

L'OBSESSION DU
SERVICE
CLIENT

Jonathan Lefèvre

Préface de **Jean-Daniel Guyot**

L'OBSESSION DU
**SERVICE
CLIENT**

**Les secrets d'une start-up qui a tout
misé sur l'expérience client**

DUNOD

Couverture : Valérie Leroux

Crédits iconographiques :
p. 25 : © Wavebreakmedia
p. 33 : © Damien Hypolite

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



© Dunod, 2018
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-078492-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	7
----------------------	---

L'expérience client comme raison d'être	11
------------------------------------------------------	----

PARTIE I.

Les problèmes des services clients traditionnels

1. Ce décalage gênant.....	25
2. Cdiscount m'a tuer.....	29
3. Autopsie d'un service client défectueux.....	35
4. Et si on faisait le contraire?	39
5. Les défis du service client chez Capitaine Train	41

PARTIE II.

Répondre vite

6. La vitesse fait tout	51
7. Képi-aïe	55
8. La réactivité au service de la qualité	63

PARTIE III.

Répondre avec style

9. Un visage humain.....	69
10. Un ton reconnaissable.....	73
11. Honnêteté et authenticité	81
12. La distance du coiffeur	89

PARTIE IV.

Répondre à l'écrit et maîtriser ses canaux

13. Les bienfaits du service client par e-mail	93
14. Aider ses clients sur les réseaux sociaux.....	101
15. Le service client par chat.....	105

PARTIE V.
Répondre efficacement

16. L'empathie est une fonctionnalité rare	113
17. Les promesses sont des dettes	119
18. <i>Inbox Zero</i> comme mode de vie.....	125
19. Devenir le meilleur guichetier de France	135

PARTIE VI.
Un rôle central dans l'entreprise

20. <i>Everyone on Support</i>	149
21. Notifications clients : quand l'écoute sincère fait la différence	159
22. Main dans la main avec le produit	173
23. L'expérience client est le meilleur marketing	177
24. Un rôle stratégique, transversal et très qualifié.....	183

PARTIE VII.
Affronter la croissance

25. <i>The best support is no support</i>	189
26. Site d'aide et base de connaissances	195
27. Formulaire de contact et accès au service client	205
28. Outils internes et développeurs affectés au service client...	213

PARTIE VIII.
Le service client comme culture d'entreprise

29. Recruter une équipe de passionnés.....	219
30. Transmettre la culture	239
31. Manager par la confiance.....	245
Reconsidérer le service client	255
Remerciements	261

Préface

Si vous deviez décrire un « bon » service client, que diriez-vous ?

Vous répondriez sans doute à cette question ce que nous avons tous à peu près en tête : un homme ou une femme, qui prendra le temps de comprendre votre problème ou votre idée, et qui vous répondra personnellement, intelligemment et avec tact.

La définition d'un bon service client est donc relativement simple, et pourtant nous avons plus de souvenirs de mauvais services clients que de bons. Il y a même très peu de chance que vous ayez déjà associé la sensation de plaisir avec l'idée de faire appel au service client d'une entreprise. Pourquoi au juste ?

Arrêtons-nous un instant sur cette définition. Que faut-il pour qualifier de « bon » un service client ? Il faut évidemment qu'il résolve efficacement les problèmes et réponde intelligemment aux questions, tout en comprenant le contexte du client. Mais il faut aussi un autre élément, présent dans cette définition en filigrane, mais très souvent oublié : une relation humaine.

Nous, humains, avons la caractéristique d'avoir une intelligence émotionnelle assez élevée. Cette particularité s'est développée au cours de centaines de milliers d'années d'évolution, au cœur de notre néocortex cérébral. Nous sommes des êtres sociaux et notre cerveau est préprogrammé pour coopérer et échanger avec d'autres, ce qui nous donne beaucoup de plaisir et de satisfaction. Plus nous avons des relations humaines fortes et pleines de sens, plus nous sommes heureux.

Nous avons besoin, en tant qu'humains, de créer du lien. Pas avec une marque ni une entreprise, pas avec des objets, mais

avec d'autres êtres doués de la même intelligence émotionnelle, pour nourrir des connexions sociales riches (ce qui exclut du jeu – pour quelque temps encore – les robots). Plus les échanges à travers ce lien sont nombreux et crédibles, plus la confiance s'installe, ce qui fortifie le lien et le rend beaucoup plus difficile à casser.

Pour mettre en place un bon service client, il faut donc créer de vraies et sincères relations avec ses clients. Et c'est là que réside toute la complexité : la communication ne peut plus être simplement unidirectionnelle (une entreprise qui parle à ses clients), mais doit être bidirectionnelle et humaine (des humains qui échangent avec des humains). Quoi de plus dur que de parler comme un humain, de sonner «vrai», dans la grande machine qu'est une entreprise ?

Nous nous sommes mis en tête que cela était possible, à grande échelle. Pour créer un tel service client, nous avons rassemblé chez Capitaine Train une équipe de personnes qui portent une attention particulière aux relations humaines et à leur complexité. J'ai eu l'immense chance de travailler avec des personnes qui savent utiliser leur bienveillance comme un formidable atout, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Grâce à ce travail, nos taux de conservation de clients d'une année sur l'autre se sont révélés exceptionnels, même au niveau mondial. Toute notre équipe s'est nourrie de manière permanente du bonheur d'aider nos clients et de nouer des relations avec eux. La plupart des membres de notre équipe ont d'ailleurs postulé chez nous après avoir goûté à l'expérience de notre service client.

En prenant en charge notre équipe «WOW», Jonathan Lefèvre a conduit avec talent cette mission, et je suis extrêmement heureux qu'il ait pris le temps de rassembler dans ce livre nos réflexions et le travail que nous avons mené dans le but de créer

à grande échelle du lien, de la confiance, et même de l'amour, avec nos clients.

N'y cherchez pas pour autant de recette magique. Ce livre n'est pas un manuel pour rendre un service client externalisé, scripté et sous-payé soudainement humain, intelligent et réactif. C'est un guide qui rappelle à quel point le commerce, même en ligne, est intimement lié à notre condition d'être social, et qui vous invite à prendre le temps d'y réfléchir comme un élément clé de votre réussite et d'une croissance solide.

Jean-Daniel Guyot

Entrepreneur, cofondateur de Capitaine Train (rachetée par Trainline en 2016), Margo Bank et École Ambition.

Introduction

L'expérience client comme raison d'être

J'ai beau adorer écrire, je l'ai plus souvent fait pour aider des clients que pour publier un livre. Je suis un des premiers salariés de Capitaine Train, une entreprise où mon quotidien a été rythmé par l'écriture. J'ai écrit pour échanger avec nos clients, pour comprendre et résoudre leurs problèmes. J'ai aussi écrit des articles de blog, des pages d'aide, des e-mails, des messages d'erreur ou encore des textes pour améliorer nos interfaces. Mais c'est pour vous raconter notre obsession du service client que je prends aujourd'hui ma plus belle plume.

C'est en 2012 que j'ai rejoint cette start-up qui s'appelait *Capitaine Train* au départ, et qui est devenue *Captain Train* en 2015. L'année suivante, elle a été rachetée par le groupe anglais *Trainline*, pour un montant évalué autour de 200 millions d'euros. On m'a dit que les gros chiffres étaient utiles pour capter l'attention des lecteurs, alors je fais quelques tentatives par-ci par-là. Fin 2016, j'ai quitté *Trainline* pour travailler sur de nouveaux projets.

Il y a de quoi se perdre, avec tous ces changements de nom. Pour éviter de vous embrouiller, j'utiliserai exclusivement le nom «Capitaine Train», bien que le service s'appelle désormais *Trainline*. Vous le verrez si vous cherchez des traces de Capitaine Train sur Internet. Si vous lisez ce livre dans dix ans

(ce que j'espère secrètement), le service aura peut-être encore changé de nom. Là où je veux en venir, c'est que ce livre parle uniquement de ce que j'ai vécu pendant les cinq années où j'y ai travaillé.

L'expérience client, ADN de l'entreprise

Pour ceux qui ne connaissent pas déjà Capitaine Train, en voici une définition simple : c'est une start-up qui vend des billets de train sur Internet. En pensant avant tout à ses clients.

Si vous avez déjà acheté des billets de train en ligne, il y a de fortes chances que vous l'ayez fait sur un site qui s'appelle *Voyages-SNCF*. (Ou bien *OUI.sncf*, si vous l'avez fait après leur changement de nom de décembre 2017.) Ce site a beau être le premier e-commerçant français, il y a deux choses que peu de gens savent à son sujet.

Premièrement, ce n'est pas *le site de la SNCF*. La SNCF est une entreprise qui fait essentiellement rouler des trains. Pour vendre ses billets, elle fait appel à des agences de voyages. Et la plus connue s'appelle *Voyages-SNCF*.

Deuxièmement, elle a bénéficié d'un monopole illégal pendant dix ans. En fait, n'importe quelle agence de voyages aurait dû pouvoir vendre les billets de train de la SNCF sur Internet. Mais celle-ci a privilégié sa filiale, *Voyages-SNCF*, empêchant de fait tout concurrent d'exister.

Le 5 février 2009, l'Autorité de la concurrence a condamné la SNCF pour abus de position dominante. Cette décision a mis fin à dix ans de monopole de *Voyages-SNCF* dans la vente de billets de train sur Internet.

M Économie

ÉCONOMIE Les données du "Monde" Monde Entreprises Bourse Argent Immobilier Emploi

La SNCF condamnée pour avoir favorisé voyages-sncf.com

Le Monde.fr avec AFP | 05.02.2009 à 18h47 • Mis à jour le 05.02.2009 à 19h11

Abonnez vous à partir de 1 € Réagir Classer Partager (3) Tweeter

Le Conseil de la concurrence a infligé, jeudi 5 février, une amende de 5 millions d'euros à la SNCF pour avoir favorisé son agence en ligne Voyages-sncf.com au détriment de ses concurrents. Le Conseil précise dans un communiqué avoir également sanctionné le voyageur en ligne américain Expedia, partenaire de la SNCF, "à hauteur de 500 000 euros".

• Dix ans de procédure. •

Enfin presque. Ce n'est pas parce que le marché s'est officiellement ouvert qu'un concurrent va soudainement venir marcher sur les plates-bandes de ce géant européen du e-commerce.

Mais c'est en tout cas ce qui a permis à Jean-Daniel Guyot, Martin Ottenwaelter et Valentin Surrel de créer Capitaine Train. Une entreprise qu'on peut décrire, à l'époque, comme la première alternative à Voyages-SNCF¹. Grâce à elle, les gens ne seront plus obligés d'utiliser ce site s'ils veulent acheter un billet de train depuis leur ordinateur.

Je ne vais pas vous faire une biographie des fondateurs de Capitaine Train, mais il est intéressant de comprendre d'où ils viennent – ça clarifie beaucoup de choses sur la vision derrière le projet. Je résumerai la situation avec les quelques points communs suivants.

1. Qu'on aime bien appeler « opérateur historique ».

- Ils sont tous les trois ingénieurs.
- Ils détestent la façon de travailler des grandes entreprises.
- Ils aiment les produits *simples* à utiliser. (Quand le niveau d'obsession est si prononcé, je crois qu'on peut parler de véritables maniaques de la simplicité.)
- Ils sont frustrés par la complexité de la plupart des sites web de l'époque.

En 2009, ils travaillent dans une start-up qui s'appelle Wizzgo. Quand ils déjeunent ensemble, leur jeu favori ne consiste pas à refaire le monde, mais à refaire le web. Ils discutent de différents sites qu'ils utilisent souvent et dont ils ne sont pas satisfaits. Puis ils imaginent comment ces sites pourraient être améliorés, et parfois même totalement reconstruits. Voyages-SNCF revient souvent dans les discussions : trop lent, trop complexe, truffé de publicité, des bugs à foison, un service client médiocre... Il faudrait tout reprendre de zéro.

En partant du *client*, cette fois.

Wizzgo était un magnétoscope numérique en ligne, qui permettait d'enregistrer les chaînes de la TNT sur un ordinateur. Une sorte de Molotov.tv avant l'heure, mais sans le réseau de Pierre Lescure. Le produit connaît une belle croissance de 400 000 utilisateurs en six mois – assez impressionnant pour l'époque. Mais on ne se fait pas 400 000 amis sans s'attirer quelques ennemis au passage. À peine six mois après son lancement, Wizzgo est condamné par le tribunal de grande instance de Paris, suite à une plainte déposée par quelques grosses chaînes de télévision. Une condamnation dont la start-up ne se relèvera pas.

Le 2 février 2009, nos trois acolytes se retrouvent donc au chômage. C'est ce qu'on appelle un joli hasard de calendrier. Car trois jours plus tard, c'est le verdict de l'Autorité de la concurrence qui tombe. Celui qui rend possible l'impossible :

concurrencer Voyages-SNCF. Il ne leur en fallait pas plus pour se lancer.



• Pour se remettre un peu dans le contexte, voilà à quoi ressemblait Voyages-SNCF en 2009. •

Voilà comment est né Capitaine Train. De l'improbable coïncidence de ces deux décisions juridiques, et de trois entrepreneurs un peu fous qui n'avaient pas la moindre idée des problèmes qu'ils allaient affronter en se lançant dans cette aventure.

capitaine train

• Notre premier logo. •

Mais l'entreprise est d'abord née d'une **incapacité de Voyages-SNCF à proposer une bonne expérience client**. Dit autrement, le projet n'aurait jamais existé si Voyages-SNCF avait été un *bon* site.

Je me présente souvent comme le premier recrutement *non technique* de Capitaine Train, parce que ça en dit long sur les valeurs de cette entreprise. Que la première embauche non technique ait pour mission de s'occuper des clients est finalement assez révélateur de l'ADN de l'entreprise. Dès le départ, il s'agissait de mettre l'expérience client au cœur de toutes nos préoccupations – jusque dans notre modèle économique.

La plupart des services web font tout pour vous retenir le plus longtemps possible. Leur objectif est que vous passiez un maximum de temps sur leur site ou leur application mobile: là où ils détiennent votre attention. Généralement, ils essaient ensuite de la monétiser, par exemple avec de la publicité.

Nous souhaitons exactement l'inverse: que les gens **partent de chez nous le plus vite possible**. Pour retourner vivre leur vie, et faire des choses plus intéressantes qu'acheter des billets de train.

Capitaine Train permet à ses clients d'acheter leurs billets de train le plus simplement du monde. Nous nous basons exclusivement sur les commissions que nous reversent les transporteurs – et non sur la publicité – pour nous financer. Notre objectif n'est donc pas de fournir du temps de cerveau disponible, mais le meilleur service possible. Moins nos clients passent de temps à acheter leurs billets, et plus nous sommes heureux!

Un extrait de la page « À propos », en 2011.

L'expérience client est donc la véritable raison d'être de Capitaine Train. Nous avons concentré tous nos efforts dessus. L'expression « expérience client » étant malheureusement assez galvaudée, je vais en dire quelques mots. Il y a selon moi deux niveaux de lecture, qui traduisent bien ce qui nous a obsédés au quotidien :

1. Le **produit**. Comment construire des interfaces (web et mobiles) qui rendent l'achat de billets de train simple, rapide et agréable ?
2. Le **service client**¹. Au-delà de l'interface, comment gère-t-on les relations avec les personnes qui utilisent notre service ?

La clef d'une bonne expérience client se situe précisément dans la robustesse du **lien** entre ces deux éléments. Ce lien s'épaissit au fil du temps grâce aux interactions des clients avec le service. C'est quand le lien s'affaiblit (ou pire, qu'il est carrément rompu) que l'expérience client se dégrade.

Du vécu au partage

Après plusieurs années consécutives à enthousiasmer trois fois plus de clients que l'année précédente, Capitaine Train commence à obtenir une certaine reconnaissance pour la qualité de son service client. Particulièrement dans l'écosystème des start-up parisiennes. En 2016, The Family² me demande de faire une conférence pour transmettre cette vision du service client à de futurs employés de start-up. Ça tombe plutôt

1. L'expression « support client » est un vilain anglicisme, mais j'admets avoir un peu de mal à m'en débarrasser ; vous le verrez sans doute de temps en temps.

2. Un accompagnateur de start-up qui a beaucoup fédéré l'écosystème en France.

bien puisqu'à cette époque, j'ai pour objectif de partager cette vision. Plus seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur.

Ils me proposent d'intervenir sur le thème «*Customer Service Like a King*». Je me permets de modifier ce titre car honnêtement, chez Capitaine Train, nous n'avons pas la prétention de faire du service client comme des rois. Ce dont nous sommes certains en revanche, c'est que ce sujet nous intéresse profondément. Il nous *obsède*. Il est même la raison qui m'a donné envie de rejoindre cette start-up. Je profite de cette conférence pour partager ce que nous avons appris sur l'expérience client durant toutes ces années. Une vision radicalement différente de ce qu'on voit généralement sur le sujet, qui pourrait donner envie à d'autres entreprises de considérer le service client comme autre chose qu'un centre de coûts.

Juste avant mon intervention, j'avais publié en ligne ma présentation, pour que les plus intéressés puissent la récupérer directement. Et alors que je pensais avoir enfoncé des portes ouvertes, j'ai été surpris de voir la présentation se propager dans l'écosystème des start-up françaises. Pendant plusieurs mois, on m'a demandé si une vidéo de l'intervention était disponible quelque part. (La réponse est non – ce qui m'avait permis de lancer quelques blagues de qualité discutable, sans la pression d'un placardage à vie sur YouTube.)

On m'a envoyé de nombreux messages, posé beaucoup de questions, invité à des déjeuners, demandé de refaire l'intervention. Les retombées allaient déjà bien au-delà de mes attentes – moi qui hésitais tout juste à mettre la présentation en ligne.

J'ai donc fait quelques belles rencontres, continué à parler de ce sujet qui me passionne, et à raconter comment nous travaillons chez Capitaine Train. Au bout d'un moment, j'en ai eu assez de réexpliquer tout le temps la même chose. Alors j'ai agi comme

toute personne du service client qui est confrontée plusieurs fois à la même question : j'ai écrit. Pour structurer l'information, la connaissance. Et la rendre partageable sans les limites physiques et temporelles d'une intervention humaine. J'ai recyclé cette présentation en un long article de blog. Il me suffisait alors de pointer vers cet article au lieu de réitérer mes explications. En plus de l'aspect pratique, il y avait un petit côté « devoir de mémoire » qui me plaisait bien.

Là encore, la diffusion de cet article a dépassé tout ce que j'avais imaginé. Il est même arrivé jusque chez un éditeur, qui m'a proposé d'écrire un livre. Vous l'avez entre les mains.

Sauce secrète

Bon alors, c'est quoi le secret du service client de Capitaine Train ?

La question qu'on m'a très souvent posée.

Ce livre vous explique notre démarche, notre état d'esprit et nos convictions sur la manière de faire du service client. En comprenant cette façon de penser, vous pourriez trouver l'inspiration pour un changement de paradigme : une considération *différente* du service client.

J'espère que vous en tirerez profit pour vos clients, votre entreprise ou vos collègues. Mais ne vous attendez pas à trouver des recettes miracles, car je ne crois pas qu'il y ait de *secret sauce*, comme disent nos amis américains. Je crois que c'est avant tout une question d'état d'esprit.

Ceux qui ont vécu le démarrage d'une start-up savent à quel point on peut aimer ses premiers clients. Quand nous avons lancé notre service, nous leur avons demandé d'abandonner un système imparfait mais très bien installé (Voyages-SNCF) pour

acheter leurs billets de train chez nous. À ce moment-là, personne ne nous connaissait, et nous savions que nos premiers clients allaient essayer les plâtres. J'ignore si eux en avaient conscience, mais ils venaient malgré tout. Et rien que pour ça, pour la confiance qu'ils nous accordaient à cet instant, nous les aimions.

Pour les remercier, nous étions prêts à tout. Alors vous imaginez bien que quand l'un d'entre eux avait un souci, nous faisons tout notre possible pour l'aider. Et quand je parle de faire tout notre possible, ce n'est pas une expression toute faite. C'est véritablement ce que nous faisons. Il nous est arrivé de monter sur notre vélo pour foncer en urgence jusqu'à la gare du Nord, pour sortir d'affaire un client en détresse avec une borne SNCF (juste à temps pour qu'il ne rate pas son train).

Il est là, l'état d'esprit. Ne cherchez pas ailleurs. Toutes les pistes qui seront abordées dans ce livre découlent directement de cette notion : nous tenions à nos premiers clients comme à la prune de nos yeux. Et nous avons fait en sorte de conserver cette relation particulière avec eux pendant que l'entreprise grandissait. De traiter notre 100 000^e client avec autant d'attention que si c'était notre premier client. C'est l'état d'esprit que nous avons cherché à conserver à tout prix.

Prenez ce retour d'expérience pour ce qu'il est. Il ne donne de leçons à personne. Il ne fait que partager une approche qui, du point de vue de nos clients, est différente. Il décrit des façons de faire qui pourraient inspirer les vôtres. Il donne des principes qui pourront peut-être s'appliquer à votre entreprise. Ou mieux encore : vous donner des idées qui, contextualisées à vos propres enjeux, seront bien plus intéressantes que celles exposées ici. D'autres seront peut-être inadaptées – ce qui a marché pour nous ne marchera pas forcément pour vous.

Utilisez ce retour d'expérience comme une source d'inspiration, une prise de recul sur vos pratiques, ou comme une preuve

que cette nouvelle façon de voir le service client peut donner de belles réussites. Mais oubliez la sauce secrète.

Vous verrez que mon propos se résume essentiellement à des principes de bon sens. Il y a beaucoup d'idées reçues sur le service client. Si ce livre peut contribuer à changer votre regard sur ce métier, j'aurai déjà gagné mon pari. Et s'il vous aide à prendre conscience de la puissance insoupçonnée du service client lorsqu'il est placé au cœur de la stratégie d'entreprise, j'aurai alors l'agréable sensation que toute personne d'un service client a déjà rencontrée : le sentiment du devoir accompli.

Bonne lecture.