15-37. ISBN 2100758683.

MATHEVET, Pierre (2024). Notes prise par mes soins dans le cadre du cours de relation client enseigné lors du Master Management et Communication des Structures Vétérinaires Libérales à l'IAE Lyon.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION (2021). Maillage vétérinaire en territoires ruraux : le point sur la feuille de route [en ligne]. In : *Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire*. 9 novembre 2021. [Consulté le 6 mai 2024]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/maillage-veterinaire-en-territoires-ruraux-le-point-sur-la-feuille-de-route>

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE (2019). Le bien-être et la protection des veaux [en ligne]. In : *Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire*. 5 juin 2019. [Consulté le 16 avril 2024]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/le-bien-etre-et-la-protection-des-veaux>

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE (2023). Ecoantibio 3 : réduire les risques d'antibiorésistance et promouvoir le bon usage des antimicrobiens en médecine vétérinaire (plan national 2023-2028) [en ligne]. In : *Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire*. 18 novembre 2023. [Consulté le 16 avril 2024]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/le-plan-ecoantibio-3-2023-2028>

ORDRE NATIONAL DES VÉTÉRINAIRES (2015). Code de déontologie : Exercice de la médecine (R242-43 à 77) [en ligne]. In : Ordre National des Vétérinaires. 10 juin 2015. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/la-profession-veterinaire/la-reglementation-professionnelle/code-de-deontologie/exercice-exercice-de-la-medecine-r242-43-77>

POMMEREUL, Camille, ROUQUET, Gilles, LEGOUPIL, Vincent (2020). L'offre de suivi global : un exemple de rémunération [en ligne]. SNGTV, JNGTV GTV2020. pp.4. [Consulté le 15 mai 2024]. Disponible sur: <https://www2.sngtv.org/article-bulletin/loffre-de-suivi-global-un-exemple-de-remuneration/>

QUALTRICS. Echelle de Likert : définition et utilisation [en ligne]. In : *Qualtrics*. [Consulté le 17 juin 2024]. Disponible sur : <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/echelle-likert/>

RÉSEAU CRISTAL (2024). Un réseau d'entreprises vétérinaires, au service de la santé animale depuis 30 ans [en ligne]. In : Réseau Cristal. [Consulté le 16 avril 2024]. Disponible sur : <https://www.reseaucristal.fr/>

SAHNI, Navdeep S., WHEELER, S. Christian, CHINTAGUNTA, Pradeep (2018). Personalization in Email Marketing: The Role of Noninformative Advertising Content. *Marketing Science*. Vol. 37 (n° 2). pp. 236-258.

SPETH, Christophe (2015). *La Matrice SWOT : Élaborer un plan stratégique pour votre entreprise*. 50 Minutes. pp. 60. ISBN 978-2-8062-6939-3.

SULPICE, P., DELACROIX, M., CAILLAUX, T., SEON, P. (1999). Le conseil en élevage dans la pratique quotidienne vétérinaire. L'expérience des groupes vétérinaires conventionnés. 3R : Rencontres Recherches Ruminants. pp. 4.

THOMAS (2020). Marge sur cout spécifique : calcul et intérêt [en ligne]. In : *Gerer son entreprise*. 18 mai 2020. [Consulté le 16 août 2024]. Disponible sur : <https://gerer-son-entreprise.fr/marge-sur-cout-specifique-calcul-et-interet/>

TIRADO, Arthur, VANHOYE, Bernard et POISSON, Frédéric (2019). *Installation et maintien de l'exercice vétérinaire dans les territoires ruraux*. Conseil Général de l'Alimentation de l'Agriculture et des Espaces Ruraux. Rapport n° 18119. pp. 127. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/installation-et-maintien-de-lexercice-veterinaire-dans-les-territoires-ruraux>

VIE PUBLIQUE (2019). Revenus des agriculteurs : que prévoit la loi Égalim [en ligne]. In : [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr). 24 mai 2019. [Consulté le 16 avril 2024]. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/eclairage/24053-revenus-des-agriculteurs-que-prevoit-la-loi-egalim>



# ANNEXES

## ANNEXE 1 : Interview du vétérinaire Jocelyn Amiot

### I/ VOTRE STRUCTURE

-Région d'exercice ?

*Clinique vétérinaire de Monestoy - 14 le grand chemin 71360 EPINAC.*

-Depuis quand avez-vous mis en place ce système de contractualisation ?

*Depuis 6 ans.*

-Avec combien d'éleveurs avez-vous commencé la contractualisation ?

*5.*

-Et maintenant, combien d'éleveurs avez-vous en contrats ?

*16 éleveurs mais 20 ateliers différents, nous avons mis en place le contrat pour des ateliers autres que bovins.*

-Quel est le pourcentage d'élevage laitier et allaitant que vous avez dans votre clientèle en contractualisation ?

*Nous avons les deux, mais nous avons plus d'allaitant (à savoir que la moitié des laitiers sont en contrats mais qu'il y a peu de laitiers).*

-Quelle est la proportion des éleveurs jeunes/vieux ? Les jeunes sont-ils plus intéressés par votre système de contractualisation ?

*Plus des jeunes éleveurs : moyenne d'âge de 35ans-40ans. Oui les jeunes sont plus intéressés par la contractualisation.*

-Combien de vétérinaires mixtes ou ruraux purs composent votre clinique ?

*8.*

-Il y a-t-il un vétérinaire attitré par élevage ?

*Un vétérinaire responsable est désigné pour le suivi/la prévention de chaque élevage en contrat.*

### II/ LA COMPOSITION DE VOS CONTRATS

-Flexibilité du contrat : Combien avez-vous de type de contrats actuellement ?

*Au moins 7. Vu qu'on a des ateliers autres que bovins il faut adapter à chaque cas.*

-Compléments par rapport aux infos que j'avais déjà concernant le contenu ?

*Nouveau contrat bovin all inclusive : inclus garde.*

*Quand on dit qu'on inclut les analyses ce sont seulement les analyses des animaux malades, par exemple n'est pas inclus les coproscopies de l'eau de groupe, seulement les coproscopies pour un animal malade sont prises en charge dans le contrat.*

*La contractualisation nous permet de faire des chirurgies audacieuses, par exemple nous avons fait une résection-arthroplastie de la hanche. Les éleveurs n'hésitent plus pour faire des laparotomies exploratrices et nous non plus.*

*-Est-ce que des formations sont incluses ?*

*Non, les éleveurs contractualisés ont les mêmes formations que pour les éleveurs non contractualisés.*

*-Est-ce qu'il y a des avantages de type réductions sur les médicaments par exemple ?*

*Non il n'y a pas de tarif préférentiel. En revanche on va leur faire des « cadeaux » de type donner les produits à date de péremption courte.*

*-Mention achat des médicaments exclusif à la clinique ? ça coule de source ?*

*Non cette mention n'est pas légale. C'est un des intérêts de la contractualisation qu'ils achètent chez nous.*

### III/MISE EN PLACE

*-Quel est l'avenir pour votre système de contractualisation ?*

*Ne cherche pas à l'étendre car ça deviendra difficile d'assumer ce qu'il vend (charge de travail).*

*-Avez-vous procédé à une segmentation ?*

*Non, nous avons présenté la contractualisation à tous les clients.*

*-Est-ce que le contrat a provoqué un changement de fonctionnement dans l'équipe ?*

*Tout le monde n'a pas envie de fonctionner comme ça dans une clinique : l'ensemble de l'équipe doit être d'accord pour que ça se fasse. Malheureusement, si tout le monde dit ok ça ne veut pas dire que tout le monde s'investira...*

*On réalise un système de tournée, organisé par secteur. On a instauré plus tard un forfait de déplacement par zone car on s'est aperçu que c'était trop rentable pour certains éleveurs éloignés de la clinique. On réalise des livraisons colisage chez les éleveurs (notre rayon d'intervention s'étend jusqu'à 45 kilomètres de la clinique). Fonctionnement : mardi aprem, jeudi matin, vendredi matin bloqué pour les tournées pour au moins 1 vétérinaire. Il faut 1 vétérinaire 3 jours par semaine pour faire les suivis liés aux contrats.*

*Une personne doit avoir la charge de l'articulation du suivi : Karine, vétérinaire, s'en occupe chez nous. Il faut dégager 1/4 de journée par semaine pour ce travail.*

-De quelle durée sont les contrats ?

*1 an.*

-Il y a-t-il des critères de non-inclusion dans la contractualisation ?

*Non, mais on aurait dû avec du recul, notamment à jour des factures.*

-Contrat résiliable combien de mois en avance ?

*Pas de préavis. Si l'éleveur veut arrêter ça ne nous dérange pas on arrête.*

-Avez-vous déjà dû arrêter un contrat ou un éleveur a arrêté son contrat ?

*Juste 1 en 6 ans, c'est lui qui a arrêté.*

-Modalité de paiement ?

*Prélèvement automatique mensuel sauf 1 éleveur pas en mensuel.*

#### IV/ PARTIE PRISE DE REcul

-Est-ce que ça limite le stock de médicaments chez eux ?

*Je pense que oui.*

-Quelles étaient les motivations des éleveurs à adhérer ?

*La première chose qu'ils disent c'est « je ne vais plus me poser de questions avant de vous appeler. » Diminution de plus de 30% la mortalité.*

-Une enquête de satisfaction des vétérinaires et/ou des éleveurs a-t-elle été faite ?

*C'est en cours.*

-Etes-vous satisfait par votre système de contractualisation ?

*Oui, mais pas en termes de résultats techniques qui sont compliqués à obtenir pour certains élevages. « Toi pendant 2 ans tu vas y perdre. », c'est ok de ne pas être rentable au début.*

-Avec du recul qu'est-ce que vous auriez fait différemment ?

*On n'aurait pas proposé le système aux éleveurs pas à jour de leurs factures.*

-Est-ce qu'il y a des abus ?

*Pas vraiment, ce n'est pas la mentalité de nos éleveurs. Seulement deux éleveurs ne jouent pas trop le jeu (ils appellent le soir et le dimanche) mais en même temps c'est vrai qu'ils ont beaucoup de pathologies...*

#### V/ AVIS SUR MON PROJET, CONSEILS ?

*Construire le contrat avec les éleveurs c'est une très bonne idée, l'avantage c'est que tu vas répondre à leurs besoins.*

*Si tu as 8-10% de la clientèle qui contractualise c'est déjà pas mal !*

*Selon les fermes, on est gagnant ou perdant, mais dans ce dernier cas on voit quand même une augmentation du CA médicament dépensé à la clinique.*

*Pour les confrères rebutés par ce système car on ne facture pas tout ce qu'on fait, il faut tout facturer à l'acte dans le logiciel métier mais avoir une grille tarifaire spéciale pour avoir le prix à zéro.*

*La contractualisation, c'est un tout « une façon de continuer d'être dans les fermes, ça permet de récupérer la repro face à la concurrence des inséminateurs. C'est dans l'air de l'exercice du XXIème siècle ».*

*Les éleveurs qui achètent ailleurs, c'est difficile de les faire acheter chez toi car s'ils achètent dans toutes les crèmeries ils continueront.*

*Commencer avec des éleveurs motivés par le système. Il faudra les convaincre ! Le fait que ça budgétise leur année est un gros avantage. Ne pas mettre trop peu de chose dans le contrat de base.*

**ANNEXE 2 : Flyer d'invitation à l'évènement « Le forfait de soin vétérinaire » à la clinique de la forêt**



Clinique  
**Vétérinaire**  
de la Forêt

SUIVI D'UN  
BUFFET CONVIVAL !

**ATELIER:**

**LE FORFAIT DE  
SOIN VETERINAIRE**

{ Cher éleveur, votre vétérinaire vous invite à une  
réunion de réflexion sur la mise en place d'un  
nouveau service au sein de la clinique : le forfait  
de soin. Une nouvelle manière de travailler, plus  
sereine et plus performante.  
Nous comptons sur votre présence ! }

\*  
x  
o  
o

**ENSEMBLE, CONSTRUISONS UN  
SERVICE QUI VOUS CORRESPOND**

**LE MERCREDI 22 MAI, À 18H30**

LIEU : CLINIQUE DE LA FORET  
ZA DE LA CHARTE BOUCHÈRE, 49360 YZERNAVY

## ANNEXE 3 : Guide d'animation du focus group

Avez-vous entendu parler du forfait de soin vétérinaire ?	
POSSIBILITES DE CONTENU	
Visites	En journée En garde (soir/nuits/dimanche/samedi après-midi/jour férié)
Déplacements	
Actes simples	Injections, perfusions, drenchage
Consommables	
Analyses	Analyses : numérations Formules, biochimies sanguines, glycémies, urinaires, corps cétoniques, coproscopies d'animaux malades, bactériologies (lait, poumons, fèces, épanchements, nombril), antibiogrammes, tétrakit GEEN.
Autres analyses	Recherches d'inhibiteurs dans le lait, analyses d'eau (chimiques ou bactériologiques)
Imageries	Echographies, radiographies
Chirurgies	Simple (hernies ombilicale veau...) "Audacieuses" (caillettes...)
Médicaments	Tarifification normale, tarification réduite sur préventif
Urgences obstétricales	Vélages, césariennes, prolapsus utérin, hémorragies, non délivrances
Suivi	Avec un vétérinaire référent ou peu importe Reproduction, parasitaire, alimentation Qualité du lait (analyses bactériologiques, antibiogrammes, détection des cellules) Parages curatif et/ou préventif
Audits	Batiments
Ostéopathie	
Autopsies	
BSE	
Actes sanitaires	Vaccinations, prophylaxies, contrôles d'introduction, actes de certification (vaccination FCO)
Formations	fréquences, thématiques, modes de communication (courrier, mail...)
Suggestions	A vos idées !
Animaux de compagnies	Est-ce que des réductions pour mes animaux de compagnie devraient être incluses ?
PAIEMENT	
Fréquence	Mensuel, trimestriel, semestriel, annuel, sur choix de l'éleveur, autre
Prélevement automatique	oui ou non, autre
Critère de facturation	Nombre de vaches en lactation, nombre de vélages annuels, UIV (Unité d'Intervention Vétérinaire), nombre d'animaux total, 1000L/lait produit, UGB (unité gros bétail), autre
ASPECT CONTRACTUEL	
Durée	CDD, CDI
Pré-avis	oui (si oui, durée), non

## ANNEXE 4 : Diaporama de l'évènement « Le forfait de soin vétérinaire »



## Tour des présentations :

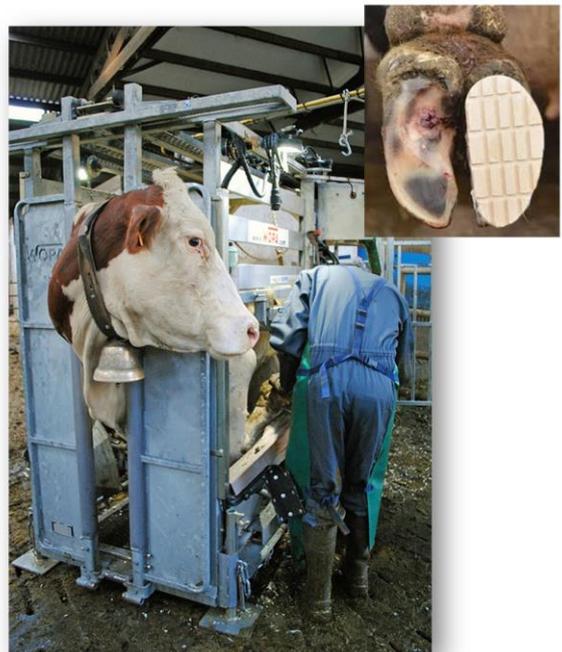
Qui êtes-vous ?

Depuis combien de temps êtes-vous installé ?

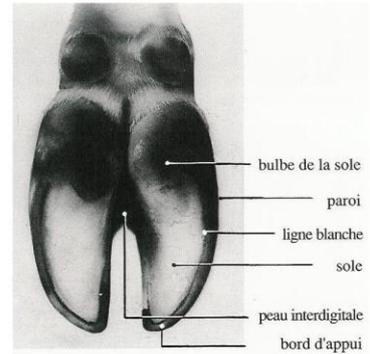
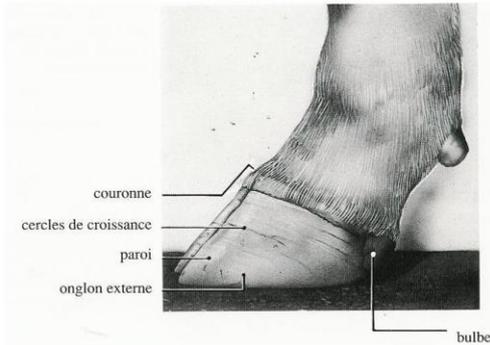
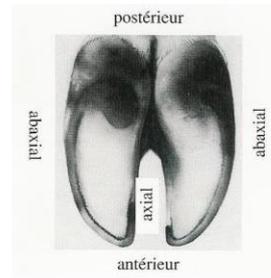
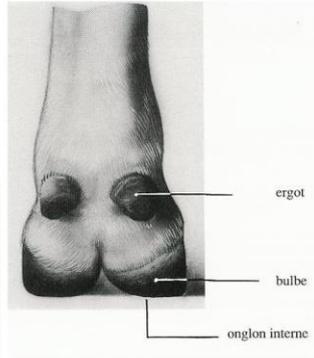
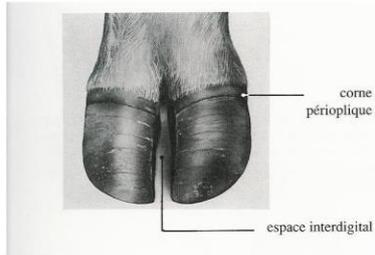
Décrivez-nous votre exploitation (nombre de personne sur la ferme,  
nombre de vaches, races)



## Le parage au service de la production



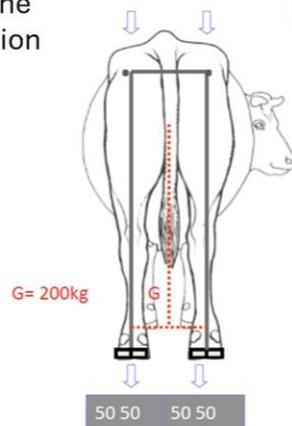
## Le pied des bovins :



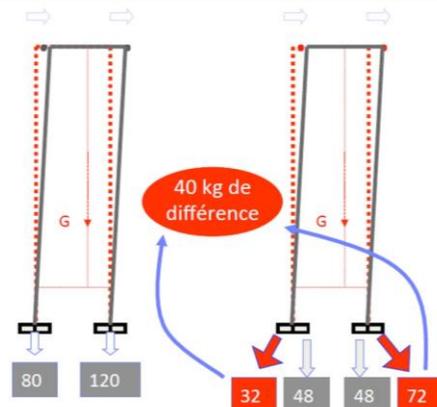
## Particularité de l'onglon externe postérieur :

### → Le plus sollicité

- Déroulé de la marche
- Subit plus de pression



Vache au cornadis, mouvement du bassin de 2,5 cm vers la droite



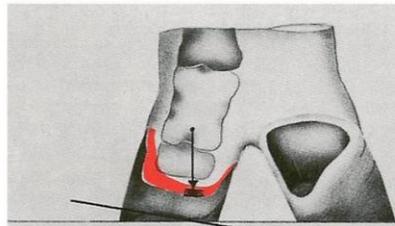
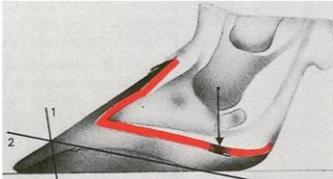
## Particularité de l'onglon externe postérieur :

### → Croissance de la corne excessive

- Physiologique
- Sensibilité plus importante au fourchet
- Effet accru de la fourbure



### → Sensibilité du vif +++ et surcharge plus fréquente



## Comment lever le pied ?

### → S'équiper

- Sécurité
- Facilité
- Rapidité

### → Quelle cage ?

- Selon utilisation
- Selon espace disponible

### → Où la placer ?





## Pourquoi parer ?

### → Rétablir la configuration normale du pied

- Rétablir l'appui
- Ne pas aggraver les lésions

### → Traiter la lésion

- Eliminer la cause
- Soigner
- Soulager

## Pourquoi parer ?

	Rapidité d'évolution	douleur	Inflammation	Traitement
 Panaris <sup>1</sup>	3	3	3	EXCENEL <sup>®</sup> + parage
 Mortellaro	2	3	0 à 1	Parage + traitement local
 Fourchet <sup>1</sup>	1	1	0	Parage
 Abscès <sup>1</sup>	2	1 à 3	0	Parage + traitement local + désinfection
 Ulcère <sup>1</sup>	1	1 à 2	0	Parage
 Limace <sup>1</sup>	1	0 à 1	0	Rien ou ablation

Photos : M. Delacroix<sup>®</sup>

Les antibiotiques, ce n'est pas automatique !

## Impact économique des boiteries :

<b>Stade</b> <b>Référence</b> Pas de boiterie		<b>Pailier II</b> Ingestion : - 7 % Production laitière : - 17 % Intervalle Vêlage Insémination 1 (IV1) : + 25 jours	
<b>Pailier I</b> Ingestion : - 3 % Production laitière : - 5 %		<b>Pailier III</b> Ingestion : - 16 % Production laitière : - 36 % Risque de réforme : x 5	

## Impact économique des boiteries :

	Production (kg / lactation)	Intervalle Vêlage- Vêlage (j)	Probabilité de réforme (% par an)
<b>Vaches non traitées</b>	-100	6	0
<b>Boiteries simples</b>	-50	6	4
<b>Boiteries durables</b>	-250	15	8
<b>Boiteries sévères et compliquées</b>	-800	30	35



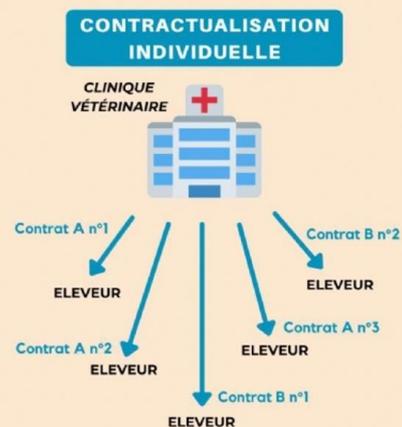
## Le forfait de soin entre éleveurs et vétérinaires :

- **Qu'est-ce que c'est ?**

Une nouvelle manière de travailler ensemble  
 Sur la base d'un **forfait de soin et de suivi**  
 Pour former **un partenariat sur le long terme**  
**Adapter** aux besoins de chaque éleveur  
 (A différencier du conventionnement !)

- **Quel contenu ?**

Visites, déplacement, actes simples  
 +/- suivi  
 +/- actes chirurgicaux  
 Prélèvement mensuel  
 Prix par vache en lactation, vêlage, UIV...

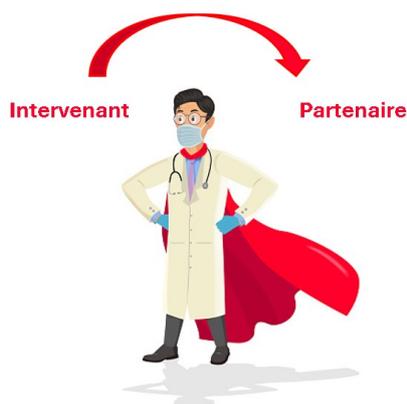




## Nos objectifs :

- ✓ Intervenir plus tôt sur un animal malade et **augmenter son pronostic**
- ✓ **Améliorer la santé** du troupeau en travaillant sur la prévention
- ✓ **Augmenter les performances** zootechniques de l'élevage
- ✓ **Accompagner** l'éleveur et prendre le temps de délivrer un **conseil adapté**

## Pourquoi nous voulons proposer ce nouveau service ?



Nous pensons que c'est l'**avenir**

Moins d'actes « pompier », **plus de chance de survie**

Démarche **bien-être animal** (ex : veaux mâles laitiers)

Mieux connaître les élevages = **meilleurs conseils**

En finir avec le « Moins je te vois, mieux je me porte »

**Apport de toutes nos compétences** aux éleveurs

**Levée le frein économique** à l'appel

## Témoignage d'éleveurs :

« On n'est pas obligé de faire 36 000 cocktails parce que le premier n'a pas fonctionné. On tape juste du premier coup. »

« Meilleur suivi et plus de réactivité, c'est plus facile de gérer le troupeau. »

« Gain en sérénité qui elle n'a pas de prix, on travaille beaucoup mieux ainsi. On apprécie le passage du vétérinaire. »

« Tu as vraiment un interlocuteur avec lequel tu peux discuter, qui connaît très bien ton élevage (...) Je trouve maintenant que c'est vraiment un partenaire. »

« La santé n'est plus une source d'angoisse. On a un partenaire avec qui on a confiance. »

« Aujourd'hui, tu fais venir directement le véto : au moins, tu gagnes du temps sur le diagnostic et sur l'antibiotique. »

« Gain de temps de travail, on passe vraiment moins de temps à gérer les pathologies...enfin, on est plus efficaces »

« Amélioration de mes paramètres zootechniques » (gain jour d'IVV, moins de mortalité..)

## Les bénéfices pour les éleveurs :

- ✓ Moins de mortalité
- ✓ Mieux soigner ses animaux
- ✓ Bien-être animal
- ✓ Moins de charge mentale
- ✓ Soutien
- ✓ Augmentation des performance (sanitaires, productives, reproductives)
- ✓ Avoir une meilleure gestion comptable de l'entreprise agricole (prévisionnels de charges)

Confort de travail

Sérénité

→ Augmentation de la rentabilité de l'élevage et du bien-être à la fois de l'animal et de l'éleveur !



## Notre démarche :

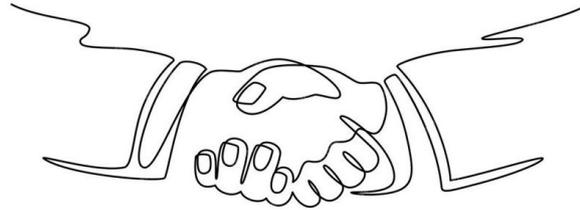


**Construire avec vous les offres de forfait de soin**

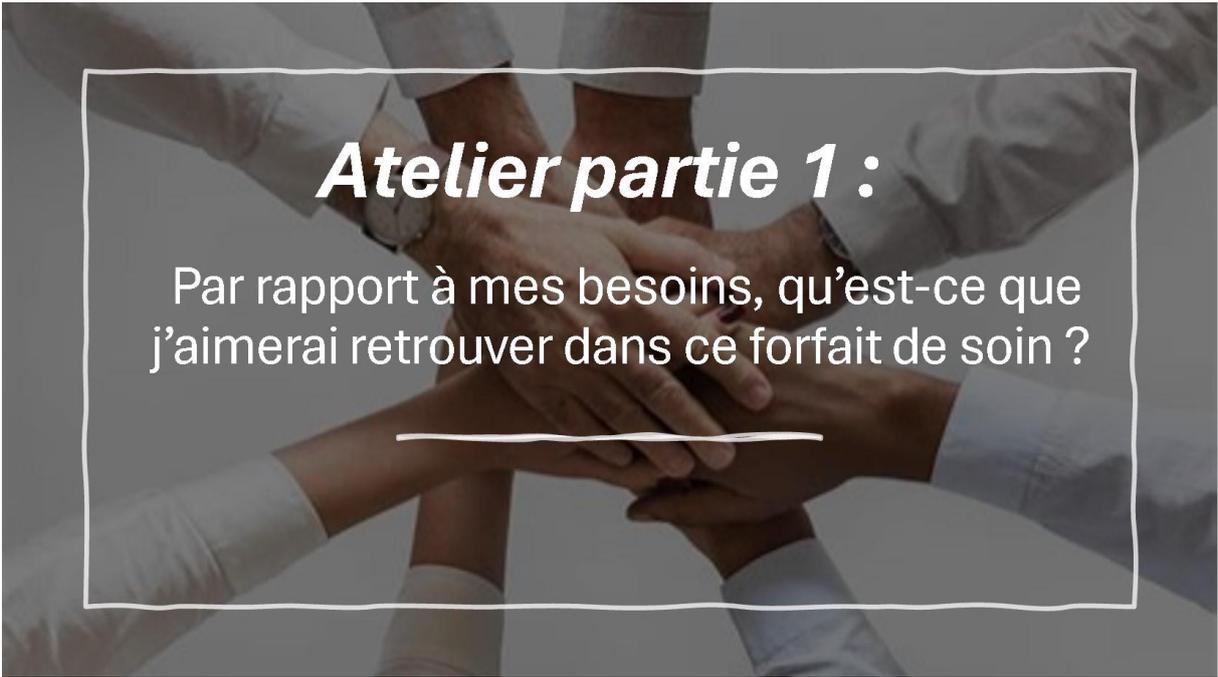
VS

Définir des offres de forfait de soin nous-même puis vous les soumettre

- Cerner vos envies
- Mieux répondre à vos besoins
- Vous proposer des offres réalistes et attrayantes que vous aurez construites



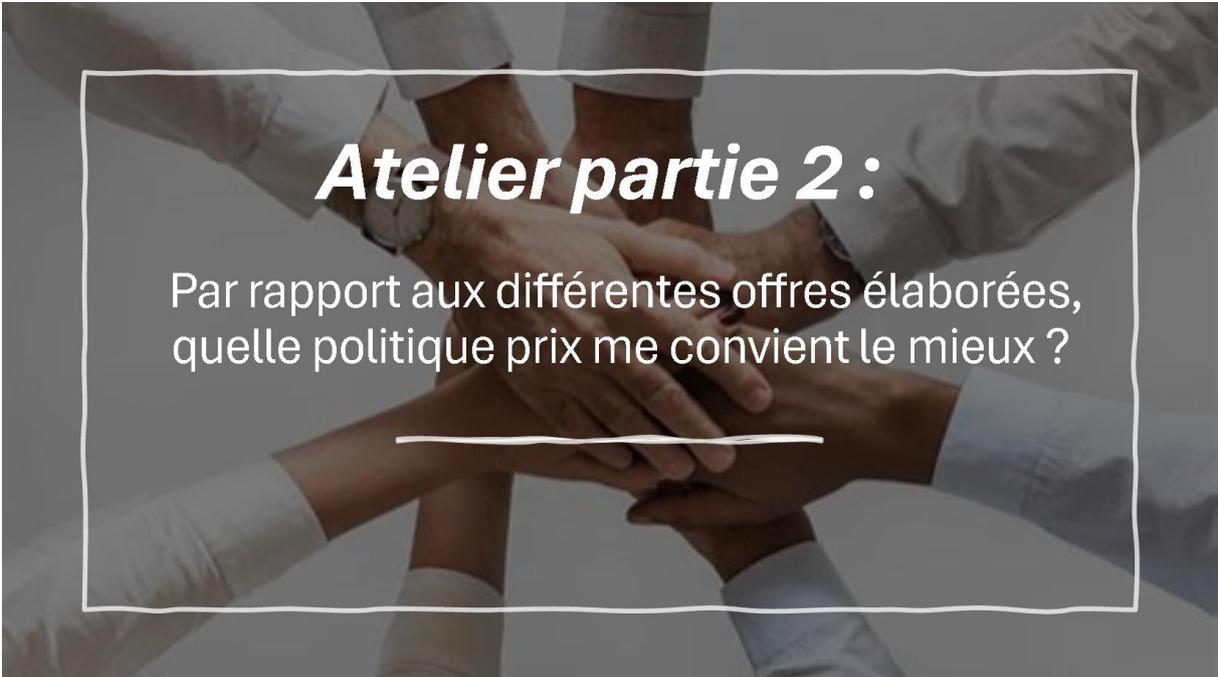
**Atelier :**  
**Elaboration des offres de forfait de soin**



## ***Atelier partie 1 :***

Par rapport à mes besoins, qu'est-ce que j'aimerais retrouver dans ce forfait de soin ?

---



## ***Atelier partie 2 :***

Par rapport aux différentes offres élaborées, quelle politique prix me convient le mieux ?

---

## **Vos retours sont importants !**

- Qu'avez-vous pensé de la réunion ?
- Quel est votre avis sur le projet ?
- Avez-vous des remarques ou suggestions ?
- Avez-vous des questions ?
- Apercevez-vous des freins possibles à la mise en place de ce forfait ?



## **ANNEXE 5 : Retours des éleveurs lors du focus group**

**Élevage 4** : « Réunion super intéressante, on a déjà commencé suivi repro avec Alexandre donc on est déjà un peu lancé. Il faut mettre ça au clair. C'est une bonne idée, à voir ce que ça peut donner chez nous. »

**Élevage 11** : « La réunion très bien, sur le projet je suis entièrement pour, ça me plaît, ça ne me générerait pas de payer un peu plus si on a le résultat au bout, j'aime avoir les résultats chez nous. Il ne faut pas grand-chose pour changer beaucoup de choses parfois. Je suis ok. »

**Élevage 14** : « Très bien la réunion, toujours intéressant d'échanger. Pour le forfait en vaches allaitantes il faut séparer avec laitiers c'est quand même deux productions différentes. Les actes vétérinaires c'est une charge peu significative dans mon exploitation, mettre en place un forfait est-ce judicieux dans mon cas ? je ne sais pas, aujourd'hui c'est surtout le médicament qui me coûte chère et dans un système de forfait c'est l'acte qui est mutualisé. Je fais déjà du préventif et c'est bien. Avant systématiquement on faisait du vermifuge, maintenant on fait des analyses et on s'aperçoit qu'on n'a pas besoin de vermifuger, c'est par les analyses qu'on fait des économies ».

**Élevage 13** : « Je rejoins un peu Élevage 14, dans le système allaitant c'est compliqué, il faut voir au cas par cas et voir le retour sur investissement. Une année ça peut bien se passer et l'autre pas du tout, c'est chez tout le monde pareil. Globaliser ça peut être bien mais il faut voir au cas par cas sur chaque exploitation, ce que veut l'éleveur, où l'éleveur veut aller. Sinon très bien, très bonne démarche. »

**Élevage 6** : « Tant que c'est du gagnant-gagnant, si ça peut améliorer la technique et l'économie c'est super. » « Je suis motivée pour ce truc-là. Il faut voir les résultats finals, le suivi quoi. Ce n'est pas le prix de l'acte c'est le prix de ce qu'il en ressort. »

Nous pousser à faire des trucs que l'on ne ferait pas avant. Il ne faut pas voir ça sur un an mais sur le long terme. »

**Élevage 10 :** « C'est intéressant comme réunion. On ne sait pas où on va avec ce genre de chose, à quoi s'attendre du coup. C'est sûr, améliorer la santé de notre troupeau par le préventif plutôt que curatif c'est vachement intéressant. On ne sait pas trop où on va donc difficile de se projeter. Moi aussi s'il faut mettre un petit billet de plus pour derrière en retrouver un gros, c'est sûr qu'on est tous prêt à le faire. Tu peux payer un peu plus mais si c'est vraiment beaucoup tu vas te dire bon je suis trop perdant. Ça ne se fait pas tout seul. Oui pourquoi pas, à voir. »

**Élevage 12 :** « Bonne démarche de votre part de nous concerter. J'avais eu des échos et à des endroits le changement avait été imposé aux éleveurs, donc c'est bien de votre part. Je rejoins Élevage 13 et 14 j'ai du mal à voir dans nos élevages allaitants ce que ça peut apporter, on a plus des cas atypiques. Mais pourquoi pas, faut essayer. »

**Élevage 5 :** « Oui c'est intéressant d'échanger. Ce sera en fonction du prix final, ce sera ça qui va faire qu'on va y aller ou pas y aller. »

**Élevage 7 :** « Intéressant. Je serai plus pour cibler un problème sur l'exploitation, parce que là c'est un peu fourre-tout, comme fait Élevage 4 un problème de fertilité géré avec le suivi repro ou ça peut être cibler un problème de cellule pour d'autres. »

**Élevage 1 :** « Réunion très très bien, effectivement c'est bien de pouvoir échanger. Je pense que pour que ça prenne, vu qu'on ne sait pas trop où on va, il vaut mieux rester sur des tarifs où les gens ne se font pas trop peur non plus. Plutôt que de proposer des options qui peuvent vite faire grimper le prix, par exemple l'option chir si on voit qu'au final l'éleveur a pris l'option mais il n'a pas beaucoup fait opérer il va dire je me suis fait avoir et ça le refroidit nette, c'est fini. Pour les interventions plus légères si on peut dire, le forfait de base je le trouve pertinent car dès fois on fait l'impasse sur

l'intervention du véto alors que vous venez vous faites un bon ciblage du problème et ça repart vite donc là c'est intéressant. Si on se concentre sur un forfait de base avec un prix raisonnable, je pense qu'on pourra avoir un coût maîtrisé et un bon retour sur investissements. Il faut lancer la machine. »

**Élevage 2** : « Réunion très intéressante. Le forfait de base est une bonne idée, avoir un suivi régulier, éviter de laisser passer des petits problèmes, on n'hésite pas à vous appeler. »

**Élevage 15** : « Je rejoins un peu tout le monde, ce qui pourrait être bien c'est de lancer et se retrouver au bout d'un an pour voir ce qui a été et ce qui n'a pas été, plutôt que se dire ça ne marche pas on arrête tout. Il faut lancer le truc et refaire des réunions pour en reparler pour faire en sorte que ça dure. » → Beaucoup d'approbations d'éleveurs.

## ANNEXE 6 : Questionnaire de satisfaction de l'évènement



### Votre avis sur l'atelier : le forfait de soin vétérinaire

Tout d'abord merci pour votre participation active à l'atelier : le forfait de soin vétérinaire du mercredi 22 mai. Nicolas et Claire ont particulièrement apprécié vos échanges durant cette soirée.

Ce court questionnaire (5min) nous permettra de recueillir vos retours sur la réunion et sur le forfait de soin.

Ce sera l'occasion pour vous de nous indiquer un prix à tête reposée et de nous faire savoir si l'offre vous intéresse pour que l'on puisse vous recontacter.

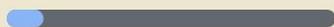
[Connectez-vous à Google](#) pour enregistrer votre progression. [En savoir plus](#)

\* Indique une question obligatoire

Nom et prénom : \*

Votre réponse

Suivant



Page 1 sur 9

[Effacer le formulaire](#)

## LA REUNION

Quel est votre niveau de satisfaction global de la réunion ? \*

	0	1	2	3	4	5	
Très insatisfait	<input type="radio"/>	Très satisfait					

Aviez-vous déjà participé à ce genre d'événement type groupe de discussion ?

- Oui
- Non

Pourquoi avoir accepté de participer à cet événement ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

Aviez-vous toutes les informations nécessaires pour participer à l'événement ?

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

Quelles étaient les informations manquantes ?

Votre réponse

---

Comment avez-vous trouvé la communication sur la réunion (flyer envoyé par mail/courrier et appel) ?

	1	2	3	4	5	
Insuffisante	<input type="radio"/>	Suffisante				

Le choix de la date et de l'horaire était-il pratique pour vous ?

- Oui
- Non

Quel jour/horaire auriez-vous préféré ?

Votre réponse

---

Qu'avez vous pensé de la durée de la réunion ?

- Bonne durée
- TROP courte
- TROP longue

Etes-vous satisfait des intervenants ?

	1	2	3	4	5	
Très insatisfait	<input type="radio"/>	Très satisfait				

Est-ce que l'intervention sur le parage était pertinente pour introduire l'atelier d'élaboration du forfait ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout pertinente	<input type="radio"/>	Très pertinente				

Durant l'atelier, je me suis senti libre de m'exprimer et je me suis senti écouté.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Complètement				

Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié de la réunion ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié de la réunion ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

Avez-vous des recommandations pour améliorer nos prochaines réunions ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

## LE FORFAIT DE SOIN

Après présentation à l'ensemble de l'équipe du forfait que vous avez établi lors de l'atelier, voici l'offre retenue :

### LE FORFAIT DE SOIN

Un forfait personnalisable, adapté aux particularités de votre élevage.

LAITIER par vache/an	AVANTAGES INCLUS	ALLAITANT par vache/an
<input checked="" type="checkbox"/> Visites	% réduction matériels	<input checked="" type="checkbox"/> Visites
<input checked="" type="checkbox"/> Déplacements	% réduction produits de prévention***	<input checked="" type="checkbox"/> Déplacements
<input checked="" type="checkbox"/> Gardes	% réduction écornages	<input checked="" type="checkbox"/> Gardes
<input checked="" type="checkbox"/> Actes basiques*	% réduction castration de veaux	<input checked="" type="checkbox"/> Actes basiques*
<input checked="" type="checkbox"/> Vêlage	% réduction castration de vaches	<input checked="" type="checkbox"/> Vêlage
<input checked="" type="checkbox"/> Analyses sanguines**		<input checked="" type="checkbox"/> Analyses sanguines**
<input checked="" type="checkbox"/> Analyses urinaires		<input checked="" type="checkbox"/> Analyses urinaires
<input checked="" type="checkbox"/> BSE		<input checked="" type="checkbox"/> BSE

#### OPTIONS SUPPLEMENTAIRES POSSIBLES

- Chirurgie d'animaux malades
- Suivi péri vêlage
- Suivi reproduction
- Suivi parage
- Suivi parasitaire

\*actes basiques = injections, perfusion, drençage, prise de sang, échographie sur animal malade uniquement, délivrance, euthanasie  
\*\*analyses sanguines = numération formule, biochimie, ionogramme, avortement  
\*\*\*= vaccin, hygiène de traite, aromathérapie, homéopathie, désinfectants, bolus, popylène, vermifuge, minéraux

Je suis concerné par ... \*

- l'offre vaches laitières
- l'offre vaches allaitantes
- les deux

Est-ce que l'offre retenue correspond à vos besoins ? \*

- |             |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Pas du tout | <input type="radio"/> | Totalement |

Avez-vous des suggestions concernant l'offre?

Votre réponse

---

Quel prix vous paraît-il correct pour le forfait de soin de base (sans les options supplémentaires en bleu) ? Veuillez préciser l'unité de paiement.

Votre réponse

---

Avez-vous des craintes concernant la mise en place du forfait ? Si oui, quelles sont-elles ?

Votre réponse

---

Souhaitez-vous être contacté par un vétérinaire pour une présentation de l'offre plus en détail (prix et contenu des options) ? \*

Oui

Non

Pourquoi n'êtes-vous pas intéressé par le forfait ? \*

Votre réponse

---

**FIN !**

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire.

A bientôt,  
L'équipe de la clinique vétérinaire de la forêt.

[Retour](#)

[Envoyer](#)

Page 9 sur 9

[Effacer le  
formulaire](#)

## ANNEXE 7 : Résultats du questionnaire de satisfaction

	Elevage 11	Elevage 13	Elevage 10	Elevage 4	Elevage 2	Elevage 1	Elevage 6	Elevage 5	Elevage 14	Elevage 12	MOYENNE :
Quel est votre niveau de satisfaction global de la réunion ?	4	5	4	5	5	4	3	3	5	4	4,2
Aviez-vous déjà participé à ce genre d'événement type groupe de discussion ?	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	
Pourquoi avoir accepté de participer à cet événement ?	Optimiser notre élevage	comprendre les besoins de chacun pour pouvoir améliorer et adapter le service clinique sur chaque élevage	curiosité	Échanger et faire évoluer la relation avec le cabinet	Pour développer un nouveau modèle de travail avec mon vétérinaire	Par curiosité		Par curiosité	information		
Aviez-vous toutes les informations nécessaires pour participer à l'événement ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	
Quelles étaient les informations manquantes ?								Mon coût vétérinaires annuel	nombre d'intervention à l'année, différence entre les actes et les médicaments...		
Comment avez-vous trouvé la communication sur la réunion (flyer envoyé par mail/courrier et appel) ?	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4,6
Le choix de la date et de l'horaire était-il pratique pour vous ?	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Quel jour/horaire auriez-vous préféré ?			14 h								
Qu'avez-vous pensé de la durée de la réunion ?	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	Bonne durée	4,6
Etes-vous satisfait des intervenants ?	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4,6
Est-ce que l'intervention sur le parage était pertinente pour introduire l'atelier d'élaboration du forfait ?	4	4	4	5	5	3	1	5	5	3	3,9
Durant l'atelier, je me suis senti libre de m'exprimer et je me suis senti écouté.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié de la réunion ?	Le lunch	Les échanges et d'avoir l'opportunité de lancer un nouveau fonctionnement entre l'éleveur et le cabinet vétérinaire		Les échanges entre tous les participants	L'échange avec les autres agriculteurs sur les attentes de chacun et des différentes options	Échange avec les autres sur les besoins en soins en soins veto		Les échanges	les échanges		
Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié de la réunion ?	Ras	Ras				L'intervention sur le parage. Pas intéressant mais pas nécessaire pour démarrer la réunion.	le mélange va et laitier, pas les memes attentes	Demande du prix du projet			
Avez-vous des recommandations pour améliorer nos prochaines réunions ?	Non	Aucune recommandations particulière				Non	separer les productions	Il faut des éléments chiffré au préalable			
Je suis concerné par ...	l'offre vaches laitières	l'offre vaches allaitantes	l'offre vaches laitières	l'offre vaches laitières	l'offre vaches laitières	l'offre vaches laitières	l'offre vaches allaitantes	l'offre vaches laitières	l'offre vaches allaitantes	l'offre vaches allaitantes	
Est-ce que l'offre retenue correspond à vos besoins ?	4	4	4	5	5	4	4	2	3	3	3,8
Avez-vous des suggestions concernant l'offre ?	Non					Non					

## ANNEXE 8 : Tableaux de calculs du prix du forfait pour les éleveurs laitiers présents au focus group

-Sur 1 an (entre le 01/06/2023 et le 01/06/2024) :

Nom de l'élevage	Chiffres d'affaires liés aux actes des sous-familles BU, BP, BL, BC, BB	Chiffre d'affaires liés aux DP	Somme des deux	Nombre de vêlages	Prix forfait par vêlage/an	
Elevage 7	598,29	146,80	745,09	125	5,96	
Elevage 11	783,01	148,34	931,35	122	7,63	
Elevage 2	1 170,59	358,30	1 528,89	80	19,11	
Elevage 4	2 292,58	230,48	2 523,06	86	29,34	
Elevage 10	1 156,41	416,24	1 572,65	108	14,56	
Elevage 5	462,50	144,55	607,05	109	5,57	
Elevage 1	707,40	103,90	811,30	55	14,75	
Nombre clients : 7			Moyenne vêlages :	97,86	MOY : 13,85	
Version plus précise (suppression ebourgeonnages de la colonne 2)						
Elevage 4	2292,58-469,32	230,48	2 053,74	86	23,88	
					<b>MOYENNE AJUSTEE :</b>	<b>13,07</b>

-Sur 3 ans (entre le 01/06/2021 et le 01/06/2024) :

Nom de l'élevage	Chiffres d'affaires liés aux actes des sous-familles BU, BP, BL, BC, BB	Chiffre d'affaires liés aux DP	Somme des deux	Nombre de vêlages sur 1 an	Nombre de vêlages sur 3 ans	Prix forfait par vêlage/an
Elevage 7	3 206,99	1 009,91	4 216,90	125	375	11,25
Elevage 11	1 430,54	471,99	1 902,53	122	366	5,20
Elevage 2	2 791,44	821,38	3 612,82	80	240	15,05
Elevage 4	5 066,66	886,46	5 953,12	86	258	23,07
Elevage 10	3 537,96	1 096,10	4 634,06	108	324	14,30
Elevage 5	1 159,31	360,04	1 519,35	109	327	4,65
Elevage 1	1 474,82	336,52	1 811,34	55	165	10,98
Nombre clients : 7			Moyenne vêlages :	103,25	MOYENNE :	12,07

## ANNEXE 9 : Simulation du prix des forfaits laitiers et allaitants

	TEST LAITIER 1	TEST LAITIER 2	TEST ALLAITANT 1	TEST ALLAITANT 2
Nb déplacements	21	13	21	13
Prix déplacements	467,88	289,64	467,88	289,64
Nb consultations	20	12	20	12
Prix consultations	694,4	416,64	694,4	416,64
Prix BSE	128,34	128,34	128,34	128,34
Prix actes courants	1327,87	1327,87	1401,77	1401,77
Prix analyses sanguines	149,622	89,7732	149,622	89,7732
Prix analyses urinaires	33,81	20,286	33,81	20,286
Nb vêlages annuel	100	100	85	85
Nb vêlages assistés	X	X	2	2
Prix des vêlages assistés	X	X	294,94	294,94
Prix forfait/vêlage/an	<b>28,02</b>	<b>22,73</b>	<b>37,30</b>	<b>31,08</b>
Marge clinique	1,15	1,15	1,15	1,15
Prix forfait/vêlage/an avec marge	32,22	26,13	42,90	35,74

X= non concerné

## ANNEXE 10 : Plan de communication pour le forfait de soin

<b>Qui ?</b>	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?	Associé sympathique qui a la fibre commerciale. Maitrise parfaite du contenu de l'offre.
<b>Dit quoi ?</b>	Quel doit être le contenu du message (tonalité, registre...)?	Message clair, présentation complète de l'offre, accès sur les bénéfices pour l'éleveur, la sérénité et le confort de travail.
<b>A Qui ?</b>	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les éleveurs ciblés présents au focus group et qui ont répondu être intéressé dans le questionnaire. Commencer progressivement avec 10 éleveurs maximum.
<b>Comment ?</b>	Par quel canal faut-il communiquer ?	Démarchage au domicile après prise de rendez-vous téléphonique. Discours du vétérinaire accompagné d'un support : les plaquettes commerciales (en laisser une au client).
<b>Avec quel effet ?</b>	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Personnaliser encore plus le service et le rendre VIP. Donner accès à une nouveauté en exclusivité. Montrer les bénéfices pour l'éleveur.
<b>Où ?</b>	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	Chez l'éleveur.
<b>Quand ?</b>	A quel moment faut-il communiquer ?	Pas en période intense/creuse pour les éleveurs et quand mise en service du forfait sera possible. Période de démarchage idéale en septembre, puis les autres années au moment du BSE.
<b>Dans quel but ?</b>	Quel est l'objectif de cette communication ?	Avoir la souscription de l'éleveur au forfait de soin avec l'adhésion supplémentaire à des options.

# ANNEXE 11 : Plaquettes commerciales laitières

## LE FORFAIT DE SOIN

Un forfait personnalisable, adapté aux particularités de votre élevage

### LAITIER

**29€ HT**  
par vêlage/an

- Consultations
- Déplacements
- Actes courants\*
- Analyses sanguines\*\*
- Analyses urinaires
- BSE
- Vêlages
- Gardes

+

### AVANTAGES INCLUS

Réduction sur :

- Matériel
- Médicaments préventifs
- Ébourgeonnages
- Castrations de veaux
- Castrations de vaches

+/-

### OPTIONS

- Chirurgie
- Suivi reproduction
- Suivi péri-vêlage
- Suivi global
- Suivi parage
- Suivi parasitaire

LANCEMENT OFFRE -10% : 26,10€

\*actes courants (hors produits) = injection, perfusion, drenchage, prise de sang, échographie sur animal malade uniquement, pose aimant et détection corps étranger, délivrance, transfusion, euthanasie  
\*\*analyses sanguines = numération formule, biochimie, ionogramme

## AVANTAGES INCLUS %

Un forfait qui vous donne des privilèges

### PRODUITS\*

**10%\*\* DE RÉDUCTION SUR :**

<input checked="" type="checkbox"/> Matériels	<input checked="" type="checkbox"/> Désinfectants
<input checked="" type="checkbox"/> Vaccins	<input checked="" type="checkbox"/> Bolus
<input checked="" type="checkbox"/> Hygiène de traite	<input checked="" type="checkbox"/> Propylène
<input checked="" type="checkbox"/> Aromathérapie	<input checked="" type="checkbox"/> Vermifuges
<input checked="" type="checkbox"/> Hépatoprotecteurs	<input checked="" type="checkbox"/> Oligo-vitamines

### ACTES

- 15% sur les ébourgeonnages :  
Prix forfait : 15,30€ HT/veau
- Offre castrations de veaux laitiers :  
25€ HT/veau moins de 4 mois d'âge  
35€ HT/veau plus de 4 mois d'âge
- 10% sur les castrations de vaches :  
Prix forfait : 72€ HT/vache

Pour un ébourgeonnage sans douleur pour l'animal et confortable pour vous, sans baisse de performance !

## NEW

### POURQUOI CASTRER UNE VACHE ?

- Suppression des comportements de chaleur
- Diminution du nombre d'accidents
- Animal plus calme et plus docile, allotement facilité
- Persistance de la production laitière
- ➡ Engraissement possible dans le lot des laitières !

\*voir liste détaillée des produits remisés  
\*\*de réduction HT au total (en comptant les réductions dont vous bénéficiez actuellement)

## LES OPTIONS

### CHIRURGIE LAITIER



**10€ HT**  
par vêlage/an

- ✓ Déplacements de caillette
- ✓ Omphalites
- ✓ Laparotomies exploratrices
- ✓ Hernies ombilicales
- ✓ Gestion des plaies
- ✓ Sutures vaginales



### OBJECTIFS

Lisser les coûts sur l'année liés aux chirurgies et ne pas hésiter à opérer

## LES OPTIONS

Pour tous, 1 visite/mois par un vétérinaire référent

Type de suivi et prix spécial forfait associé	Suivi repro 19,35€ HT par vêlage/an	Suivi péri-vêlage 18,50€ HT par vêlage/an	Suivi global 28,80€ HT par vêlage/an
Etude contrôle laitier (taux, cellules, production)	✗	✓	✓
Diagnostic de gestation	✓	✗	✓
Recontrôle diagnostic de gestation fait avant 45jours	✓	✗	✓
Traitement sur diagnostic de gestation négatif	✓	✓	✓
Visite nursery + exploration transfert colostral	✗	✓	✓
Examen général des génisses (croissance, bouses)	✗	✓	✓
Examen et traitement de l'absence de chaleurs des génisses	✓	✓	✓
Examen général des vaches (NEC, SRR, bouses)	✗	✓	✓
Examen et traitement de l'absence de chaleurs sur vaches	✓	✓	✓
Détection d'endométrite systématiquement sur toutes les fraîches vêlées	Sur animaux ciblés à risques uniquement (vêlages difficiles, jumeaux, non délivrance, fièvre de lait)	✓	✓

100% CONNECTÉ



Suivi informatique (logiciel de suivi vetappli offert sur smartphone)



Compte-rendus et ordonnances envoyés par mail après chaque séance

## LES OPTIONS

10%  
OFF

### SUIVI REPRO

21,5€ HT hors forfait

**19,35€ HT**

par vêlage/an

- ✓ Diagnostic de gestation par échographie sur IA > 30j avec datation du fœtus et détection de géméllité
- ✓ Reconfirmation DG2 si DGI réalisé avant 45j (15% de mortalité avant 45j)
- ✓ Traitements des vaches et génisses vides en concertation avec vous après échographie ovarienne et examen utérin diagnostique
- ✓ Examen des vaches et génisses non venues en chaleur
- ✓ Examen des vaches fraîches vélées ciblées « à risques » (vélages difficiles, vélages de jumeaux, non délivrances, fièvre de lait)



### OBJECTIFS

Améliorer les performances de reproduction et de production du troupeau et donc la rentabilité économique de l'élevage, diminution de l'IVV



## LES OPTIONS

10%  
OFF

### SUIVI PERI-VELAGE

20,35€ HT hors forfait

**18,5€ HT**

par vêlage/an

- ✓ Etudes des résultats du contrôle laitier avant chaque séance
- ✓ Examen visuel des tariés et des prépa vélages avec +/- analyses
- ✓ Examen des fraîches vélées +/- test calcium
- ✓ Examen gynécologique des vaches post vêlage (20-50 jours, fouilles détection métrites et endométrites)
- ✓ Examen échographique et traitement raisonné des vaches et génisses à problèmes (anoestrus > 60j post -vêlage, infertiles, vides)
- ✓ Visite de la nursery et examen des génisses (dosages taux d'anticorps du colostrum ou dans le sang des veaux si besoin, surveillance clinique parasitaire et respiratoire, suivi de croissance)



### OBJECTIFS

Avoir un bon démarrage de la production laitière  
Détecter les hypocalcémies  
Diminuer la fréquence et la gravité des mammites  
Gérer le déficit énergétique de début de lactation et le stress oxydatif au vêlage, diminuer les sub-cétoses et caillettes  
Avoir un bon colostrum  
Diminuer la fréquence et l'impact des diarrhées néo-natales

## LES OPTIONS

<p>10% OFF</p> <p><b>SUIVI REPRO</b></p> <p>21,50€ HT hors-forfait <b>19,35€ HT</b> par vêlage/an</p>	+	<p>10% OFF</p> <p><b>SUIVI PERI-VELAGE</b></p> <p>29,55€ HT hors-forfait <b>18,50€ HT</b> par vêlage/an</p>	=	<p>10% OFF</p> <p><b>SUIVI GLOBAL</b></p> <p>32€ HT hors-forfait <b>28,80€ HT</b> par vêlage/an</p>
---	---	---	---	---

### LE SAVIEZ-VOUS ?

10 jours d'IVV gagnés = 4€/1000L de gagnés  
 Baisse d'1 mois du mois moyen de lactation = 8-10% de lait en plus  
 La production de la primipare commence dans la niche du veau par un bon démarrage !

## LES OPTIONS

### SUIVI PARAGE

- ✓ Parage de toutes les vaches a minima une fois par an
- ✓ Parage des boiteuses plus régulier grâce aux passages fréquents qui permettent de suivre l'évolution de la boiterie vers la guérison
- ✓ Disponibilité et rapidité
- ✓ Par session de 10-20 vaches par demi-journée
- ✓ Fréquence et rythme de passage à déterminer ensemble
- ✓ Planification du prochain rendez-vous à la fin de la session de parage

Entre 4 et 8 passages par an en fonction de la taille de votre élevage

### OBJECTIFS

Augmenter la production laitière  
 Optimiser indirectement les résultats de reproduction  
 Améliorer le bien-être de vos animaux  
 Éviter les pertes engendrées par une boiterie  
 Moins de reformes précoces

### COMBIEN ?

27€ HT par vache pour les 4 pieds puis 19€ par vache si l'animal est paré une autre fois durant l'année  
 + 20€ par pose de talonnette  
 + 15€ par pose de pansement



### LE SAVIEZ-VOUS ?

Coût des boiteries en élevage : 20 000€/100VL  
 Traitement sans parage :  
 100€/VL + temps d'attente lait + baisse de production  
 Résultat 1ère IA : -10 à -20% pour les vaches boiteuses

## LES OPTIONS

### SUIVI PARASITAIRE

11€ HT  
par vêlage/an



Affection parasitaire	Classe d'âge concernée	Analyses	Le saviez-vous ?
✓ Coccidiose	Jeunes	Copro	Souvent asymptomatique, elle est à l'origine de retards de croissance (augmentation de l'indice de consommation, baisse du GMQ), allongement de la période prépubère, baisse de la production laitière, sensibilité augmentée aux maladies intercurrentes
✓ Strongylose	Jeunes Adultes	Copro Lait	Les strongles digestifs sont responsables de diarrhée profuse, de retard de croissance (perte de 20kg de poids en une saison malgré 2 fois plus de foin et d'ensilages consommés). Le traitement des animaux atteints permet de gagner jusqu'à 3kg de lait par jour
✓ Dictyocaulose	Jeunes et adultes	Copro	Entraine une perte de GMQ de 13kg sur la saison ou de 1,7kg/lait/jour en cas de portage asymptomatique et 5kg/lait/j en cas de bronchite vermineuse
✓ Paramphistomose	>18 mois	Copro	Perte d'état mais surtout mauvais transfert colostral vers le veau et baisse de production laitière
✓ Fasciolose	Adultes	Prise de sang	Pertube le bon fonctionnement hépatique et engendre la perte de 2,6kg de lait par jour soit 300 euros par vache par an

Etude des risques dans votre élevage, confirmation par des analyses puis élaboration d'un plan anti-parasitaire adapté actualisé par saison



#### OBJECTIFS

Etre accompagné pour une gestion parasitaire efficace et adaptée à votre troupeau  
Traitement raisonné  
Moindre écotoxicité

Avec le forfait de soin,  
vêto pas loin, éleveur serein !

Personnalisation

Economie

Performance

Proximité

Bien-être

# ANNEXE 12 : Plaquettes commerciales allaitantes

## LE FORFAIT DE SOIN

Un forfait personnalisable, adapté aux particularités de votre élevage

**ALLAITANT**

**23,33€ HT**  
par vêlage/an

- Consultations
- Déplacements
- Actes courants\*
- Vêlages
- Analyses sanguines\*\*
- Analyses urinaires
- BSE
- Gardes

**AVANTAGES INCLUS**

Réduction sur :

- Matériel
- Médicaments préventifs
- Ébourgeonnages
- Castrations de veaux
- Castrations de vaches

**OPTIONS**

- Chirurgie
- Suivi parage
- Suivi parasitaire

LANCEMENT OFFRE -10% : 21€

\*actes courants (hors produits) = injection, perfusion, drainage, prise de sang, échographie sur animal malade uniquement, pose aimant et détection corps étrangers, délivrance, transfusion, euthanasie  
\*\*analyses sanguines = numération formule, biochimie, ionogramme

## AVANTAGES INCLUS %

Un forfait qui vous donne des privilèges

**PRODUITS\***

**10%\*\* DE RÉDUCTION SUR :**

- Matériels
- Désinfectants
- Vaccins
- Bolus
- Aromathérapie
- Propylène
- Hépatoprotecteurs
- Vermifuges
- Oligo-vitamines

**ACTES**

- 15% sur les ébourgeonnages :  
Prix forfait : 15,30€ HT/veau
- Offre castrations de veaux allaitants :  
40€ HT/veau moins de 4 mois d'âge  
60€ HT/veau plus de 4 mois d'âge
- 10% sur les castrations de vaches :  
Prix forfait : 72€ HT/vache

Pour un ébourgeonnage sans douleur pour l'animal et confortable pour vous, sans baisse de performance !

NEW

POURQUOI CASTRER UNE VACHE ?

- Absence des comportements liés aux chaleurs
- Suppression des prolapsus vaginaux
- Diminution du nombre d'accidents
- Animal plus calme et plus docile
- Engraissement facilité

\*voir liste détaillée des produits remisés  
\*\*de réduction HT au total (en comptant les réductions dont vous bénéficiez actuellement)

## LES OPTIONS

### CHIRURGIE ALLAITANT\*



**30€ HT**  
par vêlage/an

✓ Césariennes	✓ Torsions
✓ Matrices (dont amputations)	✓ Episiotomies
✓ Sutures vaginales	✓ Prolapsus vaginaux
✓ Laparotomies exploratrices	✓ Gestion des plaies
✓ Hernies ombilicales	✓ Omphalites
✓ Ruminostomies	✓ Embryotomies



**OBJECTIFS**

Lisser les dépenses liées à l'obstétrique sur l'année et ne plus avoir une facturation par saisons de vêlage.  
Ne pas hésiter à faire certaines opérations

\*option non disponible pour les animaux de race pure ou croisée blanc-bleu-belge

## LES OPTIONS

### SUIVI PARAGE

- ✓ Parage de toutes les vaches a minima une fois par an
- ✓ Parage des boiteuses plus régulier grâce aux passages fréquents qui permettent de suivre l'évolution de la boiterie vers la guérison
- ✓ Disponibilité et rapidité
- ✓ Par session de 10-20 vaches par demi-journée
- ✓ Fréquence et rythme de passage à déterminer ensemble
- ✓ Planification du prochain rendez-vous à la fin de la session de parage

**COMBIEN ?**

27€ HT par vache pour les 4 pieds puis 19€ par vache si l'animal est paré une autre fois durant l'année

+ 20€ par pose de talonnette  
+ 15€ par pose de pansement

Entre 4 et 8 passages par an en fonction de la taille de votre élevage



**OBJECTIFS**

Augmenter la production laitière  
Optimiser indirectement les résultats de reproduction  
Améliorer le bien-être de vos animaux  
Éviter les pertes engendrées par une boiterie  
Moins de reformes précoces

**LE SAVIEZ-VOUS ?**

Coût des boiteries en élevage : 20 000€/100VL

Traitement sans parage :  
100€/VL + temps d'attente lait + baisse de production

Résultat 1ère IA : -10 à -20% pour les vaches boiteuses

## LES OPTIONS

### SUIVI PARASITAIRE

11€ HT  
par vêlage/an



Affection parasitaire	Classe d'âge concernée	Analyses	Le saviez-vous ?
✓ Coccidiose	Jeunes	Copro	Souvent asymptomatique, elle est à l'origine de retards de croissance (augmentation de l'indice de consommation, baisse du GMQ), allongement de la période prépubère, baisse de la production laitière, sensibilité augmentée aux maladies intercurrentes
✓ Strongylose	Jeunes Adultes	Copro Lait	Les strongles digestifs sont responsables de diarrhée profuse, de retard de croissance (perte de 20kg de poids en une saison malgré 2 fois plus de foin et d'ensilages consommés). Le traitement des animaux atteints permet de gagner jusqu'à 3kg de lait par jour
✓ Dictyocaulose	Jeunes et adultes	Copro	Entraine une perte de GMQ de 13kg sur la saison ou de 1,7kg/lait/jour en cas de portage asymptomatique et 5kg/lait/j en cas de bronchite vermineuse
✓ Paramphistomose	>18 mois	Copro	Perte d'état mais surtout mauvais transfert colostral vers le veau et baisse de production laitière
✓ Fasciolose	Adultes	Prise de sang	Pertube le bon fonctionnement hépatique et engendre la perte de 2,6kg de lait par jour soit 300 euros par vache par an

Etude des risques dans votre élevage, confirmation par des analyses puis élaboration d'un plan anti-parasitaire adapté actualisé par saison



#### OBJECTIFS

Etre accompagné pour une gestion parasitaire efficace et adaptée à votre troupeau  
Traitement raisonné  
Moindre écotoxicité

Avec le forfait de soin,  
vêto pas loin, éleveur serein !

Personnalisation

Economie

Performance

Proximité

Bien-être

# ANNEXE 13 : Exemple de contrat (Amiot 2022)

## CONTRACTUALISATION DES SOINS

### Atelier allaitant

Le présent contrat est défini entre :

- la clinique vétérinaire de Monestoy, sis 14 le Grand Chemin 71360 Epinac, représentée par les docteurs BOHY Arnaud (6055), GROSBOIS Edouard (13933), AMIOT Jocelyn (18615), SAVOYE Nancy(20853), DELOST Thomas (24363), GIRARD Benjamin (24074), ci-après nommée « le prestataire »
- Florian, ci-après nommée « le client »

### Objectifs

- Avoir une meilleure gestion comptable de l'entreprise agricole (prévisionnel de charges pertinent)
- Voir les animaux malades plus tôt, afin d'avoir un traitement approprié en première intention et ainsi une meilleure chance de guérison
- Proposer des médicaments en moins grande quantité car mieux ciblés

### Article 1 :

Le présent contrat est un contrat annuel, défini à partir du 01/10/2021 jusqu'au 30/09/2022. Il pourra être rompu par l'une ou l'autre des parties à sa date anniversaire, sans préavis.

Il ne pourra pas être tacitement reconduit. Il fera l'objet d'une réévaluation annuelle en cas de renouvellement, aussi bien dans les termes du contrat que dans sa valeur, valeur définie dans l'article 4 ci-après.

### Article 2 :

Par ce présent contrat, le prestataire s'engage à fournir un service de suivi d'élevage pour le client. Ce contrat s'adresse à l'ensemble des animaux de production de la ferme de l'atelier allaitant (autres ateliers exclus, animaux de compagnie exclus) et inclut les actes suivants :

- les déplacements pour les visites d'animaux malades et pour les actes du contrat
- les consultations d'animaux malades à la clinique comme à la ferme
- le service d'hospitalisation des veaux à la clinique

- les actes réalisés sur les animaux du client lors de ces dites visites ou consultations (diarrhée, amaigrissement, pneumonie, boiterie, non délivrance, mammite...) : injections, mise en place de perfusion, délivrance, lavage utérin, drenchage, ...
- les anesthésies locales et loco-régionales, les sédations (produits facturés en sus)
- les chirurgies réalisées sur les animaux malades jeunes et adultes, hors obstétrique
- les sutures de bünher et les réductions des prolapsus vaginaux
- les radiographies et échographies réalisées sur un animal malade
- les analyses glycémie/B-OH sur les animaux malades et les animaux en suivi de troupeau
- les parages curatifs, c'est à dire traitement des lésions podales uniquement en cas de suppression d'appui, à la clinique ou à la ferme. Le matériel éventuellement utilisé est facturé en sus (ex. : talonnette)
- une offre de suivi de reproduction afin d'optimiser le rendement de l'exploitation (les diagnostics de gestation manuels ou échographiques, diagnostic des ovaires, un examen gynécologique post-partum, une aide à la réforme, une synchronisation des animaux si besoin (seuls les produits seront facturés à part)
- les coproscopies des animaux et le suivi parasitaire du troupeau
- la réalisation du bilan sanitaire annuel et des protocoles de soins
- un suivi des rations alimentaires, avec calculs correctifs si besoin
- les autopsies des animaux de l'atelier concerné.

Article 3 :

Sont exclus du contrat et feront l'objet d'une facturation séparée :

- Toutes les urgences obstétricales (vélages, césarienne, prolapsus utérin, hémorragie vaginale ou utérine, ...), de jour comme de nuit
- les actes de prophylaxie sanitaire soumis à tarification préfectorale ainsi que les actes de certification (vaccination FCO par exemple)
- le parage fonctionnel (ou préventif) des animaux présentant des défauts d'aplombs ou en prévention des défauts d'aplombs
- les actes d'ostéopathie

- les examens complémentaires (analyses, échographies de suivi,...)
- les suppléments soir, nuit et jours fériés
- les déplacements pour les interventions listées dans l'article 3 du dit contrat.

Article 4 :

La facturation de ce contrat se fera de la manière suivante :

- le coût total du contrat de soins pour la période décrite dans l'article 1 est défini à **23 euros HT par vaches mises à la reproduction**, nombre basé sur les prises de sang à réaliser chaque année (cf. DAP). Ce coût sera facturé par le prestataire au client de façon :

mensuelle                       trimestrielle

- l'ensemble des consommables (médicaments, analyses, matériaux, fournitures diverses,...) sera facturé en fin de mois au tarif commun.
- La prophylaxie sanitaire obligatoire sera facturée à sa date de réalisation.
- Les urgences obstétricales (sauf prolapsus vaginal) et leurs déplacements seront facturés au fur et à mesure de leur réalisation et apparaîtront sur la facture de fin de mois.
- Les actes non mentionnés dans l'article 2 seront facturés en sus.

Article 5 :

Des options à ce contrat sont possibles, facturées en plus par le prestataire au client par rapport au montant défini par l'article 4. Ainsi, le client peut choisir d'opter pour plus de suivi (vaccinations, culture de l'herbe, assistance gestion d'exploitation).

Article 6 :

Le prestataire s'engage par le présent contrat à répondre à la demande du client.

Le client s'engage à ne pas abuser du contrat en appelant de façon systématique et intempestive le prestataire pour des actes inutiles. Le client s'engage également à se rendre disponible pour le prestataire et à préparer correctement les visites afin d'optimiser l'efficacité du travail.

Le dit contrat pourra être rompu avant son terme par le prestataire si le client ne réalise pas les paiements réguliers du dit contrat.

L'éleveur ayant souscrit au présent contrat demeure libre de faire intervenir tout autre vétérinaire dans son élevage conformément au code de déontologie et au code rural. La dite intervention reste alors à la charge du client.

Le client déclare que le nombre de vaches mises à la reproduction pour l'exercice en cours est de 90 vaches, correspondant aux nombres de prises de sang à réaliser pour la prophylaxie sanitaire.

Fait à Epinac, le 1/10/2021, en deux exemplaires.

Le client  
(signature précédée de Lu et approuvé)

Le prestataire  
(signature précédée de Lu et approuvé)





# MISE EN PLACE D'OFFRES DE CONTRATS FORFAITAIRES POUR LES ELEVEURS BOVINS D'UNE CLIENTELE VETERINAIRE

---

Auteur

---

MISSANA Claire

Résumé

---

Cette thèse propose une démarche marketing complète pour concevoir une offre de forfait de soin pertinente au sein d'une structure vétérinaire rurale. Notre méthode a été appliquée à la clientèle d'éleveurs bovins laitiers et allaitants de la Clinique Vétérinaire de la Forêt. Nous avons étudié le marché de la contractualisation vétérinaire et l'environnement de la clinique. En fonction, nous avons fait des choix stratégiques : de la segmentation au ciblage des clients, en passant par la co-construction du forfait (focus group) et le positionnement de l'offre. Nous avons utilisé la méthode du marketing mix 4P pour déterminer le contenu de l'offre, les prix associés et le plan de communication que nous avons décidé de réaliser concernant ce nouveau service. En accord avec la volonté des éleveurs, notre offre a été voulue personnalisable. Elle repose sur une base d'actes de soins courants donnant droit à des avantages de types tarifs préférentiels sur certains actes et produits, avec possibilité d'ajouter des options : chirurgie, suivi reproduction, suivi péri-vêlage, suivi global, suivi parage et suivi parasitaire. En aucun cas l'offre de soin élaborée dans cette étude est à copier et appliquer dans une autre clinique, ce serait une erreur car chaque clientèle est unique. En revanche, le but de cette thèse est de pouvoir inspirer les vétérinaires à utiliser notre travail pour créer l'offre adaptée à leur clientèle.

Mots-clés

---

Contractualisation, Forfait de soin, Marketing, Relation client, Éleveurs de bovins

Jury

---

Président du jury : Pr CADORE Jean-Luc  
1er assesseur : Dr LEDOUX Dorothée  
2ème assesseur : Dr BENAMOU-SMITH Agnès