

Être Customer Success Manager chez Coopracademy : un couteau suisse au cœur du business !

coopracademy.com/blog/interview/etre-customer-success-manager-chez-coopracademy-un-couteau-suisse-au-coeur-du-business

10 janvier
2020



Rédaction Blog

Il y a 9 mois

Interview

[0 Commentaires](#)

[Partages](#)



Par [Yaël Dahan](#), Customer Success Manager chez Coopracademy depuis 3 ans.

Parce que le métier de CSM – ou Customer Success Manager – a le vent en poupe, et parce qu’il est particulièrement stratégique chez Coopracademy, je voulais raconter ici la nature des missions qui nous animent au quotidien. Cela permettra à tous les curieux de mieux comprendre ce métier, et à ceux qui souhaiteraient s’aventurer dans un métier extrêmement employable, de pouvoir se projeter avec une meilleure compréhension du job.

Car c’est une réalité : le métier de CSM est particulièrement prisé ces dernières années

sur le marché du travail dans les startups et même dans certains grands groupes. En fait, toute boîte avec un *business model* B2B[1] grands comptes a besoin de CSMs pour s'occuper de ses gros clients et les chouchouter.

Un CSM, pour faire quoi ?

Dans Customer Success Manager, il y a Customer !

Le Customer Success Manager gère un portefeuille assez réduit de comptes avec une démarche “qualitative”, a contrario du Customer Support qui gère plutôt la « masse » avec une approche quantitative (d'utilisateurs, d'apprenants ici). Dans notre cas, les clients sont des boîtes du CAC40 et les interlocuteurs sont des dirigeants de haut niveau (C-level type DRH ou CDO). L'objectif du CSM est de s'assurer de la satisfaction de ses clients et de faire grossir le volume d'affaires au sein de son portefeuille de comptes.

Pour arriver à cet objectif commercial, le CSM a un rôle transversal qui inclut un panel de missions très large. Dans une boîte tech comme Coopacademy, l'enjeu réside dans le déploiement et l'usage du produit en adéquation avec les besoins identifiés par les clients.

Comment le CSM crée-t-il une success story avec son client ?

Dans Customer Success Manager, il y a Success !

Le plus gros critère de réussite du CSM est de parvenir à **se positionner comme partenaire du client sur un projet qui endosse une forte dimension stratégique**. Le projet déployé doit faire partie intégrante d'un plan qui rassemble le maximum de parties prenantes et auquel on donne le maximum de visibilité. Toutes les initiatives qui permettent de mettre en lumière le projet sont donc de bon augure pour assurer le succès, et on aime par exemple quand :

- Des membres du CODIR prennent la parole dans des interview vidéo,
- Un programme d'ambassadeurs est déployé pour démultiplier l'impact de la communication,
- Le projet valorise les meilleurs apprenants ou fait partie du plan d'intéressement de fin d'année.

Et toute autre idée créative qui permette de créer « l'effet waouh » !

A contrario, quand le plan n'est pas stratégique, ce n'est pas difficile à constater. J'ai vu des newsletters lister sans ordonnancement toutes les initiatives RH menées en interne, dans lesquelles la plateforme de formation figurait comme un n-ième projet noyé parmi une myriade d'autres, type “never eat alone” ou “arrondi solidaire”. Pas facile dans ce cas de se démarquer dans la communication !

Une fois partenaire d'un programme stratégique avec le client, la réussite réside dans un bon management de projet (*dans Customer Success Manager, il y a Manager !*) Cela

passer en premier lieu par **la définition d'objectifs clairs et de KPIs de réussite**. Sans objectif, comment savoir si le résultat est bon ou pas, atteint ou non ? Cela paraît évident, mais les projets ne se lancent pas toujours assortis d'objectifs clairs. On se noie parfois dans un léger flou, ce qui ne rend pas évident la mise en place de plans d'actions. Dans ce cas, il incombe au CSM de forcer la discussion avec ses interlocuteurs pour les faire penser au « pourquoi ». *Pourquoi ce projet ? quel est son objectif ? à quel besoin répond-on ?* Avec ces billes, le CSM pourra alors fournir pléthore d'idées pour un plan d'action parfaitement aligné avec l'enjeu identifié. Bingo !

Ainsi, au fil de la vie du projet, le CSM garde une forte casquette data pour démontrer le bon usage du produit et l'alignement avec l'objectif initial. Pas de mystère : un outil, c'est bien s'il est utilisé, et s'il n'est pas rangé au placard : c'est ce qui démontre sa valeur. Les clients sont aussi en général assez fans des benchmarks : ils aiment se positionner par rapport aux entreprises comparables, et voir comment s'inspirer de ceux qui font mieux sur certains sujets. Si le CSM se débrouille bien, il est capable de trouver des "mieux" et des "moins bien" par rapport à la concurrence, à la fois pour valoriser son client, et pour évoquer des pistes d'amélioration pour encore faire mieux (*"Vous êtes bons ici, mais X sont meilleurs que vous dans ça, ils ont mis cela en place avec nous, on s'en inspire ?"*).

Par ailleurs, un CSM doit être solution-oriented : ne jamais dire "ce n'est pas possible" mais plutôt : « *si je comprends, votre besoin c'est ça, je vous propose qu'on fonctionne de la manière suivante...* » Il faut donc faire preuve de créativité pour toujours trouver des solutions sans pour autant créer autant d'outils que de clients pour maintenir la scalabilité du business. Lorsque le client réclame des améliorations qui ne sont pas compatibles avec la roadmap interne, il faut faire preuve de fermeté ! Dans ce cas, c'est le CSM pédagogue qui doit sortir ses meilleurs arguments : ce qui marche bien en général, c'est de pouvoir inspirer le client avec une vision long terme qui embarque le projet dans un temps long, stratégique et visionnaire, qui ne permet pas à l'instant t la customisation hyper spécifique requise par le client.

Enfin, faisant l'interface entre l'interne et l'externe, **le CSM joue également un rôle pivot qui l'amène à constamment travailler avec les autres pôles de la startup**. J'ai lu une fois la comparaison entre le CSM et un « octopus » qui interagit en permanence avec les différentes équipes. C'est une image qui me paraît tout à fait appropriée !

Pourquoi le CSM joue-t-il l'octopus en interne ?

Tout d'abord, car il a plein de choses à apporter à l'équipe produit !

Ayant une très bonne compréhension des enjeux chez son client à travers ses échanges quotidiens et ses analyses chiffrées, le CSM détient une analyse assez fine de la perception du produit chez son client. **Le CSM est donc celui qui reporte très souvent à l'équipe produit en faisant un état des lieux** sur les nouvelles fonctionnalités attendues, frustrations ou besoins d'évolution. L'enjeu pour le CSM reste

de prendre de la hauteur sur les attentes clients en évaluant la création de valeur au global, d'où des questions du type : « *est-ce que d'autres clients ont le même feedback sur l'usage ? est-ce que l'évolution serait pertinente pour d'autres clients ?* »

Ensuite, car il a besoin de l'équipe marketing pour collaborer sur des missions de *thought leadership*.

Le marketing est un allié clé des équipes sales et des CSM et c'est un sujet qui me semble particulièrement stratégique. C'est grâce à une collaboration poussée avec le marketing que le CSM peut exercer au mieux la mission de devenir partenaire du client. Plein d'idées sont possibles, comme par exemple mettre en lumière le client à travers des interviews/business case, intégrer les clients à un Club Premium à travers des rencontres régulières, inspirantes, et de qualité, ou encore participer aux événements internes des clients (digital days, séminaires, conférences, etc.) Coopacademy se positionne ainsi comme un leader d'opinion évoluant dans un écosystème riche, propice à un partage continu et éclairé sur l'état du marché. Plus les opportunités de co-création sont multipliées et plus la relation avec le client se renforce !

Une fois qu'on a dit tout ça, peut-on décrire la journée type du CSM ?

Je ne sais pas si on peut parler de journée type étant donné la variété des missions du CSM ! Néanmoins, si je devais résumer en temps passé (*il fallait bien que je sorte des chiffres*), je dirais que le CSM consacre :

- 35% de son temps à de la relation client (rendez-vous de suivi, COPILs, compréhension des besoins, identifications d'opportunités d'upsell, etc)
- 35% de son temps à de la gestion de projet (gestion de l'outil, mise en ligne des parcours de formation, etc.)
- 20% de son temps à jouer l'octopus interne pour faire l'interface avec les autres pôles
- 10% de son temps pour les tâches administratives (gestion du CRM, facturation, etc.) – *NB, ce n'est pas ce qu'on aime le plus, mais ça permet de faire de bons forecast, alors on prend*

Et si on parlait un peu des difficultés ?

Lundi matin 8h10, le téléphone sonne, c'est ton client qui t'annonce: « panique générale, il y a des erreurs 500 en prod et on lance le nouveau programme ce matin ! »

La première difficulté que rencontre le CSM réside dans la nature des startups tech (oui, les bugs, ça arrive) – et particulièrement dans les produits en SAAS (Subscription As A Service) – dans lesquelles **les évolutions du produit sont imputées à tous**

les clients de la même manière. J'ai connu des réactions parfois horripilées de clients ("je n'en veux pas de ce cours / de ce bouton") – La clé dans ce contexte est de réagir : je prends en priorité votre point, je vais voir ce qui est possible (et c'est déjà 50% du problème résolu). Ensuite, l'essentiel repose sur une bonne organisation avec l'équipe tech.

Deuxièmement, il y a une vraie nécessité de priorisation, car, c'est la réalité, on ne s'ennuie pas en tant que CSM ! Il faut donc prioriser en fonction de ce qui ouvre des opportunités. Le CSM est aussi juge du degré d'investissement nécessaire dans l'accompagnement du client en fonction du positionnement dans la *Customer Journey*. Par exemple, la gestion des POCs (Proof of Concept) ou lancements est extrêmement stratégique : l'accompagnement par le CSM est surpondéré au démarrage car c'est une phase critique pour une potentielle collaboration sur le long terme. Et c'est super intéressant : lancer de nouveaux projets est en général une phase assez excitante !

Enfin, rien de nouveau depuis la naissance du commerce : **il faut savoir gérer des clients parfois mécontents ou exigeants.** Le CSM apprend donc à gérer des situations complexes, apprend à dire non mais de façon constructive : il propose des solutions, ou tente de mettre en perspective avec la vision de la startup pour faire passer des messages. Ce n'est pas évident tous les jours, mais c'est tout à fait gérable à côté de toutes les discussions passionnantes du quotidien ! Et c'est une bonne chose : l'exigence des clients est aussi une très grande force qui tire la startup vers le haut, car elle permet de prendre les bonnes décisions, en adéquation avec le marché !

Quelques mots pour conclure :

Le métier de CSM est passionnant, très éclectique, avec de nombreuses missions, et un positionnement stratégique. Sans prétention, il me semble qu'un bon produit allié avec un accompagnement de très grande qualité par le CSM, c'est l'atout majeur des startups qui décollent, et c'est la condition pour assurer un service ultra premium! **Le métier a d'ailleurs pris de la valeur, et a énormément évolué depuis que j'ai rejoint l'aventure Coopacademy début 2017.** A cette époque, le CSM était en charge de beaucoup plus de missions opérationnelles notamment pour le paramétrage de l'outil, la gestion du support et la création des formations sur-mesure. Au fur et à mesure, et grâce à la création de nouveaux métiers qui sont venus l'épauler, le CSM est en réalité devenu plutôt un Key Account Manager selon la définition courante sur le marché du travail.



“

Le métier de CSM est passionnant, très éclectique, avec de nombreuses missions, et un positionnement stratégique.

”

Yaël Dahan, Coopacademy

Je le recommande à tous ceux qui souhaitent plonger dans la relation client et qui ont envie d'avoir un rôle transversal avec une forte responsabilité. J'ai vu de très beaux projets de déploiement d'entité à groupe, des projets « for good » avec impact social, des utilisateurs fans de nos produits, des réflexions passionnantes, et l'évolution d'un métier qui n'a pas fini de montrer sa valeur !

[1] Business to Business

Réagir à cet article



Vous