

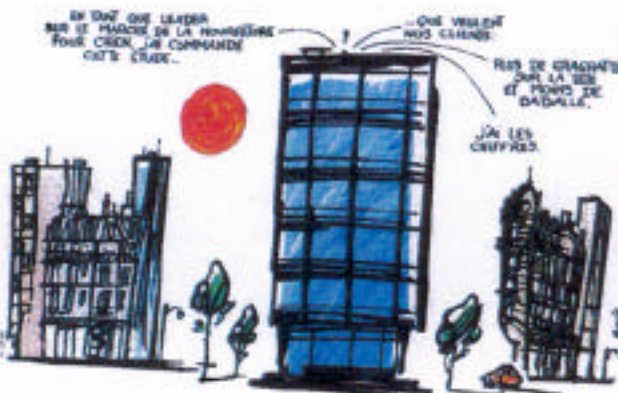
Carrières

La voix du client

Placier le client au cœur de sa stratégie semble une évidence. Quelle entreprise oserait défendre le contraire ? Les outils de gestion de la relation client (CRM, en anglais) n'ont-ils pas fleuri ces dernières années dans la plupart des grands groupes ? Pourtant, contrairement aux apparences, bien peu de sociétés ont poussé la logique jusqu'à mettre en place une organisation permettant de connaître en temps réel le niveau de satisfaction de leurs principaux clients. « En France, on estime qu'environ 30% des entreprises effectuent de telles mesures régulièrement », estime Cédric Roeder, consultant chez Obvium, cabinet conseil spécialisé en orientation client. Mais un tiers d'entre elles seules mettent en place des plans d'action pour améliorer leurs performances en la matière. »

Généraliser les directeurs de l'orientation client

Dans ses préconisations, Obvium milite même pour la création d'un nouveau poste dans l'entreprise : le directeur de l'orientation client. « Quel qu'il soit, il doit être véritablement disponible dans l'organisation pour aider l'encadrement à travailler sur la satisfaction et la fidélité des clients de la société », estime Robert-Denis Mouloudou, le fondateur d'Obvium, pour qui il s'agit d'une fonction de haut niveau, à rattacher à la direction générale. « Ce rapprochement au plus haut niveau est indispensable », confirme François Berner, responsable de l'orientation client des laboratoires Guerbet. Une



bonne partie de la réussite de nos missions repose en effet sur nos capacités à convaincre les patrons de nos filiales d'appliquer les méthodes et les outils que je préconise, alors que je n'ai aucun pouvoir hiérarchique sur eux et qu'ils sont entièrement maîtres de leur budget. »

Pour réussir dans ce poste, il est donc essentiel de bien connaître les méandres de l'entreprise et, surtout, d'avoir une crédibilité très forte en interne. Le directeur de l'orientation client est à la fois médiateur et facilitateur, voire consultant. Il doit surtout démontrer en quoi son action peut faire croître le chiffre d'affaires. « Un client très satisfait représente une vraie mine pour une marque », estime Cédric Roeder. Non seulement il regarde mieux le prix et recommande les produits et services de façon systématique, mais il devient un ambassadeur auprès de ses propres relations. »

Son problème, mais de taille : cette stratégie s'inscrit sur le long terme (plusieurs années), alors que les entreprises raisonnent aujourd'hui à moyen ou à court terme (quelques mois). « C'est un mythe de croire un combat permanent », reconnaît François Berner. Tous les ans, au moment des budgets, il faut rassurer ses créanciers, car la menace de la satisfaction client coûte cher en fonds. » Et les managers ont souvent tendance à se contenter d'un tel baromètre tous les deux ans. Sauf quand ils ont compris que ces outils permettent de se différencier de leurs concurrents par une qualité de service optimale. C'est d'ailleurs dans les secteurs les plus concurrentiels (la pharmacie, mais aussi la technologie ou la bureautique-informatique) que les postes de directeur de l'orientation client commencent à se développer.

DIANE FALCÃO

Naissance d'un cabinet conseil en ressources humaines

L'une, Sylvie Toubol-Truong, a travaillé six ans chez Danone et onze ans en agence. L'autre, Yamina Nkouah, six ans en agence de recrutement et un an en agence. Toutes deux viennent de s'associer pour créer Cherche Susan désespérément, un cabinet conseil en ressources humaines entièrement consacré aux métiers du marketing et de la communication. Destiné aux agences et aux annonceurs, il se concentre sur trois domaines d'intervention : l'audit et le conseil, le recrutement (de planneurs stratégiques, teams créatifs, chefs de produit, etc.) et l'accompagnement.

■ **Édition.** Hobsons France et TBWA Corporate publient la quatorzième édition du Book RH, un ouvrage destiné aux directeurs des ressources humaines dans les entreprises et aux grandes écoles et universités, qui recense les acteurs de la relation écoles-entreprises. La nouveauté : aux 3 600 adresses et 23 000 contacts habituels s'ajoutent cette année les coordonnées de 1 000 cabinets de recrutement.

■ **Formation.** Pour tous ceux qui travaillent dans le secteur de la communication et souhaitent compléter leur formation, le Celsa propose, le 28 mars, une demi-journée d'information entièrement consacrée à la formation continue. Ce sera l'occasion pour eux de connaître l'ensemble des cursus proposés en communication, marketing, ressources humaines et multimedia. Renseignements sur celsa.fr.