

Responsable satisfaction client

Monsieur "Toujours mieux"

Guy Lesœurs est l'interlocuteur privilégié des médecins ou pharmaciens en relation avec le laboratoire pharmaceutique Roche. Il ausculte sans cesse leur degré de satisfaction pour faire évoluer l'entreprise et mieux répondre à leurs attentes.

Sur leur carte de visite, on peut lire "customer delight manager". En version française, cela peut signifier "directeur de la démarche satisfaction client", mais aussi "directeur de l'orientation client", ou encore "directeur de l'esprit de service". Sa mission ? Amener l'entreprise à induire tous les changements (organisation, structure, culture) qui vont lui permettre d'offrir à ses clients un niveau de satisfaction hors pair. Tout est parti d'une réflexion née aux États-Unis à la fin des années quatre-vingt sur la qualité de service globale dans l'entreprise. De l'accueil téléphonique à la logistique. La Fnac, le Club Méditerranée et Schneider Electric ont déjà intégré ce nouveau métier.

Courrier Cadres : Votre titre peut faire croire que vous gérez les réclamations des clients du laboratoire...

Guy Lesœurs : Il prête en effet à confusion. En réalité, je ne suis pas littéralement responsable de la satisfaction de nos clients. Je ne suis en contact ni avec les médecins, ni avec les pharmaciens. Je suis responsable de la démarche, de la philosophie que l'entreprise va mettre en place pour satisfaire le client.

Plus précisément, quel est votre rôle ?

Je suis malgré tout le représentant du client à l'intérieur de l'entreprise. Je dois m'assurer que l'entreprise comprend bien qui il est, veiller à ce qu'on ne perde pas de vue ses attentes. Des attentes que nous mesurons à l'aide d'une batterie de baromètres et d'enquêtes spécifiques. On cherche à connaître dans le détail ce qu'attend le médecin et sa satisfaction en matière d'information pertinente sur les médicaments, de documentation de haut niveau sur une pathologie ou

encore de réponse ponctuelle, en temps réel, sur l'un de nos produits.

L'objectif numéro un pour un laboratoire pharmaceutique n'est-il pas de fournir des médicaments de qualité ?

La satisfaction ne peut plus porter uniquement sur la qualité des produits. L'in-

dustrie pharmaceutique est entrée dans un champ concurrentiel. Les médecins ont en effet de plus en plus de choix. C'est le service qui fait la différence. Nous attachons notamment une grande importance à la qualité du visiteur médical pour établir avec le médecin une relation de proximité.



Comment faites-vous pour établir cette proximité ?

Nous devons bien connaître nos clients. Cela nécessite de revisiter notre fichier, de le rendre vivant, de faire tomber les cloisons pour partager les infos concernant un même client. C'est important de savoir qui est la dernière personne du laboratoire à avoir parlé avec tel médecin et comment s'est passé l'échange... Il faut pousser tout le monde à utiliser les outils comme le CRM, le Customer Relationship Management.

Quels moyens mettez-vous en œuvre ?

Nous avons des baromètres permanents, un par famille de spécialistes : oncologues, néphrologues, infectiologues, pharmaciens de ville et hospitaliers... destinés à mesurer leur degré de satisfaction

sur la pertinence des documents d'information, la capacité du délégué médical à répondre à des questions sur les produits et les pathologies... Dans notre jargon, nous parlons de "moments de vérité" pour toutes ces situations où le client se fait une idée de notre offre. Pour évaluer sa fidélité, nous l'interrogeons également sur ses intentions de parler de nous à ses confrères... Ces résultats apparaissent sur les tableaux de bord. A nous de pousser les équipes opérationnelles à monter d'un cran le niveau de satisfaction en lançant des plans d'actions spécifiques. Pour répondre plus rapidement à une demande d'information d'un médecin, par exemple, on pourra demander au service documentation d'avoir une permanence téléphonique plus adaptée, peut-être en spécialisant les gens en fonction des demandes... Tout cela passe par beaucoup de communication en interne. Il faut convaincre les responsables d'équipe qu'ils ont des objectifs satisfaction client axés sur la qualité de service au même titre que des objectifs commerciaux.

Avez-vous des correspondants pour porter la bonne parole ?

Nous n'avons pas d'émissaire. Si on mettait un responsable satisfaction client sous la hiérarchie d'un opérationnel, ce serait une couche de plus. Nous agissons en transversal. Nous sommes un peu des consultants internes. On vient nous trouver pour nous demander ce qui pourrait dopper la satisfaction.

Votre fonction n'est-elle pas destinée à disparaître, une fois tous ces objectifs atteints ?

Ce n'est pas un programme de plus. C'est un état d'esprit. Il faut sans cesse stimuler la créativité de l'entreprise pour apporter du nouveau, faire bouillir

nos cerveaux et se classer devant les concurrents. Quand vous envoyez une documentation avec un petit mot mentionnant les coordonnées d'un interlocuteur pour un complément d'information, vous êtes gagnant. Si la fonction disparaissait, chacun retomberait dans ses habitudes. Tout le monde est persuadé de faire le maximum pour le client. Or, on voit bien sûr les baromètres que si on s'endort sur ses lauriers, les résultats de satisfaction baissent...

Quels sont vos chantiers actuellement ?

Nous travaillons sur les verbatims des baromètres. On passe au peigne fin tout ce que disent les clients, et chaque mois nous communiquons in extenso ces données aux équipes opérationnelles, de manière anonyme bien sûr. On y apprend que certains ne sont pas contents parce qu'on n'a pas répondu à leur demande, que d'autres aimeraient rencontrer plus souvent le visiteur médical...

Quel est le profil du métier ?

Un senior a quelques avantages : il connaît bien les rouages du monde de l'entreprise et son expérience lui donne de la crédibilité. Nous n'avons aucun pouvoir hiérarchique. Seulement un pouvoir d'influence. Mais les plus jeunes ont aussi leur place. Ce qui compte, c'est d'avoir montré que l'on sait conduire le changement. Les parcours sont ouverts : commercial, marketing, médical... Il faut savoir allier rigueur et souplesse. Aimer challenger l'entreprise. Avoir le souci de perfectionner les choses. Etre créatif. Actuellement, je regarde les idées que l'on pourrait transposer dans notre domaine. Par exemple les programmes de fidélisation utilisés dans les sociétés de services... ■

Propos recueillis par Catherine FELDMAN

Entre **Guy Lesmurs**, 56 ans, et l'industrie pharmaceutique, c'est une longue histoire. Il débute en 1968 dans la visite médicale chez Sandoz après un début d'études pharmaceutiques et littéraires. Il est ensuite chef de produit, fait du marketing au niveau national et international, devient directeur des ventes. Il est aussi formateur en créativité et développement personnel depuis 1992. Titulaire d'un EPBA de l'université de Columbia (USA), il passe en 2000 un diplôme d'anthropologie médicale et en 2002 de qualité en santé. Il a créé la fonction de responsable satisfaction client chez Roche en 1999. Guy Lesmurs vient de publier *La Santé à l'écran* aux éditions Téraèdre, où il montre comment le 7^e art met en scène la médecine et les patients dans les films.