

CUSTOMER

SUCCESS

HAPPINESS

MANAGER

ENGUERRAND LÉGER

CUSTOMER

SUCCESS

HAPPINESS

MANAGER

L'ÉMOTION AU CŒUR
DE LA RELATION CLIENT

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud, Laëtitia Le Naour
Couverture : Nicolas Wiel, Studio Dunod
Fabrication : Bertrand Thevenot
Mise en page : PCA
Illustration page 175 : Clémentine Rocher

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2025
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-087795-9

Sommaire

Préface	9
Introduction	13
Chapitre 1. Gens de confiance : éléments de contexte	25
Du projet associatif à la start-up	25
La communauté Gens de Confiance : qui sont nos membres ?	30
L'équipe bonheur au cœur du réacteur !	31

Partie I. Le service client à sa juste place

Chapitre 2. Le service client, cœur battant de l'entreprise	37
Un service client n'est pas une « usine de traitement de problèmes »	38
Des retours précieux	41
L'équipe bonheur au service de la mission de Gens de Confiance	42
Un levier de croissance ?	44
Chapitre 3. Trois nuances de satisfaction client	47
Satisfaction client	47
Réussite client, un petit pas de plus !	50
Ce petit supplément d'âme qui fait toute la différence	53
Le CSM : le médecin généraliste de la relation client	58

Partie II. Le métier de CSM

Chapitre 4. Le CSM : couteau suisse de l'entreprise ...	65
Les compétences clés pour garantir la satisfaction client	66
Succès client, bonheur client : une histoire d'intelligence émotionnelle	70
Plus qu'une somme de compétences, une posture!...	74
Chapitre 5. SOS messages délicats	79
Le message incendiaire	79
Le message larmoyant.....	83
Le cri de détresse du digital-largué.....	86
Le message d'opinion.....	88
Chapitre 6. L'épreuve de l'appel sortant	93
Étape 1 : écoutez!	94
Étape 2 : brisez la boucle	100
Étape 3 : gérez les irréductibles insatisfaits	103
Chapitre 7. La médiation ou gestion de conflits.....	109
Les différents types de conflits	110
SOS conflits inextricables	122
L'art de la médiation vu par les experts du GIGN ...	129

Partie III. Manager un service client

Chapitre 8. Manager un service client de personnes sensibles	135
Responsabiliser	136

Sommaire

Aligner les efforts de chacun sur une vision commune	141
Mettre en place un terreau fertile à la bonne posture	145
Chapitre 9. Concilier efficacité opérationnelle et humanité des échanges	155
Les leviers managériaux : instaurer une culture de la performance.....	156
Les leviers organisationnels	161
Conclusion	167
Remerciements	171

Préface

Mathilde Collin, cofondatrice et présidente exécutive chez Front

Je n'ai pas demandé à Enguerrand pourquoi il m'avait choisi pour rédiger la préface de son livre. J'ai d'abord cru que c'était parce que j'avais parfois recours au site Gens de Confiance pour faire garder mes enfants. J'ai pensé : « Il pousse très loin la confiance qu'il accorde à ses usagers ! » Est-ce donc cela, la clef du bonheur client tant espéré ? Mais non, ça ne tient pas debout : nous sommes des millions dans ce cas-là. Alors, pourquoi moi ?

Je devine au moins deux raisons. D'abord, je sais tout le bien qu'on peut attendre d'une stratégie qui place le service client au cœur de sa façon d'opérer. C'est ce que j'ai voulu pour Front, la société que j'ai cofondée en 2014, et ce choix s'avère jusque-là payant : plus de 10 000 entreprises ont choisi notre service pour gérer leur relation client. Ensuite, j'ai passé les dix dernières années immergée dans le secteur du service client : j'ai dû

apprendre, comprendre, confirmer et actualiser les besoins de nos clients, à chaque fois qu'ils s'adressaient à leurs propres clients. J'ai pu voir de près les directions prises par le marché, les tâtonnements des pionniers, les voies sans issue et les innovations qui valent leur pesant de *change management*. Pour ces deux raisons, je recommande la lecture de *Customer Happiness Manager*, et ce, que vous travailliez au plus près du terrain ou bien au sommet de la pyramide hiérarchique.

Si votre réussite professionnelle dépend directement de la qualité de la relation client, alors ce livre est fait pour vous. Qui d'autre qu'Enguerrand Léger pourrait mieux vous parler du sujet ? Le service qu'il a cofondé tire son succès de la confiance qu'il inspire à ses utilisateurs. C'est inscrit au plus profond de son ADN, et jusque dans son nom. Vous y trouverez de quoi améliorer vos pratiques. Enguerrand dévoile une philosophie du service client tantôt généreuse et tantôt pragmatique, mais toujours inspirante, dans un manuel qui regorge d'exemples concrets et actionnables ; les mises en situation sont précises et utiles, et respirent l'authenticité.

Les recommandations du livre font écho à plusieurs tendances que j'ai pu observer, partout dans le monde, dans tous les secteurs et quelle que soit la taille de la société, de la start-up vaillante aux plus anciennes boîtes du CAC 40.

La première, c'est que le service client doit être un véritable sport d'équipe. Lorsqu'il demeure une initiative cloisonnée au sein d'une seule équipe, enfermée dans un outil inaccessible aux autres services, alors le client ne peut pas être pleinement satisfait. Si, au contraire, différentes équipes et différents niveaux hiérarchiques collaborent, si la satisfaction client est le devoir de

tous, alors tout devient possible. Et les employés, autant que les clients impliqués, n'en seront que plus satisfaits !

La deuxième, c'est que nous nous trouvons aujourd'hui à un moment charnière du secteur. Les avancées de l'IA promettent de rendre le service client plus efficace, et d'ici quelques années, un seul employé pourra faire le travail de dix personnes aujourd'hui. Pour autant, l'essentiel ne changera pas : les clients qui contactent votre entreprise ont un problème à résoudre, et s'attendent à trouver en face d'eux un humain qui leur ressemble, les comprend et les prend en charge, avec tout ce qu'il a de plus unique et merveilleux : son empathie, ses émotions, sa capacité à saisir la nuance, sa ténacité pour résoudre des problèmes complexes et bien plus encore.

La troisième tendance observée, c'est la fin du service client envisagé comme un pur centre de coûts. Au contraire, il devient tout à la fois un levier stratégique pour se différencier des concurrents, une mine d'or d'informations pour améliorer les produits et un canal de distribution à part entière.

Enfin, pour que tout cela soit possible, le service client doit être une priorité à tous les niveaux de l'entreprise, et jusqu'aux attributions du PDG. En s'impliquant directement, la direction démontre l'importance du service client et favorise une culture centrée sur le bonheur des clients.

En lisant *Customer Happiness Manager*, j'ai eu le sentiment qu'Enguerrand et toute l'équipe de Gens de Confiance avaient senti ces tendances bien avant le reste du marché. Cet ouvrage en rend compte de façon évidente. J'ai été frappée par la pertinence des exemples concrets qui y sont partagés. Si vous n'avez de temps que pour lire une partie, lisez les exemples ! Ils sont

brillants et éclairants. Ils respirent l'obsession qui habite chaque personne du service client chez Gens de Confiance : non pas la satisfaction client (un bon début), ni même la réussite client (un objectif rare), mais tout simplement le bonheur client ! Vous êtes sceptique ? Lisez comment passer de l'un à l'autre et tout sera très clair. Élément tout aussi précieux, le livre aborde les limites à ne pas franchir dans cette quête du bonheur : le client n'est pas toujours roi, et tous ses besoins ne sont pas appelés à être satisfaits ; car alors on ouvre une boîte de Pandore qu'on est bien souvent incapable de refermer. Heureusement, Enguerrand trouve les mots pour nous aider à distinguer le bon grain de l'ivraie.

Alors bonne lecture, à vous qui êtes Customer Success Manager (en poste ou aspirant), manager ou membre d'un comité exécutif. J'invite en particulier ce dernier à suivre l'exemple d'Enguerrand : insérez-vous régulièrement dans les conversations de support client. Non seulement vous susciterez l'adhésion de vos équipes et la joie de vos clients, mais vous y glanerez aussi des informations autrement inaccessibles.

Et si vous êtes simplement curieux, vous trouverez aussi dans ce livre de quoi vous satisfaire : il se lit comme l'*insider story* d'un succès éclatant, raconté en toute humilité. On a l'impression d'être dans les coulisses, là où se construit la réussite quotidienne de Gens de Confiance. Et quand on voit l'envers du décor, on comprend pourquoi ça marche aussi fort !

Introduction

Imaginez : vous avez acquis un objet high-tech – une enceinte dernier cri, par exemple – dans une boutique auprès d’un vendeur affable, soucieux de bien cerner votre besoin et de répondre à la moindre de vos interrogations. Bref, vous êtes ravi de votre échange et de cet achat et avez hâte de l’essayer.

Seulement voilà, à peine arrivé chez vous, vous vous apercevez que l’enceinte est défectueuse, un problème au niveau du branchement... Contrarié, vous retournez aussitôt à la boutique mais là, surprise, vous trouvez porte close. Votre interlocuteur, le gentil vendeur de tout à l’heure, est occupé à ranger des cartons de l’autre côté de la vitre, mais celle-ci est très épaisse, si épaisse qu’il ne semble pas vous entendre.

Alors que faites-vous ? Vous l’interpellez de plus en plus fort... et vous tapez sur la vitre !

C’est à peu près ce qui arrive à vos clients ou utilisateurs lorsqu’ils rencontrent une difficulté avec votre solution. Face à leur écran, ils n’ont aucune assurance d’être entendu et écouté. Ils ont littéralement le sentiment de s’adresser à un mur. Alors ils crient.

LA SATISFACTION CLIENT AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

Longtemps relégué en marge des préoccupations des entreprises, le service client revêt ces dernières années une importance croissante. Il faut dire que le rapport de force entre entreprise et consommateurs a changé : avec les réseaux sociaux et les plateformes de notation en ligne, ces derniers ont désormais le pouvoir d'exprimer leurs opinions et d'entacher sérieusement la réputation des entreprises qui ne traiteraient pas leurs demandes au sérieux.

La qualité du service client devient une condition sine qua non pour conserver une réputation positive, mais aussi un vrai facteur de différenciation non négligeable à l'ère du UX design !

Fabricants automobile, établissements bancaires ou encore assurance et jusqu'au B2B, bon nombre d'entreprises se revendiquent désormais – avec plus ou moins de sincérité – *customer-centric*, plaçant la satisfaction de leurs clients au cœur de leurs préoccupations, une satisfaction qu'elles ne cessent de mesurer à grand renfort de questionnaires et enquêtes.

Pour gérer efficacement le flux de demandes clients et garantir la plus grande réactivité, nombre d'entre elles ont investi, déployant une panoplie de process bien huilés et de technologies. Scripts, IA générative et chatbots permettent de traiter des volumes considérables de requêtes et ainsi de minimiser les temps de réponse. Seulement voilà, à vouloir répondre le plus efficacement possible aux demandes, les entreprises en oublient parfois de répondre à l'essentiel : l'émotion.