



OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible

This is an author's version published in: <http://oatao.univ-toulouse.fr/26668>

To cite this version:

Mouysset, Théo. Mesure de la satisfaction client d'un centre hospitalier vétérinaire : une enquête auprès des usagers du CHUVAC de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT, 2020, 150 p.

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository administrator: tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr

MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT D'UN CENTRE HOSPITALIER VETERINAIRE : UNE ENQUETE AUPRES DES USAGERS DU CHUVAC DE L'ECOLE NATIONALE VETERINAIRE DE TOULOUSE

THESE
pour obtenir le grade de
DOCTEUR VETERINAIRE

DIPLOME D'ETAT

*présentée et soutenue publiquement
devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse*

par

MOUYSET Théo

Né(e), le 15/03/1995 à LAGNY-SUR-MARNE (77)

Directeur de thèse : M. Pierre SANS

JURY

PRESIDENT :
M. Gérard CAMPISTRON

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :
M. Pierre SANS
Mme Marie-Christine CADIERGUES

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE
Professeure à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

**Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
ÉCOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE DE TOULOUSE**

Directeur : Professeur Pierre SANS

PROFESSEURS CLASSE EXCEPTIONNELLE

- M. **BERTAGNOLI Stéphane**, *Pathologie infectieuse*
- M. **BOUSQUET-MELOU Alain**, *Pharmacologie - Thérapeutique*
- Mme **CHASTANT-MAILLARD Sylvie**, *Pathologie de la Reproduction*
- Mme **CLAUW Martine**, *Pharmacie-Toxicologie*
- M. **CONCORDET Didier**, *Mathématiques, Statistiques, Modélisation*
- M. **DELVERDIER Maxence**, *Anatomie Pathologique*
- M. **ENJALBERT Francis**, *Alimentation*
- Mme **GAYRARD-TROY Véronique**, *Physiologie de la Reproduction, Endocrinologie*
- M. **PETIT Claude**, *Pharmacie et Toxicologie*
- M. **SHELCHER François**, *Pathologie médicale du Bétail et des Animaux de Basse-cour*

PROFESSEURS 1° CLASSE

- M. **BAILLY Jean-Denis**, *Hygiène et Industrie des aliments*
- M. **BERTHELOT Xavier**, *Pathologie de la Reproduction*
- Mme **BOURGES-ABELLA Nathalie**, *Histologie, Anatomie pathologique*
- M. **BRUGERE Hubert**, *Hygiène et Industrie des aliments d'Origine animale*
- Mme **CADIERGUES Marie-Christine**, *Dermatologie Vétérinaire*
- M. **DUCOS Alain**, *Zootechne*
- M. **FOUCRAS Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- M. **GUERIN Jean-Luc**, *Aviculture et pathologie aviaire*
- Mme **HAGEN-PICARD, Nicole**, *Pathologie de la reproduction*
- M. **JACQUIET Philippe**, *Parasitologie et Maladies Parasitaires*
- M. **LEFEBVRE Hervé**, *Physiologie et Thérapeutique*
- M. **MEYER Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- Mme **TRUMEL Catherine**, *Biologie Médicale Animale et Comparée*

PROFESSEURS 2° CLASSE

- Mme **BOULLIER Séverine**, *Immunologie générale et médicale*
- Mme **DIQUELOU Armelle**, *Pathologie médicale des Equidés et des Carnivores*
- M. **GUERRE Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*
- Mme **LACROUX Caroline**, *Anatomie Pathologique, animaux d'élevage*
- Mme **LETRON-RAYMOND Isabelle**, *Anatomie pathologique*
- M. **MAILLARD Renaud**, *Pathologie des Ruminants*
- M. **MOGICATO Giovanni**, *Anatomie, Imagerie médicale*
- M. **RABOISSON Didier**, *Productions animales (ruminants)*

PROFESSEURS CERTIFIÉS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE

- Mme **MICHAUD Françoise**, *Professeur d'Anglais*
- M. **SEVERAC Benoît**, *Professeur d'Anglais*

MAITRES DE CONFÉRENCES HORS CLASSE

- M. **BERGONIER Dominique**, *Pathologie de la Reproduction*

- Mme **CAMUS Christelle**, *Biologie cellulaire et moléculaire*
 M. **JAEG Jean-Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*
 M. **LYAZRHI Faouzi**, *Statistiques biologiques et Mathématiques*
 M. **MATHON Didier**, *Pathologie chirurgicale*
 Mme **MEYNADIER Annabelle**, *Alimentation*
 Mme **PRIYMENKO Nathalie**, *Alimentation*
 M. **VOLMER Romain**, *Microbiologie et Infectiologie*

MAITRES DE CONFERENCES (classe normale)

- M. **ASIMUS Erik**, *Pathologie chirurgicale*
 Mme **BENNIS-BRET Lydie**, *Physique et Chimie biologiques et médicales*
 Mme **BIBBAL Delphine**, *Hygiène et Industrie des Denrées alimentaires d'Origine animale*
 Mme **BOUHSIRA Emilie**, *Parasitologie, maladies parasitaires*
 M. **CONCHOU Fabrice**, *Imagerie médicale*
 M. **CORBIERE Fabien**, *Pathologie des ruminants*
 Mme **DANIELS Hélène**, *Immunologie- Bactériologie-Pathologie infectieuse*
 Mme **DAVID Laure**, *Hygiène et Industrie des aliments*
 Mme **DEVIERS Alexandra**, *Anatomie-Imagerie*
 M. **DOUET Jean-Yves**, *Ophthalmologie vétérinaire et comparée*
 Mme **FERRAN Aude**, *Physiologie*
 Mme **GRANAT Fanny**, *Biologie médicale animale*
 Mme **JOURDAN Géraldine**, *Anesthésie - Analgésie*
 Mme **LALLEMAND Elodie**, *Chirurgie des Equidés*
 Mme **LAVOUE Rachel**, *Médecine Interne*
 M. **LE LOC'H Guillaume**, *Médecine zoologique et santé de la faune sauvage*
 M. **LHERMIE Guillaume**, *Economie de la santé animale*
 M. **LIENARD Emmanuel**, *Parasitologie et maladies parasitaires*
 Mme **MEYNAUD-COLLARD Patricia**, *Pathologie Chirurgicale*
 Mme **MILA Hanna**, *Elevage des carnivores domestiques*
 M. **NOUVEL Laurent**, *Pathologie de la reproduction*
 Mme **PALIERNE Sophie**, *Chirurgie des animaux de compagnie*
 Mme **PAUL Mathilde**, *Epidémiologie, gestion de la santé des élevages avicoles et porcins*
 M. **VERGNE Timothée**, *Santé publique vétérinaire – Maladies animales règlementées*
 Mme **WASET-SZKUTA Agnès**, *Production et pathologie porcine*

ASSISTANTS D'ENSEIGNEMENT CONTRACTUELS

- M. **DIDIMO IMAZAKI Pedro**, *Hygiène et Industrie des aliments*
 M. **LEYNAUD Vincent**, *Médecine interne*
 Mme **ROBIN Marie-Claire**, *Ophthalmologie*
 Mme **ROMANOS Lola**, *Pathologie des ruminants*

ASSISTANTS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE CONTRACTUELS

- Mme **BLONDEL Margaux**, *Chirurgie des animaux de compagnie*
 M. **CARTIAUX Benjamin**, *Anatomie-Imagerie médicale*
 M. **COMBARROS-GARCIA Daniel**, *Dermatologie vétérinaire*
 M. **GAIDE Nicolas**, *Histologie, Anatomie Pathologique*
 M. **JOUSSERAND Nicolas**, *Médecine interne des animaux de compagnie*
 M. **LESUEUR Jérémy**, *Gestion de la santé des ruminants – Médecine collective de précision*
 M. **TOUITOU Florian**, *Alimentation animale*

Remerciements

À Monsieur le Professeur Gérard CAMPISTRON

Professeur à l'université Paul Sabatier

Praticien hospitalier

Pharmacologie

Qui m'a fait l'honneur d'accepter la présidence de mon jury de thèse. Hommages respectueux.

À Monsieur le Professeur Pierre SANS

Directeur de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Qui a accepté d'encadrer mon travail. Qu'il trouve ici l'expression de ma sincère reconnaissance pour la disponibilité et l'aide précieuse dont il a fait preuve.

À Madame le Professeur Marie-Christine CADIERGUES

Directrice administrative du CHUVAC

Professeur à l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Dermatologie

Qui m'a fait l'honneur d'accepter de prendre part à la composition mon jury de thèse. Hommages respectueux.

Table des matières

Introduction	16
1. Le rôle clé de la satisfaction clientèle au sein de l'entreprise vétérinaire	17
1.1. Le métier de vétérinaire.....	17
1.1.1. Définition générale	17
1.1.2. L'entreprise vétérinaire et la notion de service	17
1.1.3. La relation client du vétérinaire.....	18
Des explications claires	18
Un travail en équipe	19
Le libre choix de la part du propriétaire	19
1.2. Le marketing au sein de la profession vétérinaire	19
1.2.1. Définition générale	19
1.2.2. L'importance du marketing pour l'entreprise vétérinaire.....	20
1.2.3. Le marketing des services	20
1.2.4. Une adaptation aux propriétaires avant tout	21
1.3. La satisfaction client.....	22
1.3.1. Définition générale	22
1.3.2. Nécessité d'un bon niveau de satisfaction client	23
Liens entre qualité et satisfaction	25
Liens entre satisfaction et fidélité.....	26
Liens entre fidélité et profits.....	28
1.3.3. Nécessité de mesurer la satisfaction client	29
1.4. Méthodes d'évaluation de la satisfaction clientèle	30
1.4.1. Le modèle multidimensionnel de la satisfaction	30
1.4.2. Contribution linéaire des dimensions : la méthode SERVQUAL	30
La notion de linéarité (ou symétrie)	30
La méthode SERVQUAL.....	32
La hiérarchisation des actions	33
Les limites de la méthode SERVQUAL.....	34
1.4.3. La remise en cause de la linéarité.....	35
1.4.4. Vers un modèle asymétrique	36
1.4.5. Présentation du modèle tétracasse de LLOSA	38
Les quatre catégories de contribution des éléments à la satisfaction.....	38
Mise en place du modèle tétracasse	41

2.	Mise en place du questionnaire de satisfaction client au Centre Hospitalier Universitaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse	43
2.1.	Description du CHUV de Toulouse	43
2.1.1.	Organisation du CHUV de Toulouse.....	43
	Présentation des locaux et des services	43
	Présentation du personnel.....	44
2.1.2.	Le déroulement d'une prise en charge.....	44
	En consultation	45
	En chirurgie	45
	Aux urgences.....	46
2.2.	Construction de l'enquête de satisfaction.....	47
2.2.1.	Le protocole d'enquête	47
	Justification de l'enquête.....	47
	Objectifs de l'enquête.....	47
	Population de l'enquête	48
2.2.2.	Mode de recueil	48
	Support d'enquête.....	48
	Mise en œuvre	49
2.2.3.	La rédaction du questionnaire	50
	Type de questions	50
	Ordre des questions – la notion de <i>blueprint</i>	51
	Choix des questions.....	54
	Architecture du questionnaire.....	57
	Phase de test	58
	Principaux biais de l'enquête.....	58
3.	Analyse des résultats de l'enquête de satisfaction clientèle au Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse.....	60
3.1.	Analyse de la population des répondants	60
3.1.1.	Répartition selon le sexe.....	60
3.1.2.	Répartition selon l'âge.....	61
3.1.3.	Répartition selon l'espèce animale.....	61
3.1.4.	Répartition selon les services fréquentés.....	62
3.1.5.	Répartition selon la présence d'un vétérinaire référent ou non	64
3.1.6.	Répartition selon le nombre de visites.....	64
3.1.7.	Répartition selon les raisons du choix du CHUV	65
3.2.	Traitement des données préalable à l'étude des résultats.....	66

3.2.1.	Conversion des variables qualitatives en variables quantitatives	66
3.2.2.	Dichotomisation de la population en clients satisfaits et clients insatisfaits	66
3.2.3.	Introduction de la notion de satisfaction par bloc.....	67
3.2.4.	Catégorisation de la population selon l'intention de recommander le CHUV	68
3.2.5.	Catégorisation de la population selon l'intention de revenir au CHUV	68
3.3.	Méthode de présentation des résultats	69
3.3.1.	Présentation des variables numériques sous forme de <i>Box Plot</i>	69
3.3.2.	Méthode d'étude de l'influence des différentes catégories sur la satisfaction globale..	70
	Comparaison de deux moyennes	70
	Comparaison de plus de deux moyennes.....	70
	Influence d'un facteur sur la catégorisation en client insatisfait ou client satisfait.....	70
3.3.3.	Comparaison des satisfactions partielles	71
3.4.	Analyse de la satisfaction globale	71
3.4.1.	Satisfaction globale	71
3.4.2.	Influence du sexe des clients sur la satisfaction globale.....	72
3.4.3.	Influence de l'âge des clients sur la satisfaction globale.....	73
3.4.4.	Influence de l'espèce animale sur la satisfaction globale.....	75
3.4.5.	Influence des services fréquentés sur la satisfaction globale.....	76
3.4.6.	Influence de la présence d'un vétérinaire référent sur la satisfaction globale	77
3.4.7.	Influence du nombre de visites préalables sur la satisfaction globale	78
3.4.8.	Influence des raisons du choix du CHUV sur la satisfaction globale.....	79
3.5.	Influence de la satisfaction globale sur l'intention de revenir au CHUV et sur l'intention de recommander le CHUV	82
3.5.1.	Influence de la satisfaction globale sur l'intention de revenir au CHUV	82
3.5.2.	Influence de la satisfaction globale sur l'intention de recommander le CHUV	84
3.5.3.	Le <i>Net Promoter Score</i>	86
3.6.	Détails de la satisfaction.....	87
3.6.1.	Satisfaction par bloc	87
3.6.2.	Satisfaction par élément	90
	Bloc « accueil téléphonique ».....	90
	Bloc « arrivée aux cliniques »	91
	Bloc « salle d'attente »	93
	Bloc « prise en charge »	95
	Bloc « examens complémentaires »	97
	Bloc « pharmacie ».....	99
	Bloc « opération et hospitalisation »	100

Bloc « caisse »	101
3.6.3. Détails au sein de la population des clients insatisfaits	103
3.7. Apport des commentaires libres	105
3.8. Contribution des éléments à la satisfaction selon le modèle tétraclasse de LLOSA	105
3.8.1. Méthode de construction de la matrice tétraclasse de LLOSA.....	105
3.8.2. Présentation de la matrice tétraclasse de LLOSA pour les éléments de l'enquête de satisfaction au sein du CHUV	106
3.8.3. Détails de la catégorisation des éléments par bloc	109
4. Proposition d'axes d'amélioration hiérarchisés à l'aide du modèle tétraclasse de LLOSA.....	114
4.1. Identification des éléments à améliorer.....	115
4.1.1. Bloc « accueil téléphonique ».....	115
4.1.2. Bloc « arrivée aux cliniques »	115
4.1.3. Bloc « salle d'attente »	116
4.1.4. Bloc « prise en charge »	117
4.1.5. Bloc « examens complémentaires »	118
4.1.6. Bloc « pharmacie ».....	119
4.1.7. Bloc « opération et hospitalisation »	119
4.1.8. Bloc « caisse »	120
4.2. Hiérarchisation des éléments à améliorer.....	120
4.3. Proposition de pistes d'amélioration	126
Conclusion.....	130
Bibliographie	131
Annexe 1 : Questionnaire en ligne	134
Annexe 2 : Courriels envoyés aux clients	142
Annexe 3 : Exemples de commentaires libres.....	144
Annexe 4 : Tableau de contingence.....	147

Liste des figures

Figure 1 : Mécanisme de formation de la satisfaction par le client via le paradigme de confirmation des attentes, adapté de TREMBLAY.....	23
Figure 2 : Dissymétrie entre la satisfaction et le bouche-à-oreille, adapté de LARAVOIRE	24
Figure 3 : La relation qualité - satisfaction - fidélité - profits, adapté de CLERFEUILLE et POUBANNE	25
Figure 4 : Liens entre les différents types de qualité et la satisfaction clientèle, adapté de TREMBLAY (repris de RAY).....	26
Figure 5 : Relation entre satisfaction et fidélité selon CHETOCHINE.....	27
Figure 6 : Le continuum de la satisfaction	31
Figure 7 : Contribution linéaire d'une dimension peu importante à la satisfaction	31
Figure 8 : Contribution linéaire d'une dimension importante à la satisfaction.....	32
Figure 9 : Matrice importance/satisfaction, adapté de TREMBLAY	33
Figure 10 : Matrice importance révélée/importance dérivée, adapté de TREMBLAY.....	34
Figure 11 : Du continuum de la satisfaction à la théorie bi-factorielle d'HERZBERG et al.	36
Figure 12 : Contribution des différents éléments au modèle asymétrique	37
Figure 13 : Contribution des éléments clés, adapté de TREMBLAY	39
Figure 14 : Contribution des éléments secondaires, adapté de TREMBLAY	39
Figure 15 : Contribution des éléments basiques, adapté de TREMBLAY	40
Figure 16 : Contribution des éléments plus, adapté de TREMBLAY	40
Figure 17 : Matrice permettant de répartir les éléments en quatre classes selon le modèle tétraclasse de LLOSA.....	42
Figure 18 : Diagramme schématisant les différents parcours clients possible au sein du CHUV de Toulouse, adapté de FINK.....	46
Figure 19 : Présentation du blueprint du CHUV de Toulouse	53
Figure 20 : Architecture globale du questionnaire, adapté de FINK.....	58
Figure 21 : Répartition des répondants selon leur sexe (n=315)	60
Figure 22 : Répartition des répondants selon leur âge (n=328).....	61
Figure 23 : Répartition des répondants selon l'espèce animale (n=331).....	62
Figure 24 : Répartition des répondants selon le service fréquenté (n=339)	63
Figure 25 : Répartition des répondants selon la présence d'un vétérinaire référent ou non (n=339)....	64
Figure 26 : Répartition des répondants selon le nombre de visites (n=284)	65
Figure 27 : Répartition des répondants selon la principale raison du choix du CHUV (n=327).....	65
Figure 28 : Représentation graphique des indicateurs statistiques utilisés.....	69
Figure 29 : Répartition des notes de satisfaction globale	72
Figure 30 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires	73
Figure 31 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires	74
Figure 32 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'espèce animale	75
Figure 33 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le service fréquenté	76
Figure 34 : Répartition des notes de satisfaction globale selon la présence d'un vétérinaire référent ou non.....	77
Figure 35 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le nombre de visites préalables.....	78
Figure 36 : Répartition des notes de satisfaction globale selon la principale raison du choix du CHUV	80

Figure 37 : Répartition des clients selon leur intention de revenir au CHUV (n=333).....	82
Figure 38 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'intention des clients de revenir au CHUV.....	83
Figure 39 : Répartition des clients selon l'aptitude à recommander le CHUV (n=330)	84
Figure 40 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'intention de recommander le CHUV	85
Figure 41 : Représentation du Net Promoter Score au sein du CHUV	87
Figure 42 : Répartition des notes de satisfaction par bloc	88
Figure 43 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « accueil téléphonique ».....	90
Figure 44 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »	92
Figure 45 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « salle d'attente »	94
Figure 46 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « prise en charge »	96
Figure 47 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « examens complémentaires »	98
Figure 48 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « pharmacie »	99
Figure 49 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « opération et hospitalisation »	100
Figure 50 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « caisse »	102
Figure 51 : Matrice tétraclasse schématisant la contribution des éléments à la satisfaction globale ..	107

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation des éléments retenus par bloc. Comparaison avec l'enquête réalisée en 201454	
Tableau 2 : Conversion de l'échelle de satisfaction qualitative en échelle de satisfaction numérique .	66
Tableau 3 : Dichotomisation de la population selon la note de satisfaction globale	67
Tableau 4 : Dichotomisation de la population selon la note de satisfaction par caractère	67
Tableau 5 : Catégorisation de la population selon l'intention de recommander le CHUV	68
Tableau 6 : Catégorisation de la population selon l'intention de revenir au CHUV.....	68
Tableau 7 : Présentation des notes de satisfaction globale.....	71
Tableau 8 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires.....	73
Tableau 9 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'âge des propriétaires.....	74
Tableau 10 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'espèce animale	75
Tableau 11 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le service fréquenté.....	77
Tableau 12 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon la présence d'un vétérinaire référent ou non.....	78
Tableau 13 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le nombre de visites	78
Tableau 14 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon la raison du choix de la venue au CHUV	80
Tableau 15 : Indices statistiques de la satisfaction globale en fonction de l'intention de revenir des clients	83
Tableau 16 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'intention de recommander le CHUV.....	86
Tableau 17 : Indices statistiques des notes de satisfaction par bloc	88
Tableau 18 : Comparaison des notes moyennes de satisfaction par bloc	89
Tableau 19 : Indices statistiques des éléments du bloc « accueil téléphonique ».....	91
Tableau 20 : Indices statistiques des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »	93
Tableau 21 : Indices statistiques des éléments du bloc « salle d'attente »	95
Tableau 22 : Indices statistiques des éléments du bloc « prise en charge »	97
Tableau 23 : Indices statistiques des éléments du bloc « examens complémentaires »	98
Tableau 24 : Indices statistiques des éléments du bloc « pharmacie ».....	99
Tableau 25 : Indices statistiques des éléments du bloc « opération et hospitalisation »	101
Tableau 26 : Indices statistiques des éléments du bloc « caisse ».....	102
Tableau 27 : Éléments les moins bien notés au sein de la population des clients insatisfaits en comparaison avec la population générale.....	103
Tableau 28 : Tableau récapitulatif de la catégorisation des éléments selon le modèle tétraclasse de LLOSA	108
Tableau 29 : Classification des éléments selon le modèle tétraclasse de LLOSA : regroupement par bloc	110
Tableau 30 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « accueil téléphonique »	115
Tableau 31 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »	116
Tableau 32 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « salle d'attente ».....	117
Tableau 33 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « prise en charge »	118
Tableau 34 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « examen complémentaire »	118
Tableau 35 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « pharmacie ».....	119

Tableau 36 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « opération et hospitalisation ».....	120
Tableau 37 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « caisse ».....	120
Tableau 38 : Classement des éléments par niveau de satisfaction croissant	121
Tableau 39 : Liste hiérarchisée des éléments à améliorer suite aux résultats de l'enquête de satisfaction du CHUVAC	124

Liste des abréviations

CHUV : Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire

CHUV-AC : Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire pour Animaux de Compagnie

CHUV-NAC : Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire pour Nouveaux Animaux de Compagnie

ENVT : École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Max. : Valeur maximale

Med. : Médiane

Min. : Valeur minimale

Moy. : Moyenne

NAC : Nouveaux Animaux de Compagnie

Q1 : Premier quartile

Q3 : Troisième quartile

NPS : *Net Promoter Score*

Introduction

Bien que le métier du vétérinaire praticien soit centré sur la santé animale, le diagnostic, et la prise en charge médicale et/ou chirurgicale des animaux, les notions de relation clientèle et de stratégie marketing n'en demeurent pas moins importantes.

En effet, le vétérinaire praticien s'inscrit dans la dynamique d'une entreprise. Comme toute entreprise, celle-ci doit être économiquement viable. Pour cela, elle doit satisfaire ses clients et les fidéliser, sans quoi ces derniers sont libres de s'offrir les services d'un autre vétérinaire, c'est-à-dire d'une entreprise concurrente.

Dans ce contexte, les vétérinaires doivent prendre connaissance des attentes de leurs clients, pour offrir une prestation de services qui correspond à ces attentes.

Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV) de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT) ne fait pas exception à cette règle mais son mode de fonctionnement particulier (lié à la formation des étudiants) justifie une approche particulière.

La satisfaction clientèle au sein du CHUV a déjà fait l'objet d'une évaluation en 2014 (Le Leuch, 2014). A l'issue de cette étude, les différents facteurs d'insatisfaction ont été mis en évidence et des axes d'amélioration ont ainsi été proposés. Ce travail s'inscrit dans la continuité de celui effectué en 2014. Il vise à mettre en évidence les facteurs actuels d'insatisfaction des clients du CHUV, puis de les comparer à ceux soulevés en 2014.

Une première partie sera consacrée aux relations entre le vétérinaire et ses clients. Cette approche bibliographique présentera également les différents outils disponibles pour mesurer la satisfaction clientèle.

La seconde partie traitera de la construction de l'enquête réalisée à travers ce travail, puis la troisième partie exposera les résultats, tout en les comparant avec l'enquête de 2014.

Enfin, la quatrième et dernière partie proposera des axes d'améliorations, classés par ordre d'importance, lorsque cela est pertinent.

1. Le rôle clé de la satisfaction clientèle au sein de l'entreprise vétérinaire

1.1. Le métier de vétérinaire

1.1.1. Définition générale

Selon le référentiel d'activité professionnelle vétérinaire publié en 2017 (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2017), « le docteur vétérinaire est un expert de l'animal. ». Sa mission première est de soigner et protéger les animaux.

Ce référentiel liste ainsi les compétences spécifiques du vétérinaire à savoir :

- des compétences de conseils et de prévention vis-à-vis de la santé animale
- des compétences diagnostiques
- des compétences de prises en charge médicales ou chirurgicales
- des compétences d'action pour la santé publique

Il liste ensuite les compétences transversales du vétérinaire. Parmi elles, nous retrouvons les notions de gestion d'entreprise et de communication (notamment avec les clients).

De cela ressort la notion d'un métier aux multiples facettes. Le vétérinaire praticien s'occupe au quotidien de la santé des animaux, tout en assurant la viabilité économique de son entreprise. Cette dernière est assurée grâce aux clients, qui occupent un rôle clé. La relation avec les clients doit être optimale.

1.1.2. L'entreprise vétérinaire et la notion de service

Le praticien vétérinaire propose une offre de service.

Selon KOTLER (2000), un service se définit comme une activité ou une prestation soumise à l'échange, sans engendrer de transfert de propriété. Ainsi, une des caractéristiques du service est qu'il est intangible. La perception de la qualité du service par le client est donc complexe.

En lien avec l'intangibilité du service, le client peut se raccrocher aux aspects matériels, même si cela ne semble pas être le plus primordial dans le service proposé par un vétérinaire. Il jugera alors la qualité du service par le parking, l'aspect des locaux, la propreté, l'aspect du personnel... (Kotler, 2000).

Ensuite, le client peut juger la qualité du service proposé de par son expérience personnelle, en comparant avec un service plus ou moins similaire, proposé par une autre ou la même entreprise au cours de sa vie passée.

D'autre part, le client arrive avec un besoin et une attente. Il jugera alors la qualité du service par la réponse à ce besoin (Hughes et al., 2018). Cela peut être source de conflit si l'avis du professionnel diffère de la volonté du client. En clientèle vétérinaire, le propriétaire arrive souvent avec un problème bien précis, qu'il perçoit sur son animal. Il peut par exemple arriver en indiquant que son chien tousse et qu'il veut que cela cesse. En prescrivant un antitussif, le vétérinaire s'assurerait de répondre au besoin de son client, mais ce n'est pas forcément l'action qu'il privilégie. En tant qu'expert de la santé animale, le vétérinaire adopte un esprit scientifique, et tente d'établir – quand cela est possible – un diagnostic qui lui permet de traiter la cause et non les signes cliniques perçus par le propriétaire.

Il est à noter que le cas des clients référés, qui occupent une part non négligeable des consultations au sein du CHUVAC de l'ENVT (25% des répondants de cette enquête), fait exception. En effet, les propriétaires viennent suite à un ou plusieurs examens ou traitements réalisés par leur vétérinaire traitant, et qui n'a pas pu satisfaire leurs attentes. Le vétérinaire se doit donc de proposer toutes les solutions envisageables, tout en gardant à l'esprit que le choix revient finalement au propriétaire de l'animal.

Cela amène donc à un autre point important dans la perception de la qualité d'un service, qui est la communication autour de ce service, du professionnel vers le client.

1.1.3. La relation client du vétérinaire

Souvent perçu à tort comme un métier mettant en scène deux acteurs principaux, à savoir le vétérinaire et l'animal à soigner, le praticien vétérinaire se situe en réalité au cœur du trio « vétérinaire – propriétaire – animal ». Selon l'étude réalisée en 2013 (McArthur, Fitzgerald, 2013) la relation entre le vétérinaire et le client serait même plus importante que les interactions entre le vétérinaire et l'animal à soigner.

En 2018, une enquête a été réalisée en Australie et au Royaume-Uni (Hughes et al., 2018) pour définir ce qu'est un bon vétérinaire à partir du point de vue des propriétaires d'animaux de compagnie. Cette enquête s'inscrit au cœur du projet VetSet2Go, un projet international qui vise à déterminer les capacités les plus importantes pour la réussite dans la profession vétérinaire. Parmi les trois catégories jugées comme les plus importantes par les propriétaires se retrouve la relation client. Les différents points auxquels les propriétaires attachent de l'importance sont :

Des explications claires

Le vétérinaire doit expliquer clairement sa démarche, en évitant d'utiliser un jargon médical ou bien en expliquant les termes employés. Il est important pour les propriétaires que le vétérinaire prenne soin de vérifier qu'ils comprennent bien la démarche et les étapes à venir dans la prise en charge.

Un travail en équipe

Les propriétaires désirent que leur point de vue soit pris en compte, notamment du fait de la connaissance qu'ils ont de leur animal. Ils préfèrent des questions ouvertes, avec un dialogue à double sens, c'est-à-dire des qualités d'écoute de la part du vétérinaire.

Enfin, ils attendent du vétérinaire qu'il les éduque par rapport à la prise en charge de leur animal, pour qu'ils puissent être proactifs.

L'importance de cette démarche centrée sur le travail en équipe et de la confiance mutuelle du vétérinaire et du propriétaire est également soulignée dans l'étude de KÜPER et MERLE (2019) qui démontre que cette collaboration augmente la satisfaction du propriétaire ainsi que sa fidélité.

Le libre choix de la part du propriétaire

Les propriétaires désirent que le vétérinaire s'accommode et soit flexible vis-à-vis de leurs besoins et de leurs demandes. Ils attendent de la compréhension face aux décisions prises.

Ainsi, il est important pour le praticien vétérinaire de développer ses compétences en communication pour entretenir une bonne relation avec sa clientèle.

Il est à noter qu'en plus de satisfaire les clients, un effort de communication provoque une augmentation de l'intention d'adhérer aux recommandations du vétérinaire (McArthur, Fitzgerald, 2016).

Une étude réalisée en 2012 (Kanji et al., 2012) permet également de démontrer qu'une communication claire, avec un effort de la part du vétérinaire pour inclure le propriétaire et travailler en collaboration avec lui permet d'obtenir un meilleur respect des recommandations post-chirurgicales.

1.2. Le marketing au sein de la profession vétérinaire

1.2.1. Définition générale

Le marketing se définit comme l'ensemble des actions qui a pour objectif d'étudier les besoins des clients et de s'y adapter afin d'en être le plus proche.

Selon KOTLER (2000), la définition la plus simple du marketing est « répondre aux besoins de manière rentable ».

1.2.2. L'importance du marketing pour l'entreprise vétérinaire

Les structures vétérinaires sont nombreuses en France et il est simple pour un propriétaire de passer de l'une à l'autre ou de vouloir obtenir un second avis. Dans ce contexte concurrentiel, et bien que la confraternité soit une valeur fondamentale de la profession, le vétérinaire doit attacher de l'importance à son rôle de chef d'entreprise et ainsi mettre en place des stratégies marketing adaptées, à savoir ce que l'on appelle le marketing des services.

L'objectif est de créer une relation et une situation qui satisfassent les deux parties (le vétérinaire et le propriétaire) afin que ce dernier ne soit pas tenté d'aller utiliser les services d'un vétérinaire concurrent.

1.2.3. Le marketing des services

Le marketing des services est un marketing qui est adapté à la commercialisation des services. Ainsi, ses caractéristiques découlent de celles des services. L'intangibilité du service est une caractéristique majeure qui occupe un rôle important dans le marketing des services.

Selon KOTLER (2000), les clients vont juger la qualité du service reçu par les aspects concrets qui entourent cette offre. Cela est d'autant plus vrai en clientèle vétérinaire car les propriétaires ne possèdent en général pas les connaissances nécessaires pour juger la pertinence de ce qui est mis en place par le vétérinaire. Les propriétaires porteront ainsi une grande importance au personnel (tenue, courtoisie), aux locaux (parking, aspect extérieur de la clinique, salle d'attente), à l'équipement, et aux tarifs.

Tous ces éléments doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie marketing. Le *marketing mix* constitue l'ensemble des décisions et des actions réalisées dans différents domaines pour assurer le succès économique d'une entreprise.

Traditionnellement, ces domaines sont au nombre de quatre selon le concept des « 4 P » pour :

- *Product* (produit ou service ici) : il s'agit des caractéristiques des différents services proposés au sein de l'entreprise vétérinaire. Cela va des services de base (consultations, hospitalisation, chirurgies), qui sont présents dans toutes les structures vétérinaires, aux choix de services supplémentaires qui sont instaurés en fonction de la demande et de la possibilité d'y répondre (consultations spécialisées, scanner, endoscopie...).
- *Price* (prix) : il influe sur le positionnement de la structure par rapport à la concurrence et sur la marge produite lors de la délivrance du service, et donc de la différence entre ce qui est payé par le propriétaire, et le coût de génération du service (matériel consommable, usure du matériel, personnel...).

- *Promotion* (communication) : il s'agit de toute communication qui a lieu du vétérinaire vers le propriétaire. Il peut s'agir des conseils de santé qui permettent d'offrir de nouveaux services, par exemple lors de découvertes qui ne concernaient pas le motif de consultation initial (cytoponction d'une masse, conseil de détartrage, bilan sanguin...). Cela peut également être de l'information du propriétaire, notamment lors des premières consultations (informations sur la fréquence de vaccination, de l'utilisation des antiparasitaires, informations sur la stérilisation...). En ce qui concerne la communication vers l'extérieur, elle est désormais libre depuis 2015 (Ordre des vétérinaires, 2015), sous réserve de respecter le code de déontologie vétérinaire et le code de la santé publique réglementant l'usage des médicaments vétérinaires.
- *Place* (distribution) : il s'agit des différents canaux de distributions mis en place.

Selon LOVELOCK et WIRTZ (2011), spécialistes du marketing des services, il s'agirait plutôt du concept des « 7 P », en rajoutant les trois aspects suivants :

- *Process* (processus) : il s'agit du processus par lequel le client reçoit le service. Il faut trouver un parcours client qui soit efficace, simple et agréable pour le propriétaire.
- *Physical environment* (l'environnement physique) qui influe sur la perception de la qualité du service par le client. Cela constitue un point important pour l'entreprise vétérinaire, car bien qu'il s'agisse de service, la composante matérielle est très présente. D'autre part, il s'agit de la première impression que perçoit le propriétaire de l'entreprise vétérinaire.
- *People* (acteurs) : les acteurs de l'entreprise vétérinaire (les vétérinaires, les auxiliaires spécialisées vétérinaires, ainsi que les étudiants en ce qui concerne le CHUV) ont évidemment un rôle majeur dans la stratégie marketing. En plus des compétences propres de leur métier, il est important qu'ils adoptent une attitude positive pour que les propriétaires se sentent à l'aise au sein de la structure.

1.2.4. Une adaptation aux propriétaires avant tout

A travers les différents aspects du marketing des services évoqués et devant être mis en place au sein de la structure vétérinaire, les propriétaires occupent un rôle central. Il est nécessaire de prendre en compte leur point de vue, leurs demandes, leurs attentes, pour adapter notre plan marketing.

Pour faire un bilan sur ce qui est proposé par leur structure, les vétérinaires doivent mettre en place une évaluation de la satisfaction clientèle. Se dégageront alors les sources de satisfaction, ce qui permet de valider certains choix, mais aussi les sources d'insatisfaction. Il sera alors nécessaire d'envisager des axes d'amélioration lorsque cela est possible, d'un point de vue pratique et économique.

1.3. La satisfaction client

1.3.1. Définition générale

Nous allons dans un premier temps tenter de donner une définition de la satisfaction dans le contexte du marketing. Cela n'est pas chose aisée, car comme l'indique TREMBLAY dans son rapport (2006), il n'existe pas de consensus sur la définition de la satisfaction parmi les différents spécialistes qui s'y sont intéressés. MERDINGER indique en revanche que certaines caractéristiques se retrouvent dans la plupart des définitions de la satisfaction en marketing (2009) :

- La satisfaction est un état psychologique. Elle indique en effet un processus d'évaluation mettant en jeu des aspects affectifs et cognitifs.
- La satisfaction est un jugement postérieur à l'expérience de consommation. LLOSA évoque ainsi que la satisfaction est « une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service » (1997).
- La satisfaction est comparative. LLOSA indique que « la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli » (1997). Comme l'indique TREMBLAY (2006), cette notion ajoute trois caractéristiques supplémentaires :
 - o La satisfaction est subjective, puisque fondée sur la perception du client.
 - o La satisfaction est relative, puisqu'elle varie en fonction des attentes du client.
 - o La satisfaction est évolutive, c'est-à-dire qu'elle varie dans le temps.

Ainsi, pour une même expérience de service entre deux clients différents, la satisfaction sera elle aussi différente. Selon cette définition de la satisfaction, trois situations différentes sont envisageables :

- si la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, cela engendre une forte satisfaction ;
- si la qualité perçue est au même niveau que la qualité attendue, cela engendre de l'indifférence ou de la satisfaction ;
- si la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, cela engendre de l'insatisfaction.

Il s'agit du paradigme de la confirmation des attentes (Figure 1).

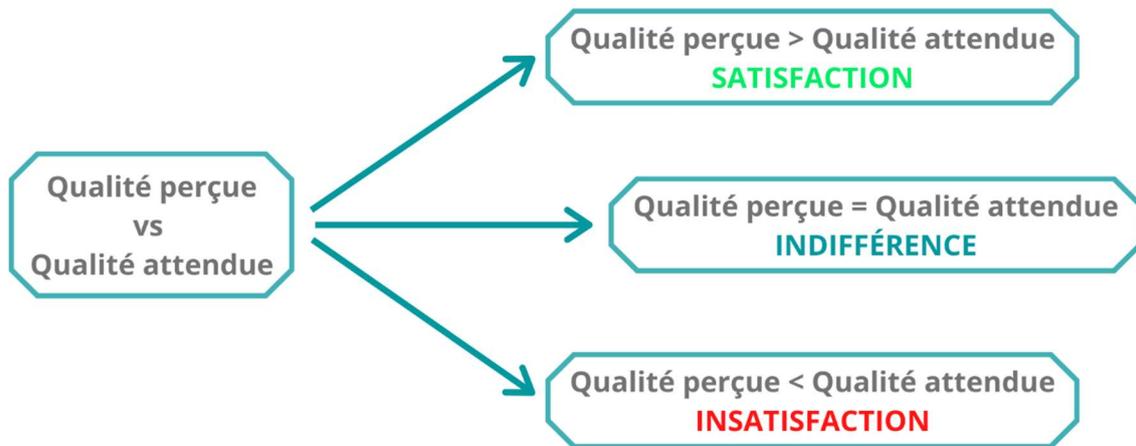


Figure 1 : Mécanisme de formation de la satisfaction par le client via le paradigme de confirmation des attentes, adapté de TREMBLAY

Dans son étude réalisée en 2009, MERDINGER s'est intéressée à une catégorie de client particulier à savoir le patient, au cours d'une hospitalisation (2009). Elle a ainsi listé quatre catégories d'attributs utilisés par les patients pour évaluer leur expérience au cours de l'hospitalisation :

- les relations avec le personnel (médical, paramédical et administratif) ;
- l'environnement physique ;
- les procédures telles que l'accueil, la sortie ;
- la qualité technique des soins.

Par analogie, il est envisageable de penser que ces mêmes critères rentrent en compte dans la satisfaction des propriétaires des animaux de compagnie, bien que l'expérience ne soit pas directement vécue par eux-mêmes.

1.3.2. Nécessité d'un bon niveau de satisfaction client

Dans cette partie, nous évoquerons les éléments qui démontrent que la satisfaction client est nécessaire à la bonne santé d'une entreprise.

Nous pouvons commencer ce propos par la réciproque, avec l'idée que l'insatisfaction des clients nuit à une entreprise. Les clients insatisfaits représentent en effet un enjeu majeur car en plus de ne plus contribuer au développement de l'entreprise en s'offrant les services d'entreprises concurrentes, ils vont dégrader fortement l'image de l'entreprise. Cela passe par l'utilisation d'un canal de communication dont l'importance est majeure : le bouche-à-oreille.

SILVERMAN, cité par LARAVOIRE (2007) définit le bouche-à-oreille comme « des communications informelles à propos de produits ou de services d'une entreprise entre individus qui ne sont pas employés par cette société ». Nous pouvons séparer le bouche-à-oreille en deux catégories : le bouche-à-oreille positif (publicité positive émise par des clients satisfaits) et le bouche-à-oreille négatif (publicité négative émise par des clients insatisfaits).

Selon LARAVOIRE (2007), il existe une double dissymétrie entre ces deux catégories à savoir :

- les clients satisfaits représentent en moyenne 75% de la clientèle contre 25% pour les clients insatisfaits ;
- un client satisfait d'un service en parle en moyenne à 3 autres personnes contre 10 personnes pour un client insatisfait.

Un simple calcul permet alors de conclure que, pour ces chiffres moyens, 47% des messages émis sont positifs et 53% sont négatifs. (Figure 2).

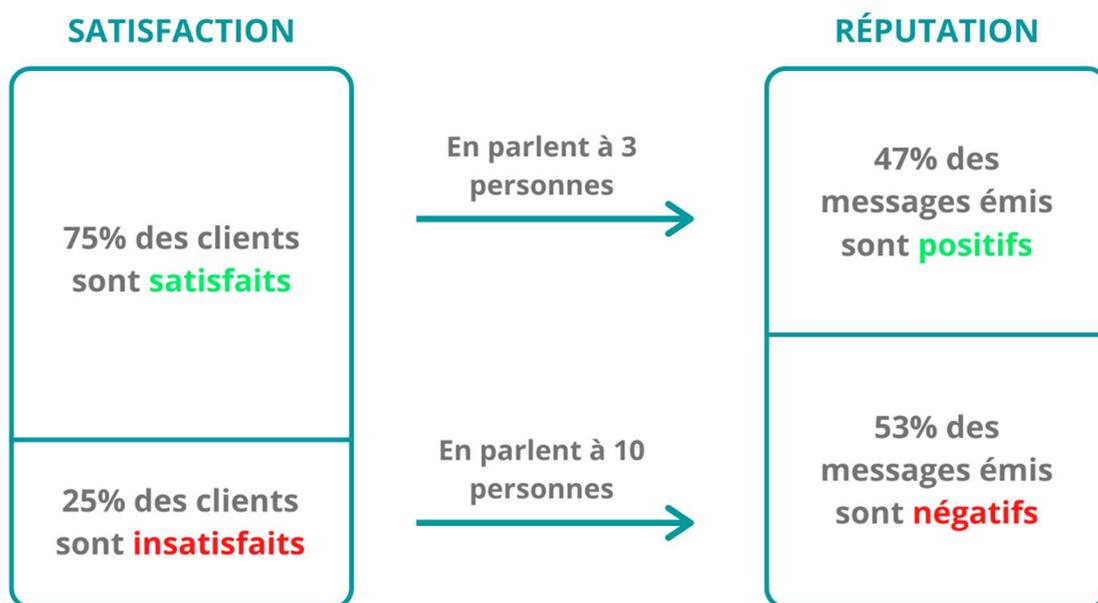


Figure 2 : Dissymétrie entre la satisfaction et le bouche-à-oreille, adapté de LARAVOIRE

Ces résultats démontrent qu'une entreprise doit diminuer au maximum le nombre de clients insatisfaits au profit des clients satisfaits pour que la publicité incontrôlée du bouche-à-oreille soit majoritairement positive. Cela est d'autant plus important qu'étant donné l'omniprésence du monde digital et des réseaux sociaux, la portée du bouche-à-oreille peut être très large.

Nous allons désormais nous intéresser à la relation entre différentes notions clés de la réussite d'une entreprise à savoir qualité – satisfaction – fidélité – profits, et ce afin d'établir un lien de cause à effet entre la satisfaction des clients et le profit d'une entreprise, une hypothèse évoquée par de nombreux travaux de recherches cités par CLERFEUILLE et POUBANNE en 2002 (Clerfeuille, Poubanne, 2002). Selon cette logique, plus un client est satisfait, plus sa fidélité pour l'entreprise augmente, c'est-à-dire qu'il privilégiera l'entreprise en question pour ses futurs achats dans cette catégorie de service (Figure 3).

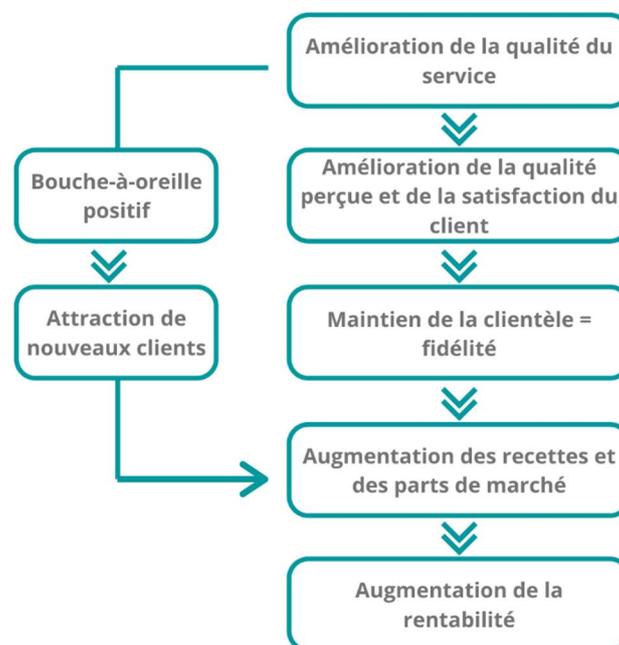


Figure 3 : La relation qualité - satisfaction - fidélité - profits, adapté de CLERFEUILLE et POUBANNE

Liens entre qualité et satisfaction

Nous avons déjà évoqué précédemment le lien étroit entre qualité et satisfaction puisque présent dans la définition même de la satisfaction, qui résulte de la comparaison de la qualité perçue avec la qualité attendue.

Pour RAY, cité par TREMBLAY (2006), la satisfaction est également en lien avec la qualité interne d'une entreprise, c'est-à-dire sa performance pure, sans le filtre de subjectivité du client.

Ainsi, la qualité attendue est prise en compte par l'entreprise, et c'est à partir de cela qu'elle conçoit son service, ce qui crée la notion de qualité désirée. A partir de ce projet, le service est généré et il en résulte une qualité réalisée. L'écart entre la qualité réalisée et la qualité désirée représente la performance de l'entreprise. Le client consomme ensuite le service, et juge de la qualité de ce dernier : c'est la qualité perçue (Figure 4).

Les frontières entre qualité interne de l'entreprise, qualité perçue et satisfaction sont donc très minces. Dans son article rédigé en 1997, LLOSA évoque les nombreuses similitudes entre qualité perçue et satisfaction et explique ensuite que la différence tient au fait que la satisfaction est plus interne, plus personnelle et expérimentale, en lien avec le client tandis que la qualité perçue possède plus de lien avec le service en lui-même (Llosa, 1997).

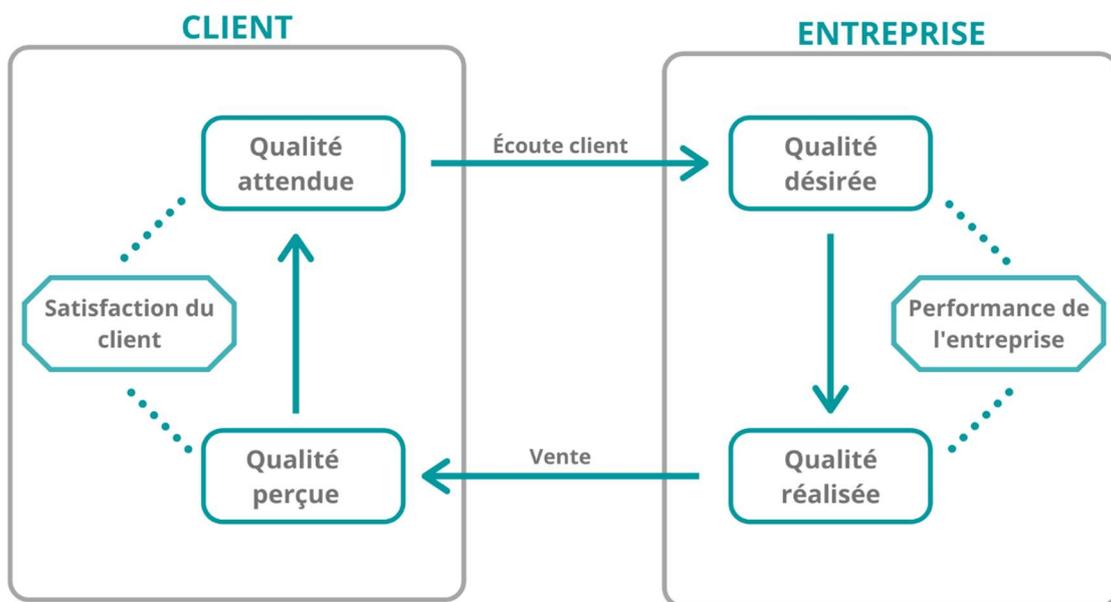


Figure 4 : Liens entre les différents types de qualité et la satisfaction clientèle, adapté de TREMBLAY (repris de RAY)

Liens entre satisfaction et fidélité

Selon CLERFEUILLE et POUBANNE (2002) la fidélité est constituée de deux composantes :

- une composante attitudinale, c'est-à-dire un engagement du client vis-à-vis de l'entreprise ou de la marque ;
- une composante comportementale, c'est-à-dire le passage à l'action, la consommation en tant que telle.

Dans son étude, BROWN (2018) expose les éléments qui indiquent, selon des vétérinaires praticiens interrogés par la « *Veterinary Hospital Managers Association* », qu'un client est fidèle. Selon eux, il s'agit de clients qui reviennent régulièrement, qui fournissent des retours positifs et qui font gagner de nouveaux clients, des clients qui payent tout ce qui est nécessaire pour leur animal, et qui suivent les conseils du vétérinaire.

Le lien entre la fidélité et la satisfaction est variable selon le point de vue des auteurs. Ils s'accordent néanmoins pour la plupart sur le fait que la satisfaction est un élément qui débouche sur la fidélité, c'est-à-dire que les clients non-satisfaits ou insatisfaits ne seront dans la majorité des cas pas des clients fidèles.

Certains auteurs prétendent qu'il existe une relation linéaire entre la satisfaction et la fidélité, quand d'autres affirment que ce n'est pas si simple. Ils pointent du doigt notamment la différence entre les clients très satisfaits pour qui la fidélité est importante, et les clients satisfaits, pour qui elle est très variable.

Pour JONES et SASSER cités par BLOEMER *et al.* (2002), la relation entre fidélité et satisfaction n'est ni linéaire, ni simple, et d'autres facteurs interviennent.

CHETOCHINE (2010) quant à lui, divise la clientèle en quatre groupes :

- le « client otage » : il s'agit d'un client qui n'est pas satisfait, mais qui est tout de même fidèle car il ne possède pas de solution alternative ;
- le « client négociateur » : il s'agit d'un client peu satisfait, et peu fidèle ;
- le « client joyeux vagabond » : il s'agit d'un client satisfait, mais qui n'est pas nécessairement fidèle, qui est attiré par la nouveauté ;
- le « client satisfait en profondeur » : il s'agit d'un client satisfait et fidèle, qui ne changerait de structure qu'en cas d'une erreur grave et manifeste (Figure 5).

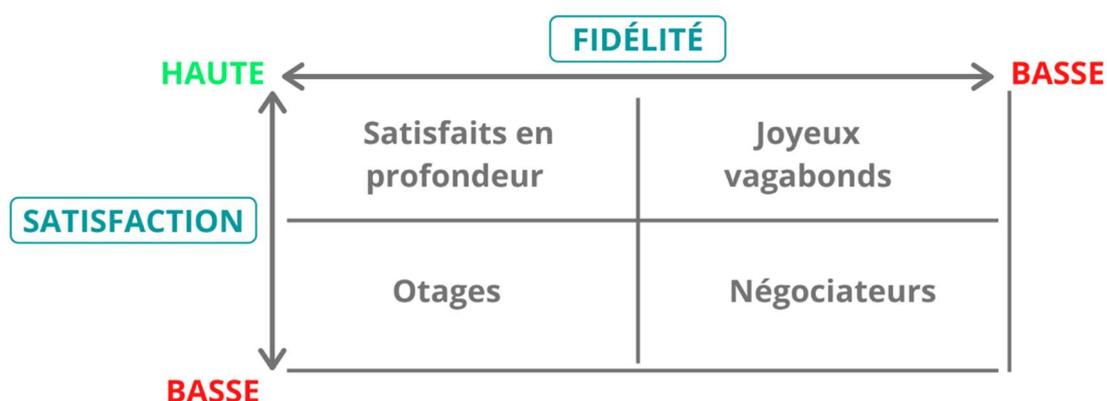


Figure 5 : Relation entre satisfaction et fidélité selon CHETOCHINE

Pour BROWN (2018), un propriétaire peut être fidèle à un vétérinaire du fait de sa situation géographique, de son prix ou bien simplement par habitude. Cela est considéré comme de la « fidélité fantôme ». En effet, dans ces cas-là, la satisfaction ne suffit pas à retenir un client. Il cite ainsi une étude réalisée dans un cabinet d'ophtalmologie, où 85% des clients infidèles (c'est-à-dire ayant changé de cabinet d'ophtalmologie) s'estimaient satisfaits du service qu'ils percevaient auparavant.

Ainsi, la satisfaction semble dans la majorité des cas être nécessaire à la fidélité, mais elle ne l'assure en aucun cas.

A partir de ce principe, DEFORET (2013) explique que la meilleure solution pour fidéliser les clients est d'éliminer les facteurs susceptibles de générer de l'insatisfaction pour aller vers une expérience « zéro frustration ». CHETOCHINE (2010) nuance tout de même avec l'aspect économique de la situation, et avertit sur la nécessité de fixer des limites à sa politique de fidélisation.

BLOEMER et al. (2002) définissent même une nouvelle catégorie de client qu'ils nomment « *latently dissatisfied* », à savoir des clients satisfaits avec de nombreuses caractéristiques associées aux éléments d'insatisfaction. Selon eux, ce sont ces clients qui sont les plus exposés à l'infidélité.

En résumé, la relation entre satisfaction et fidélité se traduit comme suit : les clients fidèles sont très souvent satisfaits, mais les clients satisfaits ne sont pas nécessairement fidèles.

Liens entre fidélité et profits

Il semble tout à fait logique de penser qu'un client fidèle, qui dépense uniquement dans notre entreprise, génère plus de profit qu'un client infidèle, qui dépense tantôt dans notre entreprise, tantôt dans une entreprise concurrente.

Mais là n'est pas le seul rôle de la fidélité dans l'augmentation du profit pour l'entreprise.

GALLO, cité par BROWN (2018) indique deux intérêts supplémentaires de la fidélité :

- conquérir un nouveau client coûte en moyenne 5 à 25 fois plus cher que de garder un client déjà présent ;
- en moyenne, une entreprise perd 10% de ses clients chaque année. Si ce chiffre passait à 5%, cela provoquerait une augmentation des profits d'au moins 25%.

CHETOCHINE (2010) indique tout de même qu'il est possible pour une entreprise de tirer profit des clients infidèles. Pour lui, la clé de cela est un marketing adapté aux différents types de clients. Par exemple, il est possible de pousser un client infidèle à la consommation, par l'utilisation d'offres promotionnelles.

Pour conclure sur cette partie, il semble tout à fait nécessaire d'avoir une satisfaction client élevée. Dans le cas contraire, une stratégie de communication néfaste et incontrôlable (le bouche-à-oreille négatif) s'installe.

Au contraire, il semble qu'un niveau de satisfaction élevé aide à fidéliser les clients ce qui permet une augmentation des profits de l'entreprise.

1.3.3. Nécessité de mesurer la satisfaction client

Selon différentes études menées auprès des consommateurs, les clients des entreprises vétérinaires ont plutôt une bonne image des vétérinaires.

En 2002, une étude menée en Grande-Bretagne révèle ainsi que 78% des clients sont satisfaits à très satisfaits des services de leur vétérinaire (2015). Cela place les vétérinaires dans les meilleures positions parmi les différents services proposés.

Une étude menée par VOLK *et al.* (2011) indique même une satisfaction de 90% des clients.

Néanmoins, il reste important pour les vétérinaires de mesurer la satisfaction de leur clientèle. Une étude menée par MELLANBY *et al.* (2011) illustre cette idée. Dans cette étude, des propriétaires et des vétérinaires devaient noter l'importance de 20 caractéristiques constituant un bon vétérinaire. Sur ces 20 caractéristiques, 12 n'ont pas eu la même importance aux yeux des propriétaires et aux yeux des vétérinaires. Cela témoigne d'une discordance sur la définition d'un bon vétérinaire, entre les clients, et leurs vétérinaires.

Les exigences des propriétaires d'animaux de compagnie ne cessant de croître, il est nécessaire d'évaluer régulièrement la satisfaction client. Cette évolution des attentes s'explique par :

- la place des animaux de compagnie dans la société, et plus particulièrement dans leur famille : depuis 2015, le code civil a fait évoluer le statut des animaux qui est passé de « biens meubles » à « êtres vivants doués de sensibilité ». Du statut d'animal utilitaire (pour la chasse, pour gérer un troupeau...), le chien est passé au statut de compagnon, voire même dans de nombreux cas au statut de membre de la famille. Cela va bien entendu de pair avec une modification des exigences des propriétaires.
- l'accès à internet qui modifie les exigences des clients car ces derniers, lorsqu'ils viennent en consultation après avoir fait des recherches sur internet et s'être faits une idée sur le diagnostic et le traitement à mettre en place sont moins enclin à faire confiance aux vétérinaires.

1.4. Méthodes d'évaluation de la satisfaction clientèle

1.4.1. Le modèle multidimensionnel de la satisfaction

Un client ne considère pas le service comme un tout. L'expérience du service est divisée en diverses caractéristiques, appelées dimensions (ou attributs). C'est ce qui est évalué au travers des mesures de satisfaction clientèle. Selon TREMBLAY (2006), les dimensions sont propres à chaque entreprise car elles dépendent de critères tels que le type de service proposé, la taille de l'entreprise ou les objectifs des dirigeants de l'entreprise.

C'est sur ce principe qu'est construit le modèle multidimensionnel (ou modèle multi-attributs) de la satisfaction. Chaque dimension est évaluée par le client et génère une satisfaction partielle (positive ou négative).

La satisfaction globale qui résulte de l'expérience du service est la somme de ces satisfactions partielles.

De nombreux travaux ont visé à identifier les dimensions les plus importantes de la satisfaction. Pour les lister, deux grandes écoles s'affrontent (Tremblay, 2006) :

- l'école Nordique, menée par GRÖNROOS, qui propose un modèle bidimensionnel. Ce modèle comporte une dimension fonctionnelle, en lien avec la façon dont se déroule l'expérience de service (soit le « comment »), et une dimension technique, en lien avec le résultat de l'expérience de service (soit le « quoi »). Plus tard, sera ajoutée une troisième dimension à ce modèle, l'image de l'entreprise ;
- l'école Américaine, menée par PARASURAMAN, ZEITHAML et BERRY, qui propose un modèle multidimensionnel comportant des dimensions de valeurs matérielles (aspect des installations, de l'équipement et du personnel), de fiabilité (proximité du service proposé avec le service promis), d'empressement (service rapide), d'empathie (attention individualisée aux clients) et d'assurance (connaissance et courtoisie des employés).

De manière évidente, chaque dimension ne contribue pas de façon aussi importante à la satisfaction globale.

Par exemple, la couleur des rideaux de la salle d'attente d'un cabinet vétérinaire est nécessairement moins impactante dans la satisfaction globale du client que le délai d'attente pour obtenir un rendez-vous, ou que la clarté des explications du vétérinaire. Cette notion sera détaillée par la suite, en fonction des différentes méthodes exposées.

1.4.2. Contribution linéaire des dimensions : la méthode SERVQUAL

La notion de linéarité (ou symétrie)

La linéarité, ou la symétrie, suppose que la notion de satisfaction forme un continuum dont les deux extrémités sont l'insatisfaction et la satisfaction (Figure 6).



Figure 6 : Le continuum de la satisfaction

De cette manière, la contribution à la satisfaction globale de chaque dimension est linéaire. Si la performance perçue de cette dimension augmente, la satisfaction augmente d'autant, à un facteur multiplicateur près qui correspond à l'importance de la dimension en question (Figure 7 et 8).

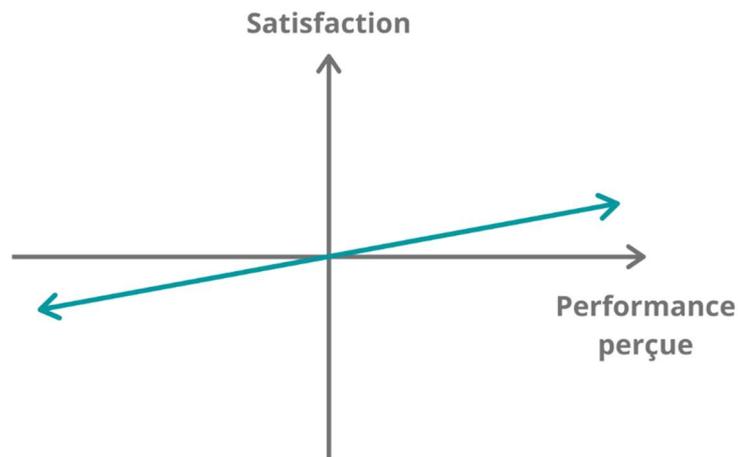


Figure 7 : Contribution linéaire d'une dimension peu importante à la satisfaction

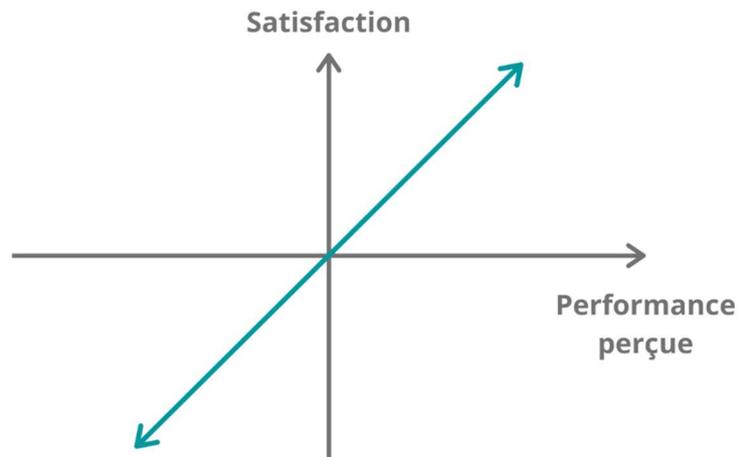


Figure 8 : Contribution linéaire d'une dimension importante à la satisfaction

La méthode SERVQUAL

La méthode SERVQUAL a été créée par PARASURAMAN, ZEITHAML et BERRY dans le but de mesurer la qualité d'une prestation de service.

Elle est basée sur le paradigme de la confirmation des attentes et sur le modèle multidimensionnel comportant les 5 dimensions détaillées plus haut (partie 1.4.1.).

La contribution des dimensions à la satisfaction est linéaire.

Chacune des 5 dimensions de la qualité du service est divisée en plusieurs caractéristiques (appelés éléments). Chacun de ces éléments est ensuite transformé en énoncé. Par exemple, une des caractéristiques de la dimension « valeur matérielle » est « l'aspect des installations ». L'énoncé correspondant peut alors être « les lieux étaient confortables ».

Les clients évaluent l'exactitude de chaque énoncé sur une échelle allant de 1 à 7 (de « totalement en désaccord » à « parfaitement d'accord »).

La hiérarchisation des actions

Selon RAY, cité par TREMBLAY (2006), il est impossible de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour corriger les points faibles de l'entreprise.

Les dimensions les plus importantes doivent être mises en évidence, afin de hiérarchiser les actions correctrices. Pour cela, deux approches existent :

- l'approche directe : elle consiste à demander tout simplement au client pour chaque élément, la satisfaction qu'il éprouve, ainsi que l'importance qu'il lui accorde. Cela permet d'élaborer une matrice importance/satisfaction, schématisée sur la figure 9, où se distinguent quatre zones :
 - « à améliorer » : cette zone regroupe les éléments qui ont de l'importance pour le client mais qui pour l'heure ne lui apportent que peu de satisfaction ;
 - « à valoriser » : cette zone regroupe les éléments qui ont de l'importance pour le client et qui lui apportent de la satisfaction ;
 - « à maintenir » : cette zone regroupe les éléments qui ont peu d'importance pour le client mais qui sont satisfaisants pour lui ;
 - « à surveiller » : cette zone regroupe les éléments qui ont peu d'importance pour le client et qui sont peu satisfaisants pour lui.

Cette méthode est simple à mettre en œuvre mais est parfois discutée car il peut exister un décalage entre ce que le client dit être important et ce qu'il ressent au cours de l'expérience de service.

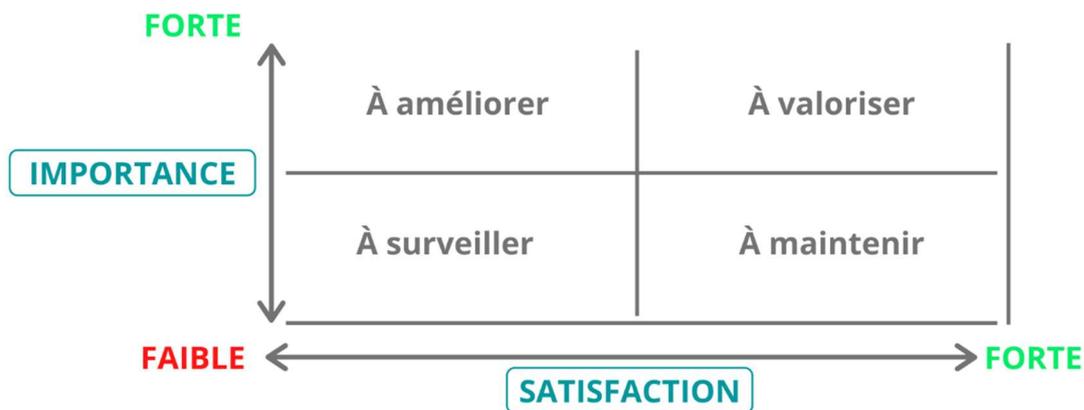


Figure 9 : Matrice importance/satisfaction, adapté de TREMBLAY

- l'approche indirecte : cette fois-ci, une matrice importance révélée/importance dérivée est obtenue par analyses statistiques (Figure 10).. Comme pour la méthode directe, quatre zones se distinguent :
 - « attentes de base » : il s'agit des éléments sur lesquels il faut investir faiblement mais communiquer fortement ;
 - « vraiment important » : il s'agit des éléments sur lesquels il faut à la fois investir et communiquer fortement ;
 - « attentes cachées » : il s'agit des éléments sur lesquels il faut investir fortement mais communiquer faiblement ;
 - « vraiment sans importance » : il s'agit des éléments sur lesquels il faut investir et communiquer faiblement.

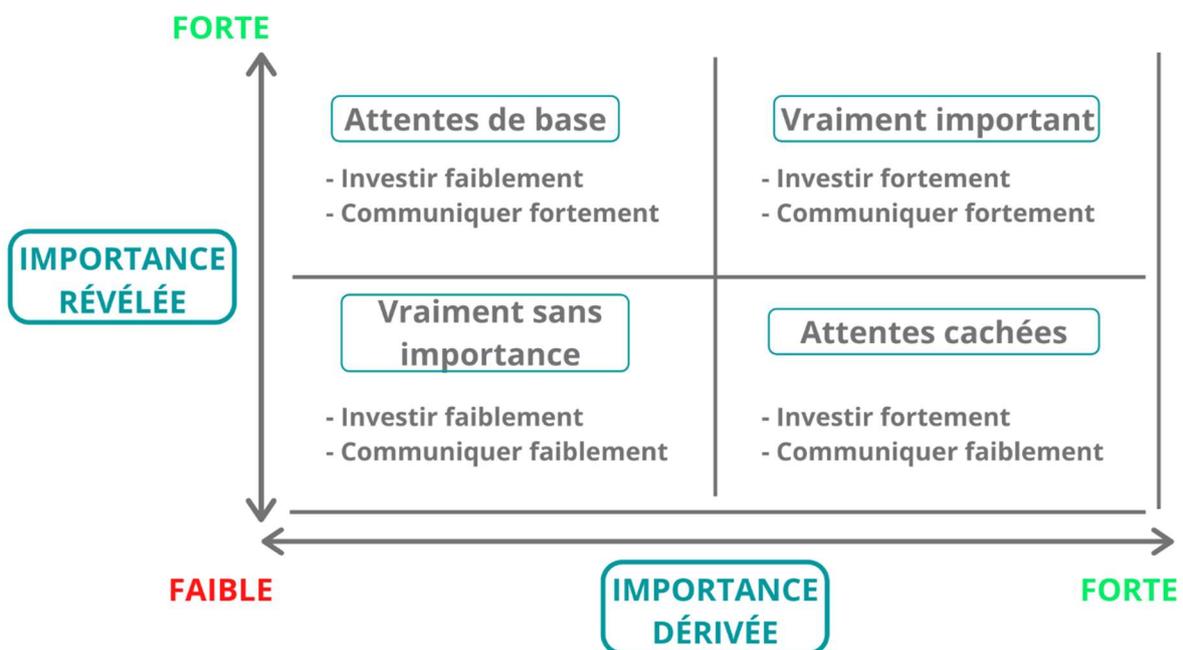


Figure 10 : Matrice importance révélée/importance dérivée, adapté de TREMBLAY

Les limites de la méthode SERVQUAL

Contrairement à ce qu'affirment les créateurs de la méthode SERVQUAL, de nombreux chercheurs s'accordent pour dire que cela n'est pas applicable à toutes les entreprises de service, du fait de la standardisation du modèle et de l'unicité de chaque entreprise.

D'autre part, de nombreuses critiques sont émises quant à la définition et aux limites des différentes dimensions.

Enfin, certains pointent l'absence d'une dimension de redressement, c'est-à-dire d'une dimension de réactivité face à une solution problématique.

1.4.3. La remise en cause de la linéarité

La remise en cause de la linéarité est à mettre en parallèle avec la remise en question du paradigme de confirmation des attentes, principe à l'origine des différents modèles symétriques.

Pour initier le mouvement, GRÖNROOS expose deux situations allant à l'encontre de ce paradigme. Celles-ci sont exposés par LLOSA (1997):

- Le paradoxe du mauvais service : « Un usager régulier d'une ligne de banlieue peut s'attendre à ce que son train ait du retard. Si le train arrive effectivement en retard, l'écart entre performance et attente est nul, ce qui devrait engendrer la satisfaction du voyageur. Or, ce dernier sera, selon les cas furieux, mécontent, résigné, indifférent... mais jamais satisfait. »
- Le paradoxe de l'apprentissage : « Un étudiant assiste pour la première fois au cours d'un professeur. Ce dernier est passionnant et l'étudiant sort enchanté. La fois suivante, bien que ses attentes « prévues » aient augmenté et que l'écart entre performance et attente soit moindre, il peut ressentir le même sentiment de satisfaction. »

Ce qui ressort de cela est résumé par NGOBO (1998) en conclusion de son enquête sur les standards de comparaison et la satisfaction clientèle, lorsqu'il affirme qu'un client peut être insatisfait même si un produit ou un service est conforme à ses attentes.

Les travaux d'HERZBERG *et al.*, exposés par AUDRAIN (2004), vont constituer le premier pas vers l'asymétrie de la satisfaction. Ils remettent en cause le continuum de la satisfaction. Selon eux, satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposées mais distinctes.

L'opposé de la satisfaction est la non-satisfaction, et l'opposé de l'insatisfaction est la non-insatisfaction (Figure 11). Ainsi, sans continuum de la satisfaction, il ne peut pas y avoir de linéarité.

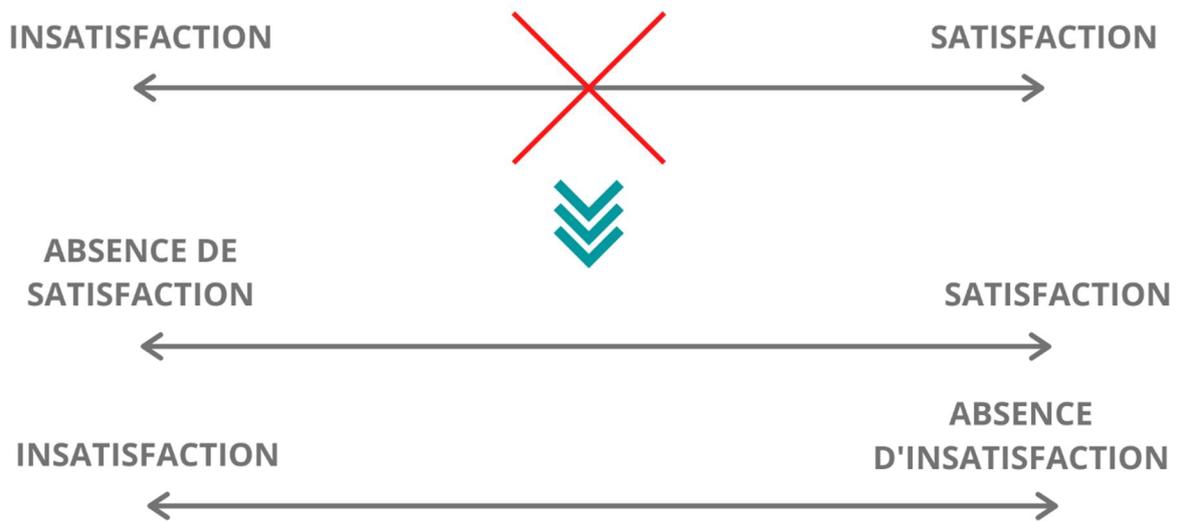


Figure 11 : Du continuum de la satisfaction à la théorie bi-factorielle d'HERZBERG et al.

Selon NGOBO (1998), le paradigme de confirmation des attentes ne peut être exact car il suppose une élaboration unidirectionnelle de la satisfaction, de la qualité attendue, vers la qualité perçue. Or, selon lui, certains éléments, se déroulant au cours de l'expérience (lors de l'étape de la qualité perçue donc) et dont le client n'avait pas conscience de l'existence au préalable, peuvent modifier la qualité attendue.

Enfin, selon VARGO et al. (2007), de nombreux chercheurs estiment que le standard de comparaison n'est pas constitué d'un unique point mais plutôt d'une zone appelée zone d'indifférence. Lorsque la qualité perçue se situe dans cette zone, la réaction du client est neutre. Il n'exprime ni satisfaction, ni insatisfaction. Cela est incompatible avec la linéarité de la satisfaction.

1.4.4. Vers un modèle asymétrique

Suite à la remise en cause de la linéarité, de nombreux modèles de contribution asymétrique des dimensions à la satisfaction ont émergé. La plupart des modèles élaborés sont fondés sur le principe suivant : certains éléments contribuent exclusivement à la satisfaction (ce sont les fonctions attractives), d'autres influent exclusivement sur l'insatisfaction (ce sont les fonctions obligatoires). Enfin, certains éléments peuvent tout de même agir à la fois sur la satisfaction et sur l'insatisfaction, comme cela a été expliqué pour les modèles linéaires (Figure 12).

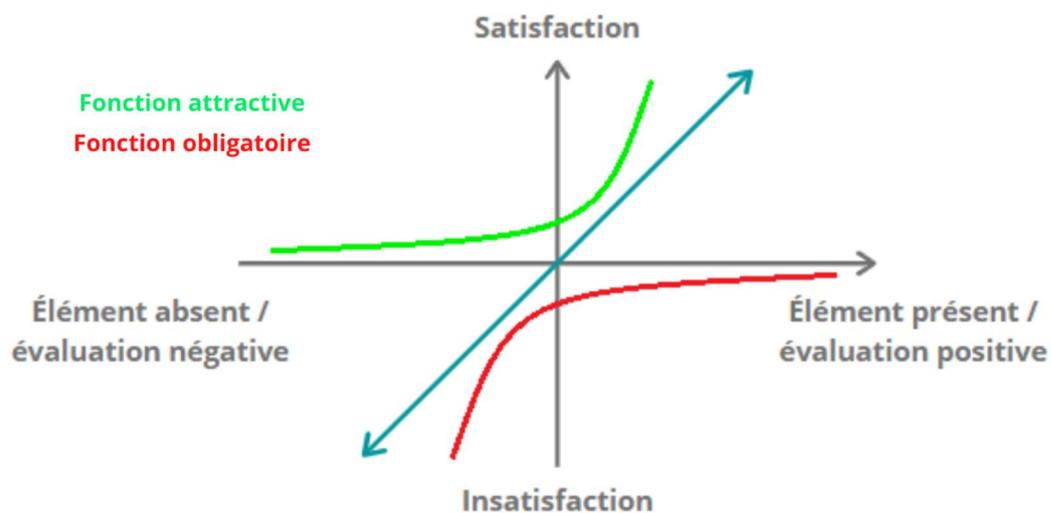


Figure 12 : Contribution des différents éléments au modèle asymétrique

Il existe de nombreuses méthodes permettant de mesurer la satisfaction clientèle à partir de modèles asymétriques. Selon TREMBLAY (2006), l'objectif de ces modèles n'est pas de constituer une solution universelle, mais plutôt d'offrir une méthode modulable et applicable à tous les contextes.

La plupart de ces modèles fonctionnent sur le même principe, avec les mêmes catégories de contribution des éléments à la satisfaction. En revanche la méthodologie utilisée pour les principaux modèles est différente et les résultats le sont également (Bartikowski, Llosa, 2004).

Le modèle choisi pour la présente étude est le modèle tétraclasse de LLOSA (Llosa, 1997). Cela est justifié par les nombreux avantages cités par LLOSA (Llosa, 2012) à savoir :

- ce modèle a été conçu pour mesurer la satisfaction d'une expérience de service exclusivement ;
- l'importance des différents éléments est déduite statistiquement, et non demandée directement aux clients ;
- cette importance est exposée sur une carte visuelle d'interprétation très simple.

D'autre part, ce modèle a l'avantage d'avoir été testé sur de nombreuses expériences de services, y compris en médecine vétérinaire (Clerfeuille, Poubanne, 2002).

Enfin, ce modèle a également été celui utilisé par LE LEUCH (2014) lors de l'évaluation de la satisfaction clientèle au CHUV de l'ENVT en 2014. Utiliser le même modèle est donc nécessaire dans un souci de comparaison des résultats.

1.4.5. Présentation du modèle tétraclasse de LLOSA

Les quatre catégories de contribution des éléments à la satisfaction

L'objectif du modèle tétraclasse est de mettre en évidence les différentes contributions des éléments d'une expérience de service à la satisfaction globale du client. A partir de cela, il vise également à hiérarchiser les actions à mener pour améliorer la satisfaction clientèle.

Ce modèle est construit sur le fait qu'il existe deux logiques de contribution des éléments du service à la satisfaction :

- certains éléments contribuent à la satisfaction des clients de façon stable. Leur contribution est linéaire (symétrique) ;
- d'autres facteurs ont un poids fluctuant sur la satisfaction des clients. Leur contribution est non linéaire (asymétrique).

Comme son nom l'indique, le modèle tétraclasse classe les éléments en quatre catégories :

- Les « éléments clés » : leur contribution à la satisfaction est linéaire et ils ont toujours un fort impact sur la satisfaction. Cela signifie que si leur évaluation par le client est négative, il en résulte une forte insatisfaction. A l'inverse, si leur évaluation est positive, il en résulte une forte satisfaction (Figure 13).
De par la définition, il est évident que ce sont des éléments à maîtriser impérativement par l'entreprise. Ils jouent grandement sur la satisfaction globale et peuvent permettre à une entreprise de se distinguer de la concurrence.
- Les « éléments secondaires » : leur contribution à la satisfaction est également linéaire. En revanche, leur impact est faible. L'évaluation de ces éléments par le client qu'elle soit positive ou négative engendra respectivement une satisfaction ou une insatisfaction faible (Figure 14).
Ces éléments ne sont donc pas à maîtriser en priorité, bien qu'il ne faille pas pour autant les négliger.
- Les « éléments basiques » : leur contribution à la satisfaction est asymétrique. Si le client les évalue négativement, cela engendra une insatisfaction très importante. En revanche, s'il les évalue positivement, cela n'aura pas d'impact sur la satisfaction globale (Figure 15).
Il convient d'avoir un bon niveau de performance sur ces éléments car une mauvaise performance sur ceux-ci ne pourra pas être compensée. En revanche, il ne faut pas compter sur ces éléments pour élever le niveau de satisfaction, donc les investissements sur ces éléments doivent être modérés.
Il ne faut pas communiquer uniquement sur ces éléments car ils constituent le niveau de base : le client juge normal que ces éléments soient présents et de bon niveau.

- Les « éléments plus » : leur contribution à la satisfaction est asymétrique également. Si le client les évalue positivement, il en résulte une forte satisfaction. En revanche, s'ils sont évalués négativement, cela n'a pas d'impact sur la satisfaction globale (Figure 16). Ce sont des éléments puissants, qui agissent avec un effet de surprise. Ces éléments ne sont pas indispensables, mais peuvent permettre de faire la différence, ils agissent comme un bonus, notamment pour les secteurs d'activités où l'offre est standardisée.

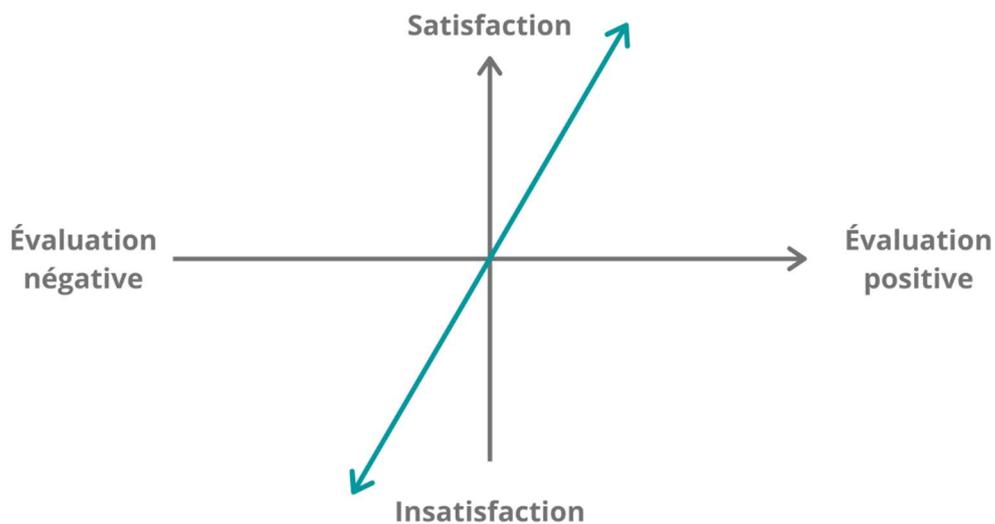


Figure 13 : Contribution des éléments clés, adapté de TREMBLAY

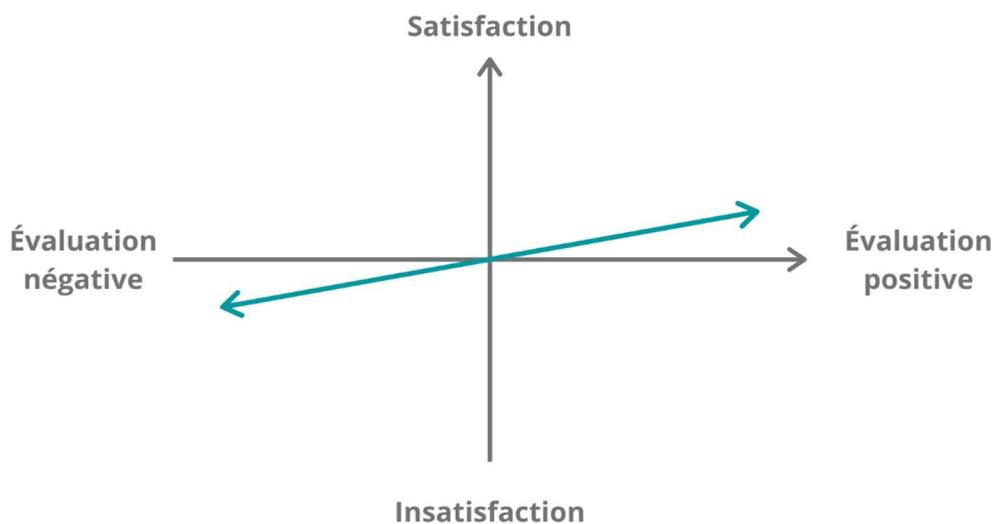


Figure 14 : Contribution des éléments secondaires, adapté de TREMBLAY

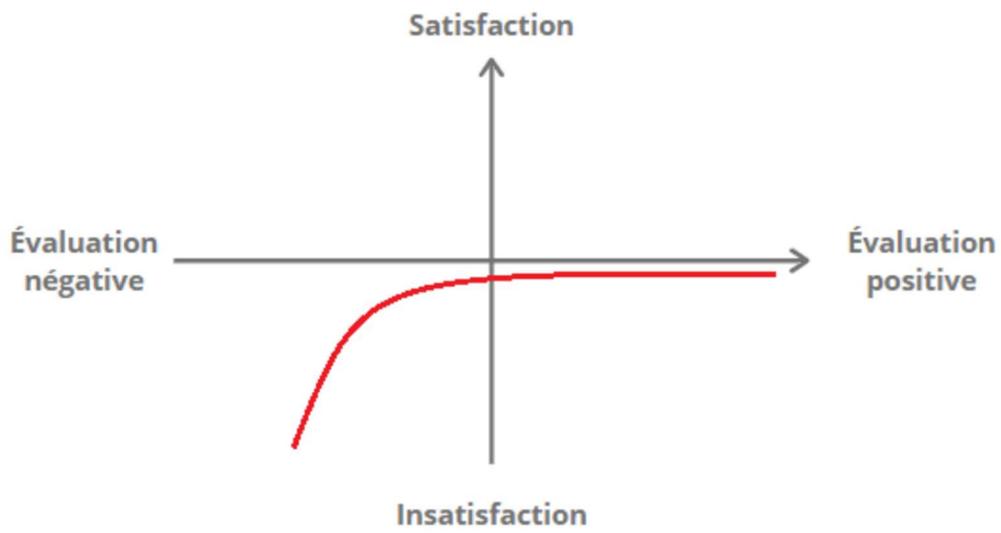


Figure 15 : Contribution des éléments basiques, adapté de TREMBLAY

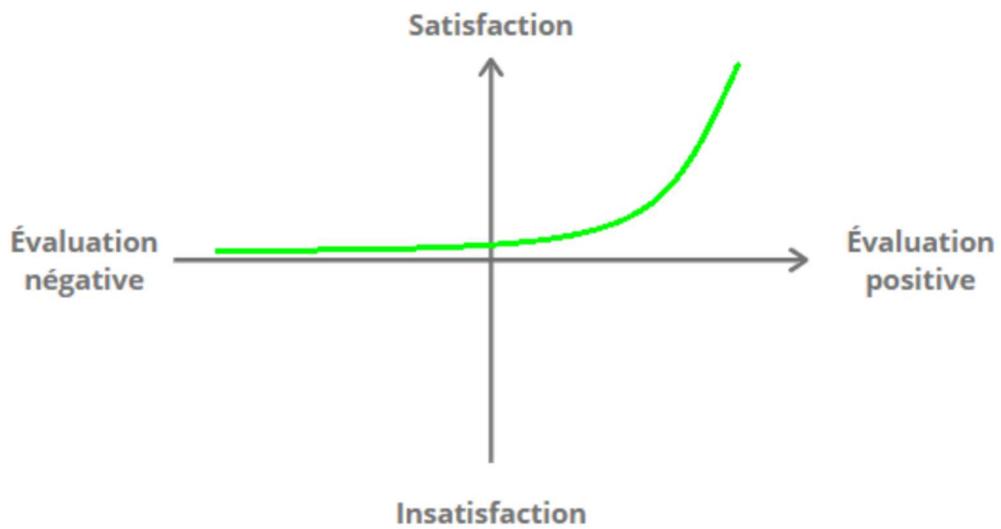


Figure 16 : Contribution des éléments plus, adapté de TREMBLAY

Il est à noter que ces catégories ne sont pas strictement disjointes, certaines caractéristiques peuvent se retrouver à la limite entre deux catégories.

D'autre part, plusieurs facteurs entrent en jeu :

- l'expérience : si un client, dans ses expériences passées a souvent eu des problèmes avec un élément considéré comme élément basique, celui-ci peut alors passer dans la catégorie d'élément clé car une évaluation positive serait inhabituelle pour le client en question et engendrerait ainsi une forte satisfaction ;
- le temps : comme l'indiquent VARGO *et al.* (2007), un client de longue date pourra avoir tendance à percevoir un élément initialement classé dans la catégorie des éléments plus comme élément basique, puisqu'il aura pris l'habitude de juger positivement cet élément. Une évaluation négative pourra alors engendrer de l'insatisfaction.

Mise en place du modèle tétraclasse

Sans entrer dans les détails techniques, la méthodologie du modèle tétraclasse peut être décrite comme suit, en cinq phases :

- une phase qualitative : elle vise à identifier les éléments susceptibles de contribuer à la satisfaction clientèle. Il s'agit d'entretiens semi-directifs, auprès de clients, mais aussi d'experts ou d'employés ;
- une phase quantitative : un questionnaire est rempli par les clients. Ils doivent exprimer leur avis sur chacun des éléments mis en évidence lors de la phase qualitative, sur une échelle de 5, 6 ou 7 points ;
- la construction d'un indice de satisfaction : il s'agit d'une combinaison linéaire des différentes facettes de la satisfaction (cognitive, affective et conative). Sa cohérence et son unidimensionnalité sont vérifiées à l'aide de différentes techniques (la mesure de l'alpha de Cronbach, une analyse en composantes principales et une analyse factorielle confirmatoire) ;
- le calcul de la contribution des éléments à la satisfaction selon qu'ils soient évalués positivement ou négativement : il s'agit dans un premier temps de dichotomiser l'échelle de satisfaction, en évaluation négative et évaluation positive. On utilise par la suite une analyse factorielle des correspondances. Cela permet d'obtenir pour chaque élément, deux coordonnées, une pour l'évaluation négative, et une pour l'évaluation positive ;
- la catégorisation des éléments selon les quatre catégories du modèle tétraclasse : chaque élément est représenté sur une matrice dont l'abscisse est la coordonnée de l'évaluation négative et l'ordonnée est la coordonnée de l'évaluation positive. Les deux axes permettent de délimiter quatre zones, représentant les quatre catégories (Figure 17).

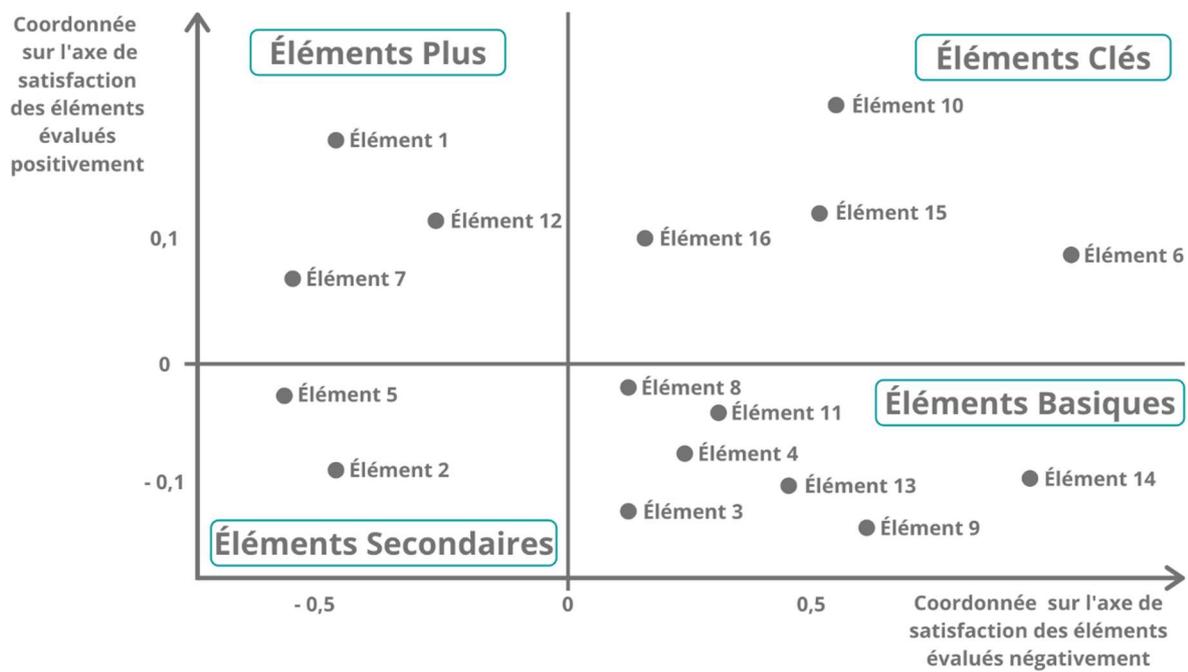


Figure 17 : Matrice permettant de répartir les éléments en quatre classes selon le modèle tétraclasse de LLOSA

2. Mise en place du questionnaire de satisfaction client au Centre Hospitalier Universitaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Avant d'exposer la construction de l'enquête de satisfaction client, il semble pertinent de présenter le contexte, à savoir l'organisation du Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV) de Toulouse.

2.1. Description du CHUV de Toulouse

2.1.1. Organisation du CHUV de Toulouse

Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV) est une structure hospitalière pour animaux située au sein du campus de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT). Il est accessible à tous, par une démarche personnelle, ou sur les conseils d'un vétérinaire (clientèle référée). Il prend en charge environ 20 000 animaux de toutes espèces par an (ENVT, 2020). Il est ouvert toute l'année, excepté au mois d'août et pendant les vacances de Noël.

Présentation des locaux et des services

Le CHUV est divisé en différents secteurs :

- Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire pour les Animaux de Compagnie (CHUV-AC), qui prend en charge les chiens et les chats.
- Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire pour les Nouveaux Animaux de Compagnie (CHUV-NAC) et pour la faune sauvage. Elle prend en charge les animaux domestiques autres que les chiens et les chats, ainsi que l'ensemble des animaux qui composent la faune sauvage.
- La clinique équine.
- La clinique des ruminants.
- La clinique aviaire et porcine.

Cette enquête concerne exclusivement le CHUV-AC et le CHUV-NAC (sans prendre en compte la partie faune sauvage).

Nous pouvons distinguer 3 types de prises en charge au sein du CHUV-AC et du CHUV-NAC : des consultations sur rendez-vous, des chirurgies, et des urgences.

En ce qui concerne les consultations, le CHUV-NAC ne possède qu'un seul service tandis que le CHUV-AC est divisé en de nombreux services : médecine générale, médecine préventive, médecine interne, soins ambulatoires, dentisterie, ophtalmologie, comportement, diététique, dermatologie, reproduction et oncologie.

Que ce soit pour les animaux de compagnie ou pour les NAC, de nombreux services d'examens complémentaires sont disponibles : imagerie médicale, analyses biochimiques, analyses histologiques...

Enfin, le CHUV dispose d'une pharmacie centrale, accessible aux propriétaires d'animaux de compagnie et de nouveaux animaux de compagnie.

La particularité du CHUV par rapport aux autres structures vétérinaires est son double objectif (ENVT, 2020) à savoir :

- apporter les soins nécessaires aux animaux ;
- dispenser un enseignement clinique aux étudiants vétérinaires.

Présentation du personnel

Le CHUV est constitué de plus de 80 employés (ENVT, 2020) alors que 96% des entreprises vétérinaires ont moins de 10 salariés (Buhot, 2018).

Le personnel est constitué principalement de docteurs vétérinaires, se répartissant au sein de diverses catégories : les enseignants chercheurs, les praticiens hospitaliers, les assistants hospitaliers, les internes et les diplômés d'école. Les infirmières en médecine vétérinaire complètent l'équipe des cliniciens. Viennent s'ajouter à cette équipe, les secrétaires médicales ainsi que les agents hospitaliers.

Enfin, les propriétaires sont également en contact avec de nombreux étudiants. Lors de leur troisième année, les étudiants sont présents aux cliniques les matinées, dans certains services (médecine préventive, médecine interne, soins ambulatoires, reproduction). Les étudiants de quatrième année, ainsi que ceux de cinquième année ayant choisi l'approfondissement animaux de compagnie ou nouveaux animaux de compagnie sont présents aux cliniques toute la journée.

2.1.2. Le déroulement d'une prise en charge

Nous allons dans cette partie, décrire le parcours client d'un propriétaire au CHUV. Celui-ci est variable selon les clients et les motifs de consultations. Certaines étapes se font en compagnie du propriétaire (c'est ce que l'on appelle le *front office*), et d'autres se font en son absence (le *back office*).

La première étape, commune à tous les propriétaires, est la présentation à l'accueil des cliniques. Par la suite, ils sont dirigés vers le lieu correspondant à leur cas (salle d'attente des chiens, des chats, bâtiment et salle d'attente des nouveaux animaux de compagnie, bâtiment et salle d'attente des urgences).

Trois cas de figure types sont ensuite envisageables :

En consultation

Les propriétaires sont rejoints en salle d'attente par un binôme d'étudiants (de composition variable selon les services et les disponibilités). Ceux-ci se présentent et leur expliquent le fonctionnement de la consultation.

La première étape est une préconsultation, réalisée par les étudiants. Ceux-ci questionnent les propriétaires sur le motif de consultation, l'anamnèse et les commémoratifs et réalisent un premier examen clinique général de l'animal.

Ensuite, les étudiants font un bilan de leur préconsultation auprès des consultants en charge du service en question. Cela se déroule en présence de l'animal uniquement ou de l'animal et des propriétaires, selon les services. Les étudiants présentent le cas, émettent des hypothèses diagnostiques et proposent des examens complémentaires si nécessaire. Une discussion autour du cas s'engage avec les consultants, après qu'ils ont réitéré l'examen clinique.

Si les propriétaires étaient présents, un résumé de la situation leur est exposé, avec la proposition des différents examens complémentaires si cela est jugé nécessaire. Si les propriétaires n'étaient pas présents, ils rejoignent alors la salle de consultation pour recevoir ces informations.

Ensuite, les propriétaires se dirigent à nouveau vers la salle d'attente et les différents examens complémentaires sont réalisés si nécessaires. Les résultats de ceux-ci sont alors discutés directement avec les propriétaires ou communiqués ultérieurement lorsqu'un délai est présent pour les obtenir.

Si un diagnostic est établi, les propriétaires sont alors accompagnés à la pharmacie (s'ils souhaitent y acheter les médicaments prescrits), puis à la caisse. Dans d'autres cas, l'animal peut être hospitalisé.

En chirurgie

Les propriétaires d'un animal dont la chirurgie est programmée sont rejoints en salle d'attente par un étudiant de quatrième année en charge des hôpitaux de chirurgie. Celui-ci prend les informations nécessaires auprès des propriétaires et leur rappelle le déroulement de la prise en charge. L'animal est alors hospitalisé en attendant l'heure de sa chirurgie. A l'issue de la chirurgie, les étudiants présents au bloc opératoire appellent les propriétaires pour leur faire un bilan de la chirurgie. En fin de journée, l'équipe des hôpitaux de chirurgie contacte les propriétaires pour programmer une sortie ou pour prolonger l'hospitalisation.

Lors de la sortie de l'animal, comme pour les consultations, les propriétaires sont accompagnés à la pharmacie s'ils le désirent, puis à la caisse.

Aux urgences

Les propriétaires sont pris en charge par un binôme d'étudiants de quatrième et cinquième année, accompagnés d'un interne, qui juge de la stabilité ou non de l'animal. Si l'animal est cliniquement instable, il est directement conduit auprès des consultants pour une prise en charge immédiate. Si l'animal est cliniquement stable, une préconsultation peut avoir lieu avec le binôme d'étudiants.

Les propriétaires sont ensuite renvoyés en salle d'attente, le temps de réaliser un bilan entre les étudiants et les consultants en charge du service des urgences.

Les consultants vont ensuite s'entretenir avec les propriétaires pour se mettre d'accord sur la prise en charge de l'animal. Celle-ci consistera selon les cas :

- en une hospitalisation au service des urgences pour stabiliser l'animal, avant un transfert ultérieur vers un autre service pour la partie diagnostique ou vers le service de chirurgie si nécessaire ;
- en un retour à la maison avant un rendez-vous ultérieur si l'animal est stable.

Comme pour les autres prises en charge, les propriétaires sont accompagnés à la pharmacie et à la caisse par des étudiants.

La figure 18 schématise ce parcours client. Ce diagramme est adapté du parcours client au CHUV de Maison-Alfort proposé par FINK (2017).

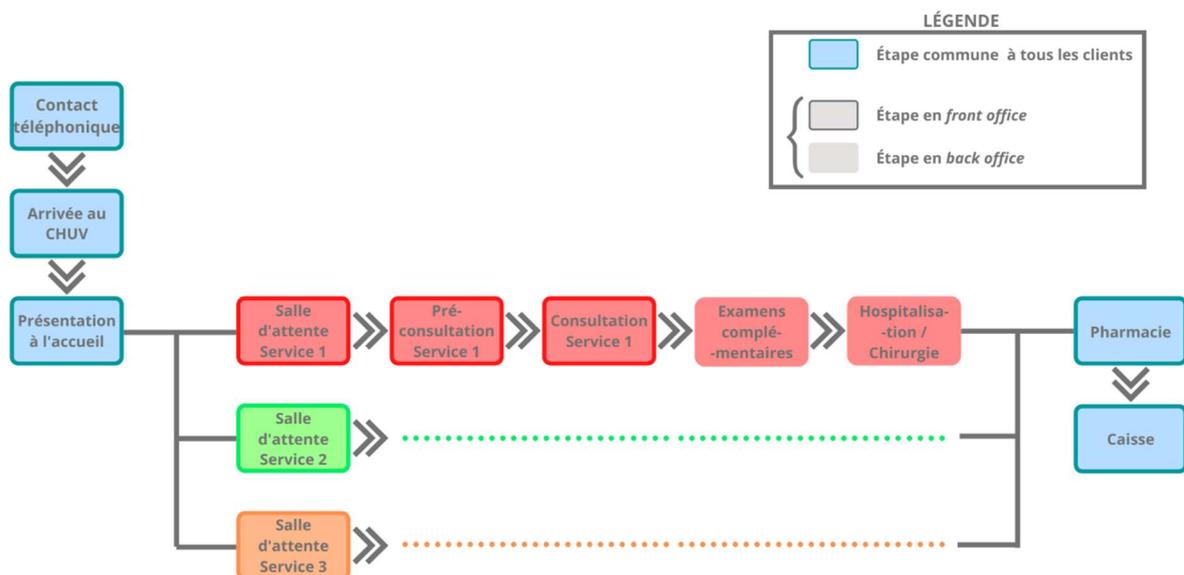


Figure 18 : Diagramme schématisant les différents parcours clients possible au sein du CHUV de Toulouse, adapté de FINK

Quelle que soit la prise en charge, plusieurs points font office de particularités en comparaison à un cabinet vétérinaire classique :

- un temps important nécessaire à la prise en charge, qui résulte de la formation des étudiants et de l'organisation en différents services ;
- un grand nombre d'interlocuteurs, aux statuts variés, différenciés par la couleur de leur blouse.

Ces particularités constituent autant de facteurs pouvant être à l'origine d'insatisfaction. Il convient de prendre soin d'expliquer tout cela aux clients, dès le début de la prise en charge.

2.2. Construction de l'enquête de satisfaction

La réalisation d'une enquête vise à interroger un certain nombre d'individus, afin d'effectuer une généralisation, c'est-à-dire d'obtenir une réponse représentative d'une population choisie. Pour y parvenir, un protocole d'enquête précis et rigoureux doit être mis en place (Jutand *et al.*, 2019).

2.2.1. Le protocole d'enquête

Justification de l'enquête

Comme indiqué sur le site de l'ENVT (ENVT, 2020), le CHUV s'inscrit dans une démarche qualité. Celle-ci concerne la qualité des soins, de l'accueil, la compétence des équipes soignantes, la qualité des équipements ainsi que la maintenance et l'hygiène des locaux de soins, de chirurgie et d'hospitalisation. Les enquêtes comme celle-ci, ou celle réalisée en 2014 (Le Leuch, 2014), permettent d'obtenir un point de vue externe, qui provient de la population cible, à savoir les propriétaires d'animaux se rendant au CHUV.

D'autre part, cette enquête est également intéressante d'un point de vue économique car elle permet d'obtenir une représentation de la satisfaction clientèle de l'instant présent. Or, comme exposé précédemment (partie 1.3.2.), des liens existent entre satisfaction clientèle, fidélité, et part de marché.

Objectifs de l'enquête

L'objectif principal de cette étude est de mesurer la satisfaction clientèle au sein du CHUV. Cela permettra, grâce au modèle tétraclasse de LLOSA (1997), de catégoriser les différents éléments contribuant à la satisfaction clientèle et ainsi de hiérarchiser les éléments à améliorer pour augmenter le niveau de satisfaction globale.

L'objectif secondaire est de comparer ces résultats à ceux obtenus en 2014 (Le Leuch, 2014), et ainsi d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place suite à cette enquête.

Population de l'enquête

La population cible est l'ensemble des individus pour lesquels on souhaite recueillir les informations. Ici, il s'agit donc des propriétaires d'animaux de compagnie ou de nouveaux animaux de compagnie se rendant au CHUV de Toulouse sur la période d'étude. Il est à noter qu'il n'existe pas de saisonnalité pour les services proposés par le CHUV, ainsi, la période à laquelle se déroule l'étude n'influe pas sur la satisfaction clientèle.

Il peut s'agir de nouveaux clients, comme de clients réguliers. En revanche, les clients appartenant au personnel de l'ENVT ou étant étudiants à l'ENVT sont exclus de la population cible.

La population source est un sous-ensemble de la population cible. Elle est composée des individus de la population cible qui sont effectivement joignables. Ici, il s'agit donc des propriétaires d'animaux de compagnie ou de nouveaux animaux de compagnie se rendant au CHUV de Toulouse sur la période d'étude et ayant accepté de recevoir le courriel d'invitation à l'enquête lors de leur enregistrement à l'accueil des cliniques.

2.2.2. Mode de recueil

Support d'enquête

Lorsqu'il s'agit d'enquête par questionnaire, il existe cinq supports possibles (Lugen, 2015) :

- en face à face : cela nécessite la présence d'un enquêteur, qui pose les questions et note les réponses. Celui-ci doit être formé pour que les entretiens soient standardisés. Ce type de recueil prend donc beaucoup de temps et est très coûteux. Il est également assez sensible au biais de désirabilité sociale (biais émanant du fait que le répondant veuille donner une image positive de sa personne). En revanche, ce type de recueil permet une bonne qualité des réponses reçues ;
- par téléphone : cette méthode est une alternative du face-à-face. Elle est plus rapide et plus économique mais nécessite également la présence d'un enquêteur.

Ces deux techniques nécessitant la présence d'enquêteurs, elles ne sont pas envisageables pour cette enquête.

- distribution en fin de visite : dans ce cas, les clients sont autonomes pour le remplissage des questionnaires. Cela nécessite un questionnaire simple, avec des questions sans ambiguïté, au risque de nuire à la qualité des réponses ;

Dans ce cas précis, cette méthode n'a pas été retenue pour plusieurs raisons. Premièrement, une des particularités du CHUV est la longueur moyenne du parcours client. Distribuer un questionnaire en fin de visite conduirait à un allongement supplémentaire. Cela conduirait également à un nombre de refus plus important, du fait que la demande arrive à la suite d'une consommation importante du capital patience du client et du temps qu'il a à consacrer. Ensuite, cela arriverait au cœur même de l'expérience du service, alors que la satisfaction nécessite que le client prenne du recul par rapport à sa visite.

- distribution par voie postale : les caractéristiques requises du questionnaire sont les mêmes que pour la technique précédente, à savoir un questionnaire simple et sans ambiguïté.

L'obstacle à l'utilisation de cette voie est économique. En effet, cela aurait conduit à des frais d'envoi trop importants pour cette enquête.

- enquête en ligne : ici encore, le questionnaire doit être simple et sans ambiguïté car complété de façon autonome par les clients. Ce mode de diffusion est très peu coûteux et les résultats sont aisément exploitables. Il nécessite une intervention minimale de l'enquêteur comparé aux autres modes de diffusion.

Cela nécessite en revanche de la part des clients, l'accès à une connexion internet et à un support type ordinateur, tablette ou smartphone.

Le remplissage du questionnaire en ligne, suite à un envoi par courriel, a été le mode de diffusion sélectionné pour cette enquête. Pour ce faire, le logiciel Sphinx a été utilisé. Le questionnaire est disponible en annexe 1.

Mise en œuvre

La première étape préalable à l'envoi des questionnaires est le recueil du consentement des clients. Cela s'est effectué lors de leur enregistrement, à l'accueil des cliniques. Les secrétaires médicales ou les étudiants en charge de l'accueil ont demandé aux clients s'ils acceptaient de fournir leur adresse courriel et de recevoir l'enquête de satisfaction. Ils ont été informés de la possibilité de se désinscrire de la liste d'envoi et de la procédure pour y parvenir.

Chaque semaine, les adresses courriels des clients ayant accepté de recevoir l'enquête ont été extraites du logiciel des cliniques.

Une première sollicitation a ensuite été effectuée, entre cinq et onze jours après la visite des clients, par envoi d'un courriel (Annexe 2).

Sept jours plus tard, un courriel de relance a été envoyé aux clients ayant été contactés et n'ayant pas répondu ou pas complété entièrement le questionnaire (Annexe 2).

L'enquête s'est déroulée sur 9 semaines, entre le 6 janvier et le 6 mars 2020.

2.2.3. La rédaction du questionnaire

Type de questions

Le questionnaire est composé de questions fermées, c'est-à-dire de questions auxquelles le client répond en cochant un ou plusieurs choix parmi les réponses proposées. Cela permet d'avoir une base de comparaison invariante. De plus, les réponses sont rapides et un plus grand nombre de questions peut ainsi être posé. En revanche, il faut être sûr que les répondants puissent trouver une réponse qui corresponde à ce qu'ils pensent. Dans le cas contraire, ils risquent d'être frustrés et de ne pas répondre, voire d'abandonner le questionnaire.

Celles-ci s'opposent aux questions ouvertes, qui permettent au répondant de s'exprimer librement, mais qui rendent l'analyse plus compliquée.

Le questionnaire comporte toutefois des champs de commentaires libres. Cela permet de réduire le risque de monotonie et de découragement, et permet au répondant de s'exprimer sur d'éventuels sujets non abordés, ou de préciser certaines réponses s'il le souhaite.

Les questions ont été rédigées avec du vocabulaire simple et univoque, de telle sorte à ce qu'il n'y ait qu'une seule compréhension possible.

La plupart des questions sont sans réponse obligatoire, pour ne pas bloquer les répondants ne souhaitant pas donner leur avis sur une des questions.

Le parcours client étant variable, les questions permettant de le déterminer sont en revanche à réponse obligatoire.

Les réponses des questions portant sur la satisfaction sont à échelle, ce qui permet de grader la satisfaction. Le choix s'est porté vers une échelle paire, à 6 items symétriques, c'est-à-dire sans position neutre, pour éviter la solution de facilité d'un client ne voulant pas trancher, qui apporte de plus que peu d'informations. Les items de l'échelle de mesure sont les suivants : « très insatisfait », « insatisfait », « plutôt insatisfait », « plutôt satisfait », « satisfait », « tout à fait satisfait ».

Lorsque les répondant sélectionnent les choix négatifs soit « très insatisfait », « insatisfait » ou « plutôt insatisfait », ils peuvent argumenter leur choix via une plage de commentaire libre.

Les questions portant sur la satisfaction globale, l'intention de revenir et l'intention de recommander le CHUV sont, elles, évaluées par une échelle numérique allant de 0 à 10.

Ordre des questions – la notion de *blueprint*

Pour faciliter le travail des répondants, l'ordre des questions doit être logique et doit correspondre au parcours des clients au cours de leur expérience de service.

Pour cela, il est judicieux d'introduire la notion de *blueprint*. Selon LOVELOCK et WIRTZ (2011), le *blueprint* expose les étapes de la construction du service, en détaillant notamment ce qui est visible et ce qui ne l'est pas par le client. Il s'agit de la technique utilisée pour créer de nouveaux services.

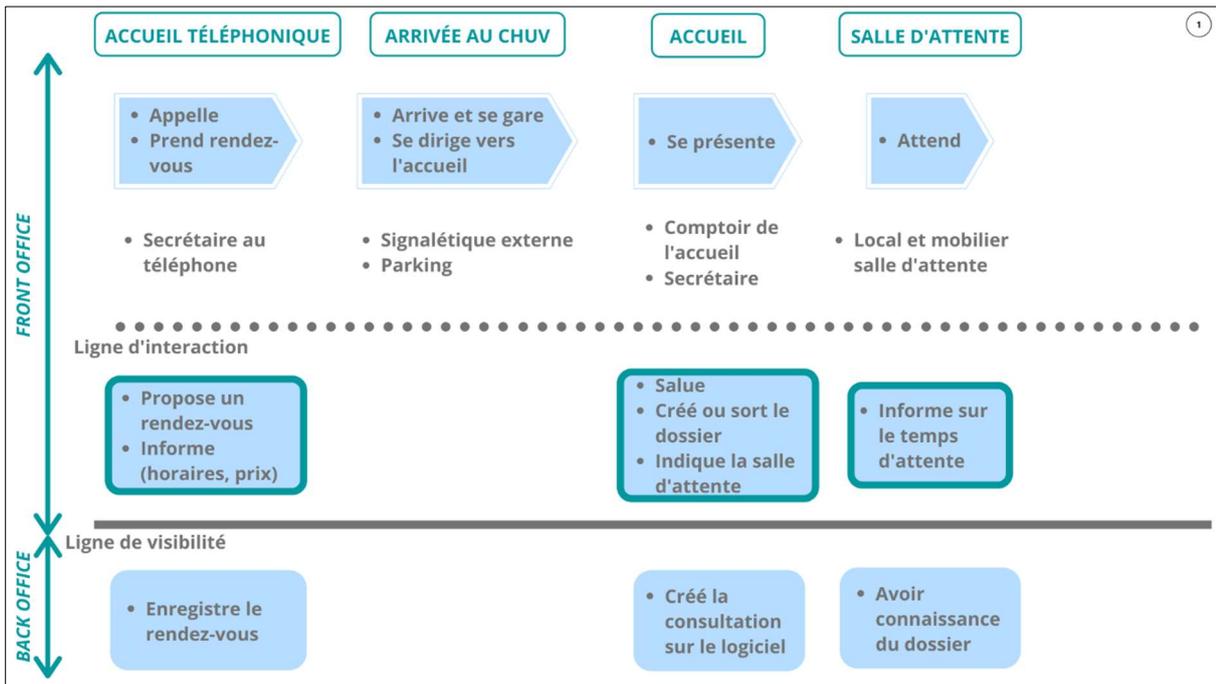
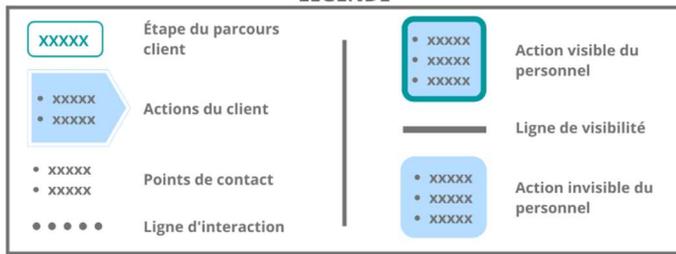
Pour construire un *blueprint*, il faut, dans un premier temps, lister toutes les activités clés du service en question, en détaillant les liens entre ces différentes activités. Pour chacune de ces activités, il faut lister toutes les caractéristiques visibles par le client (le *front office*) et toutes celles non visibles (le *back office*). Il convient également de mettre en évidence les interactions entre les employés et les clients.

En somme, le *blueprint* est proche du parcours client détaillé précédemment, à la différence qu'il détaille les interactions et le processus permettant de délivrer le service au client. De la même façon que le parcours client, le *blueprint* est propre à chaque prise en charge.

Le *blueprint* du CHUV est détaillé sur la figure 19. Il est constitué de douze étapes principales : l'accueil téléphonique, l'arrivée aux cliniques, l'enregistrement à l'accueil, le passage en salle d'attente, la pré-consultation, la consultation, les examens complémentaires, le diagnostic, le passage à la pharmacie, l'hospitalisation ou la chirurgie, le paiement et enfin le recueil des avis.

Certaines étapes comme les examens complémentaires, l'hospitalisation ou la chirurgie, ou encore le passage à la pharmacie ne sont pas réalisées par tous les clients.

LÉGENDE



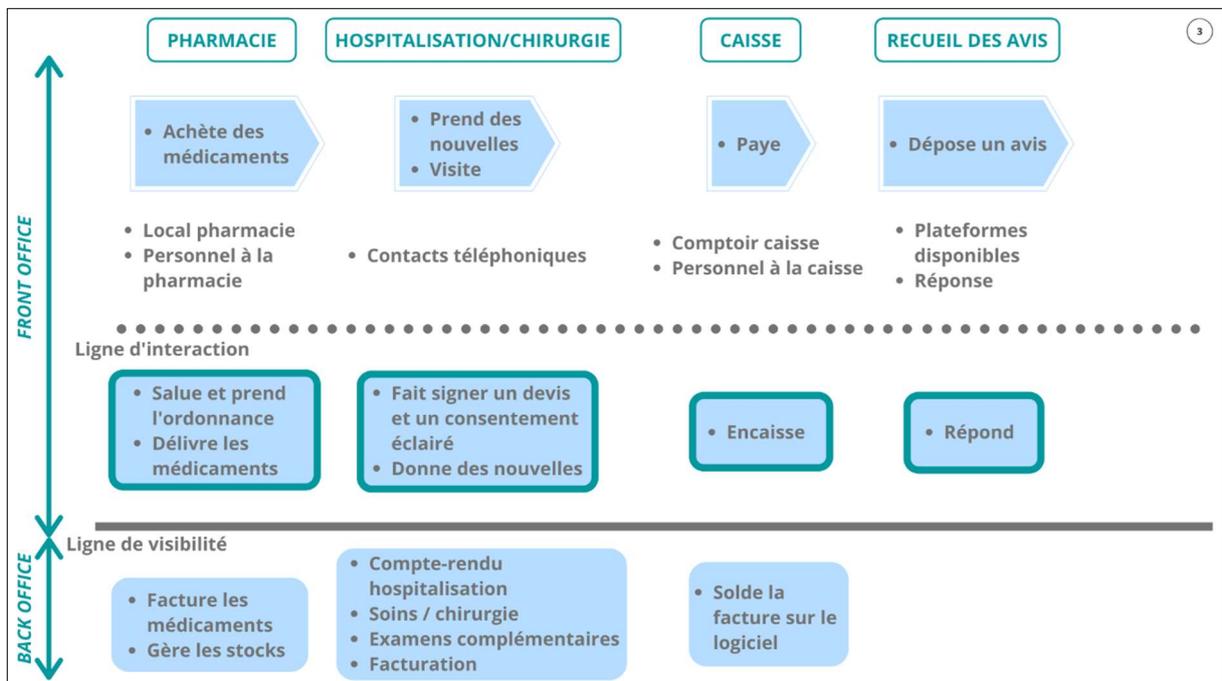
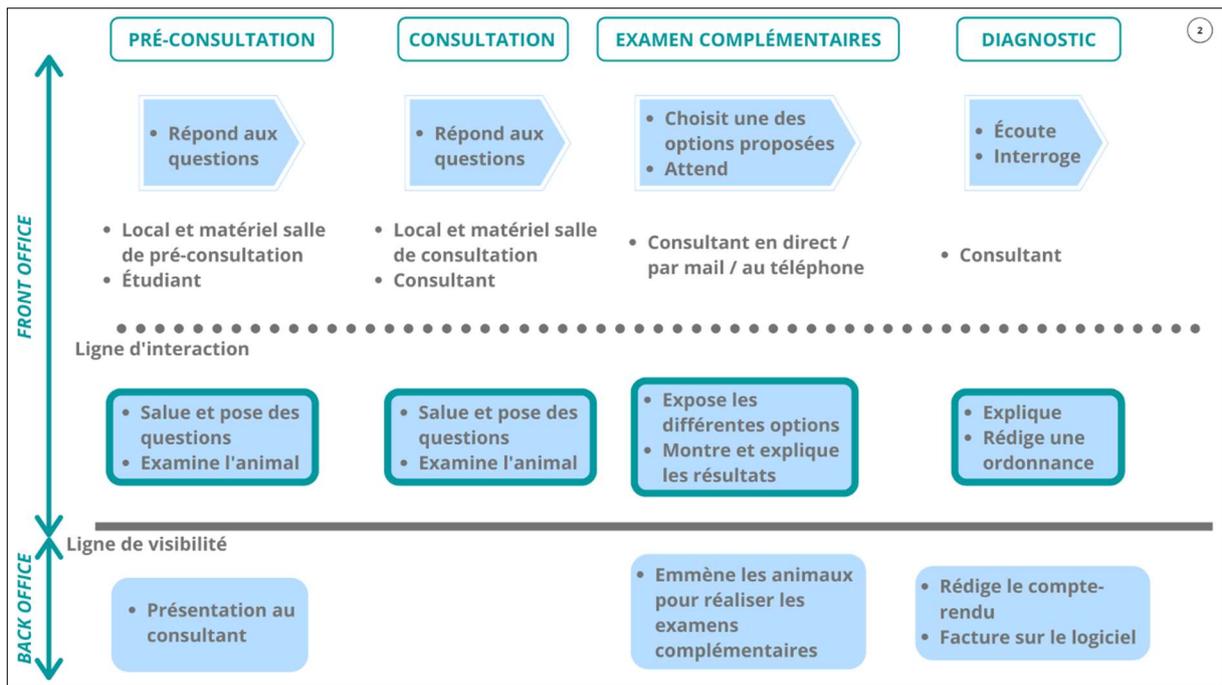


Figure 19 : Présentation du blueprint du CHUV de Toulouse

Choix des questions

Selon la méthode présentée par LLOSA dans son modèle tétraclasse (1997) et détaillée précédemment (partie 1.4.5), la détermination des questions doit se faire suite à l'identification des éléments susceptibles de contribuer à la satisfaction clientèle. Ceux-ci sont déterminés par des entretiens semi-directifs, auprès de clients, mais aussi d'experts ou d'employés.

Cependant, comme l'indique TREMBLAY (2006), cette étape qualitative peut être évitée lorsqu'une entreprise a déjà identifié les éléments du service entrant en compte dans la satisfaction clientèle. C'est le cas ici, puisque ce modèle a déjà été utilisé plusieurs fois pour une mesure de la satisfaction clientèle vétérinaire, notamment dans des contextes similaires (enquête au CHUV de Toulouse (Le Leuch, 2014) et au CHUV de Maisons-Alfort (Fink, 2017)).

Ainsi, la majorité des questions est similaire à l'enquête réalisée en 2014 au CHUV de Toulouse. Seules quelques rares suppressions, modifications ou ajouts nécessaires, en lien avec l'évolution du CHUV, ont été effectuées.

Les questions sont présentées par bloc, en lien avec le parcours client et le *blueprint* du CHUV. Le détail est présenté dans le tableau 1.

Certaines des douze étapes du *blueprint* ont été regroupées. C'est le cas de l'arrivée aux cliniques et de l'enregistrement à l'accueil. La pré-consultation, la consultation et le diagnostic ont été regroupés en un bloc commun : la prise en charge. Les examens complémentaires n'en font pas partie et constituent un bloc isolé car certains animaux n'en ont pas besoin au cours de la prise en charge. Il en est de même pour le bloc hospitalisation-opération.

Il reste ainsi neuf blocs de questions.

Tableau 1 : Présentation des éléments retenus par bloc. Comparaison avec l'enquête réalisée en 2014

Éléments retenus en 2014	Éléments retenus en 2020
Bloc 1 : Accueil téléphonique	
Le délai de réponse au téléphone	Le délai de réponse au téléphone
L'amabilité de l'interlocuteur au téléphone	La courtoisie de l'interlocuteur au téléphone
La qualité de la réponse au téléphone	La qualité de la réponse au téléphone
Le délai pour obtenir un rendez-vous	Le délai pour obtenir un rendez-vous
Les horaires de consultation proposés	Les horaires de consultation proposés
L'information sur les prix au téléphone	L'information sur les prix au téléphone
Bloc 2 : Arrivée aux cliniques	

La signalétique routière pour arriver aux cliniques	La signalétique routière pour arriver aux cliniques
Le parking client	Le parking client
La signalétique interne menant au bloc opératoire	
La signalétique interne menant à l'accueil des urgences	La signalétique interne menant à l'accueil des urgences
La signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	La signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC
La signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	La signalétique interne menant à l'accueil des cliniques
L'amabilité de la personne à l'accueil	La courtoisie de la personne à l'accueil
La disponibilité de la personne à l'accueil	La disponibilité de la personne à l'accueil
Les indications fournies par la personne à l'accueil	Les indications fournies par la personne à l'accueil
	Les balances en libre-service

Bloc 3 : Salle d'attente

La propreté de la salle d'attente	La propreté de la salle d'attente
Le confort de la salle d'attente	Le confort de la salle d'attente
La tranquillité du client en salle d'attente	La tranquillité du client en salle d'attente
La tranquillité de l'animal en salle d'attente	La tranquillité de l'animal en salle d'attente
Les revues disponibles	Les revues disponibles en salle d'attente
Les revues disponibles en salle d'attente	Les informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente
Les informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	L'offre des distributeurs de boissons et aliments
L'offre des distributeurs de boissons et aliments	Le temps d'attente
Le temps d'attente	Les informations sur le temps d'attente en cas de retard
Les informations sur le temps d'attente en cas de retard	Les informations sur le temps d'attente aux urgences

Bloc 4 : Prise en charge

La qualité relationnelle des étudiants	La qualité relationnelle des étudiants
La qualité relationnelle du vétérinaire	La qualité relationnelle du vétérinaire
L'attention portée au motif de consultation	L'attention portée au motif de consultation
La manipulation de l'animal par les étudiants	La manipulation de l'animal par les étudiants
La manipulation de l'animal par le vétérinaire	La manipulation de l'animal par le vétérinaire
Les explications concernant l'état de santé de l'animal	Les explications concernant l'état de santé de l'animal
Les informations concernant l'évolution de la santé aux urgences	Les informations concernant l'évolution de la santé aux urgences

Les informations concernant les possibilités de traitement	Les informations concernant les possibilités de traitement
La prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	La prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire
Le temps consacré par le vétérinaire	Le temps consacré par le vétérinaire
L'information sur les tarifs par le vétérinaire	L'information sur les tarifs par le vétérinaire
Les indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	Les indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire
Bloc 5 : Les examens complémentaires	
Le délai de communication des résultats	Le délai de communication des résultats
L'explication des résultats	L'explication des résultats
Bloc 6 : La pharmacie	
La disponibilité des médicaments	La disponibilité des médicaments
La rapidité du service de la pharmacie	La rapidité du service de la pharmacie
	Les explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie
L'amabilité de la personne à la pharmacie	La courtoisie de la personne à la pharmacie
Bloc 7 : Opération et hospitalisation	
Les informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus pendant l'hospitalisation	Les informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus pendant l'hospitalisation
Les informations sur le temps prévu d'hospitalisation	Les informations sur le temps prévu d'hospitalisation
Les informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	Les informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation
L'état de propreté de l'animal à la sortie	L'état de propreté de l'animal à la sortie
Les possibilités de visite de l'animal	Les possibilités de visite de l'animal
Les conseils fournis pour les soins après sortie	Les conseils fournis pour les soins après sortie
	La courtoisie de la personne qui restitue l'animal
Bloc 8 : La caisse	
Le montant facturé	Le montant facturé
Le respect du prix annoncé	Le respect du prix annoncé
Les modalités de paiement	Les modalités de paiement
L'amabilité de la personne à la caisse	La courtoisie de la personne à la caisse
Bloc 9 : Le recueil des avis	
	Les plateformes disponibles pour déposer un avis
	Le délai de réponse aux avis
	La qualité de réponse aux avis

Architecture du questionnaire

Le questionnaire est constitué de quatre grandes parties :

- La première partie concerne des informations générales ayant pour but de prendre connaissance du parcours client du répondant.
C'est également dans cette partie qu'est demandée la note de satisfaction globale du répondant (sur une échelle de 0 à 10) et sa correspondance sur l'échelle à 6 niveaux utilisée pour la suite.
- La deuxième partie est constituée des 9 blocs regroupant les différents éléments retenus pour évaluer leur contribution à la satisfaction clientèle, via l'échelle à 6 niveaux. Quelques questions sont interposées pour affiner le parcours client du répondant.
Au total, 57 éléments sont présents au sein de ces 9 blocs.
- La troisième partie fait office de bilan et demande au répondant de juger la durée totale de la visite (sur l'échelle à 6 niveaux), son intention de revenir (sur une échelle numérique de 0 à 10) et son intention de recommander le CHUV (sur une échelle numérique de 0 à 10).
- Enfin, la dernière partie concerne des informations personnelles du répondant, à savoir son sexe et sa tranche d'âge.
Une question demande également de sélectionner au maximum trois raisons qui ont convaincu le répondant de venir au CHUV. Les propositions sont les suivantes : « les tarifs avantageux », « sur conseil d'un proche », « pour les facilités de rendez-vous », « la proximité », « sous conseil d'un vétérinaire », « pour la réputation de l'établissement », ou « pour obtenir un second avis ». Une case « autre(s) » est également disponible.
Enfin, l'ultime question concerne le nombre de visites au CHUV au cours des 5 dernières années.

L'architecture globale du questionnaire est représentée sur la figure 20.

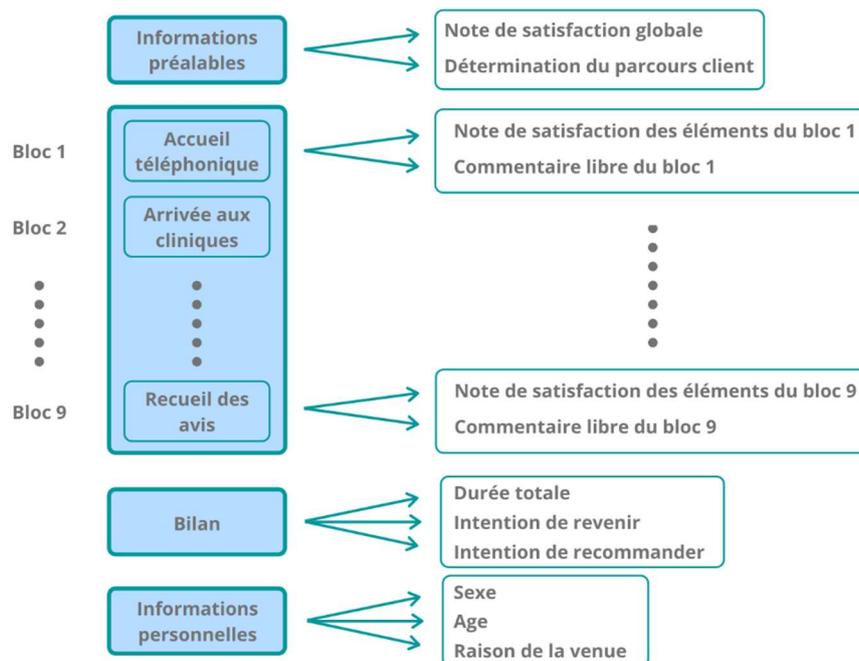


Figure 20 : Architecture globale du questionnaire, adapté de FINK

Phase de test

Une phase de test sur un petit échantillon est nécessaire pour assurer la fiabilité d'une enquête (Jutand *et al.*, 2019). Cela permet de vérifier la bonne compréhension des questions et des consignes de l'enquête. Cela permet également d'entendre les remarques des répondants, sur la longueur de l'enquête par exemple.

Ici, la phase de test n'était pas nécessaire car le questionnaire était extrêmement proche de celui utilisé en 2014 (Le Leuch, 2014).

Principaux biais de l'enquête

Toute méthode de recueil de données comporte des biais. L'objectif est de les limiter pour conserver des données représentatives. Cette partie liste de façon non exhaustive les principaux biais présents dans les enquêtes de satisfaction, ainsi que des méthodes utilisées pour les limiter :

- L'effet de Halo (Jutand *et al.*, 2019) : il s'agit d'une généralisation erronée à partir d'une première réponse. Cela se manifeste par le même choix de réponse lorsque plusieurs questions d'affilées sont posées selon la même forme. Une des solutions est d'effectuer des inversions d'échelles sur certaines questions, mais cela provoque l'intrusion d'une difficulté pour le répondant et pourrait être contre-productif. Une autre solution est d'introduire des questions ouvertes pour interrompre le processus. Cette méthode a été préférée dans la construction de ce questionnaire.

- Le biais de la peur du changement : il s'agit d'une résistance et d'une non-réponse voire d'un abandon face à une question qui implique une rupture ou une modification brusque. Le fait de progresser en blocs, selon l'ordre chronologique du parcours client tend à limiter ce risque.
- L'effet de la réponse médiane : lorsqu'elle est présente, la réponse médiane peut avoir tendance à être privilégiée comme solution de facilité par des répondants ne voulant pas faire l'effort de trancher. Le choix de ne pas avoir de réponse médiane (échelle paire et symétrique) a été réalisé pour cette enquête.
- Le biais spatial : il s'agit d'une tendance des répondants à choisir les réponses à gauche. Cela pourrait être contré par le choix d'inverser les échelles dans 50% des questionnaires mais cette solution pourrait introduire des difficultés pour les répondants ayant le questionnaire à échelle inversée, l'ordre habituel étant de gauche à droite.
- L'effet d'ancrage : il s'agit d'une tendance à choisir la première proposition lorsque plusieurs choix sont présents. Pour cela, un ordre aléatoire des réponses a été mis en place pour les choix de la raison de la venue au CHUV de Toulouse, seule question concernée par cet effet.
- L'effet Hawthorne : il s'agit du fait qu'une enquête de satisfaction améliore la satisfaction elle-même. Cela est expliqué par le fait que les répondants ont conscience de participer à une expérience.

3. Analyse des résultats de l'enquête de satisfaction clientèle au Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Sur les 743 questionnaires envoyés, 403 réponses ont été obtenues, soit un taux de retour de 54,2%.

Sur les 403 réponses, 339 ont été retenues pour l'analyse des résultats. Les questionnaires éliminés sont ceux provenant de la clinique équine, ainsi que ceux étant trop peu complets et ceux comportant des incohérences nettes.

3.1. Analyse de la population des répondants

Les questions auxquelles ont répondu les propriétaires permettent de former différentes catégories de la population. L'impact de l'appartenance à ces catégories sur la satisfaction globale sera étudié par la suite.

3.1.1. Répartition selon le sexe

315 répondants ont indiqué leur sexe. Il y avait parmi eux 84 hommes (soit 27%) et 231 femmes (soit 73%) (Figure 21).

Nous pourrons par la suite déterminer si le sexe exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

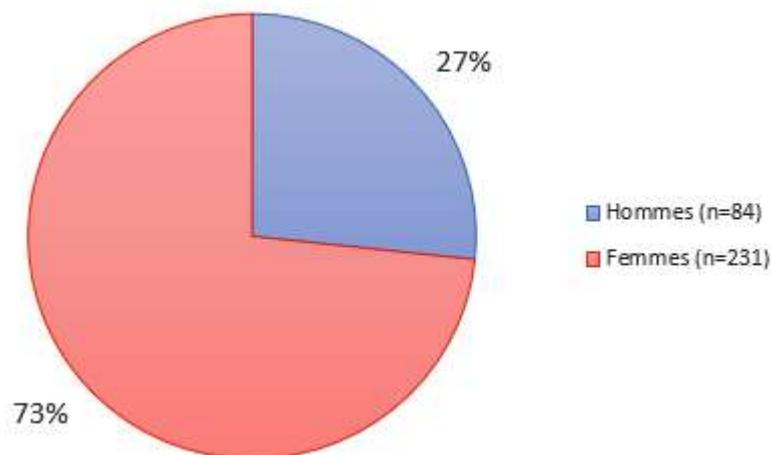


Figure 21 : Répartition des répondants selon leur sexe (n=315)

3.1.2. Répartition selon l'âge

Les répondants ont également été amenés à indiquer leur tranche d'âge. 328 participants ont répondu à cette question (Figure 22).

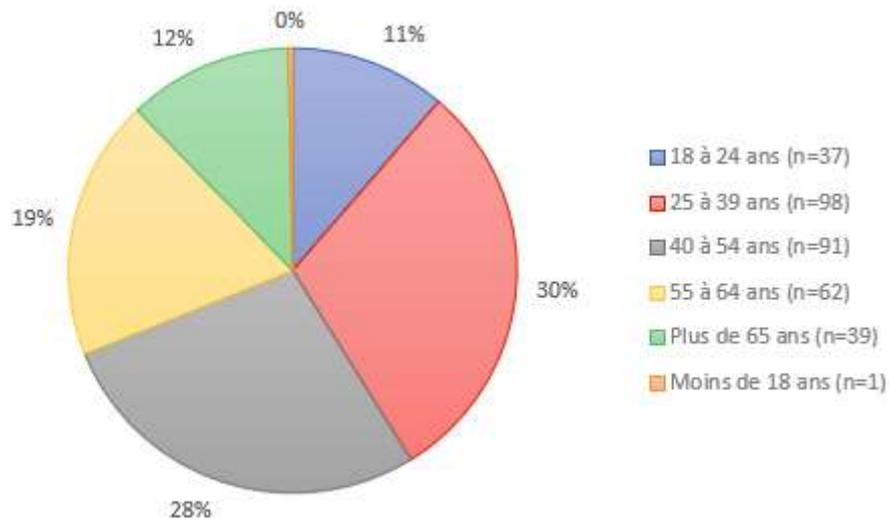


Figure 22 : Répartition des répondants selon leur âge (n=328)

Nous pourrions par la suite déterminer si l'âge exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

3.1.3. Répartition selon l'espèce animale

Parmi les 339 répondants, 331 ont indiqué l'espèce de leur animal. Une majorité, 181 personnes soit 55%, venaient pour leur chien, 132 personnes, soit 40% venaient pour leur chat et 18, soit 5% venaient pour leur Nouvel Animal de Compagnie (NAC) (Figure 23).

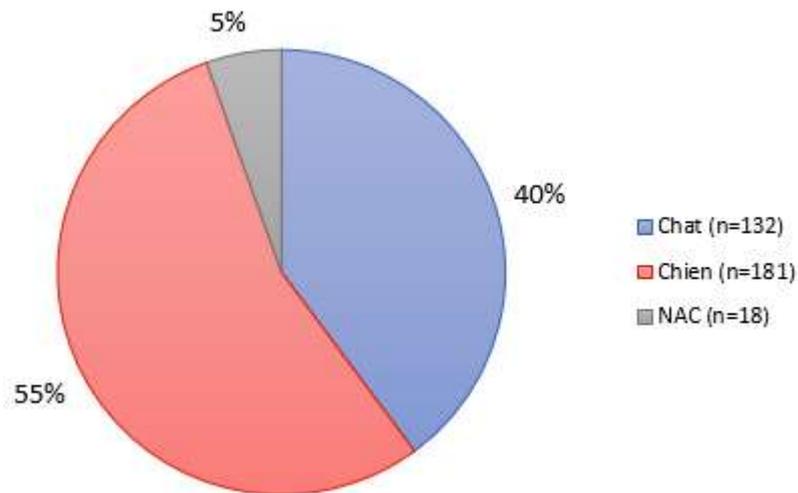


Figure 23 : Répartition des répondants selon l'espèce animale (n=331)

Les propriétaires de NAC étaient invités à indiquer l'espèce en question. Nous pouvons retrouver parmi eux 11 lapins, 2 cochons d'inde, 2 poules, 1 hamster, 1 octodon et 1 rat.

Nous pourrions par la suite déterminer si l'espèce animale exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

3.1.4. Répartition selon les services fréquentés

Tous les répondants (339) ont indiqué le ou les service(s) qu'ils ont fréquenté(s). La figure 24 indique la répartition pour le premier service fréquenté.

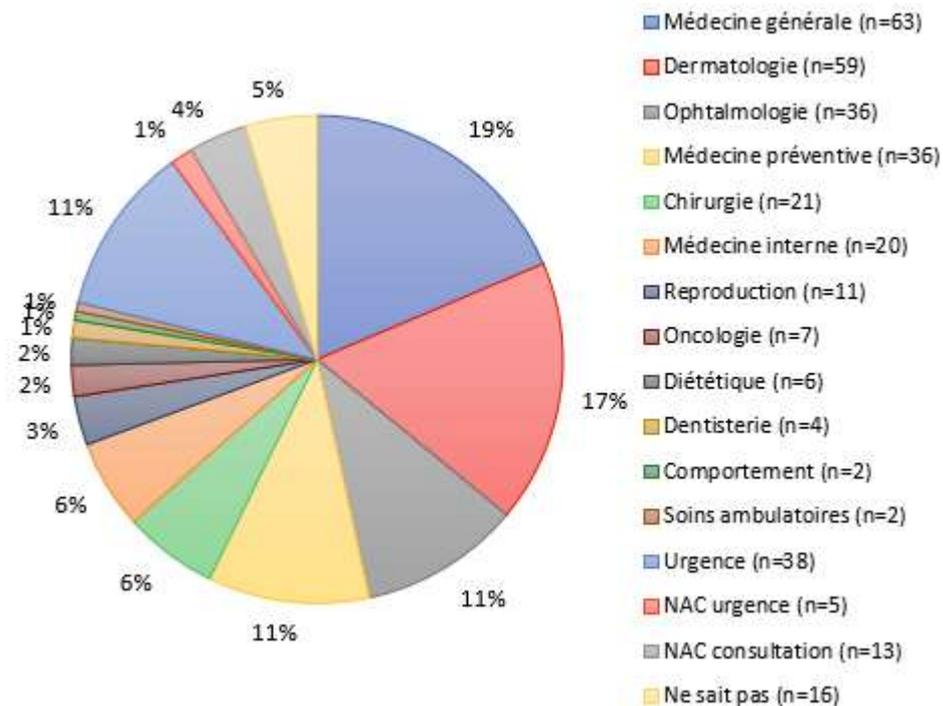


Figure 24 : Répartition des répondants selon le service fréquenté (n=339)

La médecine générale et la dermatologie ont été les services les plus fréquentés, avec respectivement 63 (19%) et 59 (17%) des réponses. Viennent ensuite les services d’ophtalmologie et de médecine préventive avec 36 consultations chacun (11%), suivis du service de chirurgie (21 réponses soit 6%), du service de médecine interne (20 réponses soit 6%) et du service de reproduction (11 personnes soit 3%). Les services d’oncologie, de diététique, de dentisterie, de comportement et des soins ambulatoires possèdent moins de 10 réponses chacun.

Le service des urgences, au fonctionnement particulier récolte 38 réponses soit 11%.

Parmi les 18 personnes ayant amené leur NAC, 13 (3%) ont eu une consultation normale tandis que 5 (1%) sont venus pour une consultation d’urgence.

Enfin, 16 personnes (soit 5%) ne savent pas dans quel service ils ont été reçus.

Pour les services ayant reçu un nombre d’animaux suffisant, nous pourrions évaluer l’influence du service fréquenté sur la satisfaction globale. Cela est notamment intéressant pour les consultations d’urgence qui peuvent parfois être déroutantes pour les propriétaires.

3.1.5. Répartition selon la présence d'un vétérinaire référent ou non

85 propriétaires (soit 25%) viennent sur conseil de leur vétérinaire, tandis que les 254 autres (soit 75%) viennent de leur propre chef (Figure 25).

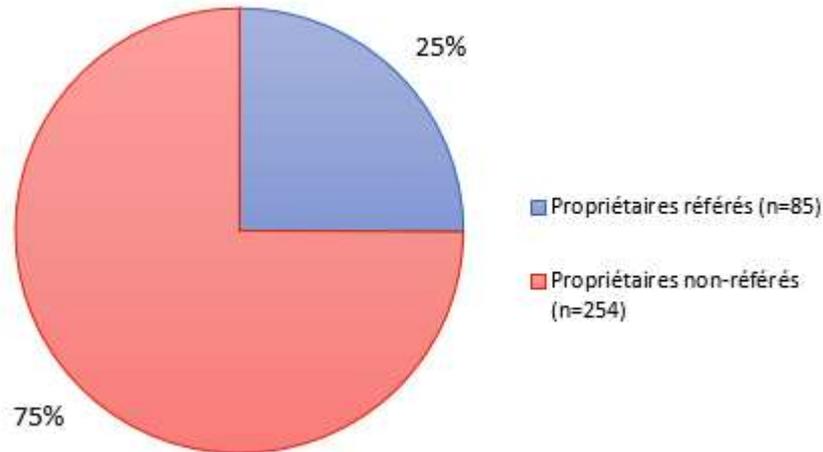


Figure 25 : Répartition des répondants selon la présence d'un vétérinaire référent ou non (n=339)

Nous pourrions par la suite déterminer si le fait d'être référé par leur vétérinaire ou non exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

3.1.6. Répartition selon le nombre de visites

284 répondants ont indiqué leur nombre de visites du CHUV. 103 (36%) sont des nouveaux clients et viennent donc pour la première fois. Les 181 autres (64%) sont déjà venus au moins une fois auparavant (Figure 26).

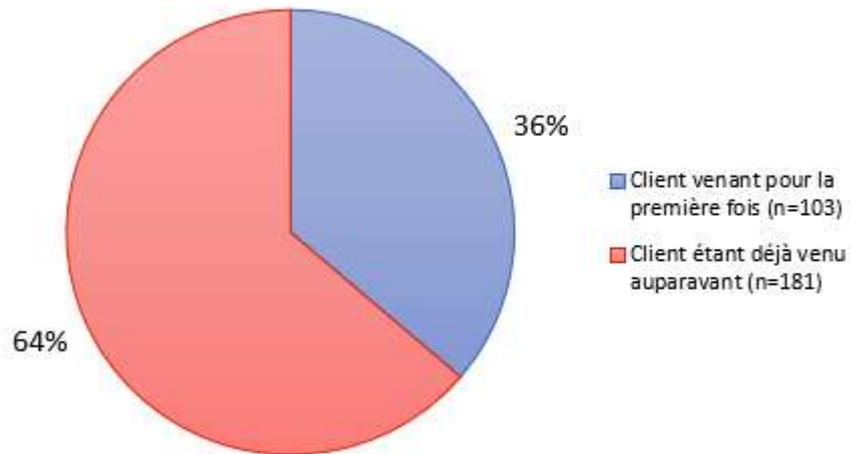


Figure 26 : Répartition des répondants selon le nombre de visites (n=284)

Nous pourrions par la suite déterminer si le fait d’être déjà venu ou non exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

3.1.7. Répartition selon les raisons du choix du CHUV

Les répondants pouvaient sélectionner les 3 critères qui les ont motivés à choisir le CHUV pour prendre en charge leur animal, ceux-ci étant classés par ordre d’importance. La figure 27 représente leur répartition selon le critère de choix le plus important pour eux.

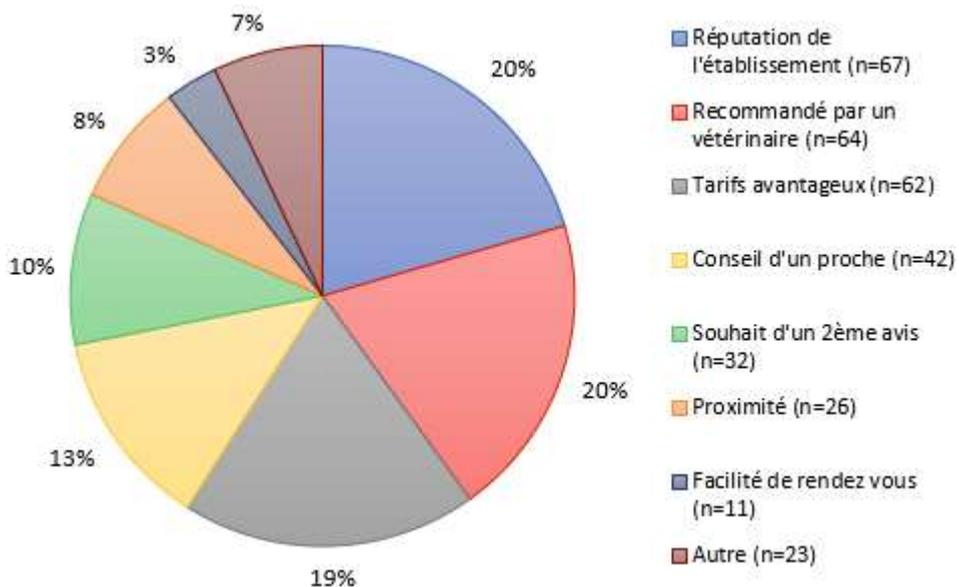


Figure 27 : Répartition des répondants selon la principale raison du choix du CHUV (n=327)

Les trois critères les plus importants sont la réputation de l'établissement, les recommandations de leur vétérinaire et les tarifs avantageux avec respectivement 67, 64 et 62 réponses (soit 20%, 20% et 19%). Viennent ensuite les conseils d'un proche (42 réponses soit 13%), le souhait d'obtenir un second avis (32 réponses soit 10%), la proximité (26 réponses soit 8%) et enfin la facilité d'obtention de rendez-vous (11 réponses soit 3%). 7% des clients (23 réponses) ont eu pour principale motivation un autre facteur, exprimé en commentaire libre.

Nous pourrions par la suite déterminer si la principale raison du choix du CHUV pour prendre en charge leur animal exerce une influence sur la satisfaction globale des propriétaires.

La population de répondants peut ainsi être séparée en diverses catégories, selon les différentes caractéristiques évoquées dans cette partie. Chacune de ces caractéristiques est susceptible d'avoir un effet sur la satisfaction globale des clients. Nous l'évaluerons par la suite.

3.2. Traitement des données préalable à l'étude des résultats

3.2.1. Conversion des variables qualitatives en variables quantitatives

Pour pouvoir analyser, comparer et interpréter les résultats, les variables qualitatives ont été transformées en variables quantitatives. Ainsi, l'échelle de satisfaction allant des modalités « très insatisfait » à « tout à fait satisfait » est convertie en une échelle numérique allant de 0 à 5 (Tableau 2).

Tableau 2 : Conversion de l'échelle de satisfaction qualitative en échelle de satisfaction numérique

Réponse sélectionnée	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
Note de satisfaction associée	0	1	2	3	4	5

3.2.2. Dichotomisation de la population en clients satisfaits et clients insatisfaits

Pour pouvoir entre autres, appliquer le modèle tétraclasses de LLOSA (1997), il est nécessaire de séparer la population en deux catégories, les clients satisfaits et les clients insatisfaits. Cela se fait à partir de l'évaluation de la satisfaction globale du client sur une échelle allant de 0 à 10.

Nous pouvons observer une chute de 50% des effectifs entre les notes de 8 et 7. Cette chute brutale est considérée comme la séparation entre les clients dits satisfaits et les clients dits insatisfaits. Ainsi, les propriétaires ayant répondu 8, 9 ou 10 sont les clients considérés comme satisfaits pour l'expérience globale du service, les propriétaires ayant répondu 7 ou moins sont les clients considérés comme insatisfaits pour l'expérience globale du service (Tableau 3).

Tableau 3 : Dichotomisation de la population selon la note de satisfaction globale

Note de satisfaction globale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Catégorie de satisfaction correspondante	Clients insatisfaits							Clients satisfaits			

Pour la satisfaction partielle par élément, les clients ayant sélectionné « satisfait » ou « tout à fait satisfait » soit des notes de satisfaction de 4 ou 5 sont considérés comme satisfaits pour ce caractère. Les clients ayant sélectionné une des autres réponses soit des notes inférieures ou égales à 3 sont considérés comme insatisfaits pour ce caractère (Tableau 4).

Tableau 4 : Dichotomisation de la population selon la note de satisfaction par caractère

Réponse sélectionnée	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
Note de satisfaction associée	0	1	2	3	4	5
Catégorie de satisfaction correspondante	Clients insatisfaits				Clients satisfaits	

3.2.3. Introduction de la notion de satisfaction par bloc

Pour pouvoir comparer entre eux les différents blocs du parcours client, il est nécessaire d'introduire une nouvelle variable correspondant à la satisfaction globale par bloc. Il a été décidé de l'obtenir par réalisation de la moyenne des notes de satisfaction partielle par élément. Il s'agit donc d'une approche de la notion de satisfaction globale par bloc car, comme expliqué précédemment (partie 1.4.), chaque élément ne contribue pas selon le même poids à l'élaboration de la satisfaction globale. Cette analyse permet de mettre en évidence les « points faibles » et les « points forts » du parcours client.

3.2.4. Catégorisation de la population selon l'intention de recommander le CHUV

Les répondants devaient indiquer leur intention de recommander le CHUV sur une échelle numérique allant de 0 à 10.

Les clients ayant répondu 8, 9 ou 10 sont considérés comme « promoteurs », ceux ayant répondu 6 ou 7 comme « passifs » et ceux ayant choisi une note inférieure ou égale à 5 comme « détracteurs » (Tableau 5).

Tableau 5 : Catégorisation de la population selon l'intention de recommander le CHUV

Note selon l'intention de recommander le CHUV	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Catégorie correspondante	Clients détracteurs						Clients passifs		Clients promoteurs		

Cela signifie que les clients prometteurs seront susceptibles de parler de façon positive du CHUV, les clients passifs d'en parler de façon neutre et les clients détracteurs d'en parler de façon négative.

3.2.5. Catégorisation de la population selon l'intention de revenir au CHUV

De la même façon, les clients devaient indiquer leur intention de revenir au CHUV sur une échelle numérique allant de 0 à 10.

Les clients ayant répondu 8, 9 ou 10 sont considérés comme « clients ayant l'intention de revenir », ceux ayant répondu 6 ou 7 comme « clients indécis » et ceux ayant choisi une note inférieure ou égale à 5 comme « clients n'ayant pas l'intention de revenir » (Tableau 6).

Tableau 6 : Catégorisation de la population selon l'intention de revenir au CHUV

Note selon l'intention de revenir au CHUV	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Catégorie correspondante	Clients n'ayant pas l'intention de revenir						Clients indécis		Clients ayant l'intention de revenir		

3.3. Méthode de présentation des résultats

3.3.1. Présentation des variables numériques sous forme de *Box Plot*

En ce qui concerne les variables numériques, les indices statistiques suivants seront présentés :

- la valeur minimale (Min.) : elle correspond à la note la plus basse parmi l'ensemble des réponses obtenues ;
- la valeur maximale (Max.) : elle correspond à la note la plus élevée parmi l'ensemble des réponses obtenues ;
- la médiane (Med.) : elle correspond à la note telle que la moitié des répondants (50%) a donné une note inférieure et l'autre moitié des répondants (50%) a donné une note supérieure ;
- le premier quartile (Q1) : elle correspond à la note telle qu'un quart des répondants (25%) a donné une note inférieure et trois quarts des répondants (75%) ont donné une note supérieure ;
- le troisième quartile (Q3) : elle correspond à la note telle que trois quarts des répondants (75%) ont donné une note inférieure et un quart des répondants (25%) a donné une note supérieure ;
- l'espace interquartile : il correspond à la différence entre Q3 et Q1. Il témoigne de l'homogénéité des valeurs obtenues. Plus l'espace interquartile est petit, plus les notes obtenues sont homogènes. A l'inverse, plus l'espace interquartile est grand, plus les notes obtenues sont hétérogènes ;
- la moyenne (Moy.) : elle correspond à la somme des notes divisée par le nombre de répondant.

Ces différents indices seront représentés graphiquement par des *box plot* (Figure 28).

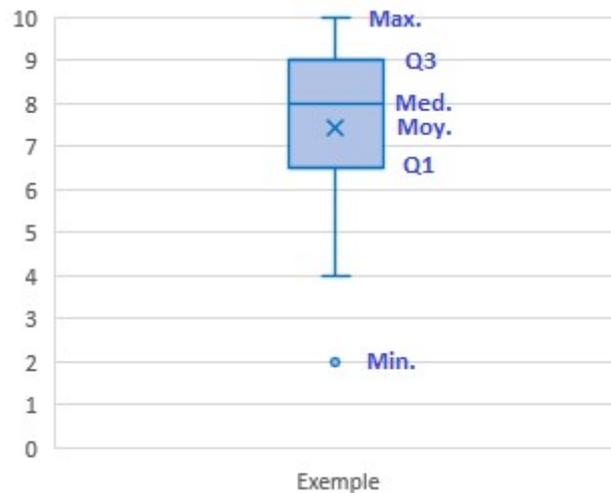


Figure 28 : Représentation graphique des indicateurs statistiques utilisés

3.3.2. Méthode d'étude de l'influence des différentes catégories sur la satisfaction globale

Les différents tests statistiques seront effectués à l'aide du logiciel R.

Comparaison de deux moyennes

Pour comparer deux moyennes entre elles, nous utiliserons en priorité le test de Student. Pour ce faire, deux hypothèses doivent être vérifiées :

- les variables doivent suivre une loi normale ou être composées d'un effectif important (plus de 30 individus) ;
- les variances des variables doivent être homogènes.

Dans le cas où nous comparons deux variables d'effectifs réduits (moins de 30 individus), la normalité sera testée à l'aide du test de Shapiro-Wilk. Si les variables ne suivent pas une loi normale, le test de Student ne pourra pas être utilisé et nous utiliserons dans ce cas le test de Wilcoxon (ou test de Mann-Whitney).

L'homogénéité des variances sera testée avec un test de Fisher. Dans le cas où les variances ne sont pas homogènes, le test de Student ne pourra pas être utilisé et nous utiliserons dans ce cas le test de Welch.

Comparaison de plus de deux moyennes

Dans le cas où plus de deux moyennes doivent être comparées, nous utiliserons une ANOVA en priorité. Il s'agit d'une généralisation du test de Student pour comparer les moyennes de plus de deux groupes. Les mêmes hypothèses que pour le test de Student doivent être vérifiées.

La normalité des variables sera testée à l'aide du test de Shapiro-Wilk. Si les variables ne suivent pas une loi normale, l'ANOVA ne pourra pas être réalisée et nous utiliserons dans ce cas le test de Kruskal-Wallis.

L'égalité des variances sera testée avec un test de Levene. Dans le cas où les variances ne sont pas égales, l'ANOVA ne pourra pas être utilisée et nous utiliserons dans ce cas une ANOVA de Welch.

Lors de la présentation des résultats, nous ne détaillerons pas le test utilisé mais indiquerons simplement l'existence ou non d'une différence significative entre les moyennes comparées.

Influence d'un facteur sur la catégorisation en client insatisfait ou client satisfait

Comme présenté auparavant, les clients sont séparés en deux catégories selon la note de satisfaction globale attribuée : les clients insatisfaits et les clients satisfaits.

L'influence de différents facteurs sur la répartition en clients insatisfaits et clients satisfaits sera évaluée à l'aide d'un test du khi-deux. Par la suite, si l'influence d'un facteur est avérée, l'intensité de celle-ci sera évaluée à l'aide du calcul du V de cramer. L'intensité de la relation sera alors qualifiée de faible, moyenne ou forte.

3.3.3. Comparaison des satisfactions partielles

Pour comparer les moyennes des notes de satisfaction entre les différents blocs, ou entre les différents éléments au sein d'un même bloc, nous utiliserons des tests de Student deux à deux pour variables appariées, si l'hypothèse de la normalité est confirmée, des tests de Wilcoxon deux à deux pour variables appariées dans le cas contraire.

Ici encore, lors de la présentation des résultats, nous ne détaillerons pas la méthode utilisée, mais indiquerons simplement l'existence ou non d'une différence significative entre les moyennes comparées.

3.4. Analyse de la satisfaction globale

3.4.1. Satisfaction globale

Les clients ont évalué leur niveau de satisfaction globale sur une échelle numérique allant de 0 à 10. Les résultats sont présentés dans le tableau 7.

Tableau 7 : Présentation des notes de satisfaction globale

Note	Effectif	Fréquence en pourcentage	Fréquence cumulée en pourcentage
0	2	0,6	0,6
1	0	0	0,6
2	1	0,3	0,9
3	1	0,3	1,2
4	1	0,3	1,5
5	7	2,1	3,6
6	9	2,7	6,3
7	32	9,6	15,9
8	64	19,2	35,1
9	83	24,9	60,0
10	133	40,0	100
Total	334	100	

Si l'on reprend la dichotomisation présentée précédemment, on obtient 53 clients insatisfaits (environ 16%) et 280 clients satisfaits (environ 84%), ce qui indique de très bons résultats en termes de satisfaction globale. A titre de comparaison, l'enquête de 2014 (Le Leuch, 2014) comprenait 21% de clients insatisfaits et 79% de clients satisfaits.

La figure 29 représente la répartition des notes de satisfaction globale.

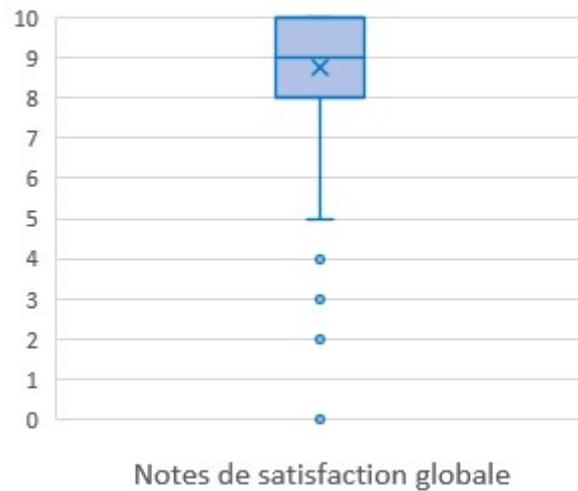


Figure 29 : Répartition des notes de satisfaction globale

La médiane des notes de satisfaction globale est de 9, ce qui signifie qu'au moins 50% des clients ont évalué à 9/10 leur satisfaction globale à l'issue de la prise en charge de leur animal. La valeur du premier quartile est de 8, donc au moins 75% des clients ont évalué à 8/10 leur satisfaction globale. Celle du troisième quartile est de 10/10, ce qui signifie qu'au moins 25% des propriétaires ont évalué à 10/10 leur satisfaction globale à l'issue de la prise en charge de leur animal.

L'espace interquartile est de 2 : la répartition des notes est donc relativement homogène.

La moyenne de satisfaction globale est de 8,74. Cette valeur était de 8,52 en 2014 (Le Leuch, 2014).

Ces marqueurs confirment la satisfaction globale élevée des propriétaires se rendant au CHUV.

3.4.2. Influence du sexe des clients sur la satisfaction globale

La figure 30 représente la répartition des notes de satisfaction globale selon le sexe des répondants.

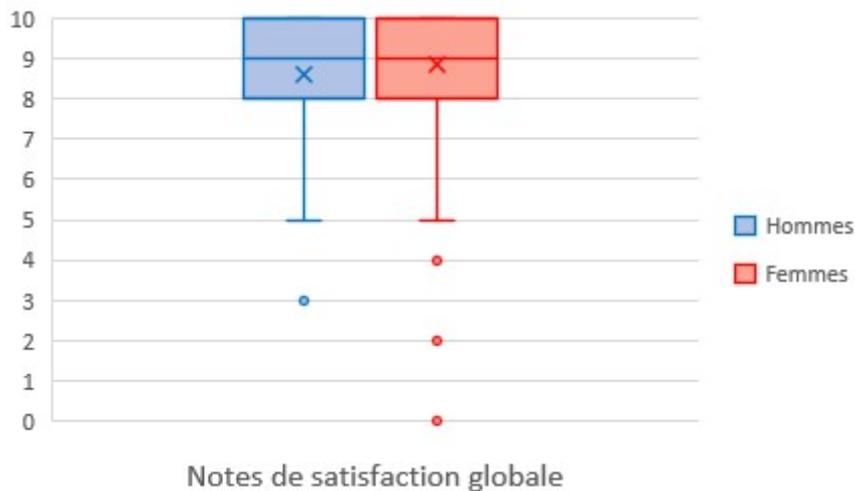


Figure 30 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires

Les valeurs de la médiane et du premier et du troisième quartile sont les mêmes pour les hommes et pour les femmes (respectivement 9, 8 et 10). Seules les notes minimales diffèrent, à 3 pour les propriétaires de sexe masculin et à 0 pour les propriétaires de sexe féminin (Tableau 8).

Tableau 8 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires

Sexe	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Hommes	84	3	8	9	10	10	8,61
Femmes	229	0	8	9	10	10	8,84

La moyenne quant à elle est de 8,61 pour les hommes et de 8,84 pour les femmes. Il n'existe pas de différence significative entre ces moyennes comme cela était le cas lors de l'enquête de 2014 (Le Leuch, 2014).

Le test du Khi-deux démontre une absence de lien entre le sexe des propriétaires et la classification en clients insatisfaits et clients satisfaits. Cela était également le cas lors de l'enquête de 2014 (Le Leuch, 2014).

3.4.3. Influence de l'âge des clients sur la satisfaction globale

La répartition des notes de satisfaction globale est relativement similaire selon les différentes tranches d'âge (figure 31).

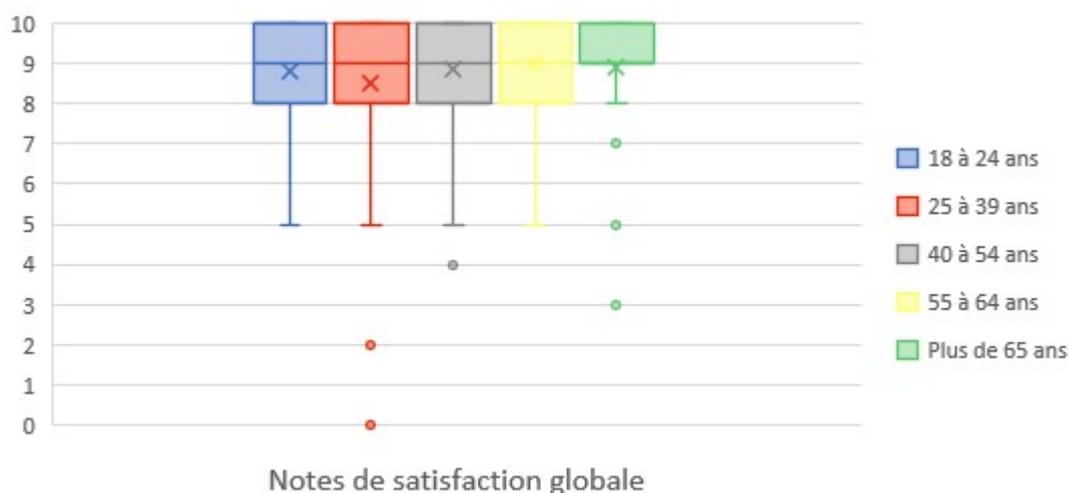


Figure 31 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le sexe des propriétaires

Les plus de 65 ans se démarquent avec un premier quartile plus élevé, à 9 contre 8 pour les autres catégories d'âges, ce qui signifie une répartition des notes plus homogène pour cette catégorie. L'ensemble des valeurs est présenté dans le tableau 9.

Tableau 9 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'âge des propriétaires

Tranche d'âge	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
18 à 24 ans	37	5	8	9	10	10	8,78
25 à 39 ans	98	0	8	9	10	10	8,50
40 à 54 ans	88	4	8	9	10	10	8,86
55 à 64 ans	62	5	8	9	10	10	8,98
Plus de 65 ans	37	3	9	9	10	10	8,92

Il n'existe pas de différence significative entre les moyennes des différentes classes d'âges. En 2014 (Le Leuch, 2014), la moyenne des propriétaires entre 55 et 64 ans était significativement plus élevée.

Le test du khi-deux réalisé démontre l'absence de lien entre la classe d'âge et la catégorisation en clients insatisfaits et clients satisfaits. En 2014, les clients satisfaits étaient sur-représentés chez les 50-64 ans et les clients insatisfaits l'étaient chez les 25-49 ans (Le Leuch, 2014). La relation entre la classe d'âge et la catégorisation selon la satisfaction était cependant d'intensité moyenne.

3.4.4. Influence de l'espèce animale sur la satisfaction globale

La figure 32 représente la répartition des notes de satisfaction globale en fonction de l'espèce animale.

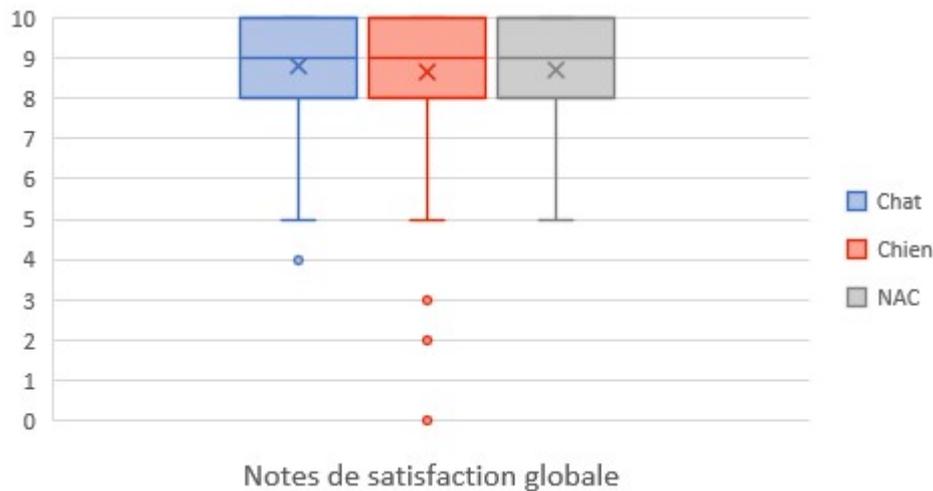


Figure 32 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'espèce animale

Les valeurs de la médiane, du premier et du troisième quartile sont similaires, respectivement de 9, 8 et 10.

Le tableau 10 regroupe l'ensemble des valeurs.

Tableau 10 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'espèce animale

Espèce animale	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Chat	131	4	8	9	10	10	8,79
Chien	177	0	8	9	10	10	8,66
NAC	17	5	8	9	10	10	8,71

Les moyennes sont de 8,79 pour les propriétaires de chat, 8,66 pour les propriétaires de chien et 8,71 pour les propriétaires de NAC. Il n'existe pas de différence significative entre ces moyennes.

De plus, il n'existe pas de relation entre l'espèce animale et le fait d'appartenir à la catégorie de clients insatisfaits ou de clients satisfaits.

3.4.5. Influence des services fréquentés sur la satisfaction globale

Les clients ont indiqué les différents services qu'ils ont fréquentés au cours de leur visite au CHUV. La grande majorité (85%) n'ont fréquenté qu'un seul service. Pour les autres, il a été décidé de ne prendre en compte que le premier service indiqué.

La figure 33 représente la répartition des notes de satisfaction globale selon le service fréquenté, pour les services ayant eu un nombre suffisant de réponses (12 réponses).

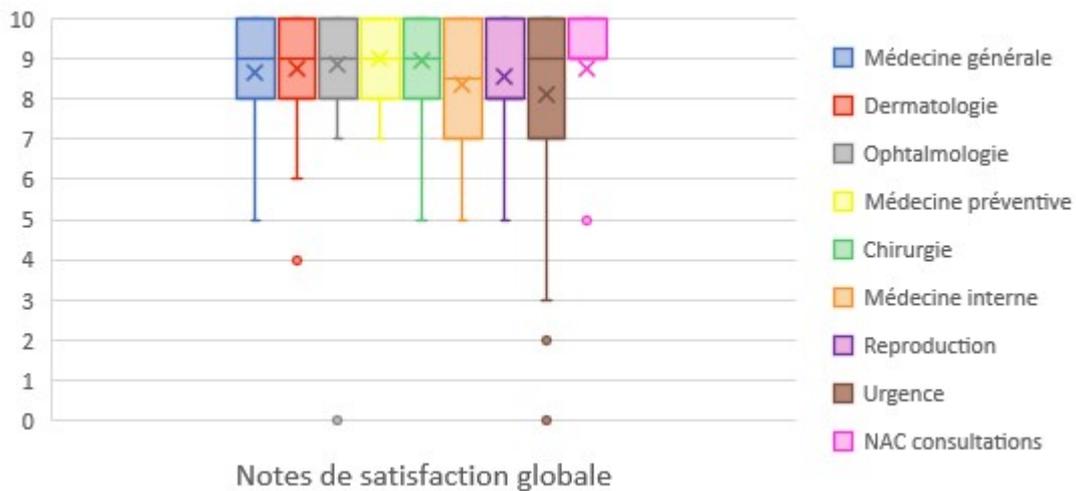


Figure 33 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le service fréquenté

Pour la médecine générale, la dermatologie, l'ophtalmologie, la médecine préventive et la chirurgie, les répartitions sont identiques avec une médiane de 9, un premier quartile de 8 et un troisième quartile de 10.

Pour la médecine interne et les urgences, la répartition des notes est un peu moins homogène avec un premier quartile de 7 et un troisième quartile de 10. Les médianes sont respectivement à 8,5 et 9.

Pour le service de reproduction, la médiane est plus basse que pour les autres (8) et confondue avec le premier quartile.

Enfin pour le service de consultation des NAC (les urgences des NAC étant exclues car trop peu nombreuses), les notes sont très homogènes avec un premier quartile et une médiane de 9 et un troisième quartile de 10 (Tableau 11).

Tableau 11 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le service fréquenté

Service	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Médecine générale	62	5	8	9	10	10	8,66
Dermatologie	57	4	8	9	10	10	8,75
Ophtalmologie	30	0	8	9	10	10	8,87
Médecine préventive	35	7	8	9	10	10	9,00
Chirurgie	21	5	8	9	10	10	8,95
Médecine interne	20	5	7	8,5	10	10	8,35
Reproduction	11	5	8	8	10	10	8,55
Urgence	38	0	7	9	10	10	8,13
NAC consultation	12	5	9	9	10	10	8,75

Il n'existe pas de différence significative entre les moyennes des différents services.

Le test du khi-deux permet également de conclure que le service fréquenté n'influe pas sur la répartition en clients insatisfaits et clients satisfaits.

3.4.6. Influence de la présence d'un vétérinaire référent sur la satisfaction globale

La répartition des notes selon la présence d'un vétérinaire référent ou non est similaire avec une médiane de 9, un premier quartile de 8 et un troisième quartile de 10 (Figure 34).

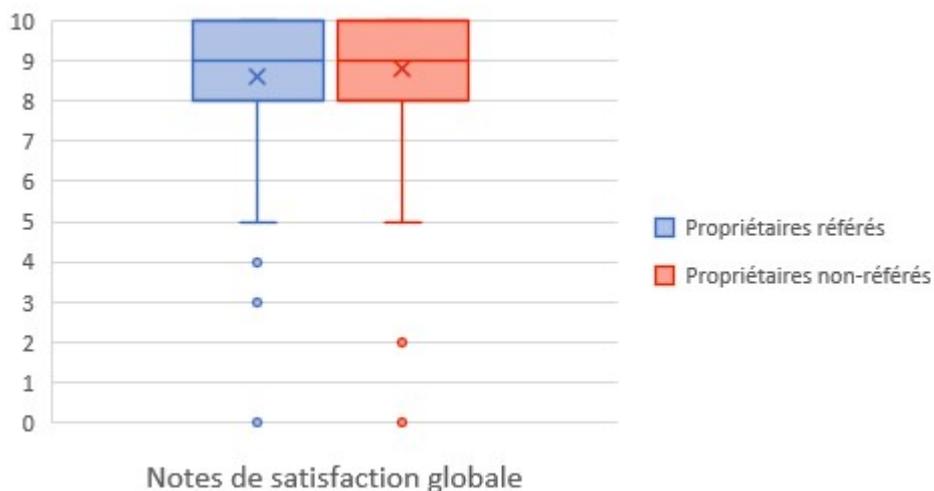


Figure 34 : Répartition des notes de satisfaction globale selon la présence d'un vétérinaire référent ou non

Les moyennes pour les propriétaires référés et les propriétaires non référés sont respectivement de 8,59 et 8,79, et ne présentent pas de différences significatives (Tableau 12).

Tableau 12 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon la présence d'un vétérinaire référent ou non

Statut	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Client référé	82	0	8	9	10	10	8,59
Client non référé	251	0	8	9	10	10	8,79

Le fait d'être référé ou non n'influence pas sur la catégorisation en clients satisfaits et clients insatisfaits. Cela était également le cas lors de l'enquête de 2014 (Le Leuch, 2014).

3.4.7. Influence du nombre de visites préalables sur la satisfaction globale

La répartition des notes selon le fait que le propriétaire soit un nouveau client ou non semble similaire avec une médiane de 9, un premier quartile de 8 et un troisième quartile de 10 (figure 35 et tableau 13).

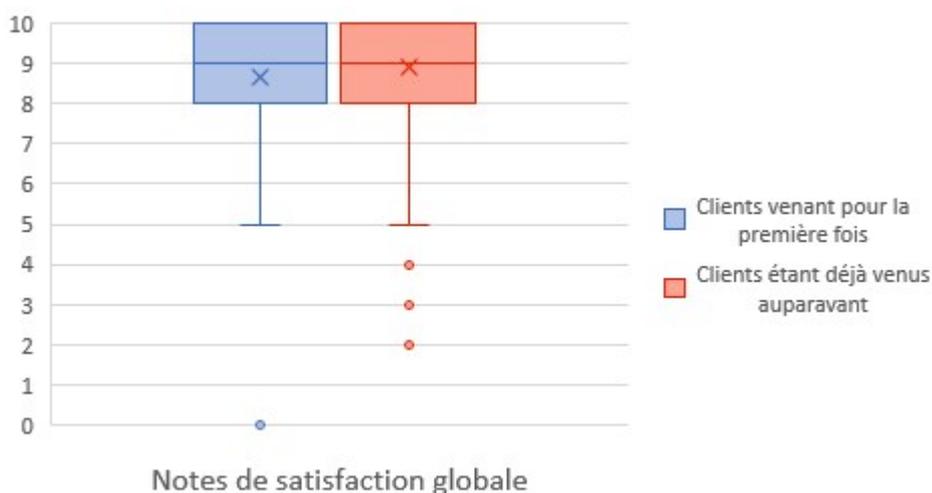


Figure 35 : Répartition des notes de satisfaction globale selon le nombre de visites préalables

Tableau 13 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon le nombre de visites

Nombre de visites	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
1	103	0	8	9	10	10	8,64
>1	179	2	8	9	10	10	8,88

Il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des nouveaux clients et des autres.

Le test du khi-deux réalisé met néanmoins en évidence une influence du nombre de visites sur la classification en clients insatisfaits ou clients satisfaits.

En effet, il indique que les nouveaux clients qualifiés de clients insatisfaits sont sur-représentés tandis que les nouveaux clients qualifiés de clients satisfaits sont sous-représentés. A l'inverse les clients étant déjà venus auparavant sont sous-représentés dans la catégorie des clients insatisfaits et sur-représenté dans la catégorie des clients satisfaits.

Nous avons précédemment exposé le lien entre les notions de satisfaction et de fidélité (partie 1.3.2.), à savoir que la grande majorité des clients fidèles (donc des clients qui reviennent) sont des clients satisfaits, même si la satisfaction n'implique pas nécessairement la fidélité.

Les résultats exposés ici vont dans ce sens. Il est probable que la plupart des clients qui reviennent sont des clients qui ont été satisfaits lors de leur première visite et qui sont donc susceptibles de l'être à nouveau, d'où le décalage observé dans la classification clients satisfaits/clients insatisfaits, entre les clients étant déjà venus et les nouveaux clients.

Ce résultat est tout de même à nuancer par le fait que le calcul du V de Cramer ($=0,13$) indique seulement une intensité faible de l'influence du nombre de visites sur la classification clients satisfaits/clients insatisfaits.

3.4.8. Influence des raisons du choix du CHUV sur la satisfaction globale

Les clients ont été amenés à indiquer les raisons de leur choix de venir au CHUV pour la prise en charge de leur animal, par ordre d'importance. Nous avons donc conservé le premier choix (le choix le plus important) pour évaluer la répartition des notes de satisfaction globale (Figure 36).

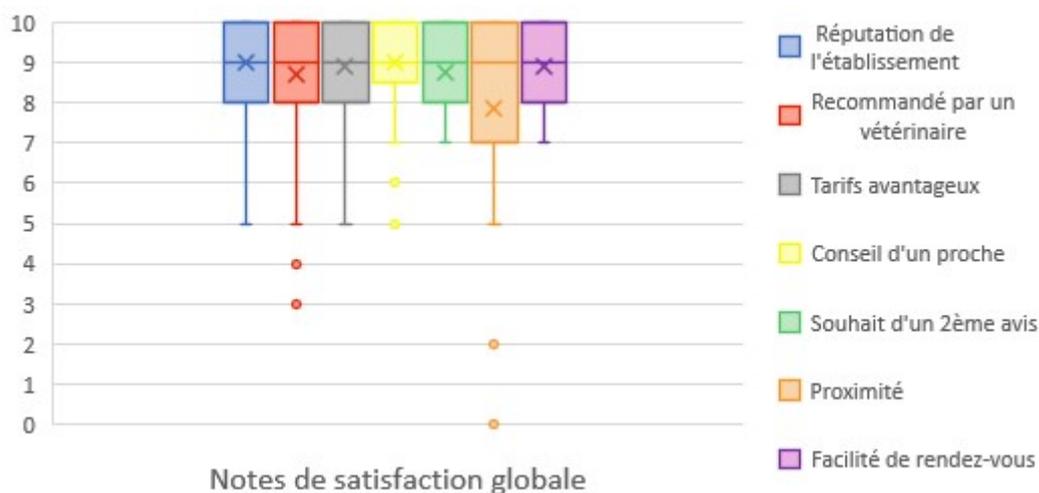


Figure 36 : Répartition des notes de satisfaction globale selon la principale raison du choix du CHUV

Pour les clients ayant choisi le CHUV pour la réputation de l'établissement, sous recommandation d'un vétérinaire, pour les tarifs avantageux, pour obtenir un second avis ou pour la facilité d'obtenir un rendez-vous, la répartition est la même avec une médiane de 9, un premier quartile à 8 et un troisième quartile à 10. Ceux qui sont venus suite aux conseils d'un proche présentent une répartition quasi-similaire, seul le premier quartile diffère avec une valeur de 8,5, ce qui signifie que la répartition est légèrement plus homogène.

Ceux ayant choisi le CHUV pour raison de proximité présentent une répartition moins homogène des notes, avec une médiane à 9, un premier quartile à 7 et un troisième quartile à 10.

Le détail des indices statistiques est présenté dans le tableau 14.

Tableau 14 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon la raison du choix de la venue au CHUV

Raison de la venue	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Réputation de l'établissement	66	5	8	9	10	10	8,98
Recommandation d'un vétérinaire	63	3	8	9	10	10	8,71
Tarifs avantageux	62	5	8	9	10	10	8,92
Conseil d'un proche	41	5	8,5	9	10	10	9,02
Souhait d'un second avis	31	7	8	9	10	10	8,74
Proximité	26	0	7	9	10	10	7,88
Facilité de rendez-vous	10	7	8	9	10	10	8,90

La moyenne de satisfaction globale des clients ayant choisi le CHUV pour la proximité est significativement plus basse que ceux l'ayant choisi suite aux conseils d'un proche, pour la réputation de l'établissement et pour les tarifs avantageux.

Le test du khi-deux met en évidence une relation entre la raison du choix du CHUV et la classification en clients insatisfaits ou clients satisfaits. Cette relation est d'intensité moyenne (V de cramer = 0,21).

Les clients venant pour la proximité de l'établissement sont largement sur-représentés dans la catégorie des clients insatisfaits et sous-représentés dans la catégorie des clients satisfaits.

Nous pouvons supposer que la proximité comme critère de choix s'apparente soit à un choix par défaut, soit à un choix basé sur la recherche de la simplicité ou de la rapidité. La nature même de l'établissement semble aller à l'encontre de ces notions, et cela pourrait expliquer cette forte contribution à la relation entre la raison du choix du CHUV et la classification en clients insatisfaits ou clients satisfaits, de la part de la réponse « proximité de l'établissement ».

De même, les clients venant sur recommandation de leur vétérinaire sont légèrement sur-représentés dans la catégorie des clients insatisfaits et légèrement sous-représentés dans la catégorie des clients satisfaits.

A l'inverse, les clients venant pour la réputation de l'établissement, pour obtenir un second avis ou pour les tarifs avantageux sont légèrement sous-représentés dans la catégorie des clients insatisfaits et légèrement sur-représentés dans la catégorie des clients satisfaits.

En 2014 (Le Leuch, 2014), il avait été mis en évidence un niveau de satisfaction plus faible pour les clients ayant choisi le CHUV pour la facilité d'obtenir un rendez-vous et un niveau de satisfaction plus élevé pour ceux l'ayant choisi pour sa réputation.

Plusieurs conclusions ressortent de l'analyse des résultats de la satisfaction globale :

- tous clients confondus, le CHUV présente un niveau de satisfaction globale très bon ;
- certains critères n'influent pas sur le niveau de satisfaction globale. C'est le cas du sexe, de l'âge, de l'espèce animale, des services fréquentés et de la présence d'un vétérinaire référent ;
- d'autres critères favorisent un niveau de satisfaction globale plus élevé. C'est le cas des clients que l'on pourrait qualifier de fidèles (ceux qui ne venaient pas pour la première fois), mais également le cas des clients venant pour la réputation de l'établissement, pour obtenir un second avis ou pour les tarifs avantageux du CHUV ;
- enfin, certains critères favorisent un niveau de satisfaction globale moins élevé. C'est le cas des nouveaux clients, des clients venant au CHUV pour sa proximité ou sur conseil de leur vétérinaire.

Il est à noter qu'un test du khi-deux a été réalisé entre le nombre de visites et la raison principale du choix du CHUV et qu'il n'a pas été mis en évidence de lien entre ces variables. Autrement dit, les critères cités dans le paragraphe ci-dessus sont directement en cause dans la relation qu'ils ont avec la classification des clients en insatisfaits ou satisfaits et ne le sont pas indirectement par interférence entre ces deux variables.

3.5. Influence de la satisfaction globale sur l'intention de revenir au CHUV et sur l'intention de recommander le CHUV

3.5.1. Influence de la satisfaction globale sur l'intention de revenir au CHUV

A la fin du questionnaire, les clients ont indiqué, sur une échelle numérique de 0 à 10, leur intention de revenir ultérieurement au CHUV. Les clients ayant indiqué les notes de 8, 9 ou 10 sont considérés comme « clients ayant l'intention de revenir », ceux ayant indiqué les notes de 6 ou 7 comme « clients indécis », et ceux ayant indiqué une note inférieure ou égale à 5 comme « clients n'ayant pas l'intention de revenir ».

La répartition dans ces différentes catégories est présentée figure 37.

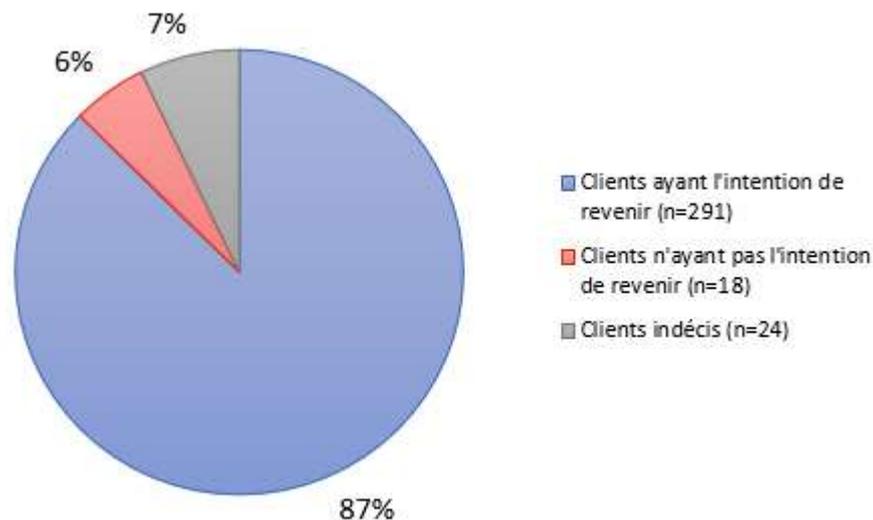


Figure 37 : Répartition des clients selon leur intention de revenir au CHUV (n=333)

La grande majorité des clients (291 sur 333 répondants soit 87%) se déclarent comme ayant l'intention de revenir.

La figure 38 expose la répartition des notes de satisfaction globale des clients selon leur intention de revenir au CHUV.

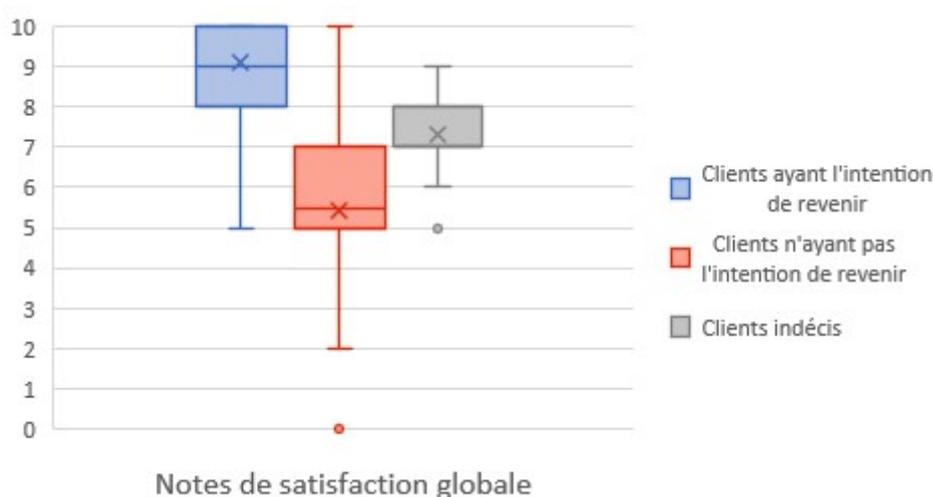


Figure 38 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'intention des clients de revenir au CHUV

Pour les « clients ayant l'intention de revenir », le premier quartile est égal à 8. Cela signifie qu'au moins 75% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale supérieure ou égale à 8/10, c'est-à-dire des clients considérés comme satisfaits.

Pour les « clients n'ayant pas l'intention de revenir », le troisième quartile est égal à 7. Cela signifie qu'au moins 75% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale inférieure ou égale à 7/10, c'est-à-dire des clients considérés comme insatisfaits.

Pour les « clients indécis », la situation est intermédiaire. Le premier quartile est égal à 7 donc au moins 25% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale inférieure ou égale à 7/10, c'est-à-dire des clients considérés comme insatisfaits. Le troisième quartile est quant à lui égal à 8, donc au moins 25% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale supérieure ou égale à 8/10, c'est-à-dire des clients considérés comme satisfaits.

Les autres propriétaires indécis ont donc donné des notes égales à 7 ou 8, soit à la limite entre les catégories insatisfaits et satisfaits.

Le tableau 15 regroupe l'ensemble des indices statistiques.

Tableau 15 : Indices statistiques de la satisfaction globale en fonction de l'intention de revenir des clients

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Intention de revenir	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Clients ayant l'intention de revenir	286	5	8	9	10	10	9,11*
Clients n'ayant pas l'intention de revenir	18	0	5	5,5	7	10	5,44*
Clients indécis	23	5	7	7	8	9	7,30*

Les moyennes de satisfaction globale sont de 5,44 pour les « clients n'ayant pas l'intention de revenir », 7,30 pour les « clients indécis » et 9,11 pour les « clients ayant l'intention de revenir ».

Ces moyennes présentent des différences significatives entre elles. Cela permet d'affirmer que le niveau de satisfaction globale est plus élevé chez les clients ayant l'intention de revenir, et qu'il est plus bas pour les clients n'ayant pas l'intention de revenir.

D'autre part, le test du khi-deux effectué indique une influence de la satisfaction globale sur l'intention de revenir. Le calcul du V de Cramer permet d'affirmer que cette influence est de forte intensité. Autrement dit, les clients considérés comme satisfaits sont largement plus susceptibles de se déclarer comme ayant l'intention de revenir et inversement pour les clients considérés comme insatisfaits. Cela confirme l'hypothèse des liens entre satisfaction et fidélité, et souligne une fois de plus l'importance d'obtenir des niveaux de satisfaction de la clientèle élevés.

3.5.2. Influence de la satisfaction globale sur l'intention de recommander le CHUV

A la fin du questionnaire, les clients ont également indiqué leur intention de recommander le CHUV sur une échelle numérique de 0 à 10.

Les clients ayant indiqué les notes de 8, 9 ou 10 sont qualifiés de « clients promoteurs », ceux ayant indiqué les notes de 6 ou 7 sont qualifiés de « clients passifs », et ceux ayant indiqué une note inférieure ou égale à 5 sont qualifiés de « clients détracteurs ».

La répartition des clients au sein de ces différentes catégories est visible sur la figure 39.

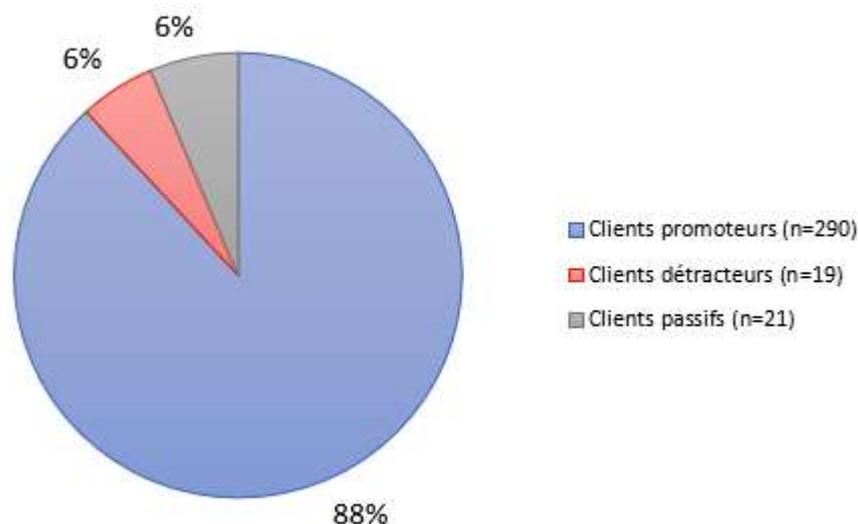


Figure 39 : Répartition des clients selon l'aptitude à recommander le CHUV (n=330)

La grande majorité des clients (290 sur les 330 répondants, soit 88%) sont classés dans la catégorie des « clients promoteurs », c'est-à-dire susceptibles de réaliser une publicité positive du CHUV.

La figure 40 expose la répartition des notes de satisfaction globale des clients selon leur intention de recommander le CHUV.

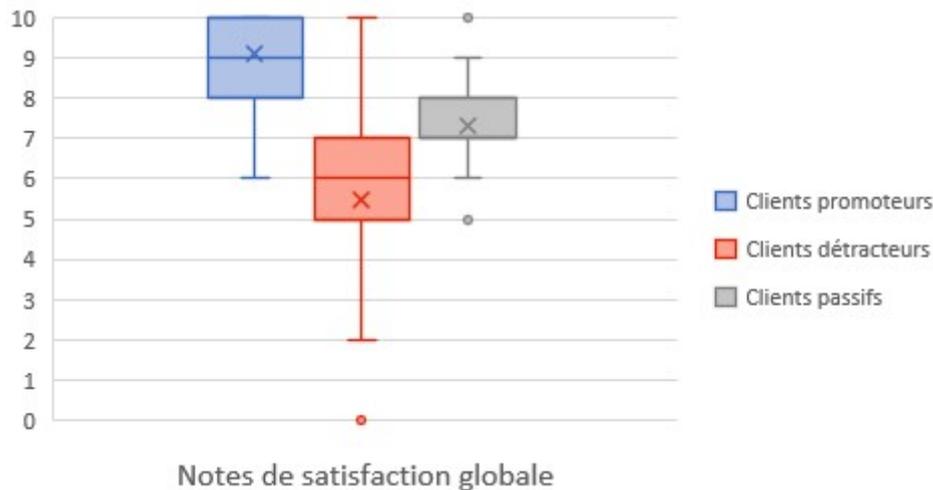


Figure 40 : Répartition des notes de satisfaction globale selon l'intention de recommander le CHUV

Pour les « clients promoteurs », le premier quartile est égal à 8. Cela signifie qu'au moins 75% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale supérieure ou égale à 8/10, c'est-à-dire des clients considérés comme satisfaits.

Pour les « clients détracteurs », le troisième quartile est égal à 7. Cela signifie qu'au moins 75% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale inférieure ou égale à 7/10, c'est-à-dire des clients considérés comme insatisfaits.

Pour les « clients passifs », la situation est intermédiaire. Le premier quartile est égal à 7 donc au moins 25% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale inférieure ou égale à 7/10, c'est-à-dire des clients considérés comme insatisfaits. Le troisième quartile est quant à lui égal à 8, donc au moins 25% de ces clients ont indiqué une note de satisfaction globale supérieure ou égale à 8/10, c'est-à-dire des clients considérés comme satisfaits.

Les autres propriétaires passifs ont donc donné des notes égales à 7 ou 8, soit à la limite entre les catégories insatisfaits et satisfaits.

Le tableau 16 regroupe l'ensemble des indices statistiques.

Tableau 16 : Indices statistiques des notes de satisfaction globale selon l'intention de recommander le CHUV

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Intention de recommander	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Clients promoteurs	280	6	8	9	10	10	9,12*
Clients détracteurs	19	0	5	6	7	10	5,47*
Clients passifs	20	5	7	7	8	10	7,30*

Les moyennes de satisfaction globale sont de 5,47 pour les « clients détracteurs », 7,30 pour les « clients passifs » et 9,12 pour les « clients promoteurs ».

Ces moyennes présentent des différences significatives entre elles. Cela permet d'affirmer que le niveau de satisfaction globale est plus élevé chez les « clients promoteurs » et qu'il est plus bas pour les « clients détracteurs ».

D'autre part, le test du khi-deux effectué indique une influence de la satisfaction globale sur l'intention de recommander le CHUV. Le calcul du V de cramer permet d'affirmer que cette influence est de forte intensité. Autrement dit, les clients considérés comme satisfaits sont largement plus susceptibles d'effectuer du bouche-à-oreille positif. Les clients considérés comme insatisfaits sont eux largement plus susceptibles d'effectuer du bouche-à-oreille négatif.

3.5.3. Le *Net Promoter Score*

Le *Net Promoter Score* (NPS) est un outil qui permet d'évaluer la probabilité de recommandation d'un produit ou d'un service par ses clients. Il se base sur la classification des clients en « clients promoteurs », « clients passifs » et « clients détracteurs ».

Le NPS se calcule avec la formule suivante :

$$NPS = \% \text{ de clients promoteurs} - \% \text{ de clients détracteurs}$$

Le NPS calculé lors de cette enquête est de 82,0 (figure 41).

Il s'agit d'un très bon résultat. A titre de comparaison, une étude menée en Grande Bretagne (Lambert, 2015) a calculé le NPS vétérinaire moyen dans ce pays. Il était de 75,8.

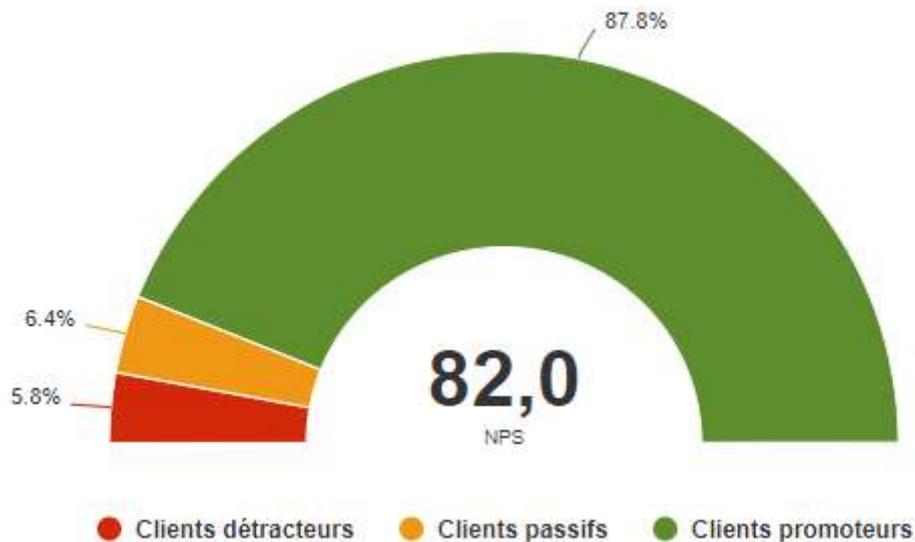


Figure 41 : Représentation du Net Promoter Score au sein du CHUV

3.6. Détails de la satisfaction

3.6.1. Satisfaction par bloc

Nous nous intéressons ici à la satisfaction des différents blocs délimités lors de la représentation du parcours client.

La satisfaction globale d'un bloc est approchée par le calcul de la moyenne des satisfactions partielles indiquées par les propriétaires pour chacun des énoncés du bloc en question. Cela se traduit par une note allant de 0 à 5.

La comparaison par bloc vise à identifier les éventuels « points faibles » ou « points forts » au cours de l'expérience de service.

La répartition des notes de satisfaction par bloc est représentée sur la figure 42. Le dernier bloc (« recueil des avis ») n'est pas intégré dans cette analyse car trop peu de réponses ont été obtenues.

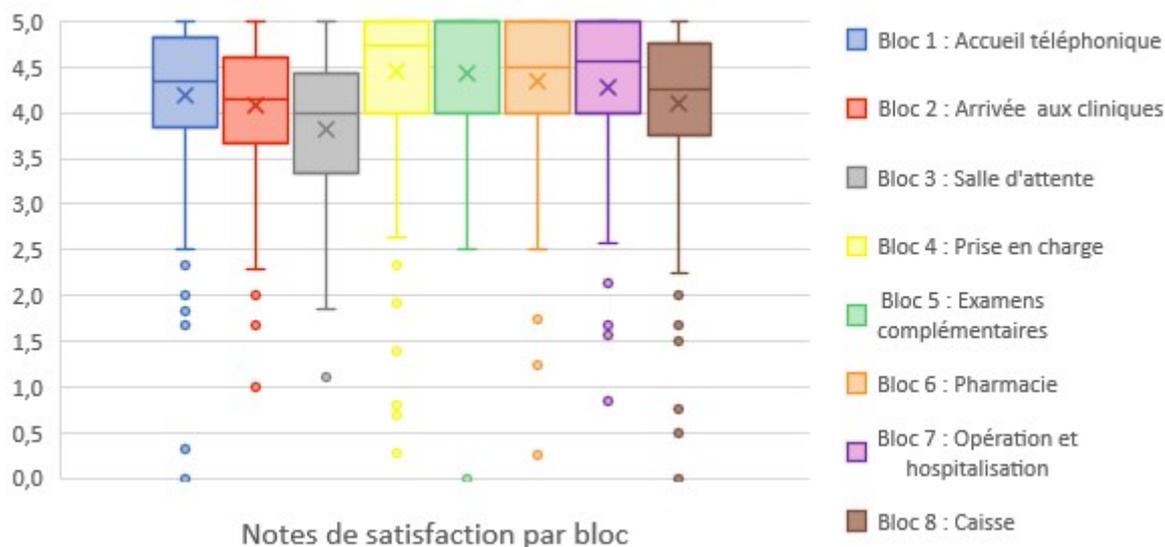


Figure 42 : Répartition des notes de satisfaction par bloc

Pour tous les blocs, l'espace interquartile est proche de 1. Cela signifie que la répartition des notes est homogène pour tous les blocs. En revanche, des différences sont observables au niveau des valeurs de la médiane et des quartiles.

Pour la médiane, elle varie de 4, pour le bloc « salle d'attente », à 5 pour le bloc « examens complémentaires ». Le premier quartile et le troisième quartile varient de respectivement 3,33 et 4 pour le bloc « salle d'attente » à respectivement 4 et 5 pour les blocs « prise en charge », « examens complémentaires », « pharmacie » et « opération et hospitalisation ».

Toutes les valeurs sont présentées dans le tableau 17.

Tableau 17 : Indices statistiques des notes de satisfaction par bloc

Bloc	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Accueil téléphonique	229	0,00	3,83	4,33	4,83	5,00	4,19
Arrivée aux cliniques	338	1,00	3,68	4,14	4,59	5,00	4,07
Salle d'attente	338	1,11	3,33	4,00	4,42	5,00	3,82
Prise en charge	338	0,27	4,00	4,72	5,00	5,00	4,45
Examens complémentaires	73	0,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,43
Pharmacie	190	0,25	4,00	4,50	5,00	5,00	4,34
Opération et hospitalisation	95	0,85	4,00	4,57	5,00	5,00	4,27
Caisse	335	0,00	3,75	4,25	4,75	5,00	4,10

Ainsi, quatre blocs semblent se démarquer positivement, à savoir les blocs « prise en charge », « examens complémentaires », « pharmacie » et « opération et hospitalisation ». A l'inverse, le bloc « salle d'attente » semble obtenir un niveau de satisfaction plus faible. Les blocs « accueil téléphonique », « arrivée aux cliniques », et « caisse » sont intermédiaires.

Nous pouvons remarquer que les blocs concernant le cœur même du métier de vétérinaire (« prise en charge », « examens complémentaires » et « opération et hospitalisation ») se retrouvent parmi les blocs les mieux évalués.

Les moyennes oscillent entre 3,82 pour le bloc « salle d'attente » à 4,45 pour le bloc « prise en charge ». Pour chaque bloc, nous avons comparé les moyennes deux à deux avec les autres blocs, en ne conservant que les notes de satisfaction des clients ayant participé pour les deux blocs en question. Le résultat de ces comparaisons est présenté dans le tableau 18.

Tableau 18 : Comparaison des notes moyennes de satisfaction par bloc

Légende : * = différence significative

Blocs	Arrivée aux cliniques	Salle d'attente	Prise en charge	Examens complémentaires	Pharmacie	Opération et hospitalisation	Caisse
Accueil téléphonique	*	*	*		*		
	Arrivée aux cliniques	*	*	*	*	*	
		Salle d'attente	*	*	*	*	*
			Prise en charge	*	*	*	*
				Examens complémentaires			
					Pharmacie		*
						Opération et hospitalisation	*

La comparaison des moyennes de satisfaction par bloc amène à deux conclusions. Premièrement, la moyenne du bloc « salle d'attente » est significativement différente de la moyenne de chacun des autres blocs. Il s'agit donc de l'étape du parcours client générant le moins bon niveau de satisfaction.

D'autre part, la moyenne du bloc « prise en charge » est également significativement différente de la moyenne de chacun des autres blocs. Il s'agit cette fois de l'étape du parcours client générant le meilleur niveau de satisfaction.

En ce qui concerne les autres blocs, la comparaison des moyennes ne permet pas d'établir une classification précise.

3.6.2. Satisfaction par élément

Nous allons par la suite comparer le niveau de satisfaction pour tous les éléments de chaque bloc. Cela permettra de mettre en évidence d'éventuels « points faibles » ou d'éventuels « points forts » à chaque étape du parcours client. Chacun des éléments a été évalué sur une échelle allant de « très insatisfait » à « tout à fait satisfait ». Celle-ci a ensuite été convertie en une échelle numérique allant de 0 à 5, qui est utilisée pour la suite de l'analyse.

Dans un souci de lisibilité, le nom des éléments a été simplifié par la suite. Cela sera le cas chaque fois que l'on travaillera par bloc.

Bloc « accueil téléphonique »

Le bloc « accueil téléphonique » est composé de 6 éléments. La répartition des notes est illustrée sur la figure 43.

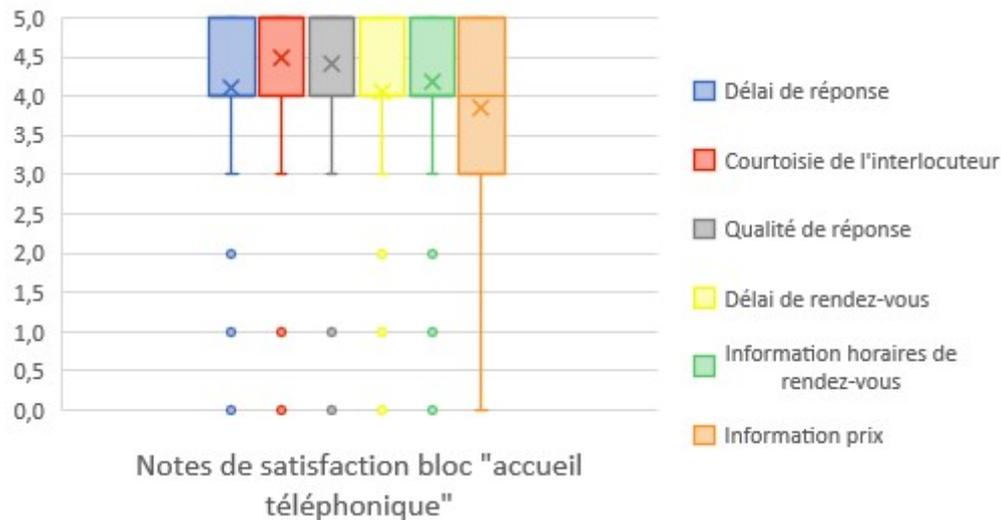


Figure 43 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « accueil téléphonique »

Pour l'ensemble des éléments, l'espace interquartile est de 1 ce qui indique une homogénéité des réponses, sauf pour l'élément « information prix » pour lequel les avis sont plus divergents, avec un espace interquartile de 2.

Les éléments « délai de réponse », « délai de rendez-vous », « information horaires de rendez-vous » et « information prix » ont une médiane de 4. Pour les éléments « courtoisie de l'interlocuteur » et « qualité de réponse », la médiane est plus élevée, à 5.

Les valeurs sont regroupées dans le tableau 19.

Tableau 19 : Indices statistiques des éléments du bloc « accueil téléphonique »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Délai de réponse	229	0	4	4	5	5	4,12
Courtoisie de l'interlocuteur	229	0	4	5	5	5	4,50*
Qualité de réponse	227	0	4	5	5	5	4,41*
Délai de rendez-vous	228	0	4	4	5	5	4,06
Information horaires de rendez-vous	226	0	4	4	5	5	4,18
Information prix	218	0	3	4	5	5	3,86*

Les moyennes s'étendent de 3,86 pour l'élément « information prix » à 4,50 pour l'élément « courtoisie de l'interlocuteur ».

Pour pouvoir comparer les moyennes, nous avons conservé uniquement les clients ayant répondu à la totalité des éléments du bloc (213 personnes ici).

La moyenne de l'élément « information prix » est significativement différente des moyennes des autres éléments. Il s'agit donc de l'élément générant le niveau de satisfaction le plus faible au sein de ce bloc.

Les moyennes des éléments « courtoisie de l'interlocuteur » et « qualité de réponse » sont également significativement différentes des moyennes des autres éléments. Il s'agit donc des deux éléments, dans cet ordre, générant le meilleur niveau de satisfaction au sein de ce bloc.

Les autres éléments sont intermédiaires, sans classification entre eux.

Bloc « arrivée aux cliniques »

Le bloc « arrivée aux cliniques » est composé de 9 éléments au total. Les éléments « signalétique urgences » et « signalétique NAC » sont réservés uniquement aux clients se rendant respectivement au service des urgences et en consultation NAC. Ceux-ci ne sont pas concernés par l'élément « indications lieu de rendez-vous ». Les clients se rendant en consultation NAC ne sont également pas concernés par l'élément « signalétique accueil ».

La répartition des notes est illustrée sur la figure 44.

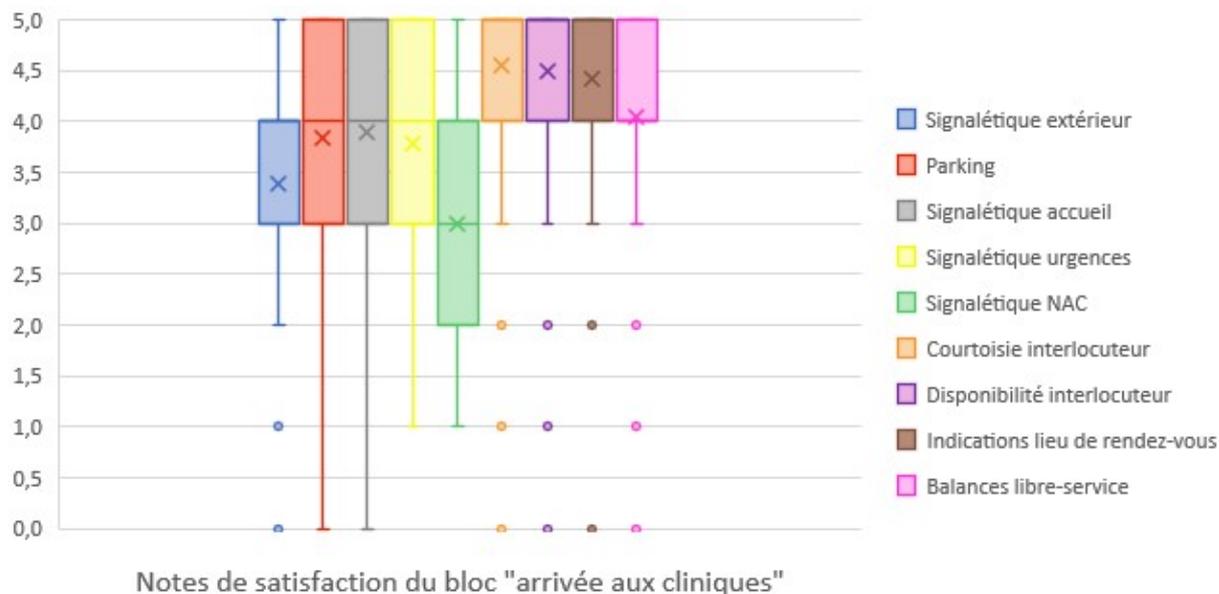


Figure 44 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »

Pour les éléments « signalétique extérieur », « courtoisie interlocuteur », « disponibilité interlocuteur », « indications lieu de rendez-vous » et « balances libre-service », l'espace interquartile est de 1, ce qui signifie une homogénéité des notes données par les propriétaires. Pour les autres éléments, l'espace interquartile est de 2, et donc les notes moins homogènes.

La médiane de l'élément « signalétique NAC » est de 3, cela signifie qu'au moins 50% des clients allant en consultation NAC ne sont pas satisfaits de la signalétique permettant de rejoindre le bâtiment concerné. Le premier quartile étant de 2, 25% des clients au moins ont donné une note inférieure ou égale à 2/5 pour cet élément.

Les éléments « courtoisie interlocuteur », « disponibilité interlocuteur » et « indications lieu de rendez-vous » ont une médiane à 5, ce qui signifie qu'au moins 50% des clients leur ont attribué la note maximale de 5/5.

L'ensemble des indices statistiques est disponible dans le tableau 20.

Tableau 20 : Indices statistiques des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Signalétique extérieur	330	0	3	4	4	5	3,39*
Parking	334	0	3	4	5	5	3,84
Signalétique accueil	314	0	3	4	5	5	3,90
Signalétique urgences	38	1	3	4	5	5	3,79
Signalétique NAC	18	1	2	3	4	5	3,00
Courtoisie interlocuteur	337	0	4	5	5	5	4,55
Disponibilité interlocuteur	338	0	4	5	5	5	4,49
Indications lieu de rendez-vous	279	0	4	5	5	5	4,42
Balances libre-service	176	0	4	4	5	5	4,03

Pour pouvoir comparer les moyennes, nous avons conservé uniquement les clients ayant répondu à la totalité des éléments du bloc. De ce fait, les clients se rendant au service des urgences ou en consultation NAC sont exclus, par construction.

144 personnes sont donc retenues car ayant répondu à l'ensemble des réponses. Cette forte réduction d'effectif s'explique par le faible taux de réponse pour l'élément « balances libre-service ». Cependant, les résultats de comparaison de moyenne sont identiques avec cet effectif qu'avec l'effectif de 263 personnes ayant répondu à l'ensemble des questions, à l'exception de « balances libre-service ».

La note moyenne de satisfaction de l'élément « signalétique extérieur » est significativement inférieure à l'ensemble des autres moyennes. Ainsi, il s'agit de l'élément générant le niveau de satisfaction le plus faible au sein du bloc « arrivée aux cliniques ».

Sans pouvoir les classer entre eux, les éléments « courtoisie interlocuteur », « disponibilité interlocuteur » et « indications lieu de rendez-vous » sont ceux générant les meilleurs niveaux de satisfaction au sein du bloc « arrivée aux cliniques ». En effet, leurs moyennes sont significativement supérieures à celles des autres éléments.

Les éléments « parking », « signalétique accueil » et « balances libre-service » sont intermédiaires.

Bloc « salle d'attente »

Le bloc « salle d'attente » est composé de 10 éléments. L'élément « informations temps d'attente urgences » est réservé aux clients venant au service des urgences. Ils ne sont donc pas concernés par l'élément « informations temps d'attente ». Cette séparation s'explique par le fait que l'on peut supposer que, dans un contexte d'urgence, cet aspect soit quelque peu traité en seconde intention.

La répartition des notes pour ces 10 éléments est représentée sur la figure 45.

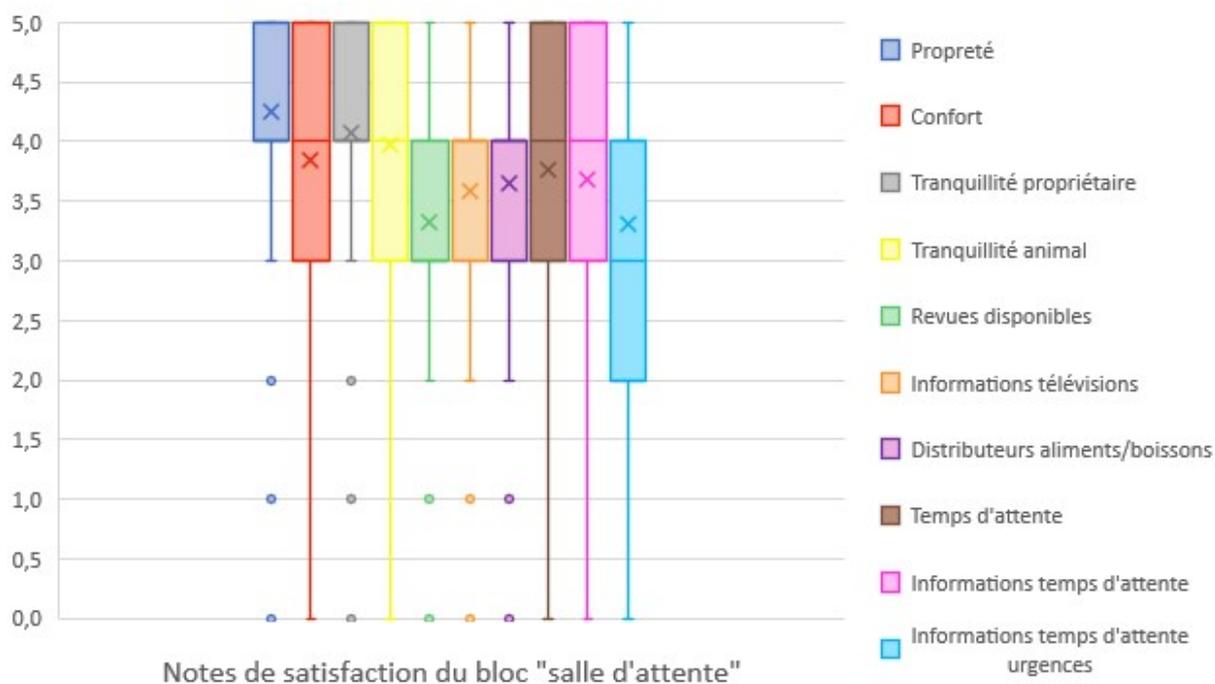


Figure 45 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « salle d'attente »

Les notes de satisfaction sont plutôt homogènes pour les éléments « propreté », « tranquillité propriétaire », « revues disponibles », « informations télévisions » et « distributeurs aliments/boissons » avec un espace interquartile de 1.

Pour les autres éléments, les notes de satisfactions sont plus hétérogènes avec un espace interquartile de 2.

Les médianes les plus basses se retrouvent pour les éléments « revues disponibles » et « informations temps d'attente urgences » avec une valeur de 3. Cela signifie qu'au moins 50% des propriétaires ont attribué une note inférieure ou égale à 3/5 pour ces éléments, et en sont donc insatisfaits.

Pour l'élément « informations temps d'attente urgences », au moins 25% des propriétaires ont donné une note inférieure ou égale à 2/5 (le premier quartile étant égal à 2).

Pour les autres éléments, la médiane est de 4, ce qui signifie qu'au moins 50% des propriétaires ont donné une note supérieure ou égale à 4/5.

L'ensemble des indices statistiques est présenté dans le tableau 21.

Tableau 21 : Indices statistiques des éléments du bloc « salle d'attente »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Propreté	338	0	4	4	5	5	4,25*
Confort	336	0	3	4	5	5	3,84
Tranquillité propriétaire	335	0	4	4	5	5	4,07*
Tranquillité animal	335	0	3	4	5	5	3,97
Revue disponibles	279	0	3	3	4	5	3,33
Informations télévisions	240	0	3	4	4	5	3,59
Distributeurs aliments/boissons	259	0	3	4	4	5	3,66
Temps d'attente	337	0	3	4	5	5	3,77
Informations temps d'attente	217	0	3	4	5	5	3,68
Informations temps d'attente urgences	43	0	2	3	4	5	3,30

Les moyennes de satisfaction s'étendent de 3,30 pour l'élément « informations temps d'attente urgences » à 4,25 pour l'élément « propreté ».

Pour pouvoir les comparer entre elles, nous avons conservé uniquement les notes des clients ayant répondu à tous les éléments. De ce fait, les propriétaires étant venus au service des urgences sont exclus de cette comparaison.

181 personnes ont donné une note à chaque élément et sont donc conservées pour la comparaison des moyennes.

La moyenne de satisfaction de l'élément « propreté » est significativement différente des autres moyennes de satisfaction. Il s'agit donc de l'élément générant le meilleur niveau de satisfaction au sein du bloc « salle d'attente ».

L'élément « tranquillité propriétaire » arrive en seconde position, sa moyenne de satisfaction étant également statistiquement différente des moyennes de satisfaction des autres éléments.

Se retrouvent ensuite les éléments « tranquillité animal » et « confort », dont les moyennes de satisfaction sont significativement différentes des autres éléments.

Enfin, les autres éléments sont ceux qui procurent les niveaux de satisfaction les plus faibles au sein de ce bloc, sans pouvoir les distinguer entre eux.

Bloc « prise en charge »

Le bloc « prise en charge » est composé de 12 éléments.

L'élément « informations évolution santé » ne concerne que les propriétaires se rendant aux urgences. En revanche, l'élément « manipulation vétérinaire » ne les concerne pas car, au service des urgences, le vétérinaire en charge de l'animal n'effectue pas de manipulation à la vue du propriétaire.

La répartition des notes de satisfaction est visible sur la figure 46.

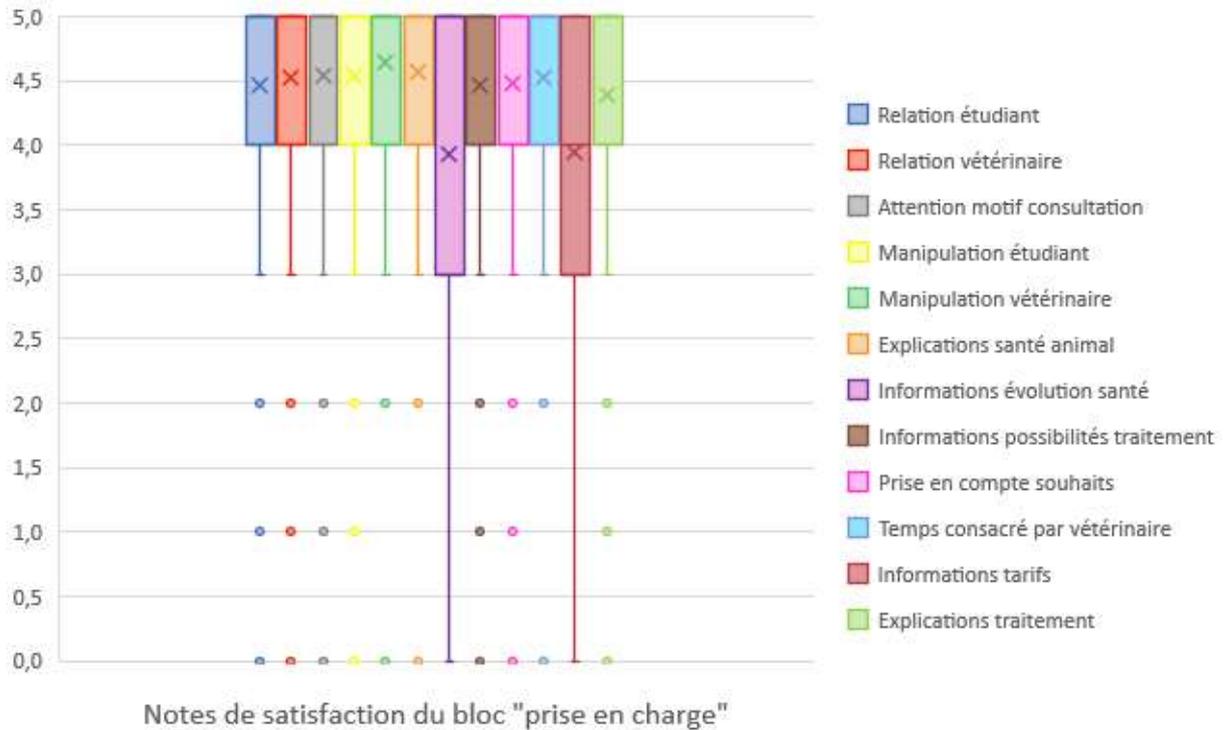


Figure 46 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « prise en charge »

Tous les éléments présentent une répartition homogène des notes, avec un espace interquartile de 1, à l'exception des éléments « informations évolution santé » et « informations tarifs » qui ont un espace interquartile de 2, et donc une plus grande hétérogénéité des notes de satisfaction. Ces deux éléments sont également les seuls à avoir un premier quartile à 3. Les autres ont un premier quartile égal à 4, cela signifie que pour ces éléments, au moins 75% des propriétaires ont attribué une note supérieure ou égale à 4/5.

D'autre part, tous les éléments, à l'exception de l'élément « informations tarifs », ont une médiane de 5. Pour ces éléments, au moins 75% des propriétaires ont attribué la note maximale de 5/5.

Tous les indices statistiques des éléments de ce bloc sont regroupés au sein du tableau 22.

Tableau 22 : Indices statistiques des éléments du bloc « prise en charge »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Relation étudiant	334	0	4	5	5	5	4,46
Relation vétérinaire	336	0	4	5	5	5	4,53
Attention motif consultation	335	0	4	5	5	5	4,54
Manipulation étudiant	333	0	4	5	5	5	4,53
Manipulation vétérinaire	290	0	4	5	5	5	4,64
Explications santé animal	335	0	4	5	5	5	4,57
Informations évolution santé	43	0	3	5	5	5	3,93
Informations possibilités traitement	333	0	4	5	5	5	4,47
Prise en compte souhaits	329	0	4	5	5	5	4,47
Temps consacré par vétérinaire	334	0	4	5	5	5	4,53
Informations tarifs	322	0	3	4	5	5	3,94*
Explications traitement	331	0	4	5	5	5	4,40

Les moyennes de satisfaction s'étalent de 3,93 pour l'élément « informations évolution santé » à 4,64 pour l'élément « manipulation vétérinaire ».

Pour comparer les moyennes, nous avons conservé uniquement les clients ayant effectué des réponses complètes. Les clients se rendant aux urgences sont donc exclus. 267 clients sont donc concernés par cette comparaison.

Les éléments « relation vétérinaire », « attention motif consultation », « manipulation étudiant », « manipulation vétérinaire », « explications santé animal » et « temps consacré par vétérinaire » sont ceux qui génèrent le meilleur niveau de satisfaction au sein du bloc « prise en charge » car les moyennes de satisfaction de ces éléments sont significativement différentes de celles des autres éléments.

A l'inverse, l'élément « informations tarifs » est l'élément générant le niveau de satisfaction le plus faible. Sa moyenne des notes de satisfaction est statistiquement différente de toutes les autres moyennes.

Les quatre éléments restants (« relation étudiant », « informations possibilités traitement », « prise en compte souhaits » et « explications traitement ») sont intermédiaires.

Bloc « examens complémentaires »

Le bloc « examens complémentaires » est composé de deux éléments. Ces éléments ne concernent que les clients ayant eu recours à des examens complémentaires après leur consultation, d'où un effectif réduit comparé aux autres éléments.

La répartition des notes de satisfaction de ces deux éléments est visible sur la figure 47.

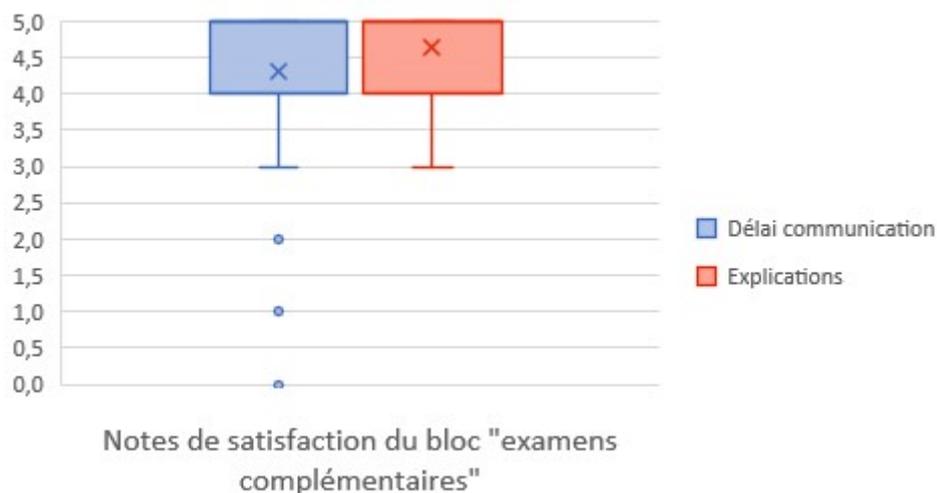


Figure 47 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « examens complémentaires »

La répartition des notes est similaire et homogène pour ces deux éléments. Le premier quartile est égal à 4 ce qui signifie qu'au moins 75% des propriétaires ont attribué une note supérieure ou égale à 4/5 pour ces éléments. La médiane est égale à 5, donc 50% des propriétaires au moins ont attribué la note maximale de 5/5.

Ces indices statistiques sont présentés dans le tableau 23.

Tableau 23 : Indices statistiques des éléments du bloc « examens complémentaires »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Délai communication résultats	73	0	4	5	5	5	4,30*
Explications résultats	70	3	4	5	5	5	4,64*

La moyenne des notes de satisfaction est de 4,30 pour l'élément « délai communication résultats » et de 4,64 pour l'élément « explications résultats ». Pour pouvoir comparer ces moyennes, nous avons conservé uniquement les propriétaires ayant répondu aux deux questions. Il y en a 70.

Les deux moyennes étant significativement différentes, nous pouvons conclure que l'élément « explications résultats » génère un niveau de satisfaction plus élevé que l'élément « délai communication résultats ».

Bloc « pharmacie »

Le bloc « pharmacie » est composé de quatre éléments. Seuls les clients étant passés par la pharmacie sont concernés par ces éléments, d'où un moindre effectif comparé à d'autres éléments (Figure 48).

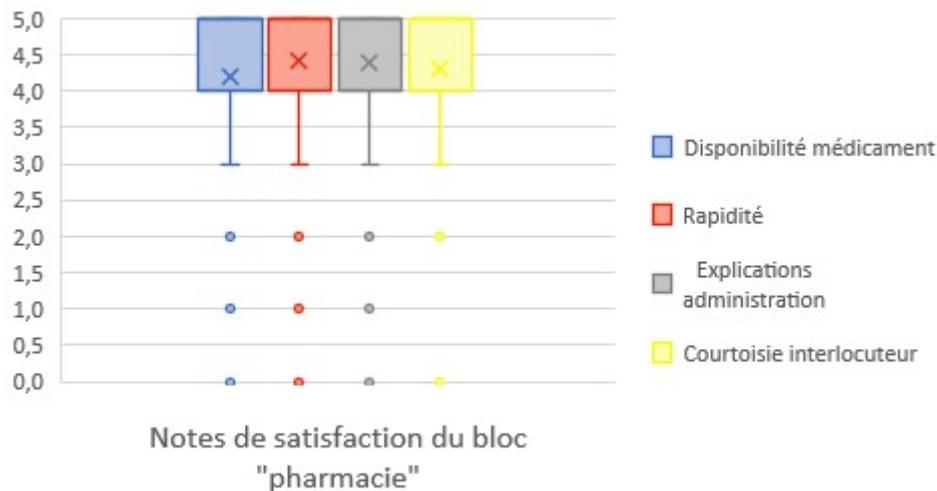


Figure 48 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « pharmacie »

Pour les quatre éléments, la répartition des notes de satisfaction est homogène, avec des espaces interquartiles égaux à 1.

Les premiers quartiles valent 4, ce qui signifie qu'au moins 75% des propriétaires ont attribué une note supérieure ou égale à 4/5 pour ces éléments.

Les médianes de ces éléments sont de 5. Ainsi, au moins 50% des propriétaires ont donné la note maximale de 5/5.

L'ensemble des indices statistiques sont regroupés dans le tableau 24.

Tableau 24 : Indices statistiques des éléments du bloc « pharmacie »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Disponibilité médicament	190	0	4	5	5	5	4,21
Rapidité	190	0	4	5	5	5	4,43
Explications administration	189	0	4	5	5	5	4,40
Courtoisie interlocuteur	186	0	4	5	5	5	4,32

Les moyennes des éléments « disponibilité médicament », « rapidité », « explications administration » et « courtoisie interlocuteur » sont respectivement de 4,21, 4,43, 4,40 et 4,32.

186 propriétaires ont répondu pour les quatre éléments. Ces réponses seront utilisées pour la comparaison des moyennes des notes de satisfaction. La comparaison des moyennes ne permet pas de classer les éléments entre eux en ce qui concerne la satisfaction.

Bloc « opération et hospitalisation »

Le bloc « opération et hospitalisation » est composé de 7 éléments. Il ne concerne uniquement les propriétaires dont l'animal subit une opération et/ou une hospitalisation à la suite de la consultation, d'où des effectifs inférieurs à certains autres éléments.

La répartition des notes de satisfaction des éléments de ce bloc est représentée sur la figure 49.

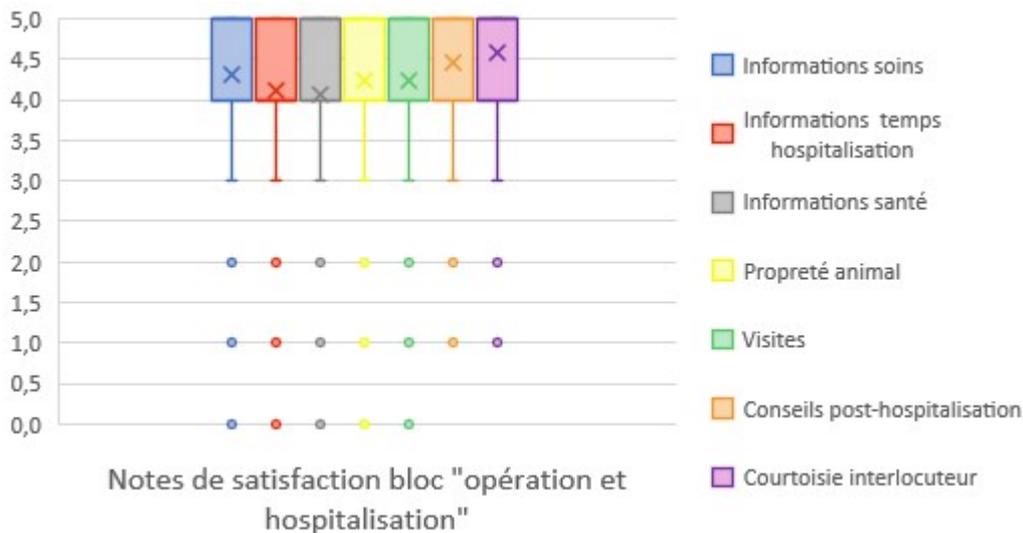


Figure 49 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « opération et hospitalisation »

Pour tous les éléments, les propriétaires ont attribué des notes homogènes car l'espace interquartile est de 1.

Tous les éléments présentent un premier quartile égal à 4, ce qui signifie qu'au moins 75% des propriétaires ont attribué une note supérieure ou égale à 4/5 pour ces éléments.

La médiane de l'élément « informations temps hospitalisation » est de 4. Pour les autres éléments, elle est de 5, ce qui signifie qu'au moins 50% des clients ont donné la note maximale de 5/5 pour ces éléments.

La totalité des indices statistiques de ces éléments est disponible dans le tableau 25.

Tableau 25 : Indices statistiques des éléments du bloc « opération et hospitalisation »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Informations soins	95	0	4	5	5	5	4,32
Informations temps hospitalisation	94	0	4	4	5	5	4,12
Informations santé	94	0	4	5	5	5	4,05
Propreté animal	94	0	4	5	5	5	4,23
Visites	80	0	4	5	5	5	4,24
Conseils post-hospitalisation	93	1	4	5	5	5	4,45
Courtoisie interlocuteur	93	1	4	5	5	5	4,59*

Les moyennes varient entre 4,05 pour l'élément « informations santé » et 4,59 pour l'élément « courtoisie interlocuteur ».

Pour pouvoir les comparer, nous avons conservé les notes des 78 personnes ayant indiqué leur niveau de satisfaction pour tous les éléments.

La moyenne de satisfaction de l'élément « courtoisie interlocuteur » est significativement différente des autres moyennes. Cela signifie qu'il s'agit de l'élément générant le meilleur niveau de satisfaction au sein du bloc « opération et hospitalisation ».

Pour les autres éléments, la comparaison des moyennes n'indique pas de différence significative.

Bloc « caisse »

Le bloc « caisse » est composé de 4 éléments. La répartition des notes de satisfaction de ces éléments est illustrée sur la figure 50.

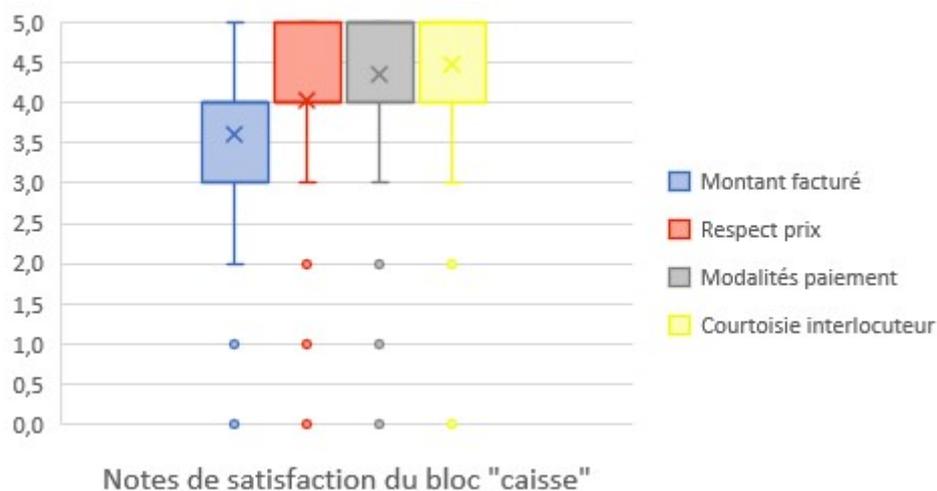


Figure 50 : Répartition des notes de satisfaction des éléments du bloc « caisse »

Pour l'ensemble des éléments, l'espace interquartile est de 1, signe d'une homogénéité des notes.

Pour l'élément « montant facturé », le premier quartile vaut 3. Cela signifie qu'au moins 25% des clients sont insatisfaits pour cet élément et ont donné une note inférieure ou égale à 3/5. Pour les autres éléments, le premier quartile est égal à 4.

Pour les éléments « modalités paiement » et « courtoisie interlocuteur », la médiane est égale à 5, ce qui signifie qu'au moins 50% des clients leur ont attribué la note maximale de 5/5.

Les indices statistiques sont regroupés au sein du tableau 26.

Tableau 26 : Indices statistiques des éléments du bloc « caisse »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Effectif	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Moy.
Montant facturé	331	0	3	4	4	5	3,60*
Respect prix	300	0	4	4	5	5	4,03*
Modalités paiement	331	0	4	5	5	5	4,36*
Courtoisie interlocuteur	315	0	4	5	5	5	4,48*

Les moyennes de satisfaction s'étendent de 3,60 pour l'élément « montant facturé » à 4,48 pour l'élément « courtoisie interlocuteur ». Pour les comparer, nous avons conservés les 280 réponses complètes.

Les moyennes de satisfaction des 4 éléments sont significativement différentes entre elles.

Ainsi, nous pouvons conclure que le niveau de satisfaction le plus haut est obtenu pour l'élément « courtoisie interlocuteur », suivi de l'élément « modalités paiement », puis de l'élément « respect prix » et enfin de l'élément « montant facturé ».

3.6.3. Détails au sein de la population des clients insatisfaits

Il est important d'étudier la population des clients insatisfaits et de comprendre ce qui ne leur a pas plu, pour tenter de corriger certains éléments, en prenant garde de ne pas réduire la satisfaction des clients satisfaits.

Au sein de la population des clients insatisfaits, nous allons plus particulièrement nous intéresser aux « clients détracteurs » et aux « clients n'ayant pas l'intention de revenir ». Ces populations se superposent. En effet, la totalité des 18 clients catégorisés comme « clients n'ayant pas l'intention de revenir » se retrouvent dans la population des « clients détracteurs ».

Le tableau 27 regroupe les 20 éléments les moins bien notés par ces 18 clients, en comparaison avec les 20 éléments les moins bien notés au sein de la population générale.

Tableau 27 : Éléments les moins bien notés au sein de la population des clients insatisfaits en comparaison avec la population générale

Population des insatisfaits		Population générale	
Éléments	Moy.	Éléments	Moy.
Montant facturé	1,37	Signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	3,00
Information sur les prix au téléphone	2,00	Informations sur le temps d'attente aux urgences	3,30
Information concernant l'évolution de la santé aux urgences	2,00	Revue disponibles en salle d'attente	3,33
Respect du prix annoncé	2,11	Signalétique routière pour arriver aux cliniques	3,39
Information sur les tarifs par le vétérinaire	2,16	Informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	3,59
Informations sur le temps d'attente en cas de retard	2,29	Montant facturé	3,60
Informations sur le temps d'attente aux urgences	2,43	Offre des distributeurs	3,66
Informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	2,50	Informations sur le temps d'attente en cas de retard	3,68

Temps d'attente	2,50	Temps d'attente	3,77
Informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	2,57	Signalétique interne menant aux urgences	3,79
Informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation	2,67	Parking client	3,84
Informations concernant les possibilités de traitement	2,68	Confort de la salle d'attente	3,84
Prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	2,79	Information sur les prix au téléphone	3,86
Indication pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	2,84	Signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	3,90
Information sur le temps prévu de l'hospitalisation	3,00	Informations concernant l'évolution de la santé aux urgences	3,93
Revue disponibles en salle d'attente	3,00	Information sur les tarifs par le vétérinaire	3,94
État de propreté de l'animal à la sortie	3,00	Tranquillité de l'animal en salle d'attente	3,97
Délai de communication des résultats	3,00	Balances en libre-service	4,03
Signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	3,00	Respect du prix annoncé	4,03
Offre des distributeurs	3,07	Informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	4,05

13 des 20 éléments les moins bien notés par la population des insatisfaits se retrouvent également dans les éléments les moins bien notés par la population générale. L'ordre n'est en revanche pas le même.

Pour la population des insatisfaits, 4 des 5 éléments les moins bien notés ont un rapport avec le prix (« montant facturé », « informations sur les prix au téléphone », « respect du prix annoncé », « informations sur les tarifs par le vétérinaire »). Bien que présents dans le classement des 20 éléments les moins bien notés par la population générale, ces éléments y occupent des places beaucoup moins importantes. Les éléments en rapport avec le prix semblent donc être des éléments décisifs dans l'évaluation de la satisfaction globale des clients insatisfaits.

3.7. Apport des commentaires libres

Des plages de commentaires libres sont disponibles pour permettre à tous les clients de s'exprimer librement sur des points qui n'auraient pas été abordés dans le questionnaire ou qui mériteraient des éclaircissements. De plus, lorsqu'un client sélectionne « très insatisfait », « insatisfait » ou « plutôt insatisfait », une plage de commentaire libre lui permet de justifier ce choix.

Environ 50% des commentaires libres sont des remerciements à l'ensemble des équipes du CHUV.

Parmi les commentaires négatifs, la moitié concerne un prix trop élevé ou tout du moins une inadéquation entre les attentes et la réalité.

Un grand nombre de ces commentaires concernent des problèmes de communication, soit par rapport aux résultats d'examen complémentaires, soit par rapport aux nouvelles communiquées sur des animaux hospitalisés.

Enfin, un certain nombre de commentaires concernent l'accessibilité au CHUV, un temps de prise en charge trop élevé, une longue attente au téléphone, ou encore une salle d'attente trop bruyante.

Le reste des commentaires négatifs n'est pas catégorisable et concerne des problèmes individuels.

La lecture de ces commentaires ne permet donc pas d'isoler un point qui n'aurait pas été pris en compte dans le questionnaire.

Des commentaires libres représentatifs de l'ensemble des points abordés dans ce paragraphe sont disponibles en annexe 3.

3.8. Contribution des éléments à la satisfaction selon le modèle tétraclasse de LLOSA

3.8.1. Méthode de construction de la matrice tétraclasse de LLOSA

Pour appliquer le modèle tétraclasse de LLOSA, la première étape est de réaliser un tableau de contingence entre, la population des clients satisfaits et des clients insatisfaits par élément, et la population des clients satisfaits et insatisfaits pour l'expérience globale du service.

Pour la satisfaction globale, la population des clients satisfaits est composée des propriétaires ayant attribué une note de 8, 9 ou 10 sur l'échelle numérique de 0 à 10 à la question portant sur la satisfaction globale. La population des clients insatisfaits est composée des propriétaires ayant attribué une note inférieure ou égale à 7 à la question portant sur la satisfaction globale.

Pour la satisfaction par élément, les clients satisfaits sont ceux ayant choisi les propositions « très satisfait » ou « tout à fait satisfait » (correspondant aux notes de 4 ou 5 sur l'échelle numérique allant de 0 à 5) à la question portant sur l'élément en question. Les clients insatisfaits sont ceux ayant choisi une des autres proposition (correspondant aux notes inférieures ou égales à 3) à la question portant sur l'élément en question.

Cela a été appliqué pour les 54 des 57 éléments retenus dans cette enquête. Les éléments du bloc « recueil des avis » n'ont pas pu être utilisés du fait du trop faible nombre de réponses. Le tableau de contingence correspondant est disponible dans l'annexe 4.

Ce tableau de contingence est utilisé par la suite pour effectuer une analyse factorielle des correspondances. Cela a été réalisé à l'aide du module DataViv du logiciel Sphinx, logiciel utilisé comme support pour l'enquête. Cela permet d'obtenir une matrice à quatre quadrants, chacun des quadrants correspondant à un mode de contribution des éléments à la satisfaction globale.

Pour rappel, les éléments sont qualifiés d'éléments clés, d'éléments secondaires, d'éléments basiques et d'éléments plus, dont les définitions ont été abordées dans la première partie.

3.8.2. Présentation de la matrice tétraclasse de LLOSA pour les éléments de l'enquête de satisfaction au sein du CHUV

La matrice tétraclasse représentant la répartition des éléments en quatre catégories selon leur contribution à la satisfaction globale est présentée en figure 51.

Les quatre catégories contiennent effectivement des éléments. La répartition des éléments selon le modèle tétraclasse de LLOSA peut donc être utilisée pour hiérarchiser les efforts d'amélioration des différents éléments. Nous aborderons cela dans la prochaine partie.

Il est à noter que certains éléments sont proches des frontières. Cela est à prendre en compte dans l'interprétation et dans la mise en œuvre des efforts d'amélioration.

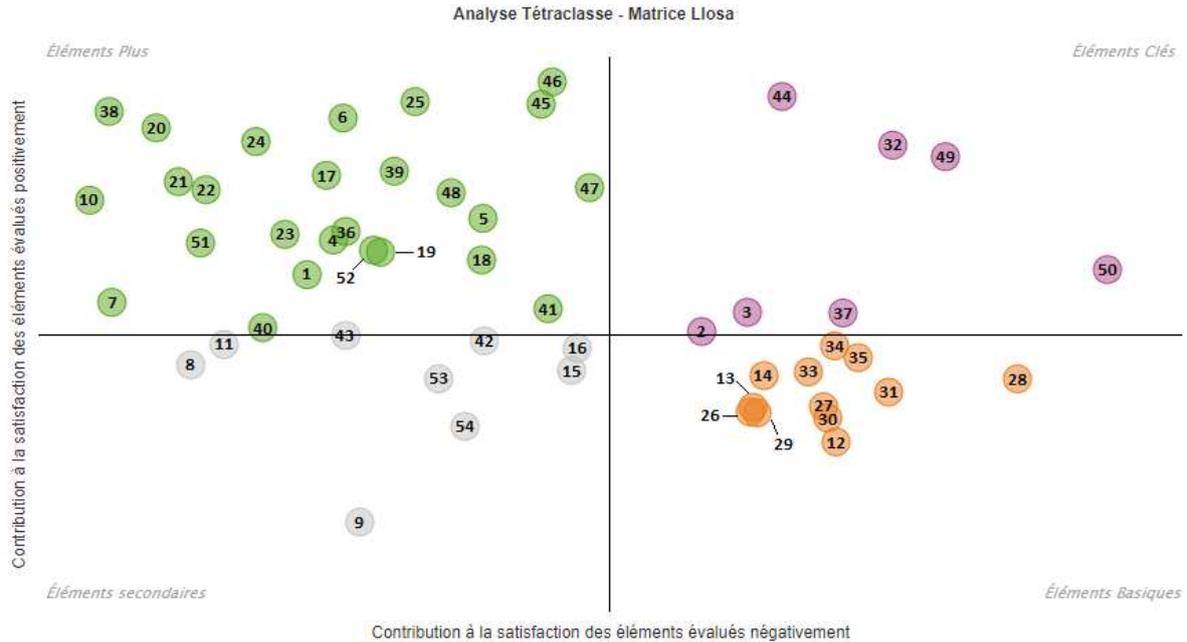


Figure 51 : Matrice tétraclasse schématisant la contribution des éléments à la satisfaction globale

Bloc « accueil téléphonique » : 1 : délai de réponse au téléphone, 2 : courtoisie de l'interlocuteur au téléphone, 3 : qualité de réponse au téléphone, 4 : délai pour obtenir un rendez-vous, 5 : horaires de consultation proposés, 6 : information sur les prix au téléphone

Bloc « arrivée aux cliniques » : 7 : signalétique routière pour arriver aux cliniques, 8 : parking client, 9 : signalétique interne menant aux urgences, 10 : signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC, 11 : signalétique interne menant à l'accueil des cliniques, 12 : courtoisie de la personne à l'accueil, 13 : disponibilité de la personne à l'accueil, 14 : indication du lieu de rendez-vous, 15 : balances en libre-service

Bloc « salle d'attente » : 16 : propreté de la salle d'attente, 17 : confort de la salle d'attente, 18 : tranquillité du propriétaire en salle d'attente, 19 : tranquillité de l'animal en salle d'attente, 20 : revues disponibles en salle d'attente, 21 : informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente, 22 : offre des distributeurs, 23 : temps d'attente, 24 : informations sur le temps d'attente en cas de retard, 25 : informations sur le temps d'attente aux urgences

Bloc « prise en charge » : 26 : qualité relationnelle des étudiants, 27 : qualité relationnelle du vétérinaire, 28 : attention portée au motif de consultation, 29 : manipulation de l'animal par les étudiants, 30 : manipulation de l'animal par le vétérinaire, 31 : explication concernant l'état de santé, 32 : information concernant l'évolution de la santé aux urgences, 33 : information concernant les possibilités de traitement, 34 : prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire, 35 : temps consacré par le vétérinaire, 36 : information sur les tarifs par le vétérinaire, 37 : indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire

Bloc « examens complémentaires » : 38 : délai de communication des résultats, 39 : explication des résultats

Bloc « pharmacie » : 40 : disponibilité des médicaments, 41 : rapidité du service à la pharmacie, 42 : explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie, 43 : courtoisie de la personne à la pharmacie

Bloc « opération et hospitalisation » : 44 : informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation, 45 : information sur le temps prévu de l'hospitalisation, 46 : informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation, 47 : état de propreté de l'animal à la sortie, 48 : possibilités de visites, 49 : conseils pour les soins après sortie, 50 : courtoisie de la personne qui restitue l'animal après hospitalisation

Bloc « caisse » : 51 : montant facturé, 52 : respect du prix annoncé, 53 : modalités de paiement, 54 : courtoisie de la personne à la caisse

Le tableau 28 dresse un récapitulatif de la répartition des éléments au sein des quatre catégories du modèle de LLOSA.

Tableau 28 : Tableau récapitulatif de la catégorisation des éléments selon le modèle tétraclasses de LLOSA

Éléments plus	Éléments clés
<ul style="list-style-type: none"> - Délai de réponse au téléphone - Délai pour obtenir un rendez-vous - Horaires de consultation proposés - Information sur les prix au téléphone - Signalétique routière pour arriver aux cliniques - Signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC - Confort de la salle d'attente - Tranquillité du propriétaire en salle d'attente - Tranquillité de l'animal en salle d'attente - Revues disponibles en salle d'attente - Informations diffusées sur la télévision en salle d'attente - Offre des distributeurs - Temps d'attente - Informations sur le temps d'attente en cas de retard - Informations sur le temps d'attente aux urgences - Information sur les tarifs par le vétérinaire - Délai de communication des résultats - Explication des résultats - Disponibilité des médicaments - Rapidité du service de la pharmacie - Information sur le temps prévu de l'hospitalisation - Information sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation - Etat de propreté de l'animal à la sortie - Possibilités de visites - Montant facturé - Respect du prix annoncé 	<ul style="list-style-type: none"> - Courtoisie de l'interlocuteur au téléphone - Qualité de réponse au téléphone - Informations concernant l'évolution de la santé aux urgences - Indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire - Informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation - Conseils pour les soins après la sortie - Courtoisie de la personne qui restitue l'animal après hospitalisation

Éléments secondaires	Éléments basiques
<ul style="list-style-type: none"> - Parking client - Signalétique interne menant aux urgences - Signalétique interne menant à l'accueil des cliniques - Balances en libre-service - Propreté de la salle d'attente - Explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie - Courtoisie de la personne à la pharmacie - Modalités de paiement - Courtoisie de la personne à la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Courtoisie de la personne à l'accueil - Disponibilité de la personne à l'accueil - Indication du lieu de rendez-vous - Qualité relationnelle des étudiants - Qualité relationnelle du vétérinaire - Attention portée au motif de consultation - Manipulation de l'animal par les étudiants - Manipulation de l'animal par le vétérinaire - Explications concernant l'état de santé - Informations concernant les possibilités de traitement - Prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire - Temps consacré par le vétérinaire

L'application du modèle tétraclasse met en évidence 7 éléments clés, 12 éléments basiques, 26 éléments plus et 9 éléments secondaires

3.8.3. Détails de la catégorisation des éléments par bloc

L'analyse des résultats met en évidence une certaine homogénéité quant à la classification des éléments d'un même bloc. Le tableau 29 illustre ce phénomène.

Tableau 29 : Classification des éléments selon le modèle tétraclasse de LLOSA : regroupement par bloc

Élément	Classification	Classification en 2014
Bloc 1 : Accueil téléphonique		
Le délai de réponse au téléphone	Élément plus	Élément secondaire
La courtoisie de l'interlocuteur au téléphone	Élément clé	Élément secondaire
La qualité de la réponse au téléphone	Élément clé	Élément basique
Le délai pour obtenir un rendez-vous	Élément plus	Élément secondaire
Les horaires de consultation proposés	Élément plus	Élément secondaire
L'information sur les prix au téléphone	Élément plus	Élément secondaire
Bloc 2 : Arrivée aux cliniques – Accueil		
La signalétique routière pour arriver aux cliniques	Élément plus	Élément plus
Le parking client	Élément secondaire	Élément plus
La signalétique interne menant à l'accueil des urgences	Élément secondaire	
La signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	Élément plus	
La signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	Élément secondaire	Élément plus
La courtoisie de la personne à l'accueil	Élément basique	Élément clé
La disponibilité de la personne à l'accueil	Élément basique	Élément basique
Les indications fournies par la personne à l'accueil	Élément basique	Élément plus
Les balances en libre-service	Élément secondaire	
Bloc 3 : Salle d'attente		
La propreté de la salle d'attente	Élément secondaire	Élément plus
Le confort de la salle d'attente	Élément plus	Élément secondaire
La tranquillité du client en salle d'attente	Élément plus	Élément secondaire
La tranquillité de l'animal en salle d'attente	Élément plus	Élément secondaire
Les revues disponibles en salle d'attente	Élément plus	Élément secondaire
Les informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	Élément plus	Élément secondaire

L'offre des distributeurs de boissons et aliments	Élément plus	Élément plus
Le temps d'attente	Élément plus	Élément secondaire
Les informations sur le temps d'attente en cas de retard	Élément plus	Élément secondaire
Les informations sur le temps d'attente aux urgences	Élément plus	Élément secondaire

Bloc 4 : Prise en charge

La qualité relationnelle des étudiants	Élément basique	Élément clé
La qualité relationnelle du vétérinaire	Élément basique	Élément basique
L'attention portée au motif de consultation	Élément basique	Élément clé
La manipulation de l'animal par les étudiants	Élément basique	Élément clé
La manipulation de l'animal par le vétérinaire	Élément basique	Élément clé
Les explications concernant l'état de santé de l'animal	Élément basique	Élément clé
Les informations concernant l'évolution de l'état de santé aux urgences	Élément plus	
Les informations concernant les possibilités de traitement	Élément basique	Élément clé
La prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	Élément basique	Élément clé
Le temps consacré par le vétérinaire	Élément basique	Élément clé
L'information sur les tarifs par le vétérinaire	Élément plus	Élément secondaire
Les indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	Élément clé	Élément clé

Bloc 5 : Les examens complémentaires

Le délai de communication des résultats	Élément plus	Élément secondaire
L'explication des résultats	Élément plus	Élément basique

Bloc 6 : La pharmacie

La disponibilité des médicaments	Élément plus	Élément plus
La rapidité du service de la pharmacie	Élément plus	Élément plus
Les explications liées à l'administration du traitement	Élément secondaire	
La courtoisie de la personne à la pharmacie	Élément secondaire	Élément plus

Bloc 7 : Opération et hospitalisation

Les informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus pendant l'hospitalisation	Élément clé	Élément basique
Les informations sur le temps prévu d'hospitalisation	Élément plus	Élément clé
Les informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	Élément plus	Élément clé
L'état de propreté de l'animal à la sortie	Élément plus	Élément plus
Les possibilités de visite de l'animal	Élément plus	Élément basique
Les conseils fournis pour les soins après sortie	Élément clé	Élément basique
La courtoisie de la personne qui restitue l'animal	Élément clé	

Bloc 8 : La caisse

Le montant facturé	Élément plus	Élément secondaire
Le respect du prix annoncé	Élément plus	Élément secondaire
Les modalités de paiement	Élément secondaire	Élément plus
La courtoisie de la personne à la caisse	Élément secondaire	Élément secondaire

Le bloc « accueil téléphonique » présente une majorité d'éléments plus. Deux de ses éléments sont tout de même des éléments clés et ne doivent donc pas être gérés de la même manière.

Pour le bloc « arrivée aux cliniques », la classification est plus hétérogène, avec 4 éléments secondaires, 3 éléments basiques et 1 élément plus.

Tous les éléments du bloc « salle d'attente » sont des éléments plus, à l'exception d'un élément secondaire.

Les éléments du bloc « prise en charge » sont pour la grande majorité des éléments basiques. Il y a également 2 éléments plus et 1 élément clé.

Le bloc « examen complémentaire » est composé d'éléments plus uniquement.

Pour le bloc « pharmacie », la moitié des éléments sont des éléments plus, l'autre moitié, des éléments secondaires.

Le bloc « opération et hospitalisation » est également hétérogène avec 4 éléments plus et 3 éléments clés.

Enfin, le bloc « caisse » est constitué de 2 éléments plus et 2 éléments secondaires.

Cette analyse pourra être utile lors de l'élaboration des axes d'amélioration, pour concentrer dans certain cas les efforts par bloc et non par élément.

En comparaison avec la classification des éléments dans l'étude de 2014 (Le Leuch, 2014), il semble y avoir une inversion entre la classification en éléments clés et basiques et une inversion entre la classification en éléments plus et secondaires.

Le point commun entre les éléments clés et basiques est une forte insatisfaction en cas d'évaluation négative. A l'inverse, le point commun entre les éléments plus et secondaires est une faible insatisfaction en cas d'évaluation négative.

Ainsi, il semble y avoir une cohérence entre les deux études en ce qui concerne la contribution des éléments évalués négativement, c'est-à-dire une cohérence au niveau des coordonnées des éléments sur l'axe des abscisses. Nous n'avons pas identifié d'explication méthodologique à la différence de contribution des éléments évalués positivement entre les deux études.

4. Proposition d'axes d'amélioration hiérarchisés à l'aide du modèle tétraclasse de LLOSA

La classification des éléments en fonction de leur contribution à la satisfaction globale par le modèle tétraclasse de LLOSA permet d'établir une liste par importance hiérarchique des axes d'amélioration :

Les éléments clés sont des éléments qui, s'ils sont évalués négativement, ont une influence négative importante sur la satisfaction globale. A l'inverse, s'ils sont évalués positivement, ils ont une influence positive importante sur la satisfaction globale.

Il s'agit donc d'obtenir le meilleur niveau de satisfaction possible sur ces éléments, afin de ne pas nuire à la satisfaction globale, et même, d'augmenter le niveau de satisfaction globale en se rapprochant de l'excellence sur ces éléments.

Les éléments basiques sont des éléments qui, s'ils sont évalués négativement, ont une influence négative très importante sur la satisfaction globale. En revanche, s'ils sont évalués positivement, cela n'a aucune influence positive sur la satisfaction globale.

De ce fait, un bon niveau de satisfaction doit être maintenu pour ne pas nuire à la satisfaction globale. Il n'est en revanche pas nécessaire de poursuivre les efforts d'amélioration si l'élément présente un bon niveau de satisfaction car cela ne générera pas un niveau supérieur de satisfaction globale.

Les éléments plus sont des éléments qui, s'ils sont évalués négativement, n'ont pas d'influence négative sur la satisfaction globale. En revanche, s'ils sont évalués positivement, ils ont une influence positive très importante sur la satisfaction globale.

De ce fait, il ne s'agit pas des éléments à améliorer en priorité, il est nécessaire de maîtriser dans un premier temps les éléments clés et basiques, mais il reste tout de même intéressant d'obtenir un bon niveau de satisfaction sur ces éléments, car cela peut générer une augmentation conséquente du niveau de satisfaction globale.

Les éléments secondaires sont des éléments qui, s'ils sont évalués négativement, n'ont que peu d'influence négative sur la satisfaction globale. De la même façon, s'ils sont évalués positivement, ils n'ont que peu d'influence positive sur la satisfaction globale.

Il s'agit donc des éléments à améliorer en dernier recours, lorsque l'ensemble des autres éléments est maîtrisé. Il ne s'agit pas pour autant de délaisser ces éléments car, même si cela ne générerait individuellement qu'une faible diminution du niveau de satisfaction globale, l'accumulation des évaluations négatives pourrait avoir des conséquences non négligeables sur le niveau de satisfaction globale.

Cette catégorisation, associée aux niveaux de satisfaction des éléments exposés dans la partie précédente, permettent de proposer une liste d'axes d'amélioration dans un ordre stratégique.

4.1. Identification des éléments à améliorer

4.1.1. Bloc « accueil téléphonique »

Deux éléments clés sont présents au sein de ce bloc (« courtoisie de l'interlocuteur » et « qualité de réponse »). Ce sont également les éléments qui possèdent le plus haut niveau de satisfaction au sein de ce bloc, avec des moyennes très élevées (respectivement 4,50 et 4,41 sur une échelle de 0 à 5). Nous pouvons donc penser que ce niveau leur permet d'avoir un impact positif sur la satisfaction globale. Il serait toujours intéressant d'essayer d'augmenter davantage le niveau de satisfaction de ces éléments pour augmenter leur contribution positive à la satisfaction globale. Cependant, cela semble compliqué en raison du niveau de satisfaction déjà très élevé.

Les autres éléments de ce bloc sont des éléments plus. L'importance de les améliorer dépend donc des autres éléments.

Cela permet tout de même de conclure que l'élément « information prix », même s'il possède le niveau de satisfaction le plus faible de ce bloc ne doit pas nécessairement être amélioré en priorité. Effectivement, malgré son faible niveau de satisfaction, étant un élément plus, il ne provoque pas de baisse du niveau de satisfaction globale une fois le parcours complet du client réalisé.

Le tableau 30 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « accueil téléphonique ».

Tableau 30 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « accueil téléphonique »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Délai de réponse	4,12	Élément plus
Courtoisie de l'interlocuteur	4,50*	Élément clé
Qualité de réponse	4,41*	Élément clé
Délai de rendez-vous	4,06	Élément plus
Information horaires de rendez-vous	4,18	Élément plus
Information prix	3,86*	Élément plus

4.1.2. Bloc « arrivée aux cliniques »

Les 3 éléments basiques de ce bloc (« courtoisie interlocuteur », « disponibilité interlocuteur » et « indications lieu de rendez-vous ») sont également les 3 éléments qui possèdent le meilleur niveau de satisfaction. Avec ce niveau de satisfaction, nous pouvons être assuré qu'ils ne contribuent pas négativement à la satisfaction globale. Les améliorer davantage ne permettrait pas d'augmenter la satisfaction globale. Ce ne serait donc pas judicieux de concentrer des efforts d'amélioration sur ces critères.

L'élément « signalétique extérieur » est celui qui génère le plus faible niveau de satisfaction. Il s'agit d'un élément plus donc cela ne nuit pas à la satisfaction globale. L'importance de son amélioration dépend de l'ensemble des autres éléments.

L'élément « signalétique NAC » est également un élément plus. Son niveau de satisfaction n'a pas pu être comparé avec les autres éléments du fait d'un trop faible nombre de réponses. De la même façon, l'importance de son amélioration dépend des autres éléments.

Les autres éléments sont des éléments secondaires. Ils présentent un niveau de satisfaction proche de la frontière satisfait/insatisfait (note de 4/5). Bien que n'engendrant qu'une faible insatisfaction s'ils sont jugés négativement, il serait préférable d'augmenter la moyenne de ces éléments pour ne pas accumuler les évaluations négatives

Le tableau 31 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « arrivée aux cliniques ».

Tableau 31 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « arrivée aux cliniques »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Signalétique extérieur	3,39*	Élément plus
Parking	3,84	Élément secondaire
Signalétique accueil	3,90	Élément secondaire
Signalétique urgences	3,79	Élément secondaire
Signalétique NAC	3,00	Élément plus
Courtoisie interlocuteur	4,55	Élément basique
Disponibilité interlocuteur	4,49	Élément basique
Indications lieu de rendez-vous	4,42	Élément basique
Balances libre-service	4,03	Élément secondaire

4.1.3. Bloc « salle d'attente »

L'élément « propreté », qui génère le niveau de satisfaction le plus élevé de ce bloc, est un élément secondaire. Il n'est donc pas judicieux d'effectuer des efforts d'amélioration sur cet élément.

Les autres éléments de ce bloc sont des éléments plus. La priorité d'amélioration de ces éléments dépend donc des autres éléments, et ce malgré le faible niveau de satisfaction de la plupart d'entre eux. En effet, la classification en éléments plus permet de conclure sur le fait qu'ils ne contribuent pas négativement à la satisfaction globale.

Le tableau 32 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « salle d'attente ».

Tableau 32 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « salle d'attente »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Propreté	4,25*	Élément secondaire
Confort	3,84	Élément plus
Tranquillité propriétaire	4,07*	Élément plus
Tranquillité animal	3,97	Élément plus
Revue disponibles	3,33	Élément plus
Informations télévisions	3,59	Élément plus
Distributeur aliments/boissons	3,66	Élément plus
Temps d'attente	3,77	Élément plus
Informations temps d'attente	3,68	Élément plus
Informations temps d'attente urgences	3,30	Élément plus

4.1.4. Bloc « prise en charge »

Les éléments « relation vétérinaire », « attention motif consultation », « manipulation étudiant », « manipulation vétérinaire », « explications santé animal » et « temps consacré par vétérinaire » sont les éléments qui présentent les niveaux de satisfaction les plus élevés de ce bloc. Ce sont des éléments basiques. Les autres éléments basiques de ce bloc présentent également des niveaux de satisfaction très élevés. Ainsi, tenter d'augmenter davantage le niveau de satisfaction de ces éléments ne serait pas judicieux car cela n'augmenterait pas le niveau de satisfaction globale.

L'élément « explications traitement » est un élément clé. Il est donc intéressant de fournir des efforts pour l'améliorer, car cela permettrait une forte augmentation du niveau de satisfaction globale. Cependant, cet élément présente un niveau de satisfaction déjà élevé. Il semble donc difficile de l'améliorer davantage.

Les deux derniers éléments sont des éléments plus. Les efforts à fournir pour les améliorer dépendent donc des autres éléments.

Le tableau 33 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « prise en charge ».

Tableau 33 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « prise en charge »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Relation étudiant	4,46	Élément basique
Relation vétérinaire	4,53	Élément basique
Attention motif consultation	4,54	Élément basique
Manipulation étudiant	4,53	Élément basique
Manipulation vétérinaire	4,64	Élément basique
Explications santé animal	4,57	Élément basique
Informations évolution santé	3,93	Élément plus
Informations possibilités traitement	4,47	Élément basique
Prise en compte souhaits	4,47	Élément basique
Temps consacré par vétérinaire	4,53	Élément basique
Informations tarifs	3,94*	Élément plus
Explications traitement	4,40	Élément clé

4.1.5. Bloc « examens complémentaires »

Les éléments de ce bloc sont des éléments plus.

L'élément « explications résultats » présente déjà une moyenne excellente (4,64 pour une note maximale de 5). Nous pouvons donc penser que cet élément contribue déjà positivement à la satisfaction globale.

L'élément « délai communications résultats » présente également une très bonne moyenne (4,30). Les efforts à effectuer pour l'améliorer davantage dépendront des autres éléments.

Le tableau 34 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « examens complémentaires ».

Tableau 34 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « examen complémentaire »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Délai communication résultats	4,30*	Élément plus
Explications résultats	4,64*	Élément plus

4.1.6. Bloc « pharmacie »

Les éléments « explications administration » et « courtoisie interlocuteur » sont des éléments secondaires. Ils possèdent déjà un très bon niveau de satisfaction. Cela n'est donc pas judicieux de tenter de les améliorer davantage le gain de satisfaction globale ne serait que très faible.

Les éléments « disponibilité médicament » et « rapidité » sont des éléments plus. Ils possèdent également un bon niveau de satisfaction. L'importance de les améliorer dépendra des autres éléments.

Le tableau 35 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « pharmacie ».

Tableau 35 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « pharmacie »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Disponibilité médicament	4,21	Élément plus
Rapidité	4,43	Élément plus
Explications administration	4,40	Élément secondaire
Courtoisie interlocuteur	4,32	Élément secondaire

4.1.7. Bloc « opération et hospitalisation »

Les éléments « informations soins », « conseils post-hospitalisation » et « courtoisie interlocuteur » sont des éléments clés. Il est donc toujours judicieux d'essayer de les améliorer davantage car cela permet d'augmenter le niveau de satisfaction globale. L'élément « courtoisie interlocuteur » présente tout de même un excellent niveau de satisfaction et semble donc difficile à améliorer davantage.

Les autres éléments sont des éléments plus. Ils présentent un bon niveau de satisfaction. Les efforts à fournir pour les améliorer dépendent de l'évaluation des autres éléments.

Le tableau 36 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « opération et hospitalisation ».

Tableau 36 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « opération et hospitalisation »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Informations soins	4,32	Élément clé
Informations temps hospitalisation	4,12	Élément plus
Informations santé	4,05	Élément plus
Propreté animal	4,23	Élément plus
Visites	4,24	Élément plus
Conseils post-hospitalisation	4,45	Élément clé
Courtoisie interlocuteur	4,59*	Élément clé

4.1.8. Bloc « caisse »

Les éléments « montant facturé » et « respect prix » sont des éléments plus. Cela permet de s'assurer que malgré son bas niveau de satisfaction, l'élément « montant facturé » ne contribue pas négativement à la satisfaction globale.

L'amélioration de ces éléments dépend des autres éléments.

Les éléments « modalités paiement » et « courtoisie interlocuteur » sont des éléments secondaires. Ils présentent déjà un niveau de satisfaction élevé. Les améliorer davantage ne serait pas bénéfique car cela n'augmenterait que très peu le niveau de satisfaction globale.

Le tableau 37 regroupe les moyennes de satisfaction et la classification des éléments du bloc « caisse ».

Tableau 37 : Niveau de satisfaction et classification des éléments du bloc « caisse »

Légende : *=différence significative avec l'ensemble des autres moyennes

Eléments	Moyenne de satisfaction	Classification
Montant facturé	3,60*	Élément plus
Respect prix	4,03*	Élément plus
Modalités paiement	4,36*	Élément secondaire
Courtoisie interlocuteur	4,48*	Élément secondaire

4.2. Hiérarchisation des éléments à améliorer

Pour construire une liste hiérarchisée des éléments à améliorer, nous avons dans un premier temps dressé un classement par moyenne croissante de satisfaction des éléments. Celui-ci est présenté dans le tableau 38.

Les éléments ont été classés en trois catégories selon leur note moyenne : les éléments à niveau de satisfaction insatisfaisant (moyenne inférieure à 4,00), les éléments à niveau de satisfaction satisfaisant mais améliorable (moyenne entre 4,01 et 4,40) et les éléments à niveau de satisfaction satisfaisant et jugés difficilement améliorables (moyenne supérieure à 4,41). Ces trois catégories sont séparées par une ligne pointillée dans le tableau 38.

Tableau 38 : Classement des éléments par niveau de satisfaction croissant

Eléments	Moy.
Signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	3,00
Informations sur le temps d'attente aux urgences	3,30
Revue disponibles en salle d'attente	3,33
Signalétique routière pour arriver aux cliniques	3,39
Informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	3,59
Montant facturé	3,60
Offre des distributeurs	3,66
Informations sur le temps d'attente en cas de retard	3,68
Temps d'attente	3,77
Signalétique interne menant aux urgences	3,79
Parking client	3,84
Confort de la salle d'attente	3,84
Information sur les prix au téléphone	3,86
Signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	3,90
Informations concernant l'évolution de la santé aux urgences	3,93
Information sur les tarifs par le vétérinaire	3,94
Tranquillité de l'animal en salle d'attente	3,97
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Balances en libre-service	4,03
Respect du prix annoncé	4,03
Informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	4,05
Délai pour obtenir un rendez-vous	4,06
Tranquillité du propriétaire en salle d'attente	4,07
Délai de réponse au téléphone	4,12
Information sur le temps prévu de l'hospitalisation	4,12
Horaires de consultation proposés	4,18
Disponibilité des médicaments	4,21
État de propreté de l'animal à la sortie	4,23
Possibilités de visites	4,24
Propreté de la salle d'attente	4,25
Délai de communication des résultats	4,30
Courtoisie de la personne à la pharmacie	4,32

Informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation	4,32
Modalités de paiement	4,36
Indication pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	4,40
Explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie	4,40
Qualité de réponse au téléphone	4,41
Indication du lieu de rendez-vous	4,42
Rapidité du service à la pharmacie	4,43
Conseils pour les soins après sortie	4,45
Qualité relationnelle des étudiants	4,46
Information concernant les possibilités de traitement	4,47
Prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	4,47
Courtoisie de la personne à la caisse	4,48
Disponibilité de la personne à l'accueil	4,49
Courtoisie de la personne qui restitue l'animal après hospitalisation	4,49
Courtoisie de l'interlocuteur au téléphone	4,50
Qualité relationnelle du vétérinaire	4,53
Manipulation de l'animal par les étudiants	4,53
Temps consacré par le vétérinaire	4,53
Attention portée au motif de consultation	4,54
Courtoisie de la personne à l'accueil	4,55
Explication concernant l'état de santé	4,57
Manipulation de l'animal par le vétérinaire	4,64
Explication des résultats	4,64

En comparant avec l'enquête réalisée au CHUV en 2014 (Le Leuch, 2014), nous pouvons observer que parmi les 20 éléments les plus mal notés à l'époque, nous retrouvons la quasi-totalité des éléments jugés à niveau de satisfaction insatisfaisant aujourd'hui.

Seul un élément (« parking client ») ne se retrouve pas dans ce top 20 (à l'exception des éléments « signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC », « informations sur le temps d'attente aux urgences » et « informations concernant l'évolution de la santé aux urgences », éléments qui n'avaient pas été retenus en 2014).

En retirant du classement les 3 éléments qui n'étaient pas retenus en 2014, nous retrouvons exactement le même top 4 et dans le même ordre.

Cela laisse supposer que les éventuelles actions d'amélioration sur ces éléments entre 2014 et aujourd'hui ne se sont pas traduites par une amélioration de la satisfaction du client.

La chute du niveau de satisfaction de l'élément « parking client » peut éventuellement s'expliquer par la diminution de taille de celui-ci du fait de la construction du nouveau bâtiment des urgences à cet emplacement.

Les moyennes de satisfaction sont bien entendu à prendre en compte mais ne suffisent pas à hiérarchiser. Il faut donc croiser les 3 catégories de moyennes avec les 4 catégories du modèle tétraclasse.

L'ordre de priorité – du plus important au moins important - est le suivant :

- Les éléments basiques, à niveau de satisfaction insatisfaisant. En effet, ils sont susceptibles d'avoir un effet négatif très important sur la satisfaction globale.
- Les éléments clés, à niveau de satisfaction insatisfaisant, car ils sont également susceptibles d'avoir un effet négatif important sur la satisfaction globale.
- Les éléments clés, à niveau de satisfaction satisfaisant mais améliorables. En effet, les améliorer permet d'avoir un effet positif important sur la satisfaction globale.
- Les éléments secondaires, à niveau de satisfaction insatisfaisant. Même s'ils n'ont qu'un faible impact négatif sur la satisfaction, une accumulation d'éléments de cette catégorie pourrait se traduire par une diminution non négligeable de la satisfaction globale.
- Les éléments plus, à niveau de satisfaction insatisfaisant. Ils n'ont aucun impact négatif sur la satisfaction globale, mais les améliorer même légèrement peut permettre d'obtenir un impact positif conséquent sur la satisfaction globale.
- Les éléments plus, à niveau de satisfaction satisfaisant mais améliorables. De la même façon, les améliorer davantage permet d'obtenir un fort impact positif sur la satisfaction globale.
- Les éléments secondaires, à niveau de satisfaction satisfaisant mais améliorables. Les améliorer permet d'augmenter faiblement le niveau de satisfaction globale.
- Les éléments basiques, à niveau de satisfaction satisfaisant mais améliorables. Effectuer des efforts d'amélioration sur ces éléments ne permet pas d'augmenter la satisfaction globale. En revanche cela permet de s'assurer qu'ils ne deviennent pas insatisfaisants, ce qui provoquerait une forte chute de la satisfaction globale.
- Les éléments clés, à niveau de satisfaction satisfaisant et jugés difficilement améliorables. En effet, malgré la difficulté présente pour les améliorer du fait de leur très bon niveau de satisfaction, si l'objectif est atteint, cela peut engendrer une augmentation du niveau de satisfaction globale.
- Les éléments plus, à niveau de satisfaction satisfaisant et jugés difficilement améliorables. De la même façon, si l'objectif d'amélioration est atteint, cela peut avoir un fort impact positif sur le niveau de satisfaction globale.
- Les éléments secondaires, à niveau de satisfaction satisfaisant et jugés difficilement améliorables. En effet, les efforts à fournir serait conséquents pour une faible augmentation du niveau de satisfaction globale.
- Les éléments basiques à niveau de satisfaction satisfaisant et jugés difficilement améliorables. Parvenir à les améliorer davantage n'aurait aucun impact sur la satisfaction globale.

Le classement des priorités proposé ici est le fruit d'une réflexion personnelle. Il permet d'établir un cadre, support de la liste hiérarchisée des éléments à améliorer à l'issue de cette enquête.

Le tableau 39 propose, en s'appuyant sur la théorie exposée ci-dessus, l'ordre des éléments à améliorer en priorité à l'issue de l'enquête de satisfaction menée au CHUV.

Tableau 39 : Liste hiérarchisée des éléments à améliorer suite aux résultats de l'enquête de satisfaction du CHUVAC

Ordre de priorité	Eléments	Moy.	Catégorie
1	Informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation	4,32	Élément clé
2	Indication pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	4,40	Élément clé
3	Signalétique interne menant aux urgences	3,79	Élément secondaire
4	Parking client	3,84	Élément secondaire
5	Signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	3,90	Élément secondaire
6	Signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	3,00	Élément plus
7	Informations sur le temps d'attente aux urgences	3,30	Élément plus
8	Revue disponibles en salle d'attente	3,33	Élément plus
9	Signalétique routière pour arriver aux cliniques	3,39	Élément plus
10	Informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	3,59	Élément plus
11	Montant facturé	3,60	Élément plus
12	Offre des distributeurs	3,66	Élément plus
13	Informations sur le temps d'attente en cas de retard	3,68	Élément plus
14	Temps d'attente	3,77	Élément plus
15	Confort de la salle d'attente	3,84	Élément plus
16	Information sur les prix au téléphone	3,86	Élément plus
17	Information concernant l'évolution de la santé aux urgences	3,93	Élément plus
18	Information sur les tarifs par le vétérinaire	3,94	Élément plus
19	Tranquillité de l'animal en salle d'attente	3,97	Élément plus
20	Respect du prix annoncé	4,03	Élément plus
21	Informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	4,05	Élément plus

22	Délai pour obtenir un rendez-vous	4,06	Élément plus
23	Tranquillité du propriétaire en salle d'attente	4,07	Élément plus
24	Délai de réponse au téléphone	4,12	Élément plus
25	Information sur le temps prévu de l'hospitalisation	4,12	Élément plus
26	Horaires de consultation proposés	4,18	Élément plus
27	Disponibilité des médicaments	4,21	Élément plus
28	État de propreté de l'animal à la sortie	4,23	Élément plus
29	Possibilités de visites	4,24	Élément plus
30	Délai de communication des résultats	4,30	Élément plus
31	Balances en libre-service	4,03	Élément secondaire
32	Propreté de la salle d'attente	4,25	Élément secondaire
33	Courtoisie de la personne à la pharmacie	4,32	Élément secondaire
34	Modalités de paiement	4,36	Élément secondaire
35	Explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie	4,40	Élément secondaire
36	Qualité de réponse au téléphone	4,41	Élément clé
37	Conseils pour les soins après sortie	4,45	Élément clé
38	Courtoisie de la personne qui restitue l'animal après hospitalisation	4,49	Élément clé
39	Courtoisie de l'interlocuteur au téléphone	4,50	Élément clé
40	Rapidité du service de la pharmacie	4,43	Élément plus
41	Explication des résultats	4,64	Élément plus
42	Courtoisie de la personne à la caisse	4,48	Élément secondaire
43	Indication du lieu de rendez-vous	4,42	Élément basique
44	Qualité relationnelle des étudiants	4,46	Élément basique
45	Information concernant les possibilités de traitement	4,47	Élément basique
46	Prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	4,47	Élément basique
47	Disponibilité de la personne à l'accueil	4,49	Élément basique
48	Qualité relationnelle du vétérinaire	4,53	Élément basique
49	Manipulation de l'animal par les étudiants	4,53	Élément basique
50	Temps consacré par le vétérinaire	4,53	Élément basique
51	Attention portée au motif de consultation	4,54	Élément basique
52	Courtoisie de la personne à l'accueil	4,55	Élément basique
53	Explication concernant l'état de santé	4,57	Élément basique
54	Manipulation de l'animal par le vétérinaire	4,64	Élément basique

4.3. Proposition de pistes d'amélioration

Dans cette ultime partie, nous allons tenter d'élaborer une liste non exhaustive d'améliorations pouvant être apportées aux 20 éléments prioritaires selon le classement présenté dans la partie précédente, lorsque cela est possible. Il s'agit ici de pistes de réflexions personnelles. La faisabilité de ces suggestions d'amélioration serait à discuter avec l'ensemble des acteurs concernés et compétents pour en juger.

Pour l'élément « **informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus durant l'hospitalisation** », la difficulté réside dans le fait que de nombreuses personnes, et de grades différents, sont susceptibles d'intervenir.

En ce qui concerne les chirurgies, c'est l'équipe chirurgicale qui est en charge de tenir le propriétaire informé à l'issue de la chirurgie. L'animal est ensuite transféré aux hôpitaux de chirurgie.

Pour tous les animaux présents au service des hôpitaux de chirurgie, c'est l'équipe des hôpitaux de chirurgie qui doit tenir les propriétaires informés, que ce soit pour les informer du déroulement du réveil post-chirurgical, du déroulement des soins post-chirurgicaux ou encore des soins des patients en soin ambulatoire.

Les appels peuvent être réalisés par des étudiants de quatrième ou cinquième année, par des internes, ou par des assistants hospitaliers en fonction de la complexité du cas.

Rappelons que le niveau de satisfaction de cet élément est déjà élevé. Pour l'élever davantage, nous pouvons suggérer une réorganisation quant aux personnes en charge des appels. Cela se traduirait de la façon suivante : chaque matin, une personne de chaque grade (un étudiant, un interne et un assistant hospitalier) se verrait répartir l'ensemble des animaux de la journée en fonction de la complexité des cas. Ces personnes désignées se chargeraient tout au long de la journée de réceptionner les informations en lien avec les chirurgies ou les soins des animaux. Ils seraient ensuite chargés de communiquer avec les propriétaires correspondants. Cela permettrait de limiter les oublis de communication du fait du trop grand nombre de personnes susceptibles de passer les appels. Cela permettrait également aux propriétaires de ne communiquer qu'avec une seule et même personne.

En revanche, les personnes en charge des appels ne seront pas forcément celles ayant réalisé les soins ou les chirurgies. Cette solution ne serait envisageable qu'avec une bonne communication en interne sur les soins et chirurgies réalisés.

Pour l'élément « **indication pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire** », il est difficile d'envisager des solutions permettant d'augmenter davantage le niveau de satisfaction, dans la mesure où, pour chaque animal repartant avec un traitement, une ordonnance complète et précise est réalisée et, où celle-ci est lue avec les propriétaires.

Pour l'élément « **signalétique interne menant aux urgences** », ce niveau de satisfaction faible est relativement surprenant dans la mesure où le bâtiment des urgences se trouve juste en face de l'entrée du parking, et qu'il y est écrit « urgences » en gros caractères. Peut-être cela est-ce

dû à la préoccupation importante des propriétaires se rendant au CHUV dans des situations d'urgences.

Pour augmenter la satisfaction de cet élément, il serait envisageable d'accompagner les propriétaires de l'accueil vers le bâtiment des urgences, notamment le matin, lorsque des étudiants de troisième année sont présents en nombre à l'accueil. Dans certains cas (forte affluence des clients et faible nombre de personnel à l'accueil), cette solution ne serait pas réalisable.

Des panneaux supplémentaires pourraient également être ajoutés à la sortie de l'accueil générale des cliniques.

Pour l'élément « *parking client* », il est difficile d'envisager un agrandissement car aucun espace n'est a priori disponible pour cela.

Pour l'élément « *signalétique interne menant à l'accueil des cliniques* », seul l'ajout de panneaux d'indications supplémentaires pourrait améliorer son niveau de satisfaction.

Pour l'élément « *signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC* », il est compréhensible que le niveau de satisfaction soit si faible étant donné l'emplacement de la clinique NAC, à l'écart des autres cliniques. Cela ne sera certainement plus un problème prochainement du fait de l'aménagement d'un service NAC au sein de la clinique des animaux de compagnie.

L'élément « *informations sur le temps d'attente aux urgences* », est difficilement améliorable compte tenu de la nature même du service des urgences. En effet, son fonctionnement se fait selon le triage des cas pouvant arriver à n'importe quel moment et sans forcément prévenir au préalable. Ainsi, il est délicat de fournir aux propriétaires une indication sur le temps d'attente.

L'élément « *revues disponibles en salle d'attente* » pourrait être amélioré en élaborant une liste de magazines aux sujets divers (sciences, nature, sport...), en s'abonnant à ceux-ci et en plaçant régulièrement les nouveaux numéros en salle d'attente. La rentabilité économique de cet investissement serait à étudier.

En ce qui concerne l'élément « *signalétique routière pour arriver aux cliniques* », l'ajout de panneaux indicateurs supplémentaire est plus délicat, cela nécessite certainement de se rapprocher des services publics et ne dépend donc pas uniquement du CHUV.

En ce qui concerne les panneaux situés à l'entrée du campus de l'école, ceux-ci sont déjà suffisamment clairs pour permettre au client de pénétrer par la bonne entrée.

Pour l'élément « *informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente* », il semble difficile d'effectuer des aménagements. Il s'agit d'informations mises à jour régulièrement et concernant la santé animale.

En ce qui concerne l'élément « **montant facturé** », le faible niveau de satisfaction provient plutôt d'une méconnaissance des coûts de santé de la part des propriétaires, qui ont souvent tendance à comparer avec la médecine humaine. Il est néanmoins important de préciser les coûts aux propriétaires le plus souvent possible, afin que ceux-ci ne découvrent pas le montant lors du passage en caisse. Cela permet ainsi de justifier les coûts, en expliquant aux propriétaires ce qu'ils représentent.

Pour l'élément « **offre des distributeurs** », l'amélioration du niveau de satisfaction semble difficile car ils proposent déjà des offres variées de boissons chaudes, boissons fraîches, aliments salés et aliments sucrés.

Pour l'élément « **informations sur le temps d'attente en cas de retard** », il serait judicieux de déterminer qui a la responsabilité de le faire (personnel de l'accueil, étudiants, vétérinaires). Cela permettrait sûrement de le faire de façon plus systématique en cas de retard.

Pour l'élément « **temps d'attente** », le faible niveau de satisfaction s'explique certainement par la comparaison de la part des propriétaires avec des cabinets vétérinaires classiques. Le temps d'attente parfois plus long s'explique par le fonctionnement universitaire du CHUV et il est difficilement envisageable d'améliorer cela dans ces conditions.

Pour améliorer le niveau de satisfaction de l'élément « **confort de la salle d'attente** », la solution serait de remplacer les sièges actuels par des sièges plus neufs et plus confortables, avec l'impact économique que cela comporte.

Pour l'élément « **information sur les prix au téléphone** », il faudrait rappeler aux secrétaires qui reçoivent les appels de l'effectuer. En effet, les clients peuvent parfois être surpris du simple coût de la consultation avec un spécialiste, plus élevé que chez leur vétérinaire traitant habituel.

Pour l'élément « **information concernant l'évolution de la santé aux urgences** », cela concerne les animaux du service des urgences. Du fait du fonctionnement de ce service qui dépend de la stabilité des animaux hospitalisés et de l'affluence aléatoire de nouveaux animaux, il peut être parfois compliqué de trouver le temps pour communiquer avec les propriétaires. Cela peut expliquer le faible niveau de satisfaction de cet élément. Néanmoins, des nouvelles sont données dès qu'un moment d'accalmie se présente et il serait difficile d'imaginer d'autres solutions pour améliorer le niveau de satisfaction de cet élément.

L'élément « **information sur les tarifs par le vétérinaire** » pourrait être amélioré en systématisant la lecture des devis en présence du propriétaire, en expliquant à quoi correspond chaque montant dépensé. Cela dans le but que le propriétaire ne découvre pas la note au moment du passage en caisse, sans savoir exactement à quoi cela correspond.

Pour l'élément « **tranquillité de l'animal en salle d'attente** », des solutions ont déjà été mises en place avec la séparation des salles d'attentes des chiens et des chats, et des étagères disponibles en salle d'attente des chats pour permettre de les isoler au maximum.

Néanmoins, la présence de nombreuses personnes et de nombreux animaux au sein de cette grande structure fait que de l'agitation est présente en permanence. Cela ne peut malheureusement pas être évité.

Enfin, pour l'élément « *respect du prix annoncé* », il est difficile d'envisager des solutions pour améliorer son niveau de satisfaction car des devis sont déjà signés par les propriétaires et, aucun dépassement de plus de 10% du devis n'est effectué sans la permission de ces derniers.

Conclusion

Le vétérinaire praticien, comme tout chef d'entreprise, doit assurer la viabilité économique de sa structure. Pour atteindre cet objectif, les recherches bibliographiques effectuées ont permis de souligner l'importance de la notion de satisfaction clientèle, en relation avec la fidélité et l'augmentation des parts de marché de l'entreprise.

La satisfaction clientèle étant une notion très complexe, nous nous sommes appuyés sur des méthodes existantes, en l'occurrence le modèle tétraclasse de LLOSA et l'avons appliqué au Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse.

Ce modèle permet de mesurer un niveau de satisfaction pour de nombreux éléments constituant l'expérience globale de service et de classer ces éléments en quatre catégories en fonction de leur contribution à la satisfaction globale.

En utilisant cette catégorisation et le niveau de satisfaction des éléments, nous avons pu établir une liste des éléments à améliorer en priorité pour obtenir le meilleur impact possible sur la satisfaction globale. Nos propositions doivent être confrontées aux avis des acteurs du CHUV pour envisager un plan d'actions permettant d'améliorer la satisfaction des clients et les fidéliser.

Bibliographie

AUDRAIN-PONTEVIA, Anne-Françoise, 2004. Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs - satisfaction. In : *Revue française du marketing*. mai 2004. n° 197.

BARTIKOWSKI, Boris et LLOSA, Sylvie, 2004. Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations. In : *The Service Industries Journal*. juillet 2004. Vol. 24, n° 4, p. 67-82. DOI 10.1080/0264206042000275190.

BLOEMER, Josée, BRIJS, Tom, SWINNEN, Gilbert et VANHOOF, Koen, 2002. Identifying latently dissatisfied customers and measures for dissatisfaction management. In : *International Journal of Bank Marketing*. février 2002. Vol. 20, n° 1, p. 27-37. DOI 10.1108/02652320210415962.

BROWN, Bryan R., 2018. The Dimensions of Pet-Owner Loyalty and the Relationship with Communication, Trust, Commitment and Perceived Value. In : *Veterinary Sciences* [en ligne]. 6 novembre 2018. Vol. 5, n° 4. [Consulté le 1 mars 2020]. DOI 10.3390/vetsci5040095. Disponible à l'adresse : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6313907/>.

BUHOT, Christophe, 2018. *Livre bleu 2018* [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 29 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/actualites/vetfuturs/livre_bleu_VF_versionBDef_04072018.pdf.

CHETOCHINE, Georges, 2010. *Relation satisfaction/fidelite*. S.l. : Edition d'organisation

CLERFEUILLE, Fabrice et POUBANNE, Yannick, 2002. Contribution des éléments de service à la satisfaction, l'engagement et aux parts d'achats du consommateur : une étude exploratoire à partir du modèle tétraclasse. In : . 2002. p. 24.

DEFORÉ, Christophe, 2013. Un Client satisfait n'est pas nécessairement fidèle. In : . 4 octobre 2013. p. 6.

ENVY, [sans date]. Le Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV) | www.envt.fr. In : [en ligne]. [Consulté le 30 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.envt.fr/menu-og-33/les-cliniques>.

FINK, Elodie, 2017. *Evaluation de la satisfaction client des propriétaires de chiens, chats et nac au cours de leur expérience de service de soins vétérinaires au CHUVA*. Thèse d'exercice vétérinaire. ENVA : ENVA.

HUGHES, Kirsty, RHIND, Susan M, MOSSOP, Liz, COBB, Kate, MORLEY, Emma, KERRIN, Maire, MORTON, Carolyn et CAKE, Martin, 2018. 'Care about my animal, know your stuff and take me seriously': United Kingdom and Australian clients' views on the capabilities most important in their veterinarians. In : *Veterinary Record*. 3 novembre 2018. Vol. 183, n° 17, p. 534-534. DOI 10.1136/vr.104987.

JUTAND, Marthe-Aline, MERLE, Bénédicte et PLAZY, Mélanie, 2019. Méthodes pour le recueil des données et leur gestion informatique : techniques d'enquêtes en santé publique. In : *Bordeaux : Université de Bordeaux - ISPED*. 2020 2019.

KANJI, Noureen, COE, Jason B., ADAMS, Cindy L. et SHAW, Jane R., 2012. Effect of veterinarian-client-patient interactions on client adherence to dentistry and surgery recommendations in companion-animal practice. In : *Journal of the American Veterinary Medical Association*. 15 février 2012. Vol. 240, n° 4, p. 427-436. DOI 10.2460/javma.240.4.427.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing Management, Millenium Edition.pdf*. 10ème édition. S.l. : Prentice-Hall.

KÜPER, Alina M. et MERLE, Roswitha, 2019. Being Nice Is Not Enough-Exploring Relationship-Centered Veterinary Care With Structural Equation Modeling. A Quantitative Study on German Pet Owners' Perception. In : *Frontiers in Veterinary Science* [en ligne]. 28 février 2019. Vol. 6. [Consulté le 1 mars 2020]. DOI 10.3389/fvets.2019.00056. Disponible à l'adresse : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6403131/>.

LAMBERT, Alison, 2015. The Role of Net Promoter Score: What It Is and Why It Can Work. In : *VIN.com* [en ligne]. 30 mars 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.vin.com/doc/?id=6699058>.

LARAVOIRE, Philippe, 2007. *Rôles et mécanismes du bouche à oreille dans le développement d'une clientèle vétérinaire canine*. Thèse d'exercice vétérinaire. S.l. : Faculté de médecine de créteil.

LE LEUCH, Adrien, 2014. *Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse*. Thèse d'exercice vétérinaire. S.l. : Ecole nationale vétérinaire de Toulouse.

LLOSA, Sylvie, 1997. L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse. In : *Décisions marketing*. 1997. n° 10, p. 81-88.

LLOSA, Sylvie, 2012. Quatre manières de contribuer à la satisfaction du patient hospitalisé : Les éléments Basiques, Plus, Clés et Secondaires. In : *Journal de gestion et d'économie médicales*. 2012. Vol. 30, n° 6, p. 367-387. DOI 10.3917/jgem.126.0367.

LOVELOCK, Christopher H. et WIRTZ, Jochen, 2011. *Services marketing: people, technology, strategy*. 7th ed. Boston : Prentice Hall. ISBN 978-0-13-610721-7. HF5415.13 .L5883 2011

LUGEN, Marine, 2015. Petit guide de méthodologie de l'enquête. In : *Université libre de Bruxelles*. 2015.

MCARTHUR, Michelle et FITZGERALD, Jennifer, 2016. Evaluation of a Communication Skills Training Program for Companion-Animal Veterinarians: A Pilot Study Using RIAS Coding. In : *Journal of Veterinary Medical Education*. janvier 2016. Vol. 43, n° 2, p. 111-125. DOI 10.3138/jvme.0215-016R2.

MCARTHUR, Ml et FITZGERALD, Jr, 2013. Companion animal veterinarians' use of clinical communication skills. In : *Australian Veterinary Journal*. septembre 2013. Vol. 91, n° 9, p. 374-380. DOI 10.1111/avj.12083.

MELLANBY, R. J., RHIND, S. M., BELL, C., SHAW, D. J., GIFFORD, J., FENNELL, D., MANSER, C., SPRATT, D. P., WRIGHT, M. J. H., ZAGO, S. et HUDSON, N. P. H., 2011. Perceptions of clients and veterinarians on what attributes constitute « a good vet ». In : *Veterinary Record*. 11 juin 2011. Vol. 168, n° 23, p. 616-616. DOI 10.1136/vr.d925.

MERDINGER-RUMPLER, Caroline, 2009. Contribution des éléments de service à la satisfaction du patient hospitalisé - une application du modèle tétralasse. In : *Décisions marketing*. 2009. n° 53, p. 43-52.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2017. *Référentiel d'activité professionnelle et de compétence à l'issue des études vétérinaires*. décembre 2017. S.l. : s.n.

NGOBO, Paul Valentin, 1998. Les standards de comparaison et la gestion de la satisfaction des clients. In : *Décisions marketing*. 1998. n° 13, p. 57-66.

ORDRE DES VÉTÉRINAIRES, 2015. *Code de déontologie vétérinaire* [en ligne]. 2015. S.l. : s.n. [Consulté le 3 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.veterinaire.fr/fileadmin/user_upload/documents/profession/code-de-deontologie/1890_CODE_DEONTO-07-04-BD.pdf.

TREMBLAY, Patrice, 2006. Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétriques. In : *Centre d'expertise des grands organismes*. septembre 2006. p. 79.

VARGO, Stephen L, NAGAO, Kaori, HE, Yi et MORGAN, Fred W, 2007. Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals: A Review of Their Relative Effects on Customer (Dis)Satisfaction. In : . 2007. p. 23.

VETERINARY RECORD, 2015. Survey suggests public trusts vets. In : *Veterinary Record*. 30 mai 2015. Vol. 176, n° 22, p. 563-563. DOI 10.1136/vr.h2847.

VOLK, John O., FELSTED, Karen E., THOMAS, James G. et SIREN, Colin W., 2011. Executive summary of the Bayer veterinary care usage study. In : *Journal of the American Veterinary Medical Association*. 15 mai 2011. Vol. 238, n° 10, p. 1275-1282. DOI 10.2460/javma.238.10.1275.

Annexe 1 : Questionnaire en ligne

 **Enquête de satisfaction**

Chèr(e) client(e),

Vous êtes bien sur le questionnaire de satisfaction du Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire de l'ENVT.

Nous vous rappelons que ce questionnaire est strictement anonyme.

En vous remerciant de votre participation

Théo Mouysset (étudiant 5ème année)

Notez sur une échelle de 0 à 10 votre visite aux cliniques de l'école vétérinaire

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 = moins bonne note ; 10 = meilleure note

Cette note correspond pour vous à :

Très insatisfait Insatisfait Plutôt insatisfait Plutôt satisfait Satisfait Tout à fait satisfait

Date de votre visite :



Votre animal est un :

chien chat Nouvel Animal de Compagnie (NAC)

Etes-vous venu au service des urgences?

Oui Non

Dans quel(s) service(s) êtes-vous passé lors de votre visite ?

<input type="checkbox"/> Médecine générale	<input type="checkbox"/> Comportement
<input type="checkbox"/> Médecine préventive	<input type="checkbox"/> Diététique
<input type="checkbox"/> Médecine interne	<input type="checkbox"/> Dermatologie
<input type="checkbox"/> Chirurgie	<input type="checkbox"/> Reproduction
<input type="checkbox"/> Soins ambulatoires	<input type="checkbox"/> Oncologie
<input type="checkbox"/> Dentisterie	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas
<input type="checkbox"/> Ophtalmologie	

Venez-vous sur recommandation d'un vétérinaire ?

Oui Non

Avez-vous eu un contact téléphonique préalable à votre visite ?

Oui Non

Avez-vous eu un contact par voie électronique préalable à votre visite ?

Oui Non

← Précédent

Suivant →

Pour les questions qui suivent, merci de cocher la case correspondant le mieux à votre niveau de satisfaction.

Accueil téléphonique

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
le délai de réponse	<input type="radio"/>					
la courtoisie de l'interlocuteur-trice	<input type="radio"/>					
la qualité de la réponse	<input type="radio"/>					
le délai pour avoir un rendez-vous	<input type="radio"/>					
les horaires de consultation proposés par l'ENVT	<input type="radio"/>					
l'information reçue sur le prix de la consultation	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
la signalétique routière pour arriver à l'ENVT	<input type="radio"/>					
le parking qui vous est réservé	<input type="radio"/>					
la signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	<input type="radio"/>					
la courtoisie de la personne qui vous a reçu(e)	<input type="radio"/>					
la disponibilité de la personne qui vous a reçu(e)	<input type="radio"/>					
les indications fournies pour vous rendre dans le service dans lequel vous avez rendez-vous	<input type="radio"/>					
les balances en libre-service	<input type="radio"/>					

Commentaires :

← Précédent

Suivant →

Les questions qui suivent ne concernent que le **PREMIER** service que vous avez fréquenté.

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
la propreté de la salle	<input type="radio"/>					
le confort de la salle	<input type="radio"/>					
votre tranquillité	<input type="radio"/>					
la tranquillité pour votre animal	<input type="radio"/>					
les revues disponibles	<input type="radio"/>					
les informations diffusées sur les télévisions	<input type="radio"/>					
l'offre des distributeurs de boissons et aliments	<input type="radio"/>					
le temps d'attente	<input type="radio"/>					
en cas de retard les informations reçues sur le temps d'attente estimé	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Avant votre venue à l'ENVT, saviez vous que votre animal serait d'abord pris en charge par des étudiants puis par un vétérinaire ?

- Oui
 Non

Avez-vous pu identifier les fonctions des personnes (étudiant, vétérinaire, assistante vétérinaire) qui sont intervenues auprès de votre animal ?

- Oui
 Non

Les étudiants qui vous ont accueilli se sont-ils présentés?

- Oui
 Non

Les étudiants vous ont-ils expliqué les modalités de fonctionnement liées à la prise en charge de votre animal?

- Oui
 Non

← Précédent

Suivant →

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
la qualité relationnelle des étudiants	<input type="radio"/>					
la qualité relationnelle du vétérinaire	<input type="radio"/>					
l'attention portée à votre motif de consultation	<input type="radio"/>					
la manipulation de votre animal par les étudiants	<input type="radio"/>					
la manipulation de votre animal par le vétérinaire	<input type="radio"/>					
les explications concernant l'état de santé de votre animal	<input type="radio"/>					
les informations concernant les possibilités de traitement pour votre animal	<input type="radio"/>					
la prise en compte par le vétérinaire de vos souhaits	<input type="radio"/>					
le temps que le vétérinaire vous a consacré	<input type="radio"/>					
l'information sur les tarifs des examens complémentaires ou actes qui vous sont proposés	<input type="radio"/>					
les indications pour la mise en œuvre du traitement	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Après la consultation :

	Oui	Non
vous attendiez des résultats d'examens complémentaires	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
votre animal a été opéré ou hospitalisé	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
vous avez acheté des médicaments à la pharmacie de l'ENVT	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suivi après la consultation

Avez-vous reçu les résultats des examens complémentaires?

Oui
 Non

Ces résultats vous ont été communiqués :

en face à face
 par téléphone
 par courrier électronique
 par courrier postal

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
le délai de communication des résultats d'examen(s) complémentaire(s)	<input type="radio"/>					
l'explication de ces résultats	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
la disponibilité des médicaments	<input type="radio"/>					
la rapidité du service	<input type="radio"/>					
les explications liées à l'administration du traitement	<input type="radio"/>					
la courtoisie de la personne qui vous a délivré les médicaments	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Opération et hospitalisation

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
les informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus pendant l'hospitalisation	<input type="radio"/>					
les informations sur le temps prévu d'hospitalisation	<input type="radio"/>					
les informations sur l'état de santé de votre animal données par téléphone	<input type="radio"/>					
l'état de propreté de votre animal quand il vous est restitué	<input type="radio"/>					
les possibilités de visite à votre animal hospitalisé	<input type="radio"/>					
les conseils fournis pour les soins après l'intervention ou l'hospitalisation	<input type="radio"/>					
la courtoisie de la personne qui vous a remis votre animal	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Paieement

Avez-vous été accompagné à la caisse par des étudiants?

Oui

Non

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
le montant facturé	<input type="radio"/>					
le respect du prix annoncé	<input type="radio"/>					
les modalités de paiement	<input type="radio"/>					
la courtoisie de la personne à la caisse	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Savez-vous que vous pouvez déposer un avis suite à votre visite (par exemple sur la page Facebook de l'ENVT)

Oui
 Non

Avez-vous déjà déposé un avis suite à une visite à l'ENVT?

Oui
 Non

Votre opinion sur :

	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
les plateformes disponibles pour déposer un avis	<input type="radio"/>					
le délai de réponse à votre avis	<input type="radio"/>					
la qualité de la réponse apportée	<input type="radio"/>					

← Précédent

Suivant →

Votre opinion sur la durée totale de votre passage dans les cliniques (de la prise en charge par les étudiants jusqu'à la sortie) :

Très insatisfait
 Insatisfait
 Plutôt insatisfait
 Plutôt satisfait
 Satisfait
 Tout à fait satisfait

A l'issue de votre visite, seriez-vous prêt à revenir à l'ENVT ?

0
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

0 = moins bonne note ; 10 = meilleure note

A l'issue de votre visite, seriez-vous prêt à recommander l'ENVT ?

0
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

0 = moins bonne note ; 10 = meilleure note

Vos commentaires / suggestions :

← Précédent

Suivant →

Vous êtes :

- un homme une femme

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 18 ans 18 à 24 ans 25 à 39 ans 40 à 54 ans 55 à 64 ans Plus de 65 ans

Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi de venir à l'ENVT ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recommandé par votre vétérinaire | <input type="checkbox"/> Réputation de l'établissement |
| <input type="checkbox"/> Conseil d'un proche | <input type="checkbox"/> Proximité |
| <input type="checkbox"/> Tarifs avantageux | <input type="checkbox"/> Facilité de rendez-vous |
| <input type="checkbox"/> Souhait d'un 2ème avis | <input type="checkbox"/> Autre |

Trois réponses au maximum - 1ère réponse = raison la plus importante

Combien de fois êtes-vous venu aux cliniques de l'ENVT au cours des 5 dernières années ?

**Nous vous remercions du temps que vous avez consacré
à ce questionnaire.**

← Précédent

✓ Enregistrer

Annexe 2 : Courriels envoyés aux clients

a) Courriel d'invitation à la participation

Chèr(e) client(e),

Nous avons eu le plaisir de vous recevoir, il y a quelques jours, au sein de notre établissement.

Afin de vous offrir un service de qualité, les consultants, les étudiants vétérinaires et le personnel soignant de l'Ecole nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT) vous invitent à répondre à cette enquête de satisfaction en cliquant sur le lien suivant :

[Questionnaire de satisfaction CHUVAC](#)

Votre avis est capital pour nous permettre d'améliorer nos différentes prestations au plus proche de vos besoins. Vous participerez de plus à la réalisation d'une thèse vétérinaire.

Ce questionnaire est strictement anonyme et vous prendra au maximum une quinzaine de minutes.

En vous remerciant de votre participation

Pour la direction du CHUVAC

Théo Mouysset (étudiant en 5ème année)

Si vous ne désirez plus recevoir nos mailings sur votre adresse mail, [cliquez ici](#)

b) Courriel de relance

Chèr(e) client(e),

Nous vous avons sollicité récemment pour répondre à notre enquête sur la satisfaction clientèle au sein du Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire de l'ENVT (Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse).

Votre participation est importante pour cette étude, c'est pourquoi nous nous permettons de vous relancer.

Si vous ne l'avez pas encore fait, cliquez sur le lien ci-dessous pour répondre à l'enquête :

[Questionnaire de satisfaction CHUVAC](#)

Votre avis est capital pour nous permettre d'améliorer nos différentes prestations au plus proche de vos besoins. Vous participerez de plus à la réalisation d'une thèse vétérinaire.

Ce questionnaire est strictement anonyme et vous prendra au maximum une quinzaine de minutes.

En vous remerciant de votre participation

Pour la direction du CHUVAC

Théo Mouysset (étudiant en 5ème année)

Si vous ne désirez plus recevoir nos mailings sur votre adresse mail, [cliquez ici](#)

Annexe 3 : Exemples de commentaires libres

Exemples de commentaires de remerciements

*« Des personnes très compétentes et à l'écoute. De plus, ils sont de très bons conseils merci encore pour ***** comme pour nous. »*

« Qualité d'écoute. Efficacité. Très bon accueil. Prix très abordables. Je recommande vivement. »

*« je n'ai que des éloges à faire sur la qualité, la compétence et la gentillesse du personnel, des étudiants et des vétérinaires qui ont soigné ****... »*

« Tout le personnel aussi bien étudiants que vétérinaire sont accueillant et gentil. Bonne prise en charge de mon chat au tempérament peureux. Je recommande sans hésitations l'ENVT. »

*« Bonjour. Très satisfaite de l'ENVT je remercie l'ensemble des professionnelles et élèves qui effectuent un travail remarquables chaque jour.
Mon lapin est et restera suivi par vos équipes !
Merci pour votre humanité et votre professionnalisme. »*

Exemples de commentaires négatifs sur les tarifs

*« Tarifs élevés, pas étonnant que des animaux soient abandonnés!
J'avais recueilli ce chat et la note est très importante. Je suis étonnée pour un service public que ce soit aussi élevé. Je suis d'accord pour participer mais dans ces proportions, c'est difficile surtout lorsque l'on a peu de revenus! »*

« Je pensais que les tarifs pratiqués par l'école vétérinaire étaient moins élevés que ceux pratiqués par un vétérinaire (fonctionnement d'une école d'ostéopathie, d'une école de coiffure, d'une école d'hôtellerie par exemple), mais ce n'est pas du tout le cas »

« Aucun prix n'a été annoncé. Je ne l'ai su qu'au moment de passer à la pharmacie. Avant cela il n'avait jamais été question de Tarif de soin, de consultation ou autre. Je n'ai pas été prévenu qu'il allait falloir payer autant. Juste que les radios de la patte me coûteraient 30 euros. Elles ne m'ont pas dit que les soins pour une poule pondeuse à 5 euros me coûteraient plus de 100 euros. C'est du vol à proprement parler. Elle auraient du me prévenir et me demander de faire un choix si oui ou non je voulais investir autant pour la poule. Tous mes proches sont prévenus et je préviendrais mes amis et mon réseau sociale pour ne pas qu'il leur arrive la même chose. Je suis venu pour permettre à des futurs vétérinaires de se former mais je ne pensais pas que je me ferais escroquer. Je déconseillerai donc vivement l'école vétérinaire »

Exemples de commentaires négatifs sur la communication

« Trop d'interlocuteurs au service des hôpitaux. Compliqué d'avoir la bonne information pour le suivi de l'animal.

Très stressant pour les maîtres et maîtresses en cas d'opération et d'hospitalisation. »

« [...] J'étais aussi assez insatisfaite de sa prise en charge car personne n'a pu vérifier sa rémission, j'ai été informée que cela s'était bien passé en effet et que l'on allait me recontacter pour que je puisse venir la chercher mais au lieu de ça personne ne m'a contactée jusqu'à la fermeture de l'envt je me suis inquiétée j'ai dû contacter le service des urgences deux fois pour avoir des nouvelles de mon animal. Et ensuite on m'informe que l'envt est ouverte le samedi matin or j'aurais pu avoir un empêchement par exemple, et j'aurais clairement préféré la récupérer le soir même car elle était très heureuse de rentrer à la maison. [...] »

Exemples de commentaires négatifs sur l'accessibilité du CHUV

« Nous n'avons pas de voiture et la connection avec les transports en communs est difficile avec un animal de compagnie. »

« Attention avec le GPS de Google maps on arrive à l'entrée 3 et non la 1. Il faudrait pouvoir le modifier car depuis l'autoroute nous arrivons des l'entrée 3 et obligé de demander son chemin. »

Exemples de commentaires négatifs sur le temps de prise en charge

« 3h de l'arrivée à la sortie c'est vraiment trop long pour une consultation en orthopédie, et il n'y avait que deux personnes avant nous ce jour là. dans notre cas (chien souffrant) c'est vraiment long, les bêtes s'impatientent même si elles ont bon caractère. »

« L'heure du rendez-vous est généralement tenue avec les étudiants mais le temps d'attente avant le reste des examens est généralement long, en soit ce n'est pas le fait d'attendre qui est gênant c'est de ne pas savoir à quelle heure je vais pouvoir aller travailler. »

Exemples de commentaires négatifs sur le temps d'attente téléphonique

« L'attente au téléphone est parfois très longue, pour mon dernier appel j'ai du attendre 14 min »

« Le temps d'attente proposé par téléphone est fantaisiste (on annonce 2 minutes, on est partis pour 15 minutes minimum...) »

Exemples de commentaires négatifs sur la salle d'attente

« Mais quel stress ces chiens qui aboient sans cesse! On ne s'entend pas parler entre humains! A quoi servent les muselières ? »

« Rafraîchir régulièrement le stock de revues: je suis venue plusieurs fois sur les derniers mois et ai largement fait le tour de ce qui est proposé. »

Annexe 4 : Tableau de contingence

Bloc 1 : Accueil téléphonique

Élément		Satisfait	Insatisfait
Le délai de réponse au téléphone	Satisfait	158	14
	Insatisfait	33	18
La courtoisie de l'interlocuteur au téléphone	Satisfait	178	24
	Insatisfait	15	8
La qualité de la réponse au téléphone	Satisfait	175	23
	Insatisfait	14	9
Le délai pour obtenir un rendez-vous	Satisfait	152	14
	Insatisfait	38	18
Les horaires de consultation proposés	Satisfait	161	16
	Insatisfait	29	16
L'information sur les prix au téléphone	Satisfait	133	12
	Insatisfait	50	19

Bloc 2 : Arrivée aux cliniques

Élément		Satisfait	Insatisfait
La signalétique routière pour arriver aux cliniques	Satisfait	142	24
	Insatisfait	131	28
Le parking client	Satisfait	191	32
	Insatisfait	84	21
La signalétique interne menant à l'accueil des urgences	Satisfait	19	5
	Insatisfait	7	7
La signalétique interne menant à l'accueil de la clinique NAC	Satisfait	5	1
	Insatisfait	9	2
La signalétique interne menant à l'accueil des cliniques	Satisfait	186	26
	Insatisfait	73	24
La courtoisie de la personne à l'accueil	Satisfait	268	38
	Insatisfait	10	15
La disponibilité de la personne à l'accueil	Satisfait	266	34
	Insatisfait	13	19
Les indications fournies par la personne à l'accueil	Satisfait	222	26
	Insatisfait	14	12

Les balances en libre-service	Satisfait	119	14
	Insatisfait	25	16

Bloc 3 : Salle d'attente

Élément		Satisfait	Insatisfait
La propreté de la salle d'attente	Satisfait	250	29
	Insatisfait	29	24
Le confort de la salle d'attente	Satisfait	196	16
	Insatisfait	82	36
La tranquillité du client en salle d'attente	Satisfait	230	21
	Insatisfait	46	32
La tranquillité de l'animal en salle d'attente	Satisfait	216	22
	Insatisfait	61	30
Les revues disponibles en salle d'attente	Satisfait	115	13
	Insatisfait	119	28
Les informations diffusées sur les télévisions en salle d'attente	Satisfait	126	11
	Insatisfait	81	18
L'offre des distributeurs de boissons et aliments	Satisfait	127	19
	Insatisfait	87	23
Le temps d'attente	Satisfait	201	15
	Insatisfait	77	38
Les informations sur le temps d'attente en cas de retard	Satisfait	126	9
	Insatisfait	57	22
Les informations sur le temps d'attente aux urgences	Satisfait	20	0
	Insatisfait	10	13

Bloc 4 : Prise en charge

Élément		Satisfait	Insatisfait
La qualité relationnelle des étudiants	Satisfait	257	40
	Insatisfait	19	12
La qualité relationnelle du vétérinaire	Satisfait	265	37
	Insatisfait	12	16
L'attention portée au motif de consultation	Satisfait	266	36
	Insatisfait	11	16
La manipulation de l'animal par les étudiants	Satisfait	266	35
	Insatisfait	11	15
La manipulation de l'animal par le vétérinaire	Satisfait	242	29
	Insatisfait	5	9

Les explications concernant l'état de santé de l'animal	Satisfait	269	33
	Insatisfait	9	18
Les informations concernant l'évolution de la santé aux urgences	Satisfait	27	3
	Insatisfait	3	10
Les informations concernant les possibilités de traitement	Satisfait	266	31
	Insatisfait	10	20
La prise en compte des souhaits du client par le vétérinaire	Satisfait	260	30
	Insatisfait	13	20
Le temps consacré par le vétérinaire	Satisfait	267	29
	Insatisfait	10	22
L'information sur les tarifs par le vétérinaire	Satisfait	200	22
	Insatisfait	66	29
Les indications pour la mise en œuvre du traitement par le vétérinaire	Satisfait	257	29
	Insatisfait	16	23

Bloc 5 : Examens complémentaires

Élément		Satisfait	Insatisfait
Le délai de communication des résultats	Satisfait	59	2
	Insatisfait	8	3
L'explication des résultats	Satisfait	63	4
	Insatisfait	2	1

Bloc 6 : Pharmacie

Élément		Satisfait	Insatisfait
La disponibilité des médicaments	Satisfait	130	17
	Insatisfait	33	8
La rapidité du service de la pharmacie	Satisfait	146	16
	Insatisfait	17	9
Les explications liées à l'administration du traitement à la pharmacie	Satisfait	146	16
	Insatisfait	16	9
La courtoisie de la personne à la pharmacie	Satisfait	134	18
	Insatisfait	25	7

Bloc 7 : Opération et hospitalisation

Élément	Satisfait	Insatisfait
---------	-----------	-------------

Les informations sur l'intervention chirurgicale et/ou les soins prévus pendant l'hospitalisation	Satisfait	72	4
	Insatisfait	7	11
Les informations sur le temps prévu d'hospitalisation	Satisfait	66	5
	Insatisfait	13	9
Les informations sur l'état de santé de l'animal au cours de l'hospitalisation	Satisfait	65	5
	Insatisfait	14	9
L'état de propreté de l'animal à la sortie	Satisfait	70	7
	Insatisfait	9	7
Les possibilités de visite de l'animal	Satisfait	58	7
	Insatisfait	10	6
Les conseils fournis pour les soins après sortie	Satisfait	72	7
	Insatisfait	6	7
La courtoisie de la personne qui restitue l'animal	Satisfait	74	10
	Insatisfait	4	4

Bloc 8 : Caisse

Élément		Satisfait	Insatisfait
Le montant facturé	Satisfait	177	18
	Insatisfait	99	31
Le respect du prix annoncé	Satisfait	199	23
	Insatisfait	50	23
Les modalités de paiement	Satisfait	241	34
	Insatisfait	35	15
La courtoisie de la personne à la caisse	Satisfait	241	34
	Insatisfait	23	12

Bloc 9 : Recueil des avis

Élément		Satisfait	Insatisfait
Les plateformes disponibles pour déposer un avis	Satisfait	1	1
	Insatisfait	1	0
Le délai de réponse aux avis	Satisfait	0	1
	Insatisfait	2	0
La qualité de réponse aux avis	Satisfait	1	1
	Insatisfait	1	0

AGREMENT SCIENTIFIQUE

En vue de l'obtention du permis d'imprimer de la thèse de doctorat vétérinaire

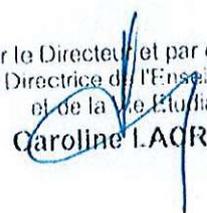
Je soussigné(e), Pierre SANS, Enseignant-chercheur, de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, directeur de thèse, certifie avoir examiné la thèse de Théo MOUYSET intitulée « Mesure de la satisfaction client d'un centre hospitalier vétérinaire : une enquête auprès des usagers du CHUVAC de l'école nationale de vétérinaire de Toulouse » et que cette dernière peut être imprimée en vue de sa soutenance.

Fait à Toulouse, le 18/06/2020
Enseignant-chercheur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
Professeur Pierre SANS

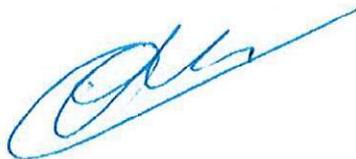


Vu :
Le Directeur de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
M. Pierre SANS

Pour le Directeur et par délégation,
la Directrice de l'Enseignement et de la Vie Etudiante
Caroline LACROUX



Vu :
Le Président du jury
Professeur Gérard CAMPISTRON



Vu et autorisation de l'impression :
Le Président de l'Université Paul Sabatier
M. Jean-Marc BROTO



M. Théo MOUYSET
a été admis(e) sur concours en : 2015
a obtenu son diplôme d'études fondamentales vétérinaires le : 09/07/2019
a validé son année d'approfondissement le : 18/06/2020
n'a plus aucun stage, ni enseignement optionnel à valider.



Mesure de la satisfaction client d'un centre hospitalier vétérinaire : une enquête auprès des usagers du CHUVAC de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Théo MOUYSSSET

Le sujet de cette thèse est la satisfaction client au sein du Centre Hospitalier Universitaire de l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse.

Une enquête de satisfaction client a donc été bâtie en s'appuyant sur le parcours client au sein de cette structure. Pour chacune des étapes du parcours client, une liste de caractéristiques à évaluer (appelés éléments) a été élaborée. Les clients ont été invités à indiquer leur niveau de satisfaction pour chacun des éléments.

L'analyse des résultats a été effectuée en utilisant le modèle tétraclasse de LLOSA. Il permet de classer les éléments en quatre catégories selon leur contribution à la satisfaction globale : les éléments clés, les éléments secondaires, les éléments basiques et les éléments plus.

Une analyse croisée entre l'appartenance à l'une de ces catégories et le niveau de satisfaction des éléments permet d'établir la liste des éléments à améliorer en priorité pour obtenir le meilleur effet possible sur la satisfaction clientèle.

Mots clés : Enquête de satisfaction ; Satisfaction clientèle ; Vétérinaire ; Modèle tétraclasse ; Marketing des services

Customer satisfaction measurement in a Veterinary University Hospital Center: survey with CHUVAC users of *Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse*

Théo MOUYSSSET

This thesis is about customer satisfaction in University Hospital Center of *Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse*.

Therefore, a customer satisfaction survey was conducted. For each step of the consumer pathway, a list of characteristics to assessed – called elements – was formulated. Customers who took part in the study indicated their satisfaction rating for every element belonging to the list.

Analysis of the results was based on the LLOSA's tetraclasses model. This model classifies elements into four categories according to their contribution to client global satisfaction: keys, secondary, basic and plus elements.

A crossed analysis between category and satisfaction level of elements produced a prioritized ranking list of elements whose satisfaction level has to be improve in order to increase owner's global satisfaction.

Keywords: Satisfaction study ; Customer satisfaction ; Vet ; Tetraclasses model ; Marketing of services