

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Brigitte BOUSSUAT
Sylvie ESPOSITO
Georges ÉTESSE

OBJECTIF SATISFACTION CLIENT

Attitudes et techniques
pour enchanter ses clients

DUNOD

Illustrations : © Jessika Sokolovitch

Composition : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080589-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Remerciements	V
Préface	VII
Avant-propos	XI
Introduction	1
Partie 1	
Les attitudes gagnantes	5
Chapitre 1 ■ S'adapter avec la méthode 4Colors®	7
Chapitre 2 ■ La meilleure version de soi	33
Chapitre 3 ■ L'excellence dans l'alliance	59
Autodiagnostic ■ Radar des compétences personnelles et sociales	85
Partie 2	
Les techniques efficaces	89
Chapitre 4 ■ Communiquer avec talent	91
Chapitre 5 ■ Structurer sa démarche relation client	119

Chapitre 6 ■ Traiter la réclamation	131
Chapitre 7 ■ Faire face à l'incivilité et aux agressivités	143
Chapitre 8 ■ Écrire avec talent	153
Dossier 1 ■ Manager son service client	167
Dossier 2 ■ Manager les collaborateurs en relation avec les clients	187
Conclusion	197
E-learning et Bibliographie	203

Remerciements



Un énorme merci :
À nos équipes de conseillers/conseillères clientèle qui nous ont aidés à grandir et qui, par leurs résultats probants, ont validé nos intuitions ;

À nos amis consultants et formateurs du réseau 4Colors® et Happybusiness si actifs et riches d'expériences ;

Aux entreprises partenaires et leurs dirigeants qui nous font bénéficier au quotidien d'un espace d'observation, de réflexion et de mise en pratique ;

À nos stagiaires professionnels qui nous éclairent sur la diversité des cultures d'entreprise et les méthodes les plus efficaces ;

À nos étudiants qui absorbent aujourd'hui pour être grands demain et nous donnent énergie et envie de transmettre ;

À ceux et celles qui suivent nos conseils, nos communications, en « *live* » ou sur nos réseaux et renforcent, par leurs témoignages, l'intérêt d'apprendre ensemble, jour après jour ;

À celles et ceux qui sauront remettre en question leurs habitudes au profit de ces nouveaux comportements gagnants et s'appliqueront à les livrer demain à leur tour ;

À nos amis qui ont collaboré de près ou de loin par leurs idées, conseils, anecdotes, critiques et lectures à la diffusion de ce livre ;

À Jessika pour ses illustrations, à Thierry pour sa préface ;

À Chloé, Ludivine et nos proches qui supportent notre passion, nous soutiennent et nous encouragent au quotidien...

Préface



Ames yeux, il n'y a pas de plus grand mérite que la volonté de progrès. Je sais que les auteurs du livre que vous tenez entre les mains sont des professionnels qui croient en les capacités de chaque individu à progresser.

Dans les trois dernières décennies, j'ai eu la chance de rencontrer de nombreuses personnes animées par cette flamme qui se reconnaît très vite : l'envie d'apprendre et de progresser. C'est elle qui permet aux organisations de grandir et de se distinguer dans le domaine de la relation client. Les métiers de service, ayant pour la plupart une dimension relationnelle, sont des métiers formidables où l'on apprend tous les jours au contact de ses clients.

De la tête de l'entreprise jusqu'à la personne qui véhicule ses valeurs et s'assure de délivrer la promesse, on reconnaît une entreprise gagnante à son humilité, à sa capacité d'écoute, à son courage et à sa sensibilité au client, ce que je nomme sur mon blog « le sens du client ».

Les plus grands professionnels que j'ai eu la chance de côtoyer, conseillères ou conseillers client en face-à-face et à distance, vendeuses, vendeurs, responsables de point de vente, directrices ou directeurs de la relation client, sont à l'affût de tout ce qui peut leur permettre de mieux comprendre les attentes du client et de s'accorder à la réalité de l'expérience client.

Dans son baromètre annuel, l'Académie du Service a montré un phénomène persistant : les employés surestiment la satisfaction du client. Leur perception est erronée par le fait qu'ils s'imaginent – légitimement – que leur travail acharné, la bonne application des règles et des procédures doivent produire normalement une grande satisfaction client. Mais cet écart de perception, encore plus fort pour les personnes au contact, s'explique par le fait que les collaborateurs ne se mettent pas à la place du client. Ils n'imaginent pas, au-delà de la délivrance d'un service ou du respect d'une promesse contractuelle, qu'il est sensible à mille et une marques d'attention, du simple geste à la parole adaptée. De même, les managers persistent à réduire la qualité de l'expérience client au respect des standards.

C'est pourquoi je salue l'initiative de ce livre, qui donne des clés pour développer une meilleure compréhension du client et adopter des postures adaptées, dans les situations les plus banales comme les plus difficiles, où la personne au contact du client va jouer la réputation de l'entreprise et mettre, parfois, en péril son bien-être. Il faut être prêt à faire face à cet océan de relation sans se laisser submerger, en prenant en compte ses émotions et celles de son interlocuteur. La tâche n'est pas aisée et ce livre vous donnera des clés pour progresser dans votre approche de la relation client, pour votre entreprise et surtout pour vous-même, car le progrès véritable est intérieur. Au fil des pages, je suis certain que vous étancherez votre soif de nouvelles techniques pour faire face à la plupart des situations.

Ma couleur comportementale dominante étant le jaune, vous ne vous étonnerez pas que je m'enthousiasme pour une nouvelle publication dans le domaine de la relation client et que je me réjouis de savoir que vous allez progresser !

Thierry Spencer,
auteur du blog *sensduclient.com*,
directeur associé de l'Académie du Service et Prix Excellence Client.

Avant-propos

A la question posée aux consommateurs au printemps 2019 : « Êtes-vous satisfaits des services rendus par les entreprises en France ? », la réponse « oui, tout à fait », correspondant à l'**enchantement client** tant recherché, était encore en baisse et très faible, soit à 5 %, son plus bas niveau depuis 2013¹.

Pourtant, avec la prise de conscience des entreprises souhaitant **mettre le client au centre** des préoccupations, la multiplication des **canaux de communication** (accueil face-à-face, courrier, téléphone, sites en ligne, mails, forums, FAQ, réseaux sociaux) et l'apparition de **nouveaux outils** encore plus interactifs (applications mobiles, *click to call* et chat) pour comprendre les souhaits du client, la communication clients-entreprise aurait dû nettement s'améliorer, comme la propension à les enchanter.

Mais premier constat, les mauvais résultats ne sont pas à 100 % du fait des entreprises. Les clients, de plus en plus exigeants, habitués à noter, évaluer et comparer, attendent une interaction rapide et directe avec l'entreprise et un interlocuteur à leur écoute. Ils privilégient le téléphone, quelques fois le chat ou le face-à-face et ne cessent de multiplier les contacts pour obtenir rapidement une réponse (en moyenne, 1,5 canal est utilisé par expérience-client).

¹ Selon le Baromètre Cultures Services 2019/IPSOS de l'Académie du Service ©.

La balle a donc rebondi dans le camp des entreprises qui doivent repenser leur CX¹ (**Expérience Client**), c'est-à-dire ce que ressent le client avant, pendant et après l'utilisation du bien ou du service vendu. La CX est la mémoire du client par rapport aux diverses interactions vécues avec l'entreprise. En effet, le client vit une CX mémorable, voire enchantée si, et seulement si, l'entreprise remplit parfaitement et de façon cohérente ces trois conditions :

- fournir le produit ou service que le client attend ;
- apporter ce qu'il imaginait, ce qui est affiché et annoncé par la marque ;
- continuer à délivrer ce que le client expérimente à chaque étape de son parcours.

Avec un objectif si large vis-à-vis du client, on imagine d'emblée **l'importance stratégique du conseiller de clientèle**, souvent la voix unique de l'entreprise. Doté d'un sens client irréprochable, le conseiller doit être pluridisciplinaire, rapide et efficace pour laisser au client un souvenir positif et émotionnel de l'expérience à recommander.

Élément essentiel à retenir : en évaluant le conseiller qui lui répond et qui représente ainsi la « **vitrine** » **de l'entreprise**, c'est l'entreprise dans son ensemble que le consommateur évalue. Le rôle du conseiller est donc primordial. Gardons en tête que le client ne dit pas, « *j'ai eu Mme Dupont de la société X* », mais le plus souvent « *j'ai eu la société X au téléphone* ». Le client confond ainsi le rôle et la personne.

Dans cette optique, il est essentiel de **donner des outils pragmatiques** aux conseillers qui sont en première ligne face **au client** ou plutôt face **aux clients**... C'est à ce moment que le schéma se complique et que ce livre intervient plus spécifiquement : si les personnalités des clients sont multiples, elles sont aussi changeantes en fonction des circonstances (commande, assistance, retour, réclamation...), selon la théorie systémique décrite par Gregory Bateson. Pour être au plus près des attentes client, le conseiller de clientèle doit donc s'adapter à la fois à son interlocuteur, au cas par cas, et à la situation, le plus vite possible.

1 CX (Customer eXperience) : Expérience Client.

Ce livre est un outil d'**excellence relationnelle** qui va permettre tant aux conseillers de clientèle qu'à leurs managers :

- d'acquérir rapidement une méthode de communication inspirante, agile et efficace ;
- de souligner l'importance de cerner rapidement et de s'adapter sans se tromper à la personnalité de chaque client ;
- de comprendre le problème et de mesurer le stress de chaque client, pour ainsi pouvoir répondre parfaitement à leurs attentes.

C'est l'occasion de marquer un avantage certain par rapport aux services clients des marques concurrentes.

Pour conclure cet avant-propos, et dans un environnement économique qui se révèle de plus en plus contraignant (crise, concurrence exacerbée, produits banalisés), il ressort que la relation client se pose comme **un élément différenciant majeur**. Les dirigeants des groupes leaders en sont d'ailleurs conscients et mettent en place des stratégies adaptées.

S'appuyant sur une méthode qui a fait ses preuves¹, la méthode 4Colors®, déclinée pour le service client, reste simple et applicable sans délai. Ainsi, cet ouvrage a pour but de permettre à l'ensemble des collaborateurs en relation directe avec les clients, comme à leurs managers, de transformer la simple relation client de l'entreprise en **une expérience client personnalisée et enchantée**.

¹ Voir *Vendre avec les Couleurs et Manager avec les Couleurs*, Éd. Dunod.

Introduction



Vous possédez un bar doté d'une belle terrasse. Vous avez à cœur de satisfaire, voire mieux, d'enchanter vos clients pour les fidéliser et ainsi assurer la pérennité de votre établissement.

Vos clients, comme tous les clients, ont deux types d'attentes : des attentes implicites et des attentes explicites. Dans votre cas, lorsqu'ils viennent consommer un café, avoir une tasse et une cuillère propres est une **attente implicite**. Même si celle-ci est satisfaite, elle laisse les clients de marbre. En effet, ils considèrent cette attente comme « normale ou due ». En revanche, si elles ne sont pas atteintes, elles déclenchent une forte insatisfaction. Vos clients ont également des **attentes explicites**, comme la température du café ou son goût. Lorsque celles-ci seront comblées, ils seront satisfaits.

Enchanter ses clients, c'est aller **au-delà de leurs attentes**. Dans notre exemple, un petit carré de chocolat, un canelé bordelais ou un spéculoos commencent à y contribuer. Cependant, pour créer une émotion différente d'un café pris seul chez soi et donner au client l'envie de revenir dans votre établissement, c'est bien la qualité de service qui fera la différence. Même sur une très belle terrasse, un excellent café servi sans sourire et assorti d'une remarque telle que « *dès qu'il est bu, je vous remerciais de libérer la table* », sera loin de faire revenir le chaland.

Vous pouvez, en tant que chef d'entreprise, choisir le bon emplacement, apporter de l'intérêt au confort de votre client, vous adapter aux

conditions climatiques, investir dans du bon matériel de production (par exemple, une super machine à café), choisir les meilleures matières premières et ainsi assurer une qualité de produit irréprochable. Cependant, si la **qualité de service** n'est pas au rendez-vous, votre client ne sera pas satisfait, ne consommera plus votre produit et, pire, pourra même en devenir un détracteur.

Investir sur votre outil de production, la qualité de vos produits et votre marketing (captation de nouveaux clients, fidélisation et réactivation) est nécessaire mais pas suffisant.

La **qualité de service** est source de différenciation et de plus en plus un critère de choix pour les clients. Dans notre exemple, certains souhaitent un service rapide, d'autres discret et courtois, d'autres souhaitent être reconnus et avoir du temps pour un échange convivial, d'autres encore aiment avoir affaire à la même personne.

Pour éviter de n'avoir qu'un type de client (ceux qui « *matchent* » avec votre style relationnel), sauf si c'est l'option que vous avez résolument choisie, il vaut mieux avoir la capacité de repérer les attentes relationnelles de **tous** vos clients et de s'y adapter.

Comment enchanter la totalité de vos clients et séduire les futurs ?

Écrit par trois managers opérationnels, consultants-formateurs au sens client développé, ce livre se propose de vous apporter des outils pragmatiques afin de multiplier vos chances d'y parvenir.

Les attitudes gagnantes

Dans une **première partie**, nous vous proposons une méthode qui vous permettra de détecter le style du client, d'avoir la capacité de vous adapter à lui, tout en vous forgeant un style authentique.

En vous appuyant sur l'évaluation de vos compétences personnelles et sociales clés, vous découvrirez l'intérêt d'assouplir votre style relationnel, tout en vous construisant un véritable plan de progrès.

Muscler vos techniques

La **seconde partie** vous apportera les ressources nécessaires pour réussir votre relation client dans toutes les situations : une demande en face-à-face, au téléphone, une réclamation, une agressivité, une incivilité ou un écrit (mail, chat, courrier, etc.).

Ainsi, vous y trouverez des conseils pragmatiques adaptés à la fois à la situation du client et à son style relationnel.

Parce que l'enchantement des clients ne passe pas uniquement par la compétence des collaborateurs en relation avec le client, mais aussi par leur encadrement, ces deux parties sont enrichies par **deux dossiers** : Manager son service client et Manager les collaborateurs en relation avec les clients.

Facile d'accès et ancré dans la réalité de l'entreprise, cet ouvrage vous propose des auto-évaluations pour vous repérer ou évaluer vos collaborateurs *via* des situations fortes d'exemples, des illustrations, des anecdotes vécues en tant que client ou manager de la relation client, des tableaux de synthèse, une bibliographie comprenant l'accès à nos blogs pour aller plus loin sur certains thèmes. Au milieu de cet ouvrage, vous trouverez également un cahier couleur avec des boussoles et des fiches synthétisant nos apports. Ils sont à votre disposition !

Vous disposez d'un outil opérationnel pour développer les compétences essentielles à la relation client. Ce livre n'a qu'un seul but : vous permettre d'enchanter vos clients. Pour accomplir cet objectif, nous avons pris beaucoup de plaisir.

À votre tour !

Partie 1

Les attitudes gagnantes



Enchanter ses clients est trop souvent un graal qui semble inatteignable. En effet, le client dans sa vision d'unicité attend un traitement et un discours sur mesure. Il souhaite que son interlocuteur parle SON langage et réponde à SON besoin.

Comment, avec ce postulat, créer une relation de qualité et enchanter ses clients ?

Eh bien, cela dépend de l'autre (le client) et de la situation !

La première attitude gagnante est en vous : c'est l'**adaptabilité** à l'autre ou l'agilité comportementale. La méthode 4Colors® est un outil pragmatique pour s'adapter (chapitre 1).

Les deux autres attitudes gagnantes sont d'être la **meilleure version de soi-même** (chapitre 2) et **d'exceller dans la relation** (chapitre 3).

Chapitre 1

S'adapter avec la méthode 4Colors®

Executive summary |

- ▶▶ Au cœur de la relation client, se trouve la **capacité d'adaptation**.
- ▶▶ Comprendre le filtre de ses perceptions, mieux se connaître et identifier son propre style relationnel permet de **mieux communiquer**.
- ▶▶ La boussole des couleurs aide à naviguer dans le monde de la communication, **à repérer la dominante couleur des clients à un instant T et à s'y adapter**.

Nous traitons souvent les clients comme nous aimerions être traités... Erreur ! Cette fausse empathie peut conduire à de lourdes insatisfactions. En effet, vos clients ne vous ressemblent pas ! Ils sont uniques et attendent d'être traités de manière unique. Voici donc une invitation à les traiter comme **ils le souhaitent**. Pour cela, inutile de vous plier en quatre, une « boussole » suffira !

Certains clients pressés et focalisés sur l'objet de leur demande, aiment que vous alliez droit au but et que vous abrégiez de fastidieuses formalités. Ils apprécieront (sans forcément vous féliciter) que vous leur fassiez gagner du temps en leur proposant des options ou en résolvant un problème. D'autres, patients et empathiques, s'intéresseront à vous et prendront le temps d'engager une conversation plus personnelle sur le temps qu'il fait ou sur votre métier, par exemple. Ces deux situations nécessitent d'être traitées différemment par la même personne : VOUS.

Dans ces deux exemples, quelle situation vous semble la plus facile à gérer ?

En comprenant plus finement votre style, il vous sera possible de vous appuyer sur vos forces (zone de confort) et de travailler sur votre zone d'inconfort et sur les émotions qui la traversent (votre style opposé).

De nombreuses recherches conduisent invariablement aux mêmes conclusions : ceux qui savent le mieux s'adapter et communiquer réussissent mieux dans la vie et dans leur travail. Les études¹ démontrent aussi que le QE (quotient émotionnel) est deux fois plus important que le QI (quotient intellectuel).

Décrypter son propre style comportemental est la première étape qui permet de comprendre que le monde que vous observez n'est pas la réalité mais le résultat d'un tri sélectif qu'opère votre cerveau². En comprenant quelle paire de lunettes vous chaussez pour voir le monde, vous découvrirez d'autres angles de perception, indispensables pour comprendre les attentes et les réactions de vos clients.

1 Travaux de deux chercheurs : Ruth Jacob et Wei Chen.

2 En neurosciences, on évoque le SAR : Système d'Activation Réticulaire.