

INTERVIEW

Robert-Denis Moulloud
Fondateur d'Obvium

« Visez l'hypersatisfaction de vos clients »

Alors que toutes les entreprises s'interrogent sur leur relation client, sur le terrain la qualité de service est en baisse. Pour se différencier sur un marché très concurrentiel et atteindre une meilleure rentabilité, la stratégie « d'orientation client » semble à Robert-Denis Moulloud, créateur d'Obvium, un levier aujourd'hui incontournable.

Robert-Denis Moulloud a occupé pendant neuf ans le poste de vice-président pour Global Customer Delight chez Roche Diagnostics, division de la société suisse F. Hoffmann La Roche. Basé à Bâle, il a dirigé le Global Customer Delight Department dont la responsabilité regroupait au niveau mondial la conception, la coordination et l'audit de l'ensemble des systèmes de gestion de la qualité de service de l'entreprise. Avant de rejoindre Roche, il a conseillé de nombreuses entreprises dans le domaine de la qualité des services, notamment dans les secteurs de la santé, des transports et des loisirs. A 41 ans, il fonde Obvium, dont la priorité est de conseiller les entreprises pour lesquelles l'orientation client est stratégique. Diplômé de l'université de Dallas (MBA), il donne régulièrement des conférences en Europe et aux États-Unis.

« **Pharmacien Manager** » : Qu'est-ce qu'une stratégie d'« orientation client » ?

Robert-Denis Moulloud : L'orientation client, c'est la mobilisation et la concentration de toutes les ressources de l'entreprise afin d'atteindre un niveau de satisfaction client suffisamment élevé pour le fidéliser. Cela permet de se différencier sur son marché et de dégager une performance financière supérieure. La plupart des entreprises pourraient être plus rentables si elles cherchaient vraiment à faire la différence aux yeux de leurs clients. Mais elles ont l'œil rivé sur des indicateurs économiques traditionnels qui ne reflètent que leur performance passée. Un des rares indicateurs prévisionnels des ventes et de la rentabilité reste le niveau de satisfaction et de fidélité des clients. C'est ça le marketing du XXI^e siècle ! Une autre philosophie du commerce.

« **P.M.** » : Beaucoup d'entreprises aujourd'hui essaient d'améliorer leur rapport à la clientèle, en quoi votre approche est-elle si différente ?

R.-D. M. : L'orientation client se différencie d'une approche qualité traditionnelle ; c'est une stratégie qui s'inscrit dans la durée et implique une évolution globale de la culture de l'entreprise ainsi qu'un véritable engagement de ses acteurs, à commencer par le dirigeant. Les attentes des clients sont en constante hausse. Le client est unique, il est influencé par tous les circuits de distribution et il compare toujours. Son niveau de tolérance baisse et celui de ses attentes augmente.

Pour la plupart des entreprises dont nous mesurons la satisfaction client, nous obtenons en général 30 % de clients très satisfaits, 50 % de satisfaits, 15 % de peu satisfaits et 5 % d'insatisfaits. Bon nombre de dirigeants d'entreprise vont se contenter de ces 80 % de clients satisfaits. Pourtant, lorsque nous interrogeons ces mêmes clients sur leur fidélité, seulement la moitié d'entre eux se disent prêts à revenir dans ce point de vente. Ce taux de fidélisation est très

« Fidéliser »



médiocre. 80 % de clients satisfaits et seulement 50 % de fidèles... Pourquoi ? Parce que la simple satisfaction du client ne suffit plus aujourd'hui.

« P.M. » : Pour quelles raisons ?

R.-D. M. : L'offre est pléthorique : pour qu'un client se souvienne d'un service particulier, il faut qu'il ait été exceptionnel. Dans un environnement concurrentiel

sémantique mais s'engage concrètement dans un plan d'action pour réaliser cet objectif. Un manager peut choisir de faire l'autruche en se disant : « tant que les clients achètent... ». Mais il peut aussi choisir d'être vraiment acteur de son évolution. L'expérience montre que seul un niveau très élevé de satisfaction engendre la fidélité des clients qui est le facteur clé de rentabilité de l'entreprise : le client très fidèle est une

sa clientèle : ça ne s'achète pas, ça se mérite ! »

accru, il faut être remarquable pour être remarqué. En termes de relation et de service, seule l'exception fait trace dans la mémoire du client. Le niveau très répandu de la simple satisfaction n'est plus aujourd'hui suffisamment différenciant. Il faut donc se donner des objectifs en termes d'hypersatisfaction de la clientèle. C'est ce que nous appelons le « *customer delight management* » (CDM). Et surtout ne pas en rester à la

source de profit optimal à long terme ainsi que le meilleur vecteur d'image possible.

« P.M. » : Quel est la différence entre le CDM tel que vous l'entendez et la classique gestion de la relation client ?

R.-D. M. : La gestion de la relation client est un outil, un système pour mieux gérer la relation à la clien- ●●●

« Il faut être remarquable pour être remarqué. »

*** télé. Mais l'outil ne remplace pas la stratégie, il ne peut qu'en être le support. Un outil n'a jamais fait changer la culture de l'entreprise. La différenciation se fait par la qualité de la stratégie engagée. La gestion de la relation client est une logique pure et dure de gestion de l'offre : lister tout ce que le client aime et lui faire des offres en fonction de ces données. Il s'agit là uniquement de marketing personnalisé. La relation n'entre pas en ligne de compte. Le CDM tel que nous l'entendons se soucie avant tout de l'expérience du client. Il focalise sur la personne et son vécu dans la relation. Même si la préoccupation est toujours de vendre quelque chose, l'objectif est de donner envie au client d'acheter davantage chez nous parce que l'expérience qu'il vit avec nous est remarquable. Il faut se poser les bonnes questions : comment faire monter encore le niveau de cette expérience pour que le client ait envie spontanément de revenir ? Les entreprises pensent que la fidélisation s'achète. D'où la palanquée de cartes de réduction et autres promotions... « Si on leur en donne plus, ils reviendront sûrement. » Mais les concurrents font exactement la même chose. Pour fidéliser, une seule voie : se différencier en travaillant sur un niveau de satisfaction extrême pour les clients.

« R.M. » : Concrètement, comment procéder ?

R.-D.M. : Après l'enquête de satisfaction client, l'interprétation des résultats doit se concrétiser par l'élabo-

ration d'un plan d'action quotidien. Pour les grandes entreprises, il est important de former des managers et des équipes chargés de la définition et de la mise en œuvre des plans d'action. Ce processus complexe s'envisage sur du long terme et nécessite un responsable qui diffuse et coach le personnel. Ce consultant interne sera un facilitateur qui assume également le rôle de contrôleur au sens du contrôleur de gestion pour assurer un suivi de l'évolution. La mise en place de cette nouvelle orientation de l'entreprise ne sera efficace que si elle est partagée et comprise par l'ensemble du personnel. L'accent est mis sur la formation des équipes en contact direct avec la clientèle. Chacun peut apprendre à construire un plan de satisfaction client individualisé avec des objectifs personnalisés. Les meilleurs vendeurs font d'ailleurs cela spontanément : ils visent toujours un degré de satisfaction supérieur et se fixent intuitivement des objectifs d'hypersatisfaction.

« R.M. » : Dans le circuit officinal, que pensez-vous de la qualité de service ?

R.-D.M. : Les différences de services d'une pharmacie à l'autre ne sont pas très apparentes. C'est ce manque de différenciation qui pêche le plus dans le circuit officinal. Le titulaire doit travailler sur les fondamentaux. Et avant tout faciliter la vie de ceux qui sont derrière le comptoir. Chaque fois qu'un client entre dans l'officine, son front doit porter l'étiquette « Attention, prendre particulièrement soin de ce client parce qu'il va peut-être revenir ! ». Aujourd'hui, il ne semble pas y avoir de réelle volonté de fidélisation travaillée sur la relation. Si sur l'ordinateur de l'officine, par exemple, les coordonnées des clients sont inscrites, pourquoi ne pas faire l'effort de les appeler par leur nom ? C'est déjà un facteur différenciant important. Dans un monde d'isolement individuel, tout le monde est à la recherche d'une relation personnalisée. Notamment dans le cadre officinal où la relation de confiance est particulièrement importante.

« R.M. » : Qui doit être responsable de l'orientation client à l'officine ?

R.-D.M. : Incontestablement, c'est au titulaire que revient cette mission. Il ne doit pas différencier son cœur de métier et la satisfaction de la clientèle et aider l'équipe à travailler sur les points fondamentaux du service avant tout. Combien de temps passe un titulaire à travailler l'amélioration de la qualité de service chaque mois ? A-t-il pris le temps d'identifier ce qui représente une vraie valeur ajoutée pour sa clientèle ? C'est de lui que viendra l'élan et l'impulsion nécessaires à un changement profond d'orientation du métier. Le monde est plein de produits et de services qui fonctionnent bien, mais ce n'est pas pour autant que les clients les préfèrent. De même, quelles sont les raisons qui vont pousser un client à venir dans telle pharmacie plutôt que dans telle autre ? Les entreprises qui ont réussi à se différencier sont celles qui ont réussi à institutionnaliser le management de la petite différence. Parce qu'elles visent avant tout 80 % de clients hypersatisfaits. ●

Les erreurs à éviter

Obvium a relevé sept grands types d'erreurs commises dans la mise en place des stratégies de relation, satisfaction et fidélisation de la clientèle.

- 1 • Faire une seule action bien visible et en rester là. Trop souvent, l'entreprise se focalise sur la partie technique en négligeant l'humain.
- 2 • Chercher à satisfaire tout le monde. Tous les clients sont différents dans leurs attentes comme dans leur potentiel.
- 3 • Demander au personnel ce que

veulent les clients : seul le client sait ce qui peut le rendre fidèle et il ne l'exprime ni spontanément ni volontiers au personnel à son contact.

- 4 • Rater une enquête de satisfaction et être satisfait des résultats : les 2/3 des entreprises ne mesurent pas la satisfaction de leurs clients. Quand elles le font, elles interprètent souvent mal les résultats ; en conséquence le plan d'action sera forcément inefficace.
- 5 • Ne pas croire les clients et ménager ses collègues : Les managers préfé-

rent des mesures dites objectives, comme le benchmarking, à l'opinion du client perçue souvent comme subjective. Mais depuis quand les clients prennent-ils leurs décisions d'achat de manière objective ?

- 6 • Laisser l'encadrement s'occuper de choses dites plus sérieuses. La satisfaction du client doit être le cœur de métier de toute entreprise commerciale. Tout ce qui peut l'améliorer reste primordial.
- 7 • Se passer de toute aide méthodologique.