

# À LA RENCONTRE DES CUSTOMER SUCCESS MANAGERS : LEURS SEPT ATOUTS AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les modèles économiques par abonnement (« subscription economy ») ont le vent en poupe. Les entreprises qui les ont adoptés, comme Zoom par exemple, commercialisent leurs services via des licences annuelles ou une facturation à l'usage. Avec ces modèles, un nouveau métier est apparu : celui de Customer Success Manager (CSM). S'agit-il simplement du nouveau terme à la mode pour désigner une fonction de relation client somme toute classique, ou au contraire, apportent-ils un vrai plus au client en matière d'expérience ? C'est bien vers la seconde option que penche Dalenys, où les customer success managers se positionnent en partenaires de la performance de leurs clients. Eric Pégulu, directeur du marketing produit, et Nathan Dondey, responsable des équipes customer success, décrivent ce nouveau métier, complémentaire du support client, autour de sept atouts maîtres.

## Zoom sur Dalenys

Dalenys est la filiale du Groupe BPCE spécialiste des paiements digitaux. Elle est partenaire des plus grands noms du e-commerce en Europe tels que Veepee, Maisons du Monde ou Kiwi.com.

140

COLLABORATEURS

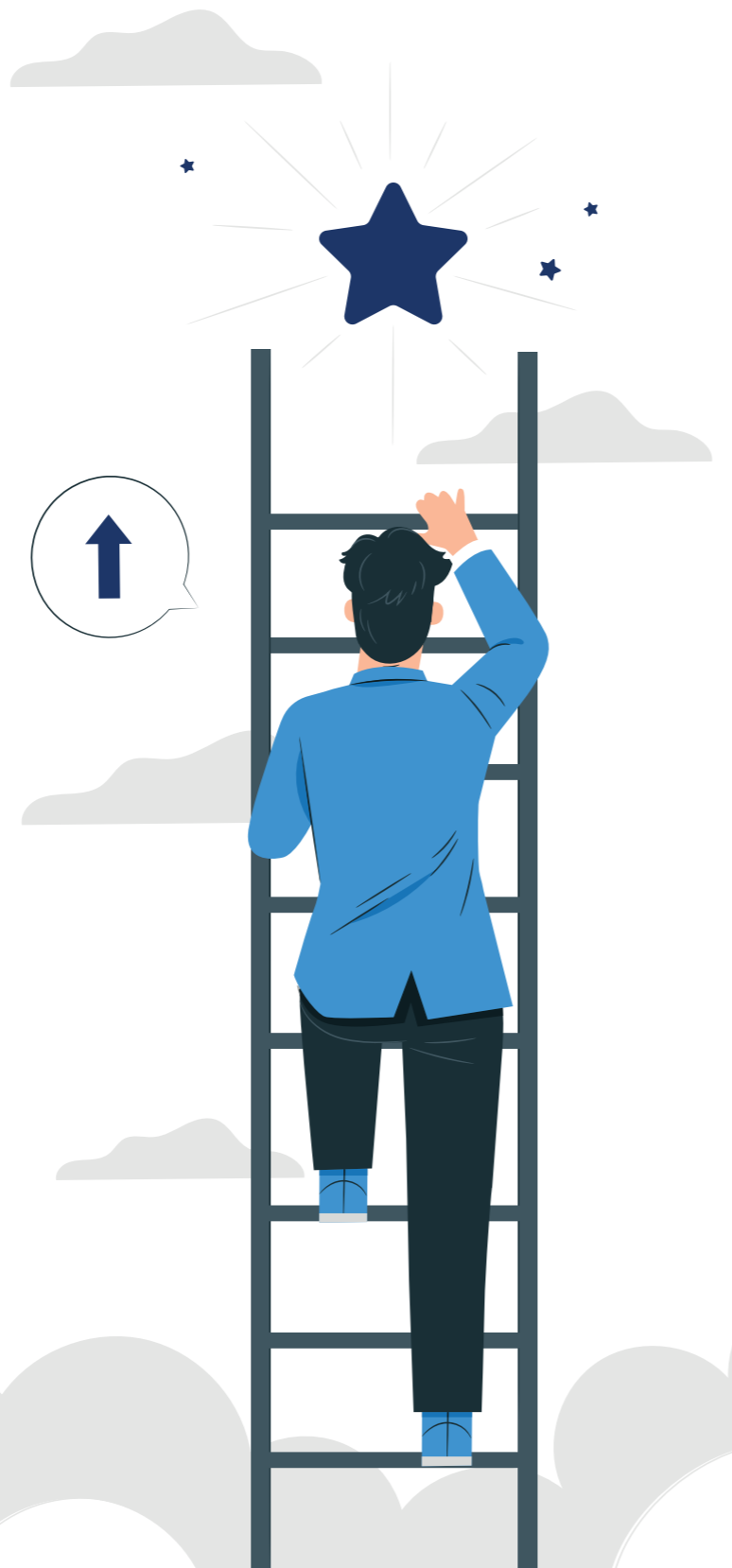
DONT

80%

DE E-MARCHANDS

+ DE 400

CLIENTS GRANDS ACTEURS DU COMMERCE



ATOUT  
1

Le CSM accompagne ses clients de façon proactive

Première caractéristique d'un CSM, il n'intervient pas seulement pour résoudre des problèmes, mais de manière proactive, à chaque fois qu'il identifie une opportunité de créer de la valeur pour son client. Dans les services de paiement, des chargés de support client sont présents pour remédier, à tout moment, aux éventuelles difficultés d'ordre technique ou juridique. Par exemple, un e-commerçant note un taux d'échec anormal sur un moyen de paiement. Il s'agit alors d'investiguer les causes du dysfonctionnement et de les corriger vite. Des interventions ponctuelles et, dans l'idéal, les plus sporadiques possible. Le CSM a une autre mission, complémentaire de celle du chargé de support : accompagner le client en permanence pour monitorer et optimiser ses résultats. Partant de là, ses indicateurs de performance sont également spécifiques : la où le chargé de support suit surtout les délais de réponses, de résolutions d'incidents et la satisfaction du client, le CSM s'attache à la satisfaction, bien-sûr, mais aussi à la valeur co-créée avec le client.

Pour Eric Pégulu, l'exemple du passage à la directive sur les services de paiement DSP2 illustre bien cet accompagnement proactif : « Les CSM ne se sont pas contentés de relayer au client l'information sur le changement de réglementation et l'impératif de mise en conformité. Certains de nos CSM ont réalisé pour leur client des chiffrages afin de simuler l'impact de la nouvelle réglementation. Un exercice précieux pour permettre au client d'anticiper son enjeu particulier : par exemple, une chute du taux d'acceptation de 93 % à 84 %. Sur cette base, les CSM ont pu ensuite engager le dialogue avec le client et lui suggérer les choix susceptibles de minimiser les répercussions négatives. »

Le patron d'un distributeur d'électroménager a eu ces mots pour nous remercier :

« Sur DSP2, on a entendu tout et son contraire. Votre exposé a eu le mérite de clarifier les choses et de nous pousser à l'action. »

« Les Customer Success Managers incarnent notre positionnement : la « Dalenys touch », c'est devenir le partenaire paiement préféré de nos clients en mettant la transparence, la fiabilité et la proactivité au cœur de leur expérience. »

Arthur DE LONGEAUX,  
Directeur des Opérations chez Dalenys

ATOUT  
2

Le CSM joue un rôle de conseil

Comme le montre l'exemple précédent – du passage à la DSP2 – l'accompagnement du client comporte une forte part de conseil. Pour remplir ce rôle, le CSM s'appuie d'une part sur son expertise technique, et d'autre part, sur sa connaissance du secteur d'activité et des données de commerçants similaires.

Chez Dalenys, les CSM exercent cette fonction de conseil à chaque étape du cycle client, depuis le passage de relais avec le commercial, à l'onboarding, puis le run, jusqu'à d'éventuels développements ultérieurs.

Au stade initial, les CSM font ainsi des préconisations sur la palette optimale de moyens de paiement à proposer aux clients finaux, ou sur la stratégie de fraude recommandée, en fonction du domaine d'activité du commerçant, de son empreinte géographique, du panier et du profil-type de sa clientèle, par exemple.

Ce rôle perdure une fois la solution mise en place : les CSM suivent les données de paiement de leurs clients et leur proposent des ajustements de stratégie, à l'occasion de comités réguliers – les « business reviews ». L'occasion pour eux de recommander des axes d'amélioration inspirés de bonnes pratiques sectorielles, tout comme le ferait un consultant : par exemple, proposer une solution de paiement en trois fois sans frais pour booster ses ventes.

Enfin, le CSM épaulera son client à chaque étape de son développement. L'expansion de son offre à de nouveaux pays ? Le CSM pourra lui suggérer le mix de solutions de paiement idoines, en tenant compte de spécificités locales comme Sofort ou Giropay en Allemagne, iDeal aux Pays-Bas, etc. Ou encore l'aider à paramétrer des règles adaptées de prévention contre la fraude. L'ouverture d'une marketplace ? Le CSM le fera bénéficier de son expérience de telles évolutions avec d'autres clients.

Eric Pégulu se rappelle ainsi : « Lorsqu'une grande enseigne d'ameublement et de décoration a lancé sa marketplace, nous étions en dialogue étroit avec ses équipes techniques. Grâce au recul dont nous disposons sur la plateforme de marketplace qu'elles avaient retenue, nous pouvions leur suggérer les approches les plus efficaces pour interfacier la plateforme et la solution de paiement. Une façon d'anticiper et de prévenir des difficultés techniques au lancement. »

Eric PÉGULU  
Directeur du marketing produit  
Dalenys



### ATOUT 3

## Le CSM intervient dans le design de l'offre de service

Mais le rôle du CSM ne se limite pas à conseiller le client sur le meilleur usage de l'offre de services existante, il va jusqu'à influencer sur le design de celle-ci. Les équipes de développement sont ainsi alimentées par deux sources d'information : d'une part, les chargés de support, qui signalent les irritants et problèmes techniques récurrents ; et d'autre part, les CSM qui indiquent quelles évolutions seraient susceptibles de créer de la valeur pour leurs clients. De fait, en tant que garant de la performance du client, le CSM en devient « l'avocat » dans les cycles de développement, notamment en mode agile. Comme l'explique Nathan Dondey : « La performance d'une solution de paiement dépend, dès le départ, de la façon dont cette solution a été construite. D'une part, le client final doit se voir offrir les bons instruments de paiement – avec une palette adaptée à ses habitudes d'achat, et une expérience de paiement sans couture. D'autre part, pour le commerçant toutes les possibilités pour maximiser la conversion doivent être intégrées, telles que les règles de fraude, le « one click<sup>1</sup> », la tokenisation<sup>2</sup> ou le re-routage<sup>3</sup> des autorisations déclinées. Enfin, les données de paiement doivent lui permettre de piloter activement son activité, de l'acceptation du paiement au virement sur son compte en banque. Nos CSM ont pour mission permanente d'explorer les éventuels nouveaux besoins et attentes de leurs clients commerçants à chacune de ces étapes. Ils sont donc la « voix du marché » en interne et, à ce titre, une source d'informations indispensables lors du développement d'évolutions de l'offre. C'est un rôle invisible pour le client, mais absolument crucial pour sa performance et sa satisfaction ! »

### ATOUT 4

## Le CSM travaille en interface avec les autres départements de l'entreprise

Le CSM ne se contente d'ailleurs pas de porter la voix du client auprès des équipes produit. Il joue également ce rôle auprès d'autres départements de l'entreprise. Son positionnement, au cœur de l'entreprise, au contact de nombreux départements de l'organisation, garantit au client qu'il bénéficiera de toutes les ressources et de toute l'expertise dont il a besoin. Par exemple, le CSM collabore avec les équipes commerciales, qui peuvent l'intégrer dès la phase amont, celle de l'avant-vente. Et si lui-même dispose déjà d'une très bonne connaissance générale, pour donner les meilleurs conseils à son client, il sait aussi s'appuyer sur des experts internes en risque, fraude, comptabilité ou produit, afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients.



*Les CSM font appel à nos experts de Lutte contre la fraude notamment dans le cadre de notre offre « Fraud Premium » où le but est de fournir à nos clients, après analyse de leur historique, un dispositif sur-mesure extrêmement performant leur permettant de juguler leur niveau de fraude dans le temps, tout en maximisant leur niveau de conversion.*



Nathan DONDEY

Responsable des équipes Customer Success Dalenys

### ATOUT 5

## Le CSM établit avec son client une relation de confiance créatrice de valeur

Une autre caractéristique du CSM touche à la nature de la relation qu'il établit avec le client. C'est en effet un facteur clé de succès pour lui : il doit s'installer comme un partenaire de confiance, dans une optique de long terme. Grâce à cette relation de confiance, fondée sur des premiers projets lancés avec succès, le CSM sera régulièrement sollicité pour son expertise dans les nouveaux projets encore confidentiels de ses clients. Nathan Dondey se remémore ainsi : « Après avoir démontré notre capacité à accompagner un client distributeur sur la réduction de son taux de fraude, celui-ci a proposé au CSM – après lui avoir fait signer un accord de confidentialité – de l'impliquer dans le projet de refonte complète de son image de marque et son site internet. Le CSM a ainsi pu, dès le début du projet, dispenser les bons conseils sur l'optimisation du tunnel d'achat avec l'utilisation d'une page de paiement « Hosted Fields<sup>4</sup> » 100 % personnalisée et le plus grand niveau de sécurité à l'égard des exigences PCI DSS<sup>5</sup>. »

<sup>1</sup> One-click : fonctionnalité qui permet au client de payer en un seul clic, sans avoir à renseigner à nouveau ses coordonnées bancaires, dans la mesure où il les a déjà remplies une première fois sur le site e-commerce.

<sup>2</sup> Tokenisation : procédé qui consiste à associer une carte bancaire à un « token » [jeton à usage unique, ou alias].

<sup>3</sup> Re-routage : utilisation d'une nouvelle route d'acceptation si la précédente a échoué.

<sup>4</sup> Hosted fields : formulaire de paiement intégré champ par champ, donc entièrement dans la charte du site e-commerce.

<sup>5</sup> PCI DSS : Norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement, qui a été développée dans le but d'encourager et de renforcer la sécurité des données de titulaires de carte, ainsi que pour faciliter l'adoption de mesures de sécurité uniformes à l'échelle mondiale.

### ATOUT 6

## Le CSM génère des revenus

A l'échelle individuelle, la mission du CSM en fait un « mini-centre de profit ». En effet, la valeur qu'il crée pour le client se reflète en revenu généré pour son entreprise... et peut se mesurer. Exemple : grâce à sa proximité avec le client, le CSM est idéalement placé pour identifier des opportunités de ventes additionnelles ou croisées. Il génère donc des leads et des discussions pour les équipes commerciales, dont certaines aboutiront. En interne, un CSM est donc souvent assimilé à une fonction métier, ce qui rend ce nouveau rôle motivant et attractif. Autre avantage, selon Nathan Dondey : « Les CSM sont en contact avec différentes catégories d'interlocuteurs, ce qui exige d'eux qu'ils adaptent leur discours. Si, au quotidien, leur métier les met surtout en contact avec les équipes opérationnelles et projets du client, le rituel des « Business Review » est un moment privilégié pour valoriser tout le travail accompli et accéder aux décideurs. Ils doivent alors comprendre leurs enjeux stratégiques et leur proposer, le cas échéant, de nouveaux services adaptés à leurs besoins. Répondre à ces attentes, tout en générant des ventes, est extrêmement gratifiant pour le CSM. Ces moments sont de vraies marques de confiance du client, qui viennent valoriser tout le travail accompli. »

*Depuis un an chez Dalenys, je m'épanouis en tant que CSM car j'ai la chance d'échanger avec des commerçants très différents sur de nombreuses problématiques. Moi qui déteste la routine, je ne m'ennuie jamais.*



Antoine ROUSSEAU

Customer Success Manager chez Dalenys



### ATOUT 7

## Le CSM affiche un profil de compétences étendu

La septième dimension qui distingue le CSM découle des six précédentes : c'est la large palette de compétences attendues de lui. Le besoin d'expertise technique, inhérent au secteur des paiements, ne constitue pour le CSM qu'un socle minimum. S'y ajoutent de robustes compétences « soft » indispensables pour établir la confiance avec le client. Cela commence par la capacité à gérer les projets et incidents de façon constructive, en faisant preuve de disponibilité, de rigueur, d'organisation, de sérénité face à la pression. Mais au-delà, il faut « gagner le droit à se faire écouter par son client », selon Eric Pégulu. C'est la condition pour pouvoir créer de la valeur pour son client. Cela demande de l'assertivité, de la pertinence, de la curiosité et de la résilience. Il s'agit d'entrer dans une logique vertueuse où le CSM a de plus en plus d'opportunités de créer de la valeur pour son client parce que celui-ci sait qu'il a tout à gagner à lui prêter l'oreille et à partager des informations avec lui.

## NOTRE EXPERT



**Nathan DONDEY**

Responsable des équipes customer success de Dalenys