

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

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

© Dunod, 2018, 2025 pour la nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-088489-6

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) et Memo Bank.*

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

Imprimer

Envoyer

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 ».