mémoire professionnel

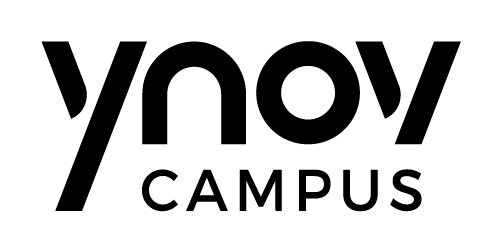
Benjamin THOMAS



31 Aout 2019

Batch - Ynov

Lyon



# Remerciements

Je tiens à remercier toute l’équipe Batch pour cette année, notamment l’équipe de Lyon.

J’adresse mes sincères remerciements à Arnaud Barisain-Monrose, Lead Mobile Developer et Nicolas DOUILLET, Head of Engineering chez Batch.

Je remercie également Aude Mascarelli, CRM Project Manager chez Batch pour m’avoir accordé de son temps personnel afin de répondre à mon interview et toutes les personnes qui m’ont aidé directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie aussi l’équipe pédagogique Ynov de Lyon.

Enfin, je remercie mes proches pour avoir relu et corrigé mon mémoire. Leurs conseils en rédaction ont été d’une grande aide.

# Sommaire

Table des matières

[1. Remerciements 1](#_Toc18165542)

[2. Sommaire 2](#_Toc18165543)

[3. Introduction 4](#_Toc18165544)

[3.1. Contexte du mémoire 4](#_Toc18165545)

[3.1.1. Présentation de l’entreprise 4](#_Toc18165546)

[3.1.2. Missions 6](#_Toc18165547)

[3.1.3. Histoire de la relation client 7](#_Toc18165548)

[3.1.4. Qu’est-ce que le Customer Relationship Management (CRM) 8](#_Toc18165549)

[3.2. Objectifs de la recherche et problématique 10](#_Toc18165550)

[3.3. Organisation de la recherche 11](#_Toc18165551)

[4. Revue de littérature 12](#_Toc18165552)

[4.1. La mentalité customer first ou customer centricity 12](#_Toc18165553)

[4.2. Comment mesurer la satisfaction cliente 14](#_Toc18165554)

[4.3. Les outils et innovations pour un service client digitalisé 16](#_Toc18165555)

[4.4. La scalabilité du service client 18](#_Toc18165556)

[4.5. Résumé des axes 21](#_Toc18165557)

[5. Méthodologie de recherche 24](#_Toc18165558)

[5.1. Questionnaire en ligne 24](#_Toc18165559)

[5.2. Interview d’expert 27](#_Toc18165560)

[5.3. Mise en pratique 28](#_Toc18165561)

[5.4. Analyse des résultats obtenus 28](#_Toc18165562)

[6. Préconisations 36](#_Toc18165563)

[6.1. Préconisations générales 36](#_Toc18165564)

[6.1.1. Investir dans les nouvelles technologies 36](#_Toc18165565)

[6.1.2. Adopter une culture d’entreprise 38](#_Toc18165566)

[6.1.3. Recrutement et formation 39](#_Toc18165567)

[6.1.4. Une stratégie en or pour les startups 41](#_Toc18165568)

[6.2. Préconisations pour Batch 43](#_Toc18165569)

[6.2.1. Recrutement et formation dans l’équipe Customer Success 43](#_Toc18165570)

[6.2.2. Réorganisation du service client 44](#_Toc18165571)

[7. Analyse du mémoire 46](#_Toc18165572)

[7.1. Problèmes rencontrés 46](#_Toc18165573)

[7.2. Résolution des problèmes 47](#_Toc18165574)

[7.3. Bilan du mémoire et limites 48](#_Toc18165575)

[8. Conclusion 50](#_Toc18165576)

[9. Bibliographie 60](#_Toc18165577)

[10. Iconographie 61](#_Toc18165578)

# Introduction

## Contexte du mémoire

### Présentation de l’entreprise

La société « Batch » a été fondée en 2014 pour aider les marques et les médias à mieux communiquer avec leurs clients via leurs applications iPhone, Android, et sur leurs sites web.

Figure 1 : Logo Batch

Même si l’entreprise a été fondée récemment, elle existait depuis 2008 sous le nom « AppGratis » qui proposait une newsletter quotidienne dédiée aux applications mobiles sous différents formats (email, site internet, application mobile).

En 2008, AppGratis commence par l’envoie de newsletter de manière quotidienne qui répertorient les offres d’applications sur l’App Store.

En 2010, l’entreprise lance son application sur l’App Store, tout en utilisant le même principe.

En 2012, l’application a été téléchargée plus de 50 millions de fois et est disponible dans 30 pays et 12 langues. La société emploie près de 100 personnes de 12 nationalités différentes. Elle lève 10 millions d’euros auprès d’Iris Capital et se lance aux États-Unis.

En avril 2013, Apple se rend compte que l’application est un fort concurrent pour son App Store et décide de la déréférencer. Cette décision fut le début d’une phase de décroissance, qui obligera un pivot vers un nouveau projet : **Batch**.

Le groupe a tiré de cette expérience traumatique une très grande résilience, qui est aujourd'hui une des valeurs gravées dans l’ADN de la société.

Après 2 ans de développement, la plateforme de CRM et d’envoi de notifications push Batch est lancée et remporte un fort succès. Cette plateforme permet aux entreprises d’obtenir des informations sur leurs applications mobiles ou site web sur leurs clients. L’autre fonctionnalité phare est d’envoyer des notifications push aux clients (sur les sites web ou applications mobiles). Une notification push est un message envoyé vers un smartphone, une tablette ou un site web. Cela est devenu un standard en matière de webmarketing.

En 2018, l’entreprise compte plus de 800 clients dont les grands médias français qui utilisent le service pour leurs lecteurs tels que Le Parisien, Les Echos ou encore BFM TV.

D’autre acteurs majeurs du marché du mobile, par exemple Kapten (anciennement chauffeur privé), concurrent direct d’Uber utilise Batch. On retrouve aussi des clients très connu du grand public comme la Société Générale ou BeIn Sport.

Pour accroitre son développement, la société emploie 40 personnes dans différents domaines tels que le Customer Succès (relation client, support technique), l’équipe technique (développeurs mobiles, développeurs web, développeurs back-end, infrastructure), ou des chefs de projets pour aider les clients dans leurs campagnes de CRM[[1]](#footnote-1).

Les principaux concurrents de Batch sont Airship (gros acteur qui domine le marché américain), OneSignal (acteur qui propose une plateforme gratuite mais vend les données).

Aujourd’hui, le pivot vers Batch est un franc succès et un exemple pour d’autres startups ou entrepreneurs.

### Missions

Durant ma mission chez Batch, j’étais au sein de l’équipe mobile qui a pour objectif de maintenir les SDK. SDK est l’acronyme anglais de Software Development Kit qui veut dire ensemble d’outils d’aide à la programmation proposés aux développeurs d’applications.

Il existe des technologies pour faire des applications dites « natives » (développées spécifiquement pour une plateforme, avec son langage adapté) et des applications « hybrides » (développées avec les technologies web donc le même langage mais utilisent le navigateur web intégré dans la plateforme).

Batch fournit un SDK pour chaque plateforme mobile (Android, IOS) mais aussi un SDK pour les navigateurs web, dont les applications hybrides et les sites internet.

Batch supporte donc les plateformes comme IOS, Android, Windows, Web permettant d’intégrer facilement les services de Batch dans les applications des clients.

Ma première mission était donc de développer de nouvelles fonctionnalités tout en maintenant les anciennes, qui sont ensuite proposées aux clients. Par exemple, j’ai développé une fonctionnalité d’accusé de réception, qui permet de connaitre le taux de notifications push reçu sur une campagne. Le plus de cette fonctionnalité est qu’un « fallback » (plan de rechange) peut être activé si l’accusé de réception n’est pas reçu dans les délais. L’entreprise de VTC Kptain (anciennement chauffeur privé) utilise cette fonctionnalité lorsqu’un client commande un véhicule, s’il ne reçoit pas la notification push de confirmation et donc l’accusé de réception, le fallback envoie un sms de confirmation.

J’ai été aussi amené à développer une application de démonstration, pour montrer toutes les fonctionnalités que notre plateforme fournis lors des salons (utilisé par l’équipe des ventes) et pour aider les développeurs qui intègre le SDK dans leurs applications. Souvent ces derniers aiment avoir un exemple d’intégration pour comprendre le fonctionnement ou l’utilisation.

Enfin, j’ai réalisé du support technique de niveau 2 en collaboration avec l’équipe Costumer Success. Le niveau 2 consiste à prendre en charge un client qui a un problème plutôt technique dont l’équipe Customer success (relation client/satisfaction client) qui est au niveau 1 ne peut pas résoudre ou n’a pas le temps.

Batch accorde une importance à chaque client et propose différentes formules pour les accompagner dans leurs projets mobiles avec la plateforme. Sa formule favorite est le « support en temps réel » via le module de discussion instantanée. Le temps de réponse à un client est inférieur à 3 minutes.

### Histoire de la relation client

La relation cliente est née avec le commerce pendant la mondialisation. On utilise le terme relation cliente ou CRM (Customer Relationship Management). Voici quelques étapes de l’histoire du service client :

**Le client commence à avoir raison (XIX siècle) :**

La révolution industrielle lance l’ère des produits standardisés et accessibles financièrement. Les entreprises ont besoin de se faire connaitre et la publicité fait son apparition.

**Trente glorieuses (1946 – 1975) :**

La société de consommation fait son apparition grâce à la forte croissance et la modernisation de la société. Les entreprises doivent s’adresser à de plus en plus de clients, qui ont un fort pouvoir d’achat, c’est la naissance du marketing.

**Naissance du CRM (1995) :**

Grâce à la venue des ordinateurs et le développement des traitements de données, le CRM (Customer Relationship Management) est créé. Les Customer Service and Support (centre d’appel de service client) commencent à utiliser ces technologies afin de faire des bases de données de fiches clients, de clients potentiels que l’on peut facilement contacter.

**Naissance du web (2000) :**

L’évolution technique de l’informatique continue en très forte croissance. Entre 2000 et 2015 la population française connectée au web passe de 15% à 85%. Les entreprises ont donc de nouveau moyen pour mettre en place de la publicité, de cerner leurs clients et de mettre en place des stratégies d’acquisitions.

**Client ultra connecté (2010) :**

Naissance du mobile, les entreprises récoltent encore plus de données de leurs clients et peuvent communiquer avec eux en temps réel via les réseaux sociaux, les lives chats, email ou par téléphone.

**De nos jours :**

Nous sommes dans l’ère de l’intelligence artificielle. Les entreprises adaptent cette technologie avec le big data, ce qui leurs permet d’améliorer et d’affiner la connaissance des clients. Il est maintenant possible de déterminer des comportements (par exemple un abandon de panier).

Le concept de « customer success » est principalement utilisé dans le B2B (business to business) et notamment dans les entreprises proposant un logiciel marketing. La notion est simple, rendre le client satisfait et obtenir un bon retour sur investissement, il a donc toutes les raisons de rester fidèle au service et ainsi de renforcer l’usage avec des retours d’utilisations.

De nos jours, le client est très informé sur les produits, les services qui l’intéresse. Grâce à internet, il peut savoir le prix, les avis ou même les concurrents. De plus, il peut rédiger un avis sur les réseaux sociaux ou des sites d’avis spécialisés. Imaginons un client très frustré qui n’a pas eu de réponse pour un colis non livré, il va impacter la réputation de l’entreprise en la critiquant sur les réseaux.

Ainsi, il est donc primordial pour une entreprise d’avoir une bonne relation client au même niveau que son image de marque.

En France le métier de « Customer Success Manager » est encore peu répandu. Ce poste est de plus en plus recherché et valorisé par les entreprises qui prennent conscience de l’importance de placer la fidélisation et la satisfaction des clients au cœur de leur stratégie de développement.

### Qu’est-ce que le Customer Relationship Management (CRM)

Le Customer Relationship Management ou la gestion de la relation client est souvent utilisé avec l’acronyme CRM. Le CRM regroupe deux techniques de collecte et d’analyse de données clients : les opérations marketing et les opérations de support. Il utilise tous les canaux de communication disponible avec le client comme par exemple les réseaux sociaux, les notifications push ou encore les emails.

Les débuts du CRM n’avaient rien à voir avec ce qu’il est aujourd’hui. Tout commença dans les années 1980 ou Robert et Kate Kestnbaum introduisent le marketing en s’appuyant sur les informations du client afin de personnaliser les communications avec ces clients potentiels.

Dans les années 1990, les premiers innovateurs comme l’entreprise Brock Control Systems ont développé de véritables logiciels pour la relation client. L’entreprise a aussi contribué à l’évolution de ces logiciels vers des logiciels automatisés pour certaines tâches comme le suivi des interactions clients ou le contrôle des stocks.

1999 a été une année de bouleversement dans le secteur des CRM. En effet, les éditeurs des logiciels de CRM proposent de multiples fonctionnalités allant des réseaux intranets, extranets aux solutions sur internet. Il faudra attendre 2007 pour avoir le prochain changement majeur, créé par l’entreprise Force.com.

De nos jours, les solutions de CRM sont proposées sous forme de SaaS (Solution as a Service) qui est un modèle de distribution de logiciel où le logiciel est hébergé par le fournisseur. Il est donc disponible pour les clients sur internet.

Avec la montée en puissance du mobile, les outils de CRM ont dû s’adapter pour offrir une expérience complète sur smartphone, tablette ou autres objet connecté.

Le CRM mobile permet aux équipes marketing d’interagir avec leurs clients en leurs offrant une expérience personnalisé (offre avec le nom du client) mais aussi d’automatiser certaines tâches comme donner un bon de réduction si le panier n’est pas vide. Le second but des plateformes de CRM est de fournir une analyse de données complètes comme le taux de rétention (nombre de clients qui restent réellement sur l’application), le taux de churn (ratio de clients qui se désabonnent où désinstallent l’application). Afin d’analyser ces données, les entreprises ont recours à l’intelligence artificielle. C’est le cas de Batch qui analyse de manière intelligente si un utilisateur d’application est potentiellement un utilisateur qui va revenir sur l’application, va la désinstaller ou bien qui ne va plus l’ouvrir mais seulement la garder.

## Objectifs de la recherche et problématique

Nous sommes en pleine ère de la fin Tech et des startups du numérique, notamment dans les applications mobiles et services web.

La rétention est un défi souvent sous-estimé, pourtant c’est un élément essentiel pour faire croître son business. Supprimer une application ou boycotter un site pour cause de manque d’intérêt, seulement après quelques secondes d’essai ou encore la désinstaller à cause d’un bug, c’est simple et récurent.

Il existe plusieurs stratégies afin d’améliorer la rétention. Par exemple, un utilisateur serra plus amener à revenir si l’UX et le design lui convient, l’effet « wahou », ou encore si le service proposé est efficace, innovant et se démarque des autres.

Un utilisateur qui n’arrive pas à faire fonctionner le service est frustré, et ne reviendra pas : Un client achète un billet de train sur l’application mobile SNCF et ne réussit pas à cause d’un bug va alors supprimer l’application et trouver une alternative. Pour la SNCF, c’est un client potentiel de perdu, qui fera sans doute de la mauvaise pub à son entourage.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaitre leurs clientèles, mais cette dernière est aussi très bien informée grâce à internet et la disponibilité des informations sur les entreprises, les prix de leurs services, leurs concurrents et les avis des autres clients. Aujourd’hui, les principaux enjeux des entreprises sont d’arriver à acquérir de nouveaux clients et surtout de les fidéliser.

L’objectif de ce mémoire est d’analyser ce qu’est la stratégie du « client first » en matière de service client. Il est ensuite intéressant d’étudier la mise en place de ce service au sein d’une entreprise et d’une startup. Enfin, nous allons voir comment les entreprises peuvent ensuite investir dans ce service client et quels en sont les bénéfices.

Pour ce faire, nous tenterons de répondre à la question suivante :

En quoi l'investissement dans le service de relation client d'une entreprise peut-elle lui permettre de gagner en performance ?

## Organisation de la recherche

J’ai réalisé cette recherche tout au long de ma seconde année de Mastère Expert en Développement Logiciel, Mobile & IoT en alternance dans l’entreprise Batch.

J’ai réalisé ce mémoire sur l’année 2019 en m’organisant à l’aide d’un planning prévisionnel sous forme de diagramme de GANTT (Figure 1, ci-dessous).

Après vérification et validation de ma déclaration d’intention, j’ai envoyé mon enquête sous forme de questionnaire et réalisé mon interview auprès d’une experte en termes de Customer Success, qui est une collègue chez Batch. En attendant des retours et des résultats de mon questionnaire, j’ai réalisé la revue de littérature. Pour ce faire, j’ai lu plusieurs livres et articles universitaires sur le thème du service client, de la relation client et des différentes stratégies pour augmenter la performance d’une entreprise.

Cette revue m’a permis de faire une analyse approfondie et en déduire des hypothèses pour savoir comment une entreprise peut investir dans la relation client afin de gagner en performance.

Ensuite, j’ai pu faire des préconisations générales, et en définir pour améliorer le service client de mon entreprise.

Toutes ces recherches et éléments trouvés m’ont aidé à réaliser ce mémoire.

Une image contenant capture d’écran

Description générée automatiquement

Figure 2:Planing GANTT

# Revue de littérature

## La mentalité customer first ou customer centricity

La mentalité « customer first » [[2]](#footnote-2) ou « customer centricity »[[3]](#footnote-3) signifie qu’une entreprise met les besoins du client avant tout autre chose. Elle s’efforce de comprendre les personnes qui utilisent leur produit ou service puis s’adapte en fonction de leurs besoins et exigences. C’est une idéologie et non une simple action.

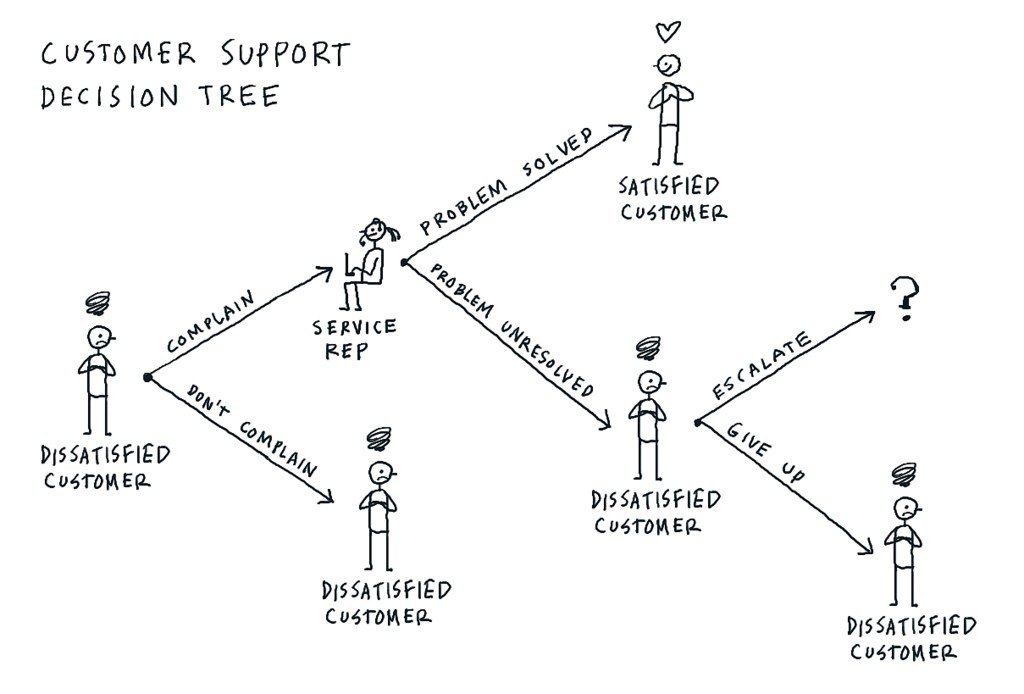


Figure 3: Expérience support d'un client

Le docteur Peter Fader, professeur de Marketing à la Wharton School of the University of Pennsylvania définit le « customer centricity » :

« C’est une stratégie qui aligne le développement des services et produits avec les besoins actuels d’un segment restreint de clients dans le but de maximiser leur valeur financière à long terme dans l’entreprise (Dr. Peter Fader, ouvrage Customer Centricity : Focus on the Right Customers for Strategic Advantage, 2012). ».

Il rappelle que l’objectif principal de cette stratégie, est de placer le client au centre des objectifs stratégiques de l’entreprise. Il affirme qu’il est important de segmenter les clients afin d’améliorer le produit ou le service selon leurs différents besoins.

Selon Gandolfo Dominici (Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily, 2010):

« La qualité du service et la satisfaction de la clientèle sont les facteurs essentiels au succès de toute entreprise. Les entreprises existent parce qu’elles ont un client à servir ».

Cette citation s’applique parfaitement à notre définition du « client first » et a encouragé de nombreuses entreprises et startups à adopter cette mentalité. Elles en ont constaté les avantages rapidement.

Dans le livre de Jonathan Lefèvre (L’obsession du service client, 2018) il raconte l’histoire d’une startup qui a tout misé sur la stratégie de la satisfaction client afin de se démarquer de ses concurrents.

La startup se nomme Captain Train et est un concurrent de la SNCF pour la vente de billets de train. Leur expérience dans le service client est forte et innovante : « Très vite, nous avons compris qu’en s’occupant bien de nos clients, ils nous le rendaient au centuple », explique Jonathan. Il rejoint l’idée de Gandolfo Dominici en ajoutant :

« Au-delà de tous les KPI du monde, ce qui nous intéresse, c’est la satisfaction des gens. Car un client satisfait ne partira jamais si on le traite bien. Ça a beau ressembler à des leçons d’épicier… C’est vrai. Nous sommes là pour prendre soin des gens qui payent nos salaires. ».

On constate qu’une entreprise qui possède une stratégie autour du client est meilleure qu’une entreprise qui fournit un bon service. La mentalité « client first » met le client au centre de ses priorités étant donné que c’est le client qui fait vivre l’entreprise.

Les entreprises Amazon et Zappos sont deux excellents exemples d’entreprise qui ont créés une culture d’entreprise autour du client et sont centré sur le client.

Apple a aussi misé sur cette stratégie afin de se différencier et de construire sa notoriété, notamment en ouvrant des Genius bar dans les Apple Store. Ces bars mettent à disposition des techniciens qualifiés pour donner une assistance rapide et efficace aux clients.

Dans l’article How The Apple Store Creates Irresistible Customer Experiences écrit par Carmine Gallo en 2015, il évoque la formule magique d’Apple : « The Aple Store’s magic formule is : buidling relationships is the secret to selling more product. ». Pour lui le secret d’Apple est de créer une relation de confiance avec le client afin de vendre plus de produit.

Pour instaurer un service client performant qui adopte la mentalité « client first », Jonathan insiste sur l’importance d’avoir une proximité entre le client, les développeurs, les commerciaux, le support et les dirigeants afin des donner des explications précises aux clients rapidement. L’idée de cette culture ne se limite pas à l’équipe support, mais concerne toute l’entreprise. Tout le monde doit être au courant des problèmes des clients mais aussi des messages d’encouragement.

Pour renfocer cette proximité il faut aussi être honnête envers les clients. « Les gens qui nous écrivent s’attendent à parler à une entreprise. Quand ils se retrouvent face à des humains, ils sont agréablement surpris. ». Casser les codes, faire autrement pour rassurer le client et accroitre la stratégie de différenciation est bénéfique.

Une étude menée par Deloitte et Touche a révélé que les entreprises centrées sur le client sont 60% plus rentables que les autres : « L’accent mis sur le client est le facteur le plus important pour réussir la numérisation d'une entreprise, car les entreprises axées sur le client sont 60% plus rentables que les entreprises non axées sur le client » (Deloitte, juillet 2017).

L’étude nommé « Créer un avantage concurrentiel grâce à l’engagement client et à l’IA » faite par LogMeln avec Forrester Consulting (entreprise qui fournit à ses clients des études de marché sur l’impact des technologies) analyse l’avantage avec un échantillon de 479 entreprises situé en France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande et en Inde. D’après l’étude : « une très bonne expérience client est la pierre angulaire de la réussite globale d’une entreprise ».

On constate que cette stratégie basée autour du client (customer centricity, customer first) est un réel atout de différenciation. Il permet globalement de fidéliser ses clients plus facilement, connaitre le besoin des clients, améliorer l’image de marque mais aussi identifier les facteurs d’insatisfaction.

## Comment mesurer la satisfaction cliente

Pour mesurer la satisfaction cliente, les KPI sont souvent utilisés. KPI est un acronyme pour Key Performance Indicator, qui veux dire indicateur clé de performance en français. C’est un indicateur de mesure utilisé dans l’aide décisionnelle.

D’après l’entreprise Easiare : « un quart des entreprises ne mesurent pas la performance de leur service client », ce qui montre le manque d’importance de certaines entreprises dans le service client.

Jérémy Gallemard décrit dans article du blog smart-tribune.com plusieurs KPI :

**Customer Satisfaction** **Score (CSAT)** : Il consiste à demander aux clients une note pour savoir sa satisfaction. Par exemple le client répond oui ou non ou donne une note à la question « Êtes-vous satisfait de notre prestation / de notre produit ?». Il est aussi possible d’avoir plus de renseignement en proposant des questions plus personnalisées. Ce KPI est bénéfique pour le service client lorsqu’il atteint les 70% de satisfaction.

**First Call Resolution (CFR)** : ce KPI révèle le taux de performance des Customer Success Manager dans la résolution de problème lors du premier contact avec client.

**Net Promoteur Score (NPS**) : Créé en 2003, le Net Promoter Score détermine la fidélité des clients. Ces derniers répondent à des questions comme « Recommanderiez-vous notre entreprise à votre entourage ? », « Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifierez-vous notre service client à un proche ? ». Ces questions déterminent l’attachement du client envers la marque de l’entreprise. Si les notes sont hautes, la hausse des ventes augmentera.

**Customer Effort Score**: Apparu en 2010, le Customer Effort Score (CES) mesure la satisfaction du parcours client. Ces enquêtes sont souvent réalisées à chaud (directement après une formation) pour que le client n’oublie pas son expérience. Les questions sont assez simples comme « Avez-vous eu réponse à votre problème ? », « Le service a-t-il été assez précis ? ».

Dans une étude réalisée par le Harvard Business Review (Matthew Dixon, Karen Freeman et Nicholas Toman), 94% des clients qui ont déclaré une expérience positive ont renouvelé leur achat et 88% affirment être prêt à augmenter les dépenses.

Cependant 81% des consommateurs ayant une expérience négative vont abandonner leur achat ou émettre des avis négatifs.

**La durée moyenne de traitement (DMT) :** ce KPI donne le meilleur aperçu de la qualité globale du service. Il comprend le temps d’attente avant la mise en relation avec un agent additionné au temps d’attente de la résolution du problème. Par exemple, pour un appel téléphonique : temps d’attente d’un interlocuteur plus durée de la communication.

Les retours clients sont aussi un bon indicateur pour identifier les problèmes. Ils sont tout aussi important car ils créent l’image de marque de l’entreprise. En effet, si un client se plein sur un réseau social, son avis est public et nuis à l’image de marque. A l’inverse, des retours positifs comme des bonnes notes ou des commentaires d’encouragement sur les stores des applications mobiles, embellies l’image de marque et est un réel atout.

Ces indicateurs sont importants pour connaitre l’efficacité du service client et les résultats permette de définir des choix stratégiques pour continuer l’amélioration du service.

## Les outils et innovations pour un service client digitalisé

Une entreprise se doit de communiquer avec ses clients, pour se faire elle a le choix de différents canaux de diffusion :

**Les réseaux sociaux :** outil très utile pour communiquer rapidement avec les clients et facile d’accès, mais tout est publique. Ce sont de bons outils pour diffuser une information à tous ses clients et même à ses futurs clients.

Cependant un mauvais avis ou une mauvaise expérience peut être critique pour l’image de marque. A l’inverse, un service client performant peut être rapidement mis en avant et améliore l’image de marque.

Les plus connus sont Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram.

**Les chats bots :** un chat bot est un robot logiciel qui permet de répondre aux questions des clients via un service de conversation automatisé, disponible directement sur les sites web. A l’origine, les chats bots utilisent des bibliothèques de questions et réponses, mais depuis l’avancé des technologies dans l’intelligence artificielle, ils sont maintenant capables d’identifier le problème et d’apporter la réponse la plus adéquate à la question.

Mais pour qu’il soit performant, il faut entrainer le robot à reconnaitre des mots clé pour donner une réponse en adéquation avec la question. C’est très utilisé pour une question assez courante, posé par plusieurs clients. Un chat bot allège la charge de travail de l’équipe service client, il leur permet de se focaliser sur les questions plus importantes. La limite des chats bot est lorsqu’il rencontre une question complexe ou qui n’a pas encore été traité. Il risque de donner une réponse floue ou de ne pas donner de réponse. C’est à ce moment que l’équipe support devrait prendre le relai.

**Plateforme de live chat :** plateforme qui permet aux entreprises de communiquer avec des clients au sein de leur application, sur leur site web ou par email. Souvent les échanges se font en temps réel sous forme de conversation (comme par sms).

Le client pose une question et l’équipe du service client répond. Il est possible de préparer des messages prédéfinis pour attirer le client sur le chat, ou encore rédiger des réponses rapides afin de ne pas perdre de temps. Par exemple sur une demande assez redondante des clients. L’inconvénient est la charge de travail, certains jours il peut y avoir beaucoup de demandes des clients donc beaucoup de conversations à gérer. Tous les collaborateurs peuvent avoir un compte et suivre les messages des clients. Il existe aussi un moyen de communiquer seulement en interne pour discuter d’un sujet sans que le client ne soit informé.

**Les emails :** souvent préféré que le support téléphonique de par sa gratuité, le support par email est beaucoup utilisé notamment dans le B2B[[4]](#footnote-4), pour des questions ou des cas spécifiques. Cette forme de support permet un suivi plus personnel et approfondi. Cependant les temps de réponses sont plus longs que le live chat.

**Le téléphone :** méthode très utilisée dans les années 2005 à 2010, mais de plus en plus mis de côté à cause des numéros sur taxés, le support par téléphone est une bonne solution pour avoir une réponse dans un délai court.

Cependant quand l’entreprise possède beaucoup de client elle est souvent obligée d’externaliser son service client dans des pays ou la main d’œuvre est moins cher, car elle a besoin de plus d’employé dans ce domaine. Ce qui diminue la qualité du service.

Beaucoup d’entreprise proposent des services comme des plateforme de messagerie ou de chat bot.

Comme le dit Phil Libin, CEO de Evernote :

« Customer feedback is great for telling you what you did wrong. It’s terrible at telling you what you should do next. »

Être à l’écoute de nos clients nous permet de bien cerner leurs problèmes et mieux y répondre mais aussi d’améliorer le produit.

Il rejoint les précédentes citations et pour lui toutes les entreprises devraient être joignable facilement. Pour sa part, en tant que CEO il est joignable directement par email ou sur twitter :

« J'ai un compte Twitter publiquement visible (*@plibin*) et mon adresse e-mail est très facile à deviner. ».

Et ajoute « Lorsqu'un client peut simplement envoyer un courrier électronique au chef de la direction, l'entreprise devient très sensible aux commentaires. ».

Il pense que l’entreprise interprètera différemment un email de support, de critique et d’avis s’il s’adresse au CEO qu’au service support. Ce qui va à l’encontre de notre mentalité « client first » qui place tous les salariés aux mêmes niveaux, et doivent être présent sur le service client ou au moins s’y intéresser quelques fois dans le mois.

Phil Libin émet cette idée et n’a pas tort car la culture « customer first » n’est pas connu et pratiqué par beaucoup d’entreprise ce qui est fort dommage. Cette décision stratégique se doit d’être de plus en plus connu et utilisé.

Selon une étude nommée « The AI revolution : creating a new costumer service paradigm » par ServiceNow et DevoTeam : « Nous n’en sommes qu’au début de la révolution impulsée par l’intelligence artificielle dans le domaine du service à la clientèle », observe Jean-Marc Chevereau, Directeur Offre Service Excellence de Devoteam. « Un développement prometteur est la capacité de l’IA à contribuer à la transformation de moments stressants en expériences positives pour les clients, de nature à les fidéliser. Dans le cas de l’annulation d’un vol par exemple, l’IA est capable de détecter qu’elle est la cause des chats live entamés par les clients justes après son annonce. L’IA peut alors immédiatement transférer la requête à un agent humain pour offrir un service de qualité supérieure et trouver une solution de remplacement. »

De plus en plus de service support mettent en place de l’intelligence artificielle, que ce soit dans les réponses prédéfinies dans les live chats, les chats bots où les services téléphoniques.

L’intelligence artificielle va libérer du temps aux collaborateurs. Elle va aussi aider à mieux cerner le problème du client et à le résoudre.

Les nouvelles technologies prennent une place importante dans notre quotidien, il est temps qu’elles en prennent une dans les services clients.

## La scalabilité du service client

La scalabilité est un terme souvent utilisé en informatique pour définir la capacité d’un produit à s’adapter en fonction de la forte augmentation d’utilisation. Ce terme est aussi utilisé dans le monde des startups

On peut parler de scalabilité pour le service client car plus l’entreprise va accroitre son développement et gagner des clients, plus le service client devra gérer des demandes.

Souvent, les entreprises n’ont pas le budget pour recruter des nouveaux salarier pour le service client. C’est le cas pour l’entreprise Trello, qui fournis un service d’organisation de tâche.

Comme le dit Brian Cervino, product manager chez Trello : « Lors de la mise en place d'un nouveau mécanisme de support, votre premier objectif doit être de réduire considérablement la fréquence à laquelle vos clients ont même besoin d'aide. »

Ce qui veux dire que pour réduire la charge de travail de l’équipe, il existe des moyens pour guider le client de manière autonome. Par exemple en écrivant une documentation avec un excellent contenu et simple à comprendre.

Jonathan Lefèvre rejoint cette idée : « Pour faire face à la croissance, notre but est d’avoir un taux de contact aussi bas que possible » et préconise aussi d’optimiser un maximum l’application et de la rendre intuitive. En effet le service client reçoit des clients qui ont des problèmes dans certains fonctionnalités ou des clients qui n’arrivent pas à utiliser le service ou le produit. Dans un monde idéal sans bug et très intuitif, le service client n’existerait pas.

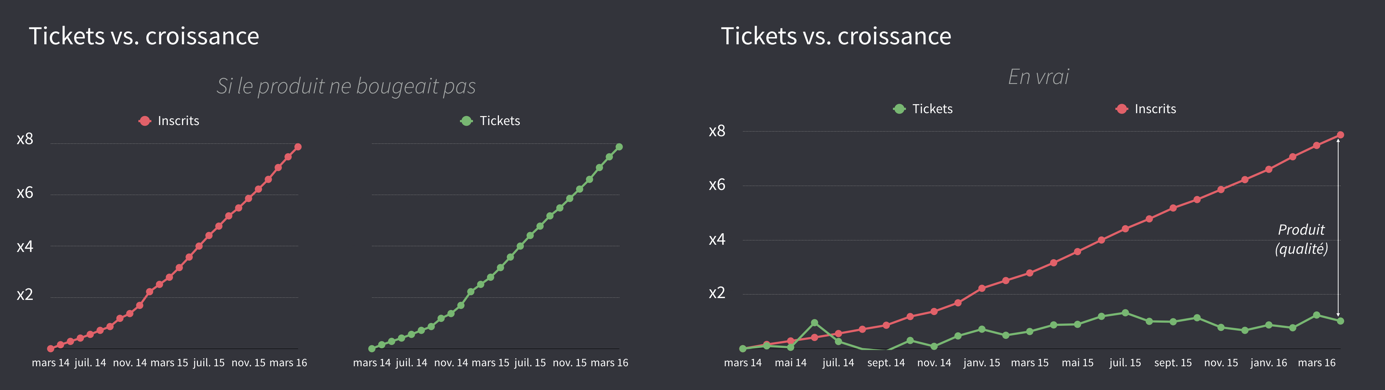


Figure 4: Croissance du produit et des tickets

Ce graphique nous montre deux cas :

Le cas de gauche expose un produit qui n’est pas mis à jour régulièrement et le nombre d’inscrit augmente. Quand un client rencontre un problème, il le signale sur le support. Vu que le nombre de client augment mais le signalement n’est pas réglé, Le nombre de signalement est donc lié au nombre d’inscrit par jour. Ce qui est une charge de travail énorme pour un seul problème signalé. Il faudra répondre à tous les clients pour le même problème, ce qui est une perte de temps, comme le disait Brian Cervino.

Le cas de droite lui dévoile un produit mis à jour régulièrement en fonction des signalements. On constate donc que le nombre de ticket n’est pas multiplié par le nombre d’inscrit. Le service client traitera alors les tickets importants en priorité puis les petits problèmes. Les retours des clients sont des données très intéressantes pour les entreprises, car elles vont leur permettre d’améliorer le produit en fonction des besoins du client. Ce processus est très important dans une étape de scalabilité.

On comprend donc qu’il est primordial d’avoir un produit testé et sans problème, afin d’être efficace pour adopter une stratégie « client first ».

Les entreprises innovent dans des techniques de Growth hacking[[5]](#footnote-5) pour minimiser les tickets du service client sans augmenter leur budget. L’équipe support doit donc travailler avec les équipes d’expériences utilisateurs afin d’avoir le moins de confusion possible dans le produit ou le service.

« Plus les embauches arrivent tard, et plus ça force l’équipe à trouver des solutions *scalables* pour améliorer le produit et les outils internes. » (Jonathan Lefèvre, L’obsession du service client chez Captain Train, 2018). Cette méthode s’appelle le « support driven development[[6]](#footnote-6) », qui consiste à créer un produit qui répond au besoin des clients grâce à la conception qui est définie par les commentaires des clients. Jonathan Lefèvre parle aussi de recrutement pour que le service client suive l’évolution du nombre de client qui sont lié à la croissance de l’entreprise.

Il explique leurs techniques de recrutement au sein de Captain Train :

« Comme notre façon de faire du service client semble peu commune sur le marché et qu’elle demande plein de compétences différentes qui n’ont rien à voir entre elles (expression écrite, informatique, empathie, technicité ferroviaire, etc.) ». Sa méthode est donc de rechercher des passionnés, des salariés qui se reconnaissaient dans cette mentalité du « client first », ce qui a été leur force et a ouvert l’entreprise a une diversité culturelle.

L’entreprise Zappos a été un modèle pour de nombreuse entreprise sur sa culture de « customer first », « hapines delivering », qui a été rachetée par Amazon.

« Nous ne sommes pas une entreprise moyenne, notre service n’est pas moyen et nous ne voulons pas que notre personnel soit moyen. Nous nous attendons à ce que chaque employé fournisse WOW », indique le site Web de Zappos. ». Ceci est la philosiphie de Zappos, les employés suivent des formations et sont formés pour ne pas vendre mais rendre les gens heureux, quelqu’en soit la suite.

Comme Jonathan Lefèvre l’expliquait, l’entreprise a décidé d’être proche du client, et de ne plus le voir comme un client mais une personne proche :

« Il est plus important d'établir un lien émotionnel avec le client plutôt que de le retirer rapidement du téléphone », explique Derek Carder, responsable des opérations de fidélisation de la clientèle chez Zappos.

Dans l’article How The Apple Store Creates Irresistible Customer Experiences écrit par Carmine Gallo en 2015 explique : « The most important component to the Apple experience is that the staff isn’t focused on selling stuff ». Carmine Gallo explique aussi que les employés notamment les agents du service client d’Apple ne cherche pas à vendre des produits mais renseigner et guider les clients.

Cette mentalité rejoint celle de l’entrprise Captain Train qui considère le client comme un ami à aider au lieu d’un client ou il faut absolument lui vendre un produit.

## Résumé des axes

Pour résumer ces axes, il faut retenir que la mentalité « customer first » ou « customer centricity » est une stratégie qui consiste à mettre en place une culture d’entreprise, qui demande une grande réorganisation si l’entreprise existe depuis un moment. En l’occurrence pour les startups, il est assez simple de mettre en place cette stratégie.

On rappelle que le client se place au centre des priorités pour l’entreprise, ce qui va permettre d’améliorer le produit vendu. Cette culture oblige l’entreprise à avoir une proximité entre elle et le client. Des études ont montré que les entreprises qui avaient adopté cette stratégie étaient plus performante et possédaient une image de marque forte, comme Amazon ou Apple. Pour mettre en place cette culture, il faut que l’entreprise soit à l’écoute du client et améliore son produit ou service en fonction des besoins du clients.

Il est possible d’évaluer le service client d’une entreprise, avec de nombreux indicateurs comme le nombre de ticket traité par jours, le temps de réponse pour un ticket, le temps d’un appel téléphonique. Il existe aussi des indicateurs indirects, tel que les avis sur les stores des applications où sur les réseaux sociaux.

Une entreprise qui adopte cette stratégie doit se soucier des avis de ses clients, c’est primordial car l’image de marque est la perception de l’entreprise aux yeux des clients. Il existe des méthodes afin d’avoir l’avis des clients sur l’entreprise ou le service client, comme proposer des formulaires avec des questions fermés et précise du type « Aimez-vous notre produit », « Recommanderiez-vous notre entreprise à un proche ? ».

Pour garder une proximité avec ces clients, il existe plusieurs canaux de diffusion. Certains permettent une communication plus directe, rapide et personnelle comme les live chats, les appels téléphoniques mais apporte une réponse plus rapide donc moins détaillée. D’autre permettent une communication avec plus d’attente mais plus précise comme les emails.

Pour aider les clients mais ne pas surcharger le service support, des outils peuvent être mis en place comme la rédaction d’une documentation écrite. Elle peut se trouver sur un site web ou en format PDF, mais elle doit être absolument très claire et compréhensive car il ne faut pas qu’elle apporte de confusion chez le client. Ce qui ferait effet inverse.

De plus il existe des chats bots qui apporte la meilleure réponse possible à un question de manière autonome. Souvent si le bot ne trouve pas de réponse, il renvoie sur le service client. C’est une très bonne première approche pour filtrer les questions rapides des clients.

Le service client doit suivre l’évolution de l’entreprise. Si l’entreprise connait une forte évolution, il y aura plus de client, donc plus de travail pour le support. Pour faire face à cette croissance il y a plusieurs solutions :

Améliorer le produit régulièrement en écoutant les retours des clients. Cela va permettre de mieux cerner le besoin des clients et de les satisfaire. Qui dit satisfaction, dit fidélisation.

L’entreprise doit être extrêmement attentive sur leurs de mise en production afin de ne pas fournir un produit ou un service aux clients avec de nosmbreux bugs ou problèmes métier.

Elle peut aussi aider le client à utiliser le produit correctement en lui proposant des formations de qualité ou une documentation technique ou fonctionnelle. Il est aussi possible de travailler avec les équipes d’expérience utilisateur pour faire du « support driven development ».

Enfin si l’entreprise connait une forte croissance, elle sera obligée de recruter un moment ou un autre de nouveaux collaborateurs dans le service client afin de supporter la charge des nouveaux clients.

Le recrutement ne nécessite pas de personne avec une compétence précise, mais une personne passionnée dans la relation cliente est un gros plus.

# Méthodologie de recherche

## Questionnaire en ligne

Dans le but d’une étude quantitative, j’ai créé un formulaire afin d’obtenir des retours d’expériences de client avec un service client. Cette méthode est issue de la sociologie basée sur la collecte d’information auprès de personne qui réponde à des questions fermées.

Ce questionnaire a pour objet d’obtenir des expériences positives ou non et des idées d’amélioration pour les services client.

J’ai tout d’abord ciblé les personnes qui avaient déjà contacté un service client dans leur vie avec une question fermée (oui ou non). En fonction de leurs réponses, les questions deviennent différentes.

Si une personne répond oui, alors je m’intéresse à son expérience en lui demandant en premier si elle s’est déroulée dans un cadre professionnel ou personnel. Cette information est importante pour l’analyse des résultats, car les entreprises ne perçoivent pas le même service client pour du B2B [[7]](#footnote-7)ou B2C[[8]](#footnote-8). Souvent dans le B2B les entreprises proposent une formule service client ou ce dernier est compris dans le prix final. Il est donc primordial d’assurer un service de qualité.

Ensuite vient une question à choix multiple mais à réponse unique qui demande comment le client a contacté le service client en proposant plusieurs réponses :

* Par téléphone
* Par email
* Par live chat
* Par chat bot
* Par les réseaux sociaux
* En magasin
* Autre

Cette question me permet d’analyser quel est le moyen de communication le plus utilisé en général par les clients, et donc souvent le plus proposé par les services clients. Un champ à réponse ouverte « Autre » est disponible si le répondant souhaite apporter une nouvelle solution, qui n’est pas dans la liste. Ce champ est important car il va me permette d’apprendre de nouvelle technique de communication et ouvrir mon analyse à des recherches sur des innovations.

La prochaine question est une question à classement hiérarchique avec échelle, l’échelle de Likert qui exprime l’intensité de son approbation. Cette question propose de noter l’expérience client demandée précédemment avec une note allant de 1 à 5 (médiocre à excellent).

Une image contenant objet

Description générée automatiquement

Figure 5: Question à classement hiérarchique avec échelle (échelle de Likert)

Les questions suivantes sont liées à la première, car si un répondant répond une note inférieure à 2, je demande :

* Quel a été son problème ?
* Quel a été son sentiment vis-à-vis de ce service ? (Déçu, énervé, perdu…)
* Comment ce service pourrait-il être amélioré ?

Connaitre quel a été le problème et comment le répondant apporterait une solution d’amélioration va me permettre de confronter les problèmes rencontrés dans la réalité et les attentes des clients. Et surtout leurs perceptions d’un service client performant.

Enfin le questionnaire passe à une autre section de questions cherchant à savoir si le répondant à un service client au sein de son entreprise. Ceci va filtrer mon échantillon en deux parties :

* Les clients qui ne connaissent pas le métier de service client.
* Les clients qui ont entendu parler, des notions ou des connaissances dans le service client.

Si le client n’a jamais entendu parler de service client au sein de son entreprise, le questionnaire se termine avec un beau message de remerciement. Sinon il reste trois questions :

* Votre entreprise accorde-t-elle une grande importance au service client ?
* Le service client au sein de votre entreprise est-il pertinent ?
* Comment mesurez-vous la pertinence de votre service client (exemple : KPI)
* Quels outils sont utilisés ?

Les deux premières questions sont des questions fermées à réponse unique (oui ou non). Ces deux questions vont permettre de comparer les éléments vus dans la revue de littérature, et ceux utilisés de nos jours dans le monde du travail.

Les deux dernières questions sont des questions à réponse ouverte afin de découvrir d’autres méthodes pour mesurer la pertinence des services client et d’autres outils utilisés dans ces services.

Pour réaliser une analyse correcte et approfondie, il faut plus d’une cinquantaine de réponse. J’ai posté ce questionnaire sur les réseaux sociaux comme LinkedIn (1200 relations), Twitter et Facebook. L’avantage de publier sur les réseaux sociaux est lié à ma cible, qui est une personne de tous les jours qui a un problème avec un produit ou un service et qui cherche à avoir une solution avec le service client. LinkedIn m’a permis d’avoir des répondants professionnels tandis que Facebook et Twitter une cible plus large, ce qui me donne une diversité de réponse très intéressantes.

J’ai édité plusieurs fois mon questionnaire, au niveau de la formulation des questions grâce aux retours de mes proches et de mes collègues. Dans les précédentes versions, il y avait peu de choix de réponse et les questions étaient trop ouvertes.

Mon questionnaire de nécessite pas de connaissance scientifique ou dans un domaine en particulier, juste une expérience assez courante dans la vie. De plus, ces personnes de tous les jours devrait avoir un emploi et peut être un service client, ce qui me permet d’obtenir de nouvelle technique ou de nouveaux outils à étudier.

Cependant, récolter des données par questionnaire à des limites. Même si les questions restent fermées, il peut y avoir un souci d’interprétation ou de compréhension chez le répondant. Bien que toutes les questions aient une réponse obligatoire, si le répondant ne se retrouve pas dans ce questionnaire il peut abandonner facilement. Enfin, le questionnaire est public et les personnes sondées peuvent ne pas être honnête dans leurs réponses, ce qui donne un pourcentage de réponse mal honnêtes et fausse les résultats.

## Interview d’expert

J’ai décidé de mener une recherche qualitative en réalisant à un entretien semi directif avec Aude Mascarelli, CRM Project Manager chez Batch. Son métier est d’encadrer les clients à partir du moment où ils commencent à utiliser la plateforme de Batch jusqu’à la réalisation de leur projet.

J’avais prévu une série de question afin de structurer cet entretien de manière à avoir des informations sur son métier, ses pratiques et sa définition d’un service client. Sachant déjà que l’entreprise Batch met tout en œuvre pour fournir un service client de qualité et privilégie le support en temps réel sur sa plateforme de communication.

Pour débuter l’entretien, j’ai commencé par me présenter moi-même et l’objectif de mes recherches. Mes questions ont pour but d’avoir un retour d’expérience du travail quotidien, mais aussi connaitre sa définition du métier de Customer Success Manager[[9]](#footnote-9).

Voici un extrait de mes questions :

1. Quel est ton rôle dans le Customer Success ?
2. As-tu eu d’autres expériences au sein d’une équipe Customer Success ?
3. En une phrase comment définirais tu le Customer Success ?
4. Peut-on mesurer les performances d’une équipe Customer Success ? Si oui comment ?
5. Quels sont les bénéfices pour une entrepris d’avoir une équipe Customer Success ?
6. Comment l’introduire dans une startup ? une moyenne entreprise ? une grande entreprise ?
7. Comment scale le Customer Success sans budget ? avec budget ?
8. Si tu avais budget illimité, que ferais tu ?
9. Quels outils utilises-tu ?

## Mise en pratique

Une de mes missions chez Batch était d’être présent dans le service client, au second niveau. C’est-à-dire qu’un client qui contact le service client va arriver dans l’équipe Customer Success qui est au premier niveau et si la question, le problème ou le sujet deviens trop technique l’équipe fait appel au second niveau qui est composé de développeurs.

J’ai utilisé les outils interne de l’entreprise comme le chat en interne ou la documentation. J’ai aussi aidé des clients sur le live chat, ce qui me permet de me mettre à la place du client mais aussi celle du Customer Success Manager.

Mon expérience dans ce domaine me permet aussi de répondre à mon questionnaire et à mon interview, avec une vision différente.

## Analyse des résultats obtenus

Plus de 70 personnes ont répondu à mon questionnaire à ce jour, et ce chiffre peut encore changer car il est toujours en ligne.

A partir de ces collectes de données et l’interview, j’ai pu analyser les résultats obtenus et répondre à trois hypothèses pour démontrer que l’investissement dans un service client est bénéfique :

* Externaliser le service client n’est pas une chose à faire.
* Réorganiser ou créer le service client en interne permet de maitriser l’image de marque.
* Utiliser des outils ou des technologies innovantes au sein du service client.

**Externaliser le service client :**

Externaliser un service consiste à léguer une tâche à une autre entreprise, comme par exemple externaliser le service de comptabilité d’une entreprise de plomberie.

Cela permet à l’entreprise de se concentrer sur son cœur de métier, améliorer la qualité de son produit ou de son service et donc être plus performante. Cependant, l’entreprise peut avoir un choc culturel engendré par l’ajout de nouveaux collaborateurs prestataires.

Le service client est souvent externaliser dans des pays étrangers afin d’optimiser les coûts. Il est vrai que pour une grosse entreprise en France, posséder un service client peut être très couteux, car il faut beaucoup de ressources humaines afin d’être disponible pour le client. Les entreprises qui ne décident pas d’externaliser doivent donc consacrer plus de budget dans ce service, ce qui peut être un frein dans leur développement.

Comme me l’a dit Aude Mascarelli (CRM Project Manager chez Batch) lors de l’interview, si elle avait budget illimité pour améliorer le Customer Success, elle formerait plusieurs équipes à gérer des situations humaines plus ou moins complexe sur des connaissances techniques requises dans son secteur d’activité et à différents outils utilisés par ses clients. Elle recruterait aussi des salariés afin d’avoir un salarié pour chaque gros client, afin d’être disponible rapidement dans le support.

Dans mon questionnaire, j’ai posé la question aux clients « Comment améliorer une expérience de service client ? » et de nombreuse réponses (47 sur plus de 70 soit 67%) évoque le manque de formation des agents au téléphone. De plus de 53% des répondants qui ont vécu une mauvaise expérience de support se plaignent d’un temps d’attente au téléphone ou par email trop long.

En effet la gestion des coûts des ressources humaines vont avoir un très gros impact sur la qualité du service. Si le service l’entreprise possède beaucoup de salarié dans le service client le temps d’attente sera moins long. A l’inverse si un service l’entreprise est petit (peu de salarié dans le service client) le temps d’attente sera plus long et l’entreprise devra trouver d’autres solutions afin de compenser ce problème.

La solution la plus simple pour maitriser ces couts est l’externalisation. L’entreprise ne se soucie plus de la scalabilité de son service client, ni de sa formation mais juste des chiffres donnés et les résultats produits par l’entreprise externe.

Cependant en externalisant le service client, il peut perdre de sa qualité. Il peut y avoir un écart entre la culture des prestataires et celle de l’entreprise. Si l’entreprise décide d’avoir une mentalité « client first » ce n’est peut-être pas le cas de l’entreprise externe qui va juste réaliser sa mission.

Les prestataires vont juste appliquer un protocole et répondre au client, et peut être pas de la manière souhaitée par l’entreprise. Pour l’entreprise du prestataire, ce qui va compter sont les résultats chiffrés comme le temps d’attente d’un client avant d’être en relation par un conseillé, le taux de tickets résolut… Elle ne va pas chercher à connaitre la satisfaction du client par des questionnaire ou autre.

De plus, les service clients externalisé sont souvent dans des pays ou la main d’œuvre n’est pas cher comme en Afrique ou en Inde. Il peut y avoir des problèmes de communication entre le client et le service client.

Pour résumer, une entreprise peut externaliser le service client pour se libérer des ressources et se concentrer sur son savoir-faire. Elle gagnera une compétence qu’elle ne maitrise pas.

Mais elle risque de perdre une certaine qualité et sa culture d’entreprise. Ses clients ne se reconnaitrons surement pas dans cette culture d’entreprise et risque d’aller chez un concurrent.

Il n’y a donc pas de choix miracle, mais une décision stratégique d’entreprise à prendre en fonction de ses objectifs. Si elle veut maintenir sa culture d’entreprise de client first et son image de marque, elle ne doit pas externaliser son service client.

**Réorganiser ou créer le service client en interne permet de maitriser l’image de marque :**

Créer un service client dans l’entreprise n’est pas simple en termes de ressource humaine et charge de travail. Si l’entreprise connais une forte évolution, les premiers impactés seront le service client (temps d’attente, qualité de réponse). Il se peut qu’une entreprise possède déjà un service client en interne, dans ce cas-là il faut qu’elle l’étudie et voir les axes d’amélioration.

La solution pour la scalabilité est le recrutement, qui est de nos jours difficile et couteux car il faut former les nouveaux salariés à gérer différentes situations plus ou moins complexe sur l’ensemble des connaissances du secteur de l’entreprise et à des outils de CRM tiers.

Cependant, ne pas externaliser permet de garder la maitrise de son image de marque via son service client, limite les fuites d’éléments confidentielles et de ne pas changer d’organisation. Dans mon questionnaire les critères clés d’un service client performant pour un client sont :

* Rapidité : le client doit avoir une solution à son problème rapidement.
* Pertinence : la solution apportée doit être en adéquation avec la question ou le problème
* A l’écoute : le service client ne doit pas s’arrêter à donner des réponses ou résoudre des problèmes, il doit écouter le besoin des clients ou les critiques.
* L’humain : les clients s’attendent à communiquer à une réelle personne, le service client peut communiquer comme si le client était un ami avec des formes de politesse et cordialement.

Pour Aude, un service client au sein de l’entreprise est aussi un avantage concurrentiel auprès des appel d’offre : « D’autre part il faut aussi présenter aux clients cette équipe comme leur point de contact privilégié en cas de questionnement. ». On rejoint l’idée la stratégie « client first » qui met le client au cœur des priorités de l’entreprise. Avoir un service client et être en mesure d’apporter une solution rapidement est un très gros avantage. De plus dans le B2B, 91% des acheteurs sont influencés par la bouche à oreille (étude de userfulsocielmedia.com, mars 2014), donc il faut se mettre en tête que si nos clients sont satisfaits de notre produit ils vont nous faire de la publicité en nous recommander auprès de leurs collègues, comme le dit l’étude : « 61 % des acheteurs de technologies citent les recommandations de collègues comme le facteur le plus important dans la décision d’achat ».

Il est donc primordial de recruter et former des salariés qui adopte cette mentalité, sinon ça ne collera pas avec le client et la vie d’entreprise. Au-delà d’une réponse, le client s’attend à une aide humaine et compréhensive. Si l’expérience support du client n’est pas bonne, c’est dans la majeur partie des cas un client perdu. De plus, les clients auront plus confiance envers un service client interne qu’un service client externe, ce qui est un autre avantage concurrentiel.

Les outils en interne dans l’entreprise sont extrêmement importants et doivent être performant. Ils doivent faciliter la vie des Customer Success Manager supprimant les actions inutiles dans les tâches quotidiennes.

Pour mesurer la performance il faut des objectifs. Même si l’objectif numéro un est la satisfaction du client, les services clients doivent se fixer des objectifs. Cela peut aller du nombre de dossier ouvert par jours ou par semaine jusqu’à la note finale donnée par chaque client en fin de dossier.

Par exemple dans l’entreprise Batch, Aude explique qu’après chaque formation elle envoie par email un questionnaire de satisfaction très rapidement pour avoir des réponses à chaud. Cet outil est un KPI qui se nomme Customer Effort Score, qui détermine la satisfaction ou non dans son expérience de support client.  Le questionnaire comprend des questions de ce type :

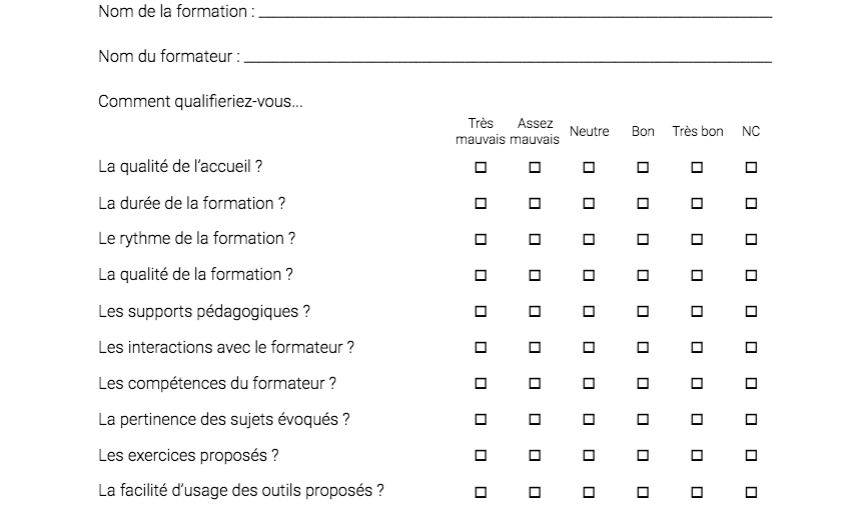


Figure 6 : Questionnaire de satisfaction Batch

Elle c’était aussi fixé plusieurs objectifs, que n’avoir aucun assez mauvais ou très mauvais « Le rythme de la formation », ce qui était pour elle synonyme d’ennuie ou de mauvaise prestation de sa part.

Ce genre de questionnaire est très importants afin de recueillir les avis des clients et ces avis reflète l’image de marque perçu par le client.

Grâce aux objectifs, l’entreprise peut déterminer les points faibles à améliorer et les points forts qui ont séduit le client.

Les agents du support doivent consacrer un maximum de temps aux problèmes des clients de manière efficace et autonome. L’entreprise peut investir et innover dans son service client comme elle le souhaite, ce qui serait difficile ou couteux en externalisant. Surtout aujourd’hui, de nombreux services clients testent l’intelligence artificielle et remarque déjà des bénéfices.

Enfin le service client peut travailler avec l’équipe UI/UX (expérience utilisateur). Par exemple travailler main dans la main dans l’expérience utilisateurs d’une application afin de la rendre très intuitive et donc réduire le nombre d’erreurs et de questions des clients.

Pour conclure, créer un service client au sein de l’entreprise est couteux mais essentiel et bénéfique en termes de qualité de service.

**Utiliser des outils ou des technologies innovantes au sein du service client :**

Beaucoup de tâche du quotidien des Customer Success Manager sont des tâches redondantes et qui prennent du temps. Afin de s’exonérer de ces dernières, beaucoup d’entreprise investissent dans des nouvelles technologies ou du développement d’application qui automatise ces tâches. Nous allons voir plusieurs nouvelles technologies qui se montre bénéfique dans le service client :

**Une relation cliente omni canaux :** cette solution permet de centraliser sur une seule plateforme l’ensemble des éléments de contact conversationnels avec les clients comme les réseaux sociaux, les chats bots, les emails, les live chats. Un grand nombre de canaux sont proposés.

Ceci apporte un réal gain de temps pour les salariés qui ont directement toutes les informations. C’est aussi un bon moyen pour ne pas louper un ticket sur une plateforme ou un réseau social.

Ces outils qui centralisent les canaux offre souvent des statistiques très intéressantes, notamment des KPI afin d’étudier les performances du service client.

**L’intelligence artificielle :** les clients sont devenus très exigeants en termes de temps d’attente et bien souvent la réponse est assez simple ou la question a déjà été posée auparavant. C’est là qu’intervient les chats bots, qui recherche une réponse dans une base de données en fonction de la question. Les anciens chats bots étaient juste des bases de données avec des questions, et le bot cherchait les mots clés de la question afin d’avoir une réponse adéquate. Maintenant grâce à l’intelligence artificielle le bot analyse la question afin de trouver la meilleure réponse, mais il apprend aussi tout seul à mieux trouver la réponde.

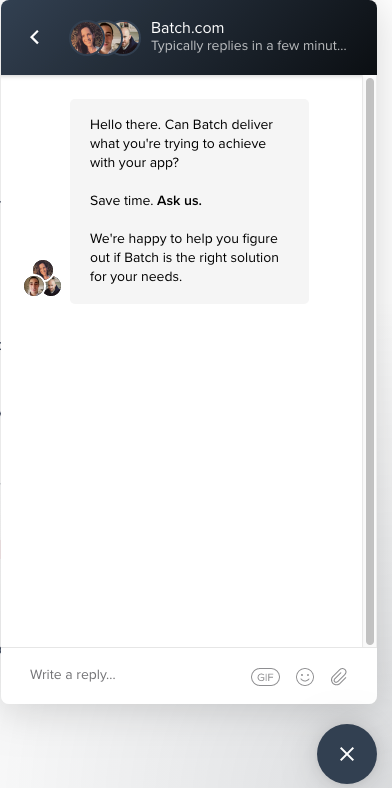


Figure 7 : Exemple de message d’un chat bot

Cette technologie est aussi présente dans les live chats ou un robot propose des réponses toutes prêtes aux Customer Success Manager afin qu’il puisse répondre rapidement. Ces réponses vont d’un simple « Bonjour, comment puis-je vous aider ? » à un tutoriel avancé avec des captures d’écrans.

Aude Mascarelli (CRM Project Manager chez Batch) lors de l’interview m’a expliqué que cette technologie de proposition de message lui faisait gagner un temps énorme, car avant cette innovation les agents de support devaient se créer des fichiers Word et faire des copiés collés et c’était une énorme perte de temps.

L’intelligence artificielle peut être utilisé dans d’autre cas comme par exemple pour analyse les données du service client (nombre de ticket reçu par jours, nombre de ticket traités). Ces données peuvent être utilisé pour des décisions stratégique dans l’entreprise (recruter plus de salariés, améliorer le produit…).

D’après les résultats de mon questionnaire, 42% des répondants qui ont eu à faire à un chat bot n’ont pas eu une réponse adaptée. Grâce aux progrès de l’intelligence artificielle il devront devenir plus performant dans les prochaines années.

**La blockchain :** technologie de stockage et de transmission d’informations, transparente, sécurisée et décentralisé. Souvent considéré comme un grand livre public, il faut s’imaginer un très grand cahier que tout le monde peut lire et écrire librement et gratuitement.

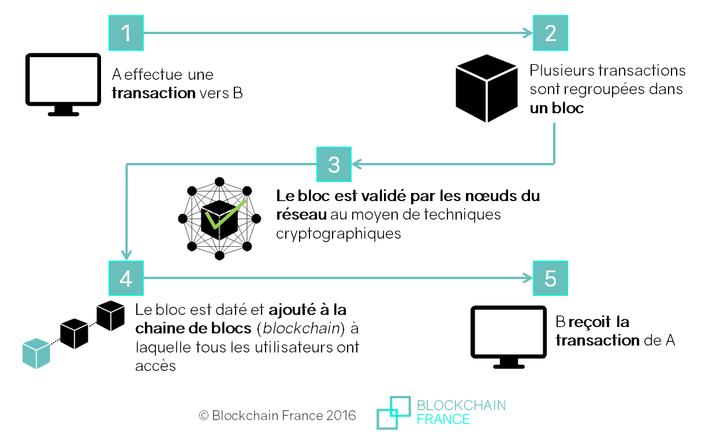


Figure 8 : Explication de la blockchain

Des entreprises ont mis en place la blockchain au sein du service client, afin d’automatiser des tâches et gagner du temps. Par exemple une entreprise d’assurance a mis en place cette technologie pour rembourser ses clients dont leurs vols d’avion ont été annulé. Le fonctionnement est simple, la compagnie d’assurance a mis au point une blockchain (un grand livre) et les compagnies d’avions y enregistrent chaque vols (date et heure de décollage, nom des passagers, destination, numéro de vol). La compagnie d’assurance lie chaque écriture et analyse si un vol a été annulé alors elle regarde les la liste des passagers, si un passager est client elle regarde s’il est assuré et si oui elle le rembourse automatiquement. Cette utilisation de la blockchain est très avantageuse car le voyageur n’a pas à contacter le service client et remplir un dossier. C’est un très gros gain de temps pour l’équipe Customer Success.

On pourrait imaginer une autre utilisation de la blockchain pour le service client avec une création d’une plateforme collaboration ou tous les clients peuvent voir les questions et s’aider en rapportant des retours d’expérience ou des cas précis.

La blockchain est vu comme la prochaine révolution de la relation cliente ou une nouvelle perception du service client. Peut-être qu’un jours la blockchain sera administré par une intelligence artificielle, ce qui automatisera entièrement les services clients.

Les équipes de Customer Success n’auront plus qu’à s’occuper de l’accompagnement des clients comme la création de campagne de fidelisation dans le secteur du CRM.

Investir dans les nouvelles technologies amène plusieurs avantages :

* Gain de temps : les bots ou les logiciels en interne permettent d’automatiser des taches et de libérer énormément de temps pour les agents du support.
* Avantage concurrentiel : un service client innovant et différent des autres permet à l’entreprise de se démarquer de ses concurrents et d’améliorer son image de marque.
* Gain de productivité : si le service client gagne du temps, il gagne aussi en productivité et peu se concentrer sur l’accompagnement des clients pour leurs projets.

# Préconisations

## Préconisations générales

## Investir dans les nouvelles technologies

Les recherches ont révélé que les entreprises qui ont investirent dans les nouvelles technologies ont dégagé des bénéfices.

Notamment en termes d’intelligence artificielle, les services clients sont moins débordés et le temps d’attente des clients est moins long. Il existe maintenant des outils comme les chats bots qui apportent une solution cohérente de manière autonome, sans l’intervention d’un salarié. Ce genre de technologie introduit l’ère des services clients 24/7.

Dès que l’entreprisse évolue son nombre de client augmente, ce qui fait plus de travail pour le service client. En plus de cela, les entreprises proposent de plus en plus des services ou produits à l’international ce qui est un problème aussi avec le changement d’heure pour le service client.

L’objectif d’investir dans les nouvelles technologies est d’alléger la charge de travail des Customer Success Manager des petites questions redondantes afin qu’il se concentre sur des plus gros problèmes ou sujets et réduire le temps d’attente des clients. Plus de la moitié des répondant à mon questionnaire de plaignaient d’un temps d’attente trop long.

Une entreprise peut investir dans des chats bots performants afin d’automatiser certaines tâches ou donner une première solution aux clients et donc limiter le temps d’attente.

La difficulté de mise en place d’un chat bot est son entrainement. En effet pour qu’il soit performant il faut qu’il soit entrainé par des questions afin qu’il repère les mots clés les plus utilisés et définir les réponses de qualités.

Pour le mettre en place correctement, il faut commencer par le développer ou l’acheter. Après la phase de conception il faut l’entrainer avec des questions simples et avec un petit échantillon de client. Petit à petit augmenter l’échantillon de client et la difficulté des réponses.

Afin de voir si le chat bot est un plus pour le service client, des résultats quantitatives sont disponible comme le nombre de question répondu correctement, le nombre de question incomprise, ce qui va permette d’améliorer le bot. Enfin les résultats peuvent être qualitatifs comme le retour des clients sur ce bot.

Pour gagner du temps précieux, les entreprises peuvent développer des outils interne afin d’automatiser certaines tâches, comme par exemple créer un tableau de bord avec la liste des clients pour pouvoir les retrouver facilement, avoir leurs coordonnées… Comme le dit Jonathan Lefèvre dans son retour d’expérience (L’obsession du service client, 2018), « les outils internes sont souvent un point négligé ». L’entreprise peut investir dans du temps de développement afin de gagner du temps en ressource humaines. Ce temps gagné pourrait être utilisé pour un accompagnement plus personnalisé des clients. C’est ce que fait l’entreprise Batch, ou j’ai réalisé cette année d’alternance.

Pour moi la blockchain est l’outils indispensable dans les futurs service clients. Les possibilités sont impressionnantes grâce à cette innovation. Dans plusieurs année la blockchain sera au même niveau qu’internet en termes d’utilisation et sera devenue indispensable, grâce à son coté totalement transparent. Transparent car tout le monde peut voir les échanges dans la blockchain, et peut aussi écrire dedans.

L’objectif d’utiliser la blockchain dans le service client est de décentraliser une base de données qui contient l’historique de tous les échanges. Elle permettrait donc d’automatiser beaucoup de processus souvent long à traiter entre plusieurs acteurs.

Décentraliser les données permet de les rendre accessible à tous n’importe quand et n’importe où. La blockchain est un outil dans le service client qui pourrait enlever toutes les interactions entre le client et le service client de l’entreprise.

Par exemple un service comme la SNCF utilise la blockchain dans son service client : la liste des trains sont enregistrés dans la blockchain, dès qu’un train a du retard un enregistrement est fait dans la blockchain et une notification est envoyé aux voyageurs concernés sur leur téléphone avec le temps de retard, la ligne etc... Le client est déjà au courant du retard et ne va pas contacter le service client. Le service client ne doit donc pas répondre à tous les voyageurs du train et gagne du temps.

Les difficultés pour mettre en place la blockchain dans le service client est technique et couteux. Tout d’abord il faut créer une blockchain et une plateforme intuitive pour le client et le service support. Ensuite il faut récompenser les utilisateurs qui offre leurs machines pour faire fonctionner la blockchain et payer une infrastructure. Une autre difficulté est de réunir plusieurs acteurs souvent indirects, comme par exemple l’agence de voyage, l’assurance de voyage, le voyageur et l’aeroport.

Les résultats attendus sont identiques que les autres technologies, le service support devrait être moins débordé. On pourrait même envisager la réduction de l’équipe de support, et avoir juste une personne qui contrôle comme dans le monde automatisé de l’industrie. Les KPI comme le Customer Satisfaction Score (CSAT), le First Call Resolution (FCR) décrit dans la revue vont être de bons indicateurs afin de détecter des disfonctionnements dans le service client ou au contraire les progrès.

## Adopter une culture d’entreprise

Les recherches ont révélé qu’une entreprise doit avoir une réelle culture du service client notamment du client first afin de concentrer toutes ses priorités sur le client. Cette culture doit être encré dans l’ADN même de l’entreprise. Elle permet à l’entreprise d’avoir un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents et d’avoir une image de marque de qualité. Pour ce faire elle doit être joignable facilement et répondre aux clients sur les réseaux sociaux, par email, par live chat ou par téléphone.

L’objectif de cette stratégie est de mettre le client au centre de l’entreprise afin d’améliorer le produit ou le service en fonction de ses retours et de ses besoins afin d’améliorer le produit ou le service et d’avoir une bonne image de marque.

Si une entreprise décide de mettre en place cette stratégie de client first, elle va améliorer son image de marque et la qualité de son service ou produit. Tous les salariés seront au courant des problèmes rencontrés par les clients et ils se sentiront plus concernés par les futurs projets. D’après mon questionnaire 53% des répondants ont vécu une mauvaise expérience client.

La difficulté pour mettre en place cette stratégie est de revoir l’organisation entière de l’entreprise. Tous les salariés doivent être présent sur le service client, bien sûr moins longtemps que l’équipe Customer Succes mais au moins une après-midi par mois pour se sentir concerné. Cette stratégie est plus simple à mettre en place quand une entreprise fait du B2B que du B2C car il y a moins de clients.

En revanche il est très simple de mettre en place cette culture dans une startup.

Pour mettre en place cette stratégie il faut que l’entreprise apprenne à connaitre ses clients (identifier, écouter, comprendre). Pour ce faire elle peut proposer des sondages afin d’obtenir des données sur ces clients on mettre en place des outils de CRM.

La génération des données se fait avec les moyens de communication avec le client. Ensuite il faut segmenter les profiles afin d’effectuer des actions adaptées à chaque client. Une équipe de Customer Success Manager pourrait être assimilé à chaque segment, afin qu’il soit plus performant et aient plus de temps pour s’occuper d’un client.

Les résultats vont se sentir aux files des mois. Tout d’abord les retours des clients vont être le principal indicateur de satisfaction. S’ils sont convaincus et satisfaits, ils vont en parler autour d’eux et amener d’autres clients, ce qui va engendre une croissance de chiffre d’affaire.

Des questionnaires de satisfaction peuvent aussi être de bon indicateur pour analyser l’évolution du service client.

Pour conclure, diffuser la voix du client dans l’entreprise permet de gagner en efficacité. Une entreprise qui adopte la mentalité de service client first est capable de proposer une expérience unique en termes de service client parce qu’elle a impliqué tous ses collaborateurs et car elle n’en fait pas un objectif mais un culte.

## Recrutement et formation

Pour pérenniser la culture de client first, les entreprises se doivent faire évoluer leurs équipes en fonction de la charge de travail et former les nouvelles recrues. De manière général une entreprise prend un risque lorsqu’elle recrute un nouveau salarié. La phase de recrutement dans un service client est encore plus importante car c’est le service qui est le plus près des clients. Dans mon questionnaire, les principaux axes d’amélioration étaient le temps d’attente d’un service client et la manque de formation des agents du support.

L’amélioration du temps d’attente se fait par le recrutement de nouveaux agents et celle du manque de connaissance par des formations plus approfondies.

La difficulté de recrutement beaucoup de salariés est le cout d’un salarié en France. Celle des formations est aussi le coût car un salarié en formation n’apporte rien à l’entreprise. C’est un investissement sur le long terme.

Pour avoir un recrutement de qualité, il faut mettre en place un processus de recrutement exigent. Dans ce processus la règle principale est : « nous ne faisons aucun compromis sur le degré de passion des candidats, leurs compétences rédactionnelles ou leur niveau d’empathie », Jonathan Lefèvre (L’obsession du service client, 2018). Le recrutement doit se baser sur la recherche de personne motivé, passionné et engagé dans la culture du customer first. Le métier de Customer Success manager ne demande pas de compétence en particulier, ce qui permet de former des équipes avec des profils très différents.

Aude Mascarelli (CRM Project Manager chez Batch) avait idée de créer des équipes spécialisées pour un gros client, qui a des besoins particuliers ou des spécificités métier à respecter. Intégrer un collaborateur dans une petite équipe lui permettrait d’apprendre et de s’adapter plus rapidement.

Une fois que les salariés sont recrutés, il faut les former.

L’entreprise qui adopte la mentalité de customer first doit réaliser des formations sur son produit ou service. Les collaborateurs, en particulier ceux qui font partie de l’équipe Customer Success doivent avoir des connaissances techniques propre à leur secteur d’activité, que ce soit le service de l’entreprise ou celui d’un concurrent.

La difficulté dans le recrutement de collaborateur est le risque économique engendré. Aujourd’hui les entreprises ont du mal à recruter et faire confiance à de nouveau collaborateur, surtout à recruter des jeunes. Le taux de turnover[[10]](#footnote-10) est assez élevé dans le secteur du service client (25% dans les centres d’appels et 18% dans le service clients interne).

La stratégie de mise en œuvre serait d’ouvrir un budget pour le recrutement et de faire participer un ou deux Customer Success Manager lors des entretiens de recrutement. Ce procédé permet de jauger le type de profil, et remarquer s’il conviendra par la suite.

Cette stratégie amènera l’équipe du service client à évoluer et devenir le moteur de l’entreprise, vu que nous parlons de stratégie de « customer first » ou « customer centricity ». Cette croissance d’équipe apportera que du plus dans l’accompagnement des clients, ce qui s’ajoutera aussi à la croissance de l’entreprise et de ses bénéfices.

## Une stratégie en or pour les startups

Une startup est caractérisée par ces trois points :

* Elle est temporaire : c’est une phrase dont le principal objectif est d’en sortir
* Elle recherche son business model : cherche comment gagner de l’argent
* Industrialisable : une fois que le model fonctionne, il peut être réalisé à plus grande échelle

La stratégie de customer centricity ou du customer first s’intègre parfaitement dans la mentalité et la culture des startups.

Au début une startup ne possède pas beaucoup de collaborateurs et de clients, le lien entre eux est donc plus fort. Beaucoup d’incubateur propose d’aider les startups à optimiser leurs service client, afin qu’il ne soit pas un frein pour la startup ou un cas d’échec.

L’objectif est de voir quels seraient les avantages et les inconvénients d’appliquer une stratégie de customer customer first au sein d’une startup.

Avantages :

Une startup démarre sans client, la meilleure manière d’en acquérir est d’établir une relation confiance en leurs proposant un accompagnement personnalisé.

Chose possible vu qu’une startup possède peu de client au démarrage. Aude Mascarelli (CRM Project Manager chez Batch) me racontait ses débuts en tant que Customer Success Manager et évoquait le fait d’avoir peu de client au début est un réel avantage car elle pouvait faire un suivi plus en en détails des projets de ses clients.

Proposer ce genre de service devient un bon moyen de se faire connaitre grâce aux bouches à oreille, si le service client est de qualité alors les clients recommanderont la startup. Avoir un service client au top est un très gros atout pour gagner un appel d’offre.

La startup peut aussi adopter cette culture dès le départ en mettant le client au centre de ses priorités et travailler avec lui pour améliorer le produit, sortir de nouvelles fonctionnalités…

L’entreprise Captain Train ou travaillait Jonathan Lefèvre (L’obsession du service client, 2018) était un début une startup qui a lancé une application mobile destiné aux proches des créateurs. La startup a su se démarquer de son plus gros concurrent qui est la SNCF, en mettant en place un service client très performant. Elle s’est démarquée en traitant le client comme un ami (vu qu’au départ l’application était destinée à leurs proches).

Afin d’accentuer cette proximité, des rencontres peuvent être organisé régulièrement que ce soit un repas le midi ou une réunion pour des retours d’expérience du client. Ces moments sont importants pour examiner les problèmes des clients et y apporter des correctifs.

Une startup n’est pas obligée de recruter beaucoup de salarié au sein du service client si tous les collaborateurs sont concernés et y participent. Les équipes se formeront au fur et à mesure de l’évolution de la startup.

Il faut vraiment considérer le service client comme un levier de croissance, qui va permettre d’acquérir de nouveaux clients et de les fidéliser. Le service client doit être perçu comme un outil d’apprentissage pour améliorer le produit et le service.

Inconvénients :

Le service client prend beaucoup de temps (réponse aux clients, les aider) et les startups en manque. L’objectif principal d’une startup est de se sortir de cette situation en devenant une entreprise avec un business model fiable. Un choix devra être fait entre développer le produit rapidement et ajouter plein de fonctionnalités ou rester sur le produit de base et aider les clients. Ce choix est une décision stratégie majeure pour la startup.

La startup n’aura peut-être pas la possibilité de conserver la qualité de service client élevée quand que le nombre de clients va augmenter. Ce problème de scalabilité a souvent été rencontré car il n’est pas traité rapidement et le service client devient vite dépassé.

Comme nous l’avons déjà évoqué : un service client qui perd de la qualité impact directement l’image de marque de l’entreprise. Une organisation est de rigueur afin de répondre à tous les clients.

La difficulté de mise en place de service client customer first dans une startup est surtout lié au manque de temps et d’organisation. Il ne faut pas qu’elle consacre tout son temps dans le service client, mais pas qu’elle le délaisse aussi.

Pour conclure la mise en place d’un service client au sein d’une startup a donc des avantages et inconvénients. Pour la mettre en place une petite équipe suffit, souvent ce sont tous les salariés de la startup même. Chaque personne a son domaine d’expertise et peut aider un client. Au fil du temps la startup peut imaginer des méthodes pour gagner du temps sans diminuer la qualité du service support comme écrire une documentation ou réaliser des vidéos explicatives sur l’utilisation de son produit ou service. Cette stratégie a été utilisé par de nombre startup qui aujourd’hui son de grosse entreprise comme Trello ou encore Zappos.

Le service client peut être un réal atout économique et commercial. Les clients satisfait du produit ou du service et de l’accompagnement vont recommander la startup à d’autres clients.

Le retour client sera le premier indicateur pour savoir si cette stratégie a fonctionné. Une startup ne doit pas se concentrer sur des KPI comme le temps d’attente avant une réponse mais sur la satisfaction de ses clients.

## Préconisations pour Batch

## Recrutement et formation dans l’équipe Customer Success

Le service client de Batch est déjà très performant (réponse aux clients en moins de 3 minutes en moyenne) et est un réal atout pour l’entreprise. La croissance de l’entreprise ne cesse d’augmenter depuis 2017, ce qui oblige une réorganisation de l’entreprise et en particulier de l’équipe support.

Aujourd’hui l’équipe est composée d’un Director of Customer Success et quatre Customer Success Manager. L’équipe arrive à gérer les clients qui ont des questions en live chat mais ils aident aussi les clients à préparer des campagnes marketing à l’aide de l’outils proposé par Batch. L’équipe possède du temps de libre car une documentation est à disposition pour les développeurs qui veulent savoir comment installer l’outils sur leurs applications. Il y a aussi des articles de blog pour les clients qui sont du métier du marketing sur des sujets plus CRM.

En vue de cette forte croissance, l’entreprise va-être obligé de recruter pour supporter la charge des nouveaux clients.

L’objectif est donc de recruter des Customer Success Manager pour s’occuper de tous les clients, et réduire le temps d’attente des demandes. Ceci est important pour ne pas perdre les clients ainsi que les abonnements.

Batch se doit de recruter des salariés motivés et les former au secteur du CRM (Customer Relationship Management), cœur de métier de l’entreprise mais aussi des plateforme tiers (Google analytics, Selligent, Segment).

Les difficultés sont dans la formation, ou la plateforme proposé par Batch est complexe. Il est a beaucoup de fonctionnalités assez techniques lié à deux métiers : l’envoi de notification push (SDK) et le CRM. Il est donc difficile pour un nouveau collaborateur d’aider les clients surtout ceux de longue date qui maitrise la plateforme et ont des questions précises et complexe sur leurs cœurs de métier.

La méthode de formation la plus approprié serait de former les nouveaux collaborateurs en les invitants aux formations vendues pour les clients. Ces formations sont de qualité car à la fin les clients remplissent en questionnaire et note la prestation. Aujourd’hui les formateurs ont majoritairement des retours très positifs et sont encouragé à continuer leurs travails de qualité.

Ensuite les nouveaux Customer Success Manager pourrait intégrer une équipe qui est déjà attaché à un gros client, et commencer à interagir avec le client. Chaque groupe possèdera un échantillon de client pour que le Customer Success Manager connaisse le client. Cela rassure le client de parler toujours à la même personne.

Si le taux de turnover augmente à cause de la hausse des recrutements, c’est qu’il y a un problème de formation ou de méthode de travail chez les nouveaux collaborateurs. Les chiffres encourageants seront la diminution du temps de réponse sur le live chat grâce aux nouveaux agents du service support. Les retours clients seront aussi bon voir meilleurs, ce qui donnera des KPI rassurants.

## Réorganisation du service client

L’entreprise Batch possède un fort atout par rapport à ses concurrents : son service client. Au cours de mon année d’alternance j’ai vu beaucoup de client souscrire un abonnement chez Batch afin de profiter du service client.

Batch est maintenant synonyme de qualité pour les clients et possède une forte image de marque. Maintenant que le service client est de qualité et est reconnu par les clients, l’entreprise pourrait innover dans des nouvelles technologies ou nouvelles méthodes afin de se créer un plus gros écart avec les concurrents actuels.

L’objectif est de ne jamais rester sur ses acquis. Il y a plusieurs concurrents qui se contente de copier l’entreprise car elle fonctionne bien. Pour garder son statut de leader sur le marché, elle doit innover et apporter de nouvelles choses.

Pour améliorer le service client, l’entreprise pourrait envisager une réorganisation. Cette dernière est assez simpliste avec un directeur et plusieurs managers. Batch devrait recruter plusieurs directeurs par chaque domaine, par exemple un directeur pour le service client mobile, un directeur pour le service client web, un directeur pour le service après ventes, un directeur pour le service client international ou différents pays. Chaque équipe seraient spécialiser dans son domaine.

J’ai remarqué que dans mon questionnaire, les axes d’améliorations principaux étaient la disponibilité des experts, leurs niveaux techniques et leurs connaissances des clients. Cette réorganisation permettrait d’attribuer plus de ressources humaines sur les plus gros et fidèles clients, et accompagner les nouveaux clients dans leurs réalisations de leurs projets. L’entreprise est déjà active sur différents salons internationaux pour présenter son service et rencontrer ses clients. On pourrait aussi imaginer ouvrir des locaux à l’étranger comme aux États-Unis pour réaliser des formations et rencontrer les clients. Comme le disait Gandolfo Dominici (Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily, 2010) : « La qualité du service et la satisfaction de la clientèle sont les facteurs essentiels au succès de toute entreprise. Les entreprises existent parce qu’elles ont un client à servir ». Aller à la rencontre de ses clients permet de mieux les fidéliser, que qui une valeur ajoutée pour l’entreprise.

La difficulté d’une réorganisation est le changement. Certains salariés n’aiment pas le changement ou ont leurs habitudes depuis plusieurs années, et cela leurs va très bien. Comme nous l’avons vu précédâmes, il faut donc recruter des directeurs, des managers et des agents, ce qui est très long pour une petite entreprise. Cette réorganisation ne va pas se faire en un mois, mais sur plusieurs années.

C’est une stratégie à long terme, le plan d’action serait de fragmenter les clients en fonction de leurs contrats et plan de support choisis (gros client, moyen client, petit client) mais aussi de leurs secteurs d’activité (banque, travaux publics, informatique…). Ensuite attribuer un directeur par fragment, puis recruter petit à petit les équipes. C’est un projet qui nécessite un fort budget et beaucoup de temps.

L’entreprise va commencer d’ici 2020 une grande réorganisation en recrutant des postes à responsabilité comme un Product Manager, Product Owner, des développeurs afin de libérer du temps à certain employés.

Si ce projet est mené à bien, le service client sera plus fort que jamais grâce à sa présence à l’international et son expertise dans plusieurs secteurs d’activité.

Les formations seront de meilleures qualités et les clients bénéficieront d’un service client au-dessus de leurs espérances. Les KPI et retours des clients seront le moyen d’analyser les bénéfices de cette réorganisation.

L’entreprise a déjà connu cette réussite avec l’application AppGratis entre 2010 et 2012. Il n’y a aucune raison qu’elle n’y arrive pas une seconde fois.

# Analyse du mémoire

## Problèmes rencontrés

Au cours des recherches pour la réalisation de mon mémoire, j’ai eu des difficultés sur certains points de la réalisation.

**Choix de la problématique et du corpus :**

Ma première difficulté majeure a été de choisir une problématique autour des service client qui au début n’était pas assez précise. Ma problématique a beaucoup évolué lors de ma phase de recherche.

Phase aussi complexe car le domaine du Customer Success est assez récent et il y a peu de recherche scientifique ou documents lié. Utiliser des outils comme Google Scholar. Les articles sont souvent très détaillés, ce qui les rends long et difficile à comprendre.

Cependant il y a beaucoup d’article d’entreprise comme Amazon, Trello ou encore Captain Train qui ont écrit dans livres autours de leurs retours d’expérience très intéressants, souvent en anglais.

Mon choix de corpus a donc été assez restreint avec des retours d’expérience et des articles scientifique.

L’analyse fut plutôt longue et répétitive notamment pour les préconisations générales et celle de mon entreprise, qui se rejoigne.

**Accompagnement et méthode :**

J’ai eu des difficultés dans rédaction et la structuration de mon mémoire. Par exemple pour confronter des idées dans mon corpus puis les utiliser des mes préconisations.

Je devais avoir un suivi avec un tuteur de mémoire mais malheureusement cette personne devait s’occuper de plusieurs étudiants et n’a jamais vraiment apporter de solutions pour m’aider.

**Récolte de données :**

Lors de la création de mon questionnaire, je pensais récolter beaucoup d’informations et qu’elles seraient très pertinentes. Au bout de quelques semaines j’ai dû modifier mon questionnaire afin d’avoir des réponses plus précises dans le domaine que je voulais, car les questions étaient trop ouvertes ou trop vastes. J’ai dû aussi faire pas mal de pub afin d’avoir un bon nombre de réponse, sans compter celle des personnes qui répondent n’importe quoi.

Pour mon interview, elle a dû se faire rapidement car ma collègue n’avait pas beaucoup de temps à me consacrer. Les réponses auraient pu être plus détaillés mais j’avais déjà pas mal de données à traiter.

## Résolution des problèmes

Comme l’a dit Albert Einstein : « un problème sans solution est un problème mal posé. ». A chaque problème rencontré, j’ai trouvé une solution. Soit de manière autonome dans un livre ou sur internet, soit avec l’aide d’une personne tiers comme un collègue, un camarade de promotion ou une personne de ma famille. Voici comment j’ai résolu mes problèmes et réussie à produire ce mémoire :

**Choix de la problématique et du corpus :**

Ma problématique a évolué aux files de mes recherches et discussions sur ce sujet. J’ai parlé de mon sujet et de ma problématique avec plusieurs collègues qui m’ont donné des pistes d’étude et des œuvres à analyser.

Ces recommandations m’ont permis de choisir un corpus assez large avec plusieurs article scientifique et des retours d’expérience, qui ont défini mon plan final.

**Accompagnement et méthode :**

Pour combler mon manque d’expérience et de maitrise sur la création d’un mémoire, j’ai suivi les fiches de conseils fourni par des universités trouvé sur internet. Il y a pas mal de fiche de méthodologie ou d’aide pour la création d’un mémoire, ce qui est très enrichissant.

Je me suis élaboré un planning et j’ai essayé de le suivre tant bien que mal pour prendre mon temps sur l’analyse des données, de mon corpus et confronter le tout sans être dans une pression de dernière minute.

J’ai aussi partagé avec des collègues ou des anciens élèves afin d’avoir des avis sur mes démarches et mes analyses. Obtenir retours des professionnels qui sont des experts dans leurs métier est la partie qui m’a le plus intéressé et motiver dans la réalisation de ce mémoire. Tous les conseils et critiques m’ont permis de ne pas perdre le fil de mon étude en développant une autre partie, comme par exemple celle de la blockchain.

**Récolte de données :**

Le flop de mon questionnaire m’a permis de me remettre en question et d’analyser les questions qui n’était pas performante pour obtenir un résultat analysable. La deuxième version a eu plus de succès en termes de réponse, et la troisième version a pu m’aider à faire une réelle étude sur les données collectées.

Pour mon interview je pensais que le plus dur était de trouver des questions, mais au fil de la conversation elles viennent naturellement, surtout quand on parle d’un sujet qui nous intéresse. J’avais déjà préparé des questions avant la rencontre pour faire une interview semi directive.

Le plus gros problème rencontré était alors la date de rencontre, assez difficile à obtenir à mon intervenante se situe à Paris et a un emploi du temps très chargé. Aucune date ne se callait sur le mien, emploi du temps d’alternant à moitié à l’école et à moitié en entreprise. Mon intervenante, Aude a eu la gentillesse de faire un entretien téléphonique un soir, en dehors de ses heures de travail.

## Bilan du mémoire et limites

**Bilan :**

Ce mémoire m’a permis de réaliser une étude approfondie dans un service qui est présent dans mon entreprise. En plus d’être présent, il est au cœur de toutes les décisions stratégiques et je le convoite tous les jours depuis maintenant un an.

Hormis ce côté utilisation dans le monde professionnel, tout le monde a dû contacter à un moment dans sa vie un service client pour résoudre un problème. C’est en grande partie la raison qui m’a poussé à choisir ce sujet.

J’ai appris à récolter des données dans des livres et des articles scientifiques, à confronter différentes idées mais aussi à utiliser ces données pour justifier des hypothèses.

J’ai aimé élaborer des hypothèses réalisables ou non et de les confronter à ma problématique. J’ai échangé sur l’application de mes préconisations au sein de mon entreprise et elles ont été validé par de nombreuses personnes les trouvant efficaces et réalisables.

Je pense que la clé pour la réalisation d’un mémoire est l’organisation. Il faut prendre son temps pour récolter les données (questionnaire, interview, corpus) et prendre encore plus de temps pour les analyser et les étudier de manière approfondie.

Il y a toujours des hauts et des bas, des problèmes et des solutions. Quand on rencontre un problème ou un blocage, le plus important est de se dire comment va-t-on le résoudre et il ne faut pas avoir peur de chercher une information ou une aide auprès d’une autre personne.

**Les limites :**

Je pense qu’aujourd‘hui le sujet est assez limité en termes d’expériences et d’articles. Il y a beaucoup de retours d’expériences, souvent dans l’hôtellerie ou les agences de voyages, mais les idées qui en ressortent sont souvent similaires ou se rejoignent toutes.

Une autre limite est lors de la récolte de données de mon questionnaire qui a consisté à interroger les clients pour avoir des retours d’expériences et des axes d’amélioration pour les services clients.

J’aurais pu réaliser un questionnaire visant les entreprises et en particulier celles qui possèdent un service client afin de récolter leurs avis, leurs outils et méthodes de travail sur le sujet. Mais, il faut savoir que les services clients sont souvent externalisés et les salariés des entreprises n’ont pas d’informations ou de lien avec ces derniers.

Si cette étude était à refaire dans cinq ans il y aurait plus de matière à développer. Au vu des avancés technologiques du XXIe siècle, je ne serais pas étonné de trouver d’autres nouvelles technologies ou méthodes dans le service clients dans les années futures.

# Conclusion

Actuellement, dans l’ère des clients ultra connectés, l’information est disponible instantanément et les produits et services informatiques sont devenus le quotidien de la vie sociale des clients. L’objectif de ce mémoire est d’analyser différentes manières d’investir dans le service client, évaluer les mises en place de ces stratégies et d’en déduire les bénéfices pour les entreprises.

Pour rappel, voici la problématique qui m’a permis d’étendre mes recherches : En quoi l'investissement dans le service de relation client d'une entreprise peut-elle lui permettre de gagner en performance ?

Comme le disent Gandolfo Dominici et le docteur Peter Fader, la stratégie du « client first » consiste à mettre le client au cœur des priorités et stratégies de l’entreprise. Tous les collaborateurs sont concernés par les clients, ce qui permet d’améliorer le produit ou le service en fonction des besoins des clients et de ses retours.

Nous avons vu comment ou dans quoi une entreprise pouvait investir pour améliorer son service client :

* Investir dans des nouvelles technologies et innover en termes d’outils :

Un service client à la pointe des dernières technologies est synonyme de réussite.

En effet, un service client qui utilise un outil de centralisation de tous les canaux de discussion (réseaux sociaux, emails, live chat, téléphone) ne risque pas de louper un message d’un client et les agents de support peuvent apporter une réponse rapidement. C’est aussi un gain de temps pour les équipes support car ils ont toutes les informations centralisées au même endroit pour répondre efficacement au client.

Les services clients des entreprises ont souvent des outils développés spécialement en interne pour automatiser les tâches les plus redondantes qui font perdre beaucoup de temps. Certes, cela a un coût mais il s’est avéré que les entreprises qui ont automatisé des tâches pour leurs salariés ont reconnu un gain de temps sur le long terme. Ces outils peuvent se greffer à l’outil de centralisation des canaux.

Pour limiter les questions assez fréquentes, le service support peut proposer une documentation ou une foire aux questions. Cependant, il faut que ces dernières soient très bien détaillées et bien expliquées, sinon c’est l’effet inverse et le client sera encore plus perdu.

La grande mode de 2019 : les chats bots, qui apportent une réponse adéquate à une question. Ces bots existent depuis longtemps, mais ils sont revenus sur le marché grâce à l’intelligence artificielle qui entraine les bots à donner la réponse la plus adéquate possible. Cet outil peut être utilisé comme premier lien de communication entre le client et l’entreprise, sans passer par un agent.

L’intelligence artificielle sera présente dans tous les outils du Customer Success Manager. En effet, lorsque le service client communique en temps réel sur le live chat avec un client, l’intelligence artificielle peut analyser les questions du client et proposer aux agents de l’équipe support des réponses rapides. Ce processus automatise la manière de réponse à un client, il n’y a plus besoin d’écrire toute une explication avec des images mais seulement faire un clic sur un bouton.

On parle d’innovation quand on essaye de mettre une nouvelle technologie au sein d’un produit ou d’un service. Ici notre innovation sera d’introduire la technologie de la blockchain au sein du service client. Cette technologie se caractérise comme la technologie du futur, au même stade qu’internet dans les années 2000. Nous sommes qu’au début de l’ère de la blockchain.

La blockchain offre une multitude de possibilités en termes de service client, comme le montre mon exemple avec les compagnies d’assurances et les compagnies de vols qui s’envoient des données afin de savoir si un vol est annulé, et alors les passagers qui disposent d’une assurance sont remboursés automatiquement.

* Appliquer ou mettre en place une stratégie de client first :

Afin de mettre en place une stratégie de client first et d’adopter cette culture, il faut une réorganisation totale de l’entreprise. C’est-à-dire changer toutes les stratégies et les placer autour du client. Le client devient le cœur de l’entreprise, chaque collaborateur est concerné par ses demandes. Connaitre ses besoins et ses retours ne sont que bénéfique afin d’améliorer le produit ou le service. La réorganisation oblige le service support à se former afin d’être un expert dans son secteur d’activité. En effet, le questionnaire que j’ai réalisé à révéler que la majorité des répondants pensent que les agents de service client ne sont pas assez qualifiés et peu cordiales.

La cordialité est aussi un élément très important dans la stratégie de customer first. Comme Jonathan Lefevre le disait dans son livre qui raconte son retour d’expérience (L’obsession du service client, 2018) « Nous parlons à nos clients comme à des amis. L’argot en moins, le vouvoiement en plus, nous leur parlons d’individu à individu. ». Apple réalise la même stratégie en formant ses conseillers en magasin à conseiller le client au lieu d’être forcé de vendre un produit Apple. Cela installe un lien de confiance entre l’entreprise et le client, ce qui va inciter le client à ne pas aller voir la concurrence.

Pour qu’un collaborateur s’imprègne de la culture customer first, il faut le former. Des temps de formation pour savoir gérer des situations plus ou moins techniques avec le client est obligatoire. Comme me l’a dit Aude Mascarelli, CRM Project Manager chez Batch pendant l’interview, si elle avait budget illimité elle formerait les équipes aux outils tiers utilisés par les clients et à la gestion de la relation client.

Comme les chiffres le montre, 60% des entreprises qui ont adopté cette stratégie ont eu une croissance des bénéfices. L’image de marque est construite à partir des avis des clients. Les équipes du marketing se demandent comment améliorer l’image de marque de l’entreprise. Sachant que l’image de marque dépend de la satisfaction du client, la question se retourne comment améliorer le service client.

Il est possible d’évaluer le service client avec de nombreux KPI (indicateur) comme le temps d’attente d’un client avant d’avoir une solution, le temps d’attente avant d’avoir un agent pour communiquer, le nombre de tickets ouvert par jour. Les KPI sont des données assez simples à analyser et permettent de voir où en est le service support. Par exemple, si le temps de réponse est trop loin, le problème vient du manque d’agent pour répondre ou alors du manque de formation de l’agent en question. Mais le principal indicateur reste le retour des clients, comme l’évoque Jonathan Lefevre.

Les études nous ont permis de dire que l’investissement dans le service client rend l’entreprise plus performante dans trois domaines :

* La productivité et le gain de temps :

Comme nous venons de le voir, un service client avec des outils performants et formés perdent moins de temps pour effectuer une tâche (si elle est automatisée) et à répondre à un client.

Ce temps gagné peut être utilisé pour accompagner un client lors de l’installation d’un produit ou d’un service, à l’aider à réaliser ses projets ou lui proposer des solutions afin d’optimiser son projet.

Par exemple, dans l’entreprise Batch l’équipe Customer Success (service client) cette charge de répondre aux questions des clients et de leurs apporter des solutions mais aussi a pour mission de former les clients et de les aider dans le développement de leur projet.

Pour rappel, Batch propose une plateforme de CRM (customer relationship management) qui consiste à proposer un ensemble de systèmes permettant d’optimiser la relation client, fidéliser les clients et augmenter le chiffre d’affaire.

Le service Custom Success propose donc aux clients de les accompagner dans leurs campagnes de fidélisation, plan de tagage (stratégie pour analyser les évènements faits par le client sur un mobile ou un site web). Son rôle va au-delà de répondre à une hotline.

* Avantage concurrentiel :

De nos jours, le client a accès à toutes les informations comme les prix des concurrents, les services ou produits qu’ils proposent, les avis des autres clients. Obtenir une relation de confiance entre l’entreprise et le client à travers le service client est devenu un avantage non négligeable. Durant mon année au sein de Batch, j’ai vu plusieurs nouveaux clients venir sur le live chat et dire « J’ai eu de bons retours de votre service » ou « Après la réunion… j’ai parlé avec Monsieur X qui m’a recommandé vos services ». Pour satisfaire les clients, il est donc très important de les comprendre.

L’ajout des nouvelles technologies dans le service client renforce son image et ses performances. Comme le montre l’étude intitulé « Créer un avantage concurrentiel grâce à l’engagement client et à l’IA » faite par LogMeln, les entreprises qui ont une stratégie autour de la relation client voient doubler leurs revenus et taux de conversion.

* L’image de marque :

L’image de marque est la manière dont l’entreprise est perçue par le client. L’entreprise peut sonder ses clients afin d’avoir des retours sur cette manière d’être perçu. Par exemple, Batch fournit des questionnaires pour savoir si les clients qui participent aux formations sont satisfaits ou ont des conseils à donner en axe d’amélioration. En fonction des retours, des décisions stratégiques peuvent être prises afin d’améliorer les formations.

L’image de l’entreprise sur les réseaux sociaux est aussi importante. En effet, cette dernière est visible par tous les utilisateurs d’internet. Un service client se doit d’être parfait sur les réseaux sociaux, car les informations circulent vites et l’image de marque peut perdre de sa valeur. Enfin, l’image de marque va encore une fois permettre d’établir une relation de confiance entre le client et l’entreprise ou rassurer les nouveaux clients.

J’ai établi des hypothèses de travail afin d’obtenir de nouvelles solutions à partir de mes données récoltées et mes recherches théorique. J’en est établi trois qui sont :

* Externaliser le service client n’est pas une chose à faire :

Externaliser le service client consiste à léguer ce service à une autre entreprise qui est spécialisée dans ce domaine. L’entreprise ne se charge donc plus du service client et peut se concentrer sur ses compétences principales.

Cependant, externaliser ce service engendre une perte de la qualité car bien souvent pour supporter la charge de client les entreprises prestataires sont dans des pays étranger et ne sont souvent pas assez bien qualifiées sur le service ou le produit proposé.

L’hypothèse d’externaliser le service client est réalisable pour maitriser les coûts de ce service, mais n’est pas une bonne solution en termes de stratégie car il implique une perte de la maitrise de l’image de marque de l’entreprise.

* Réorganiser ou créer le service client en interne permet de maitriser l’image de marque :

Étant donné qu’externaliser n’est pas la meilleure solution, les entreprises peuvent réorganiser leurs service client ou si elle n’en possède pas en créer un.

Il faut que ce service client puisse supporter la croissance de l’entreprise et l’augmentation des clients. Pour ce faire l’organisation et le recrutement vont être primordiale. En mettant en place une culture d’entreprise de client first, tous les collaborateurs doivent participer au service support. Cela va permettre à l’équipe support de gagner du temps afin d’offrir un accompagnement personnalisé à chaque client.

Les outils seront tout aussi essentiel afin de gagner du temps et ne pas frustrer le client. Il ne faut pas hésiter à investir dans les nouvelles technologies comme l’intelligence artificielle avec les chats bots ou des services communication internes afin d’être au point en termes de service support.

La principale stratégie afin d’avoir un service client performant commence par la segmentation des clients en fonction de leurs tailles et leurs secteurs d’activité. Ensuite, il faut attribuer une équipe de Customer Success à chaque segment. Chaque équipe serait spécialisée dans un domaine par exemple la banque, le bâtiment, la médecine. Cela apportera une réelle expertise dans chaque secteur d’activité et les collaborateurs pourront suivre leurs propres clients. Cela est donc un plus dans l’accompagnement du client qui va se sentir suivi et écouté. Cette relation de proximité va permettre de le fidéliser.

Il est aussi important de former chaque collaborateur afin que chacun soit prêt à conseiller un client de manière très précise.

Enfin, il faut connaitre la perception du client envers l’entreprise, ceci est l’image de marque. Si le client a une vision positive sur l’entreprise alors elle possède une bonne image de marque à l’inverse si le client a des visions négatives envers celle-ci, l’image de marque n’est pas glorifiante et doit être améliorée afin de progresser en termes de performance.

Pour connaitre l’avis des clients les entreprises peuvent envoyer des questionnaires de satisfaction simple avec des questions fermés du type : « Que pensez-vous de notre service client » et les réponses : « Très Bien », « Bien », « Moyen », « Peu mieux faire », « Nul ». Ce genre de question peut s’adapter pour connaitre le ressenti des clients sur des formations pour ensuite analyser les axes d’amélioration.

Posséder un service client en interne permet de maitriser son image de marque, ce qui est très important si l’on veut utiliser le service client comme avantage concurrentiel.

* Utiliser des outils ou des technologies innovantes au sein du service client :

Cette hypothèse a été pour moi la plus intéressante à étudier.

Afin d’être plus performant, les entreprises peuvent investir dans le développement d’outils interne pour automatiser certaines tâches qui font perdre du temps comme par exemple un tableau de bords avec la liste des clients, leurs informations de contact, des informations comme le nombre de clients en attente sur le live chat, les bugs actuellement connues.

Les sociétés peuvent aussi investir dans logiciels à la pointe de la technologie comme des outils de communication qui centralise tous les canaux comme les réseaux sociaux, les emails, les lives chats. Ces outils rendent la vie du Customer Success Manager plus simple et lui évite d’oublier de réponse à un client. Le service client est donc joignable et actif sur beaucoup de plateforme. Gagner du temps est l’un des principaux objectifs de l’investissement dans la digitalisation du service client. Comme nous l’avons vu plutôt ce temps va permettre de plus accompagner le client de manière personnalisé dans la réalisation de ses projets.

Pour offrir une expérience support unique aux clients, les entreprises peuvent investir dans les nouvelles technologies du moment qui sont l’intelligence artificielle et la blockchain.

L’intelligence artificielle peut être utilisée pour traiter des données à grande échelle, comme par exemple segmenter les clients en fonction de leurs tailles d’entreprise, secteur d’activité ou forfait de support choisi. Utiliser de cette manière il n’y a pas beaucoup de risque mise à part une donnée rangée au mauvais endroit comme une petite entreprise étiquetée en tant que grande entreprise.

Cette technologie est aussi utilisée dans les chats bots afin de les entrainer à donner la réponse située dans une base de données la plus adéquate en fonction de la question. L’intelligence artificielle analyse les mots clé et le sens de la phrase et répond en proposant une solution. Si aucune solution n’est trouvée il renvoie le client vers l’équipe support, c’est un très bon moyen de filtrer les questions redondantes.

Dans l’objectifs de gagner du temps, l’intelligence artificielle peut aussi aider les équipes supports en proposant des réponses déjà données aux anciens clients si des questions sont souvent similaires.

Autre technologie phare de l’année 2019 : la blockchain.

Cette technologie peut être mise en place afin d’automatiser tout le processus d’une expérience support pour un client.

Utiliser les nouvelles technologies dans le but de réduire la relation entre le service client et le client est une super idée. Tout le monde est gagné vu que le client ne perd pas de temps sur le service client et celui-ci gagne du temps pour accompagner les clients qui ont demandé un support personnalisé.

Cette hypothèse est réalisable si l’entreprise a un budget illimité en recherche et développement et qu’elle décide d’investir énormément dans le service client. Les entreprises qui ont déjà fait ce choix obtiennent des résultats très rapidement. C’est le cas d’Amazon qui propose un service client très performant et a automatisé certain processus comme la gestion de renvoie de colis défectueux.

Avec ces trois hypothèses, j’ai pu réaliser des préconisations générales pour mettre en place un service client performant qui améliorera les performances des entreprises. J’ai aussi réalisé des préconisations pour améliorer le service client de Batch. Il est déjà performant mais Batch à une grosse stratégie de croissance d’ici 2020. Je me suis donc inspiré de ce qui est en cours de réalisation comme la réorganisation du service client, en ajoutant mes idées et les données récoltées.

J’ai expliqué ces préconisations à des collègues qui les ont trouvés très intéressantes et réalisable dans le long terme.

Cette étude révèle qu’il existe plusieurs manières d’investir dans le service client en allant de la formation des collaborateurs, de la culture d’entreprise aux nouvelles technologies comme l’intelligence artificielle ou la blockchain.

Nous pouvons donc dire qu’investir dans le service client est une très bonne stratégie pour accroitre les performances de l’entreprises. En effet le but principal du service client est d’apporter une aide au client et de le rendre heureux. Quand le client est satisfait par le service client il perçoit l’entreprise d’une meilleure manière qu’un client mécontent de ce dernier. La perception qu’à le client de l’entreprise est l’image de marque. C’est un réel atout concurrentiel si elle est très positive. Un bon service client garanti donc une bonne image de marque.

De plus, un client satisfait ne va pas aller voir la concurrence car le service lui convient. Apporter un accompagnement personnalisé va permettre de mieux le fidéliser.

Les anciens clients sont fidélisés, il ne reste plus qu’à en acquérir des nouveaux. Pour ce faire le bouche à oreille est très puissant, notamment dans le milieu du CRM et d’envoi de notification push ou il y a peu d’acteur qui propose un service en SaaS. Le service client est donc un réal avantage et peut permettre a une entreprise de dominer un marché.

Cette stratégie peut être aussi un très bon levier de croissance pour les startups afin de se démarquer de la concurrence, notamment des acteurs principaux de leurs marché. Cependant c’est une décision stratégique qui peut être bénéfique ou désastreuse si la startup se fait dépasser par le nombre de client.

Ce mémoire m’a permis de chercher et développer des idées afin de répondre à une problématique qui me tenait à cœur. Le sujet du Customer Succes ou service client me passionne car dans un premier temps j’ai travaillé pendant un an avec ce service et je sais que ce sera encore le cas dans ma carrière professionnel car nous sommes dans un milieu où les clients ont toutes les informations possibles et ont besoin d’informations ou d’aide rapidement. Participer à la vie d’une entreprise qui propose une plateforme de CRM et qui a misé sur la stratégie du client first m’a permis de vivre une formidable dernière année d’alternance. Les échanges avec mes collègues, qui sont des experts dans le domaine de l’accompagnement des clients ont élargi mon champ d’étude et de réflexion.

Dans un second temps, tout le monde a eu recours à un service client dans sa vie pour un conseil, une question, une aide, une recommandation sur un produit ou un service. J’ai trouvé l’idée très intéressante de me demander comment améliorer ce service qui est souvent de mauvaise qualité à cause d’un manque de considération par l’entreprise que le met en place ou à cause de l’externalisation. Ensuite j’ai étendu mes recherches sur les bénéfices pour le client mais surtout pour l’entreprise de posséder un service client de qualité. Mon questionnaire m’a permis de confronter les avis des réels clients avec mes idées déjà consolidées lors de la recherche bibliographique.

Cette expérience m’a aussi fait connaitre le métier de Customer Success Manager qui est un métier d’avenir encore peu répandu en France. Malgré le fait que les services clients pourront être remplacés par des technologies comme l’intelligence artificielle ou la blockchain, les Customer Success Manager seront toujours là pour accompagner le client et leur rôle sera uniquement d’encadrer les clients à partir du moment où ils commencent à utiliser le service ou le produit de l’entreprise jusqu’à la réalisation de leurs projets. Ce rôle est très important dans une entreprise du numérique là où le client n’est pas toujours qualifié techniquement et a besoin d’être aidé.

Cependant, j’ai eu des difficultés lors de la phase de recherche pour ma revue de littérature. En effet, en raison de l’apparition de nouveaux outils et technologies dans le service client, le nombre d’articles scientifiques est faible ou peu exploitable.

Pour pallier ce problème, je me suis basé sur des retours d’expériences d’entreprises qui ont mis en place ces outils.

J’avais la possibilité de faire un autre questionnaire en ciblant directement les entreprises pour connaitre leurs expériences dans le service client mais je savais que beaucoup de salariés ne sont pas concernés ou n’ont même pas la connaissance de ce service dans leurs entreprises.

Pour conclure, il serait très intéressant d’élargir les recherches sur la technologie de la blockchain. De nombreux outils peuvent être développés avec la blockchain afin d’automatiser des services clients entier. Il y a souvent des procédures longues comme des remboursements ou des résiliations où il faut pleins de justificatifs qui peuvent être automatisés grâce à la blockchain.

# Bibliographie

Carmine Gallo. « How The Apple Store Creates Irresistible Customer Experiences », 2015.

Deloitte, Touche. « Etude sur le service client », 2015

Jonathan Lefèvre. *L’obsession du service client*, 2018.

Gandolfo Dominici. « Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily », 2010.

Jérémy Gallemard. « 6 KPIs de votre service client à mesurer absolument », 2017. <https://blog.smart-tribune.com/kpis-service-client>.

Jérémy Gallemard. « Chatbots : quels sont les KPIs à absolument retenir », 2018. <Https://blog.smart-tribune.com/kpis-chatbot> LogMeIn, Forrester Consulting. « Créer un avantage concurrentiel grâce à l’engagement client et à l’IA », 2010.

Peter Fader. *Customer Centricity : Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*, 2012.

Phil Libin. « Why I Love My Angriest Customers », 2013. <https://www.inc.com/magazine/201304/phil-libin/why-i-love-my-angriest-customers.html>.

ServiceNow, DevoTeam. « The AI revolution : creating a new costumer service paradigm », 2018. <https://france.devoteam.com/wp-content/uploads/sites/9/2018/09/180919_csm-white-paper_ai_revolution_servicenow_final.pdf>.

# Iconographie

[Figure 1 : Logo Batch 4](file:////Users/benjaminthomas/Library/Mobile%20Documents/com~apple~CloudDocs/Mémoire/THOMAS_Benjamin_Mémoire2019.docx#_Toc18165495)

[Figure 2:Planing GANTT 11](#_Toc18165496)

[Figure 3: Expérience support d'un client 12](#_Toc18165497)

[Figure 4: Croissance du produit et des tickets 19](#_Toc18165498)

[Figure 5: Question à classement hiérarchique avec échelle (échelle de Likert) 25](#_Toc18165499)

[Figure 6 : Questionnaire de satisfaction Batch 32](#_Toc18165500)

[Figure 7 : Exemple de message d’un chat bot 33](file:////Users/benjaminthomas/Library/Mobile%20Documents/com~apple~CloudDocs/Mémoire/THOMAS_Benjamin_Mémoire2019.docx#_Toc18165501)

[Figure 8 : Explication de la blockchain 34](#_Toc18165502)

1. « Le CRM (customer relationship management) est un ensemble de systèmes permettant d'optimiser la relation qu'entretient la marque avec ses clients, afin de les fidéliser et d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise par client. » [↑](#footnote-ref-1)
2. Client premier en anglais [↑](#footnote-ref-2)
3. Client au centre en anglais [↑](#footnote-ref-3)
4. « L'expression « business to business » (« B2B », ou « commerce B to B ») désigne l'ensemble des activités d'une [entreprise](https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise) visant une clientèle d'entreprises, ou l'ensemble d'architectures techniques et logiciels informatiques permettant de mettre en relation des entreprises. » - Wikipédia [↑](#footnote-ref-4)
5. Le growth hacking est une activité consistant à « activer la croissance » d'une entreprise, notamment d’une startup, par un ensemble de techniques de marketing permettant d'accélérer rapidement et significativement la croissance de son chiffre d’affaires. [↑](#footnote-ref-5)
6. Développement accès sur le soutien en anglais, qui consiste à développer un produit autour des retours obtenu sur le support. [↑](#footnote-ref-6)
7. Business to Business : Entreprise à entreprise [↑](#footnote-ref-7)
8. Business to Customer : Entreprise à client [↑](#footnote-ref-8)
9. Responsable du succès client [↑](#footnote-ref-9)
10. Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise. (Source : Dictionnaire Larousse) [↑](#footnote-ref-10)