



**HAL**  
open science

# Le customer success management, dernier stade de l'évolution des pratiques du management des clients ?

Eric Julienne

► **To cite this version:**

Eric Julienne. Le customer success management, dernier stade de l'évolution des pratiques du management des clients ?. 2022. hal-04243961

**HAL Id: hal-04243961**

**<https://hal.science/hal-04243961>**

Submitted on 16 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Le customer success management, dernier stade de l'évolution des pratiques du management des clients ?

### Le choix d'Eric Julienne du C\*CM

Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360-369.

*Louis est le nouveau responsable du management des clients chez un éditeur de logiciel renommé qui propose des solutions de communication intégrée en mode SAAS. Si la solution ne dégage pas suffisamment de valeur pour le client, celui-ci risque de se désabonner. Soucieux de fidéliser les clients, Louis s'interroge sur les meilleures pratiques de management des clients.*



Image Pixabay libre de droit

### Le problème

Dans l'industrie du logiciel avec des offres du type SAAS, les barrières à la sortie sont faibles, le client n'a pas ou peu réalisé d'investissement irrécupérable, il n'y a pas ou peu de barrière à la sortie, pas de logiciel à amortir. Le risque de désabonnement est alors important, et les pratiques habituelles de fidélisation (collecte des données clients, management de l'expérience, développement de l'engagement) risquent d'être insuffisantes. Il convient alors de s'assurer que les clients utilisent les produits et services mis à leur disposition (problématique d'adoption et d'utilisation) et les aider à en tirer tout le parti (problématique de maximisation de la valeur d'usage). Cette pratique, connue sous le nom de *customer success management*, peut être étendue à tout secteur où les clients ne sont pas dans une relation de dépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs.

## La question posée par l'article

Comment les pratiques de customer success management s'inscrivent-elles dans l'évolution des pratiques de management des clients ? Comment peuvent-elles aider à fidéliser les clients ?

## L'étude des chercheurs

Les auteurs mettent en évidence 4 stades dans l'évolution des pratiques du management des clients :

- **Stade 1 : Le CRM** s'est particulièrement développé à partir des années 90. Il est fondé sur les technologies numériques, qui permettent de tracer le client pendant tout le cycle de vie de la relation commerciale, d'enregistrer chaque interaction, d'enregistrer les données démographiques et transactionnelles. L'objectif du marketing est alors de maximiser la valeur-vie client.
- **Stade 2 : Management de l'expérience client.** Il consiste à concevoir et évaluer le parcours client comme un ensemble d'expériences et de réactions aux propositions de l'entreprise. Le management de l'expérience client prend appui sur les données du CRM, qui permettent aux équipes d'analyser les comportements des clients sur les différents points de contact, et en retour d'améliorer les produits et services afin d'adapter et personnaliser les interactions.
- **Stade 3 : L'engagement client.** Cette pratique se développe surtout avec l'essor des réseaux sociaux. Elle consiste à inciter les clients à contribuer à l'effort marketing en stimulant leur participation (leurs commentaires, leurs partages et leurs likes). L'engagement client renforce le lien avec l'entreprise.
- **Stade 4 : Customer success management.** Cette pratique est une réponse aux évolutions technologiques dans l'industrie du logiciel, en particulier la facturation à l'utilisation, qui incite les fournisseurs à s'intéresser davantage à l'utilisation que leurs clients font des produits et services. Les technologies rendent cela possible (par exemple au travers du taux d'utilisation) et aident à prédire les comportements des clients, car un service qui n'est pas utilisé finit par être abandonné. Il s'agit donc de véritablement prendre en compte les objectifs du client en l'aidant à maximiser la valeur d'usage du produit ou service, à en tirer le meilleur parti. Les indicateurs traditionnels (satisfaction et rétention) sont insuffisants. Il faut y ajouter des indicateurs centrés sur la valeur d'usage future.

## So what ?

Le succès du client devrait être une préoccupation partagée par tous dans l'entreprise. Toutefois, le *customer success manager* est un métier à part entière qu'il faut distinguer du service et de la vente. Son rôle est de maximiser la valeur d'usage des clients. C'est lui qui porte la voix du client, qui coordonne les ressources internes (marketing, vente, service) pour assurer le succès du client. Il utilise des indicateurs spécifiques, tels que ceux relatifs à la « santé du client », sans se contenter des indicateurs classiques (satisfaction, rétention).

## Le regard des partenaires

Il est effectivement nécessaire d'accompagner les clients jusque dans l'utilisation des produits pour garantir leur satisfaction. Mais certains grands fournisseurs de logiciel SAAS cherchent parfois à augmenter leurs ventes sous couvert d'assurer le succès du client. Les commerciaux détournent alors le CSM, ils déportent l'argumentation sur le succès du client en lieu et place des performances de leur solution. Manœuvre habile, mais peu éthique, car le *key account manager* n'est pas le *customer success manager*. Peut-être la pratique du CSM est-elle plus authentique dans les start-ups.