

Sommaire

Introduction	1
À propos de ce livre	1
Les conventions utilisées dans ce livre	2
Si vous êtes pressé(e) par le temps	2
Nos suppositions sur vous	3
Comment ce livre est-il organisé?	3
Première partie : Mettre le client au cœur de l'entreprise	3
Deuxième partie : Le rôle des managers dans l'amélioration du service au client	4
Troisième partie : Des actions simples et payantes pour fidéliser le client	4
Quatrième partie : Apprendre à gérer les situations conflictuelles	4
Cinquième partie : Le service client sur le Web	4
Sixième partie : La partie des Dix	5
Les icônes utilisées dans ce livre	5
Et maintenant, par où commencer?	5
 Première partie : Mettre le client au cœur de l'entreprise	7
 Chapitre 1 : L'entreprise où le client est roi... sinon rien	9
Tirer profit de l'évolution du service au client	10
La gestion de la qualité totale (TQM)	10
Les moments de vérité	11
La part de marché	11
Une entreprise centrée sur elle-même ou tournée vers le client?	12
La gestion de la relation client (CRM) – ce qui se fait de mieux actuellement	13
Défendre les vraies valeurs – même dans le monde virtuel	13
Attacher la plus grande importance à la fidélité du client	14
Développer une relation de confiance avec le client	14
Rester proche du client	15
Fournir un service personnalisé au client	15
Portez un regard objectif sur votre service au client	16
Questionnaire d'autoévaluation	16
Alors, où vous situez-vous?	17



Chapitre 2 : Centrée sur elle-même ou orientée client : quelle est la position de votre entreprise ?	19
L'entreprise centrée sur elle-même	20
L'entreprise orientée client	22
Les trois éléments clés d'un service d'excellence	23
Développer une attitude soucieuse et respectueuse de la clientèle	24
Élargir votre définition du service	28
Savoir qui sont vraiment vos clients	29
Petit questionnaire pour évaluer la place que vous accordez au client	31
Avant de commencer	32
Et maintenant, les questions...	33
Analysez vos résultats	36
Chapitre 3 : Développer une stratégie de service gagnante	41
Les six tactiques gagnantes	41
Donnez l'impulsion d'en haut	43
Demandez un feed-back (et exploitez-le)	43
Menez une politique d'éducation au service	44
Créez des systèmes tournés vers le client	45
Développez la cohérence	46
Saisissez la moindre occasion pour reconnaître l'excellence	47
Comment appliquer votre stratégie gagnante?	48
Phase n° 1 : Sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à l'importance du service	48
Phase n° 2 : Éduquer et former	49
Phase n° 3 : Améliorer les processus	50
Phase n° 4 : Développer l'infrastructure organisationnelle	51
Quatre grandes questions à se poser	52
Qui doit faire partie de l'équipe de mise en œuvre de la stratégie?	52
Combien de temps la mise en œuvre de la stratégie durera-t-elle et combien coûtera-t-elle?	53
Qui va mettre en œuvre la stratégie?	55
Quel est le meilleur moyen de communiquer la stratégie à l'ensemble de l'entreprise?	55
Chapitre 4 : Améliorer le service au client par des enquêtes : questionnaires, focus groups et entretiens individuels	57
Enquêter auprès du personnel de l'entreprise et des clients	58
Déterminer le type d'enquête dont vous avez besoin	58
L'enquête de satisfaction des clients	59
L'enquête de satisfaction du personnel	59
L'enquête auprès des clients perdus	60
L'enquête de la clientèle cible	61
L'enquête à la sortie du point de vente	61
Déterminer qui va conduire votre enquête	61



La taille et la composition de votre clientèle	62
L'ouverture d'esprit et l'honnêteté de votre personnel	62
Déterminer quelle méthode d'enquête employer	63
Les enquêtes en ligne	63
Les questionnaires par e-mail ou par courrier postal	64
Les enquêtes par téléphone	69
Les focus groups	70
Les entretiens en face à face	71
Les panels de consommateurs	71
Les enquêtes par clients mystère	73
Communiquer les résultats	73

Chapitre 5 : Développer la formation à tous les échelons de l'entreprise 75

Le service, c'est l'affaire de tous – du P-DG à la secrétaire	76
Les sept principaux types de formation	76
Sensibiliser à tous les niveaux	77
Développer des compétences relationnelles fondamentales	77
Apprendre à communiquer par e-mail	78
Développer l'esprit d'équipe	78
Apprendre à résoudre des problèmes	79
Former les responsables du service client	79
Former les cadres et les dirigeants	80
Choisir la méthode de formation la mieux adaptée	80
La formation en salle	81
La formation en ligne	83
La formation via d'autres supports de communication	86
Préparer votre personnel à la formation qu'il va suivre	88
Envoyer une note de service	88
Aider à fixer des objectifs	90
C'est en forgeant qu'on devient forgeron	90
Assurer un suivi des participants	91
Créer un programme de coaching continu	91
Créer une bibliothèque consacrée à la formation au service client	92

Deuxième partie : Le rôle des managers dans l'amélioration du service client 93

Chapitre 6 : Coachez votre équipe pour atteindre l'excellence 95

Se réunir pour améliorer le service au client	95
Réunion n° 1 : Brainstorming	96
Réunion n° 2 : Résoudre un problème	97
Réunion n° 3 : Améliorer les « moments de vérité »	98
Réunion n° 4 : Réparer le préjudice lié à une interruption de service	100
Réunion n° 5 : Savoir écouter et en tirer des leçons	100

Coacher efficacement par une approche en trois étapes	101
Étape n° 1 : Préparez-vous personnellement à votre séance de coaching	101
Étape n° 2 : Préparez votre séance de coaching	104
Étape n° 3 : Dirigez votre séance de coaching	106
Ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter à tout prix pour gérer une séance de coaching délicate	108
Chapitre 7 : On ne peut améliorer que ce qui se mesure : les normes de qualité du service	109
Vous ne pouvez pas mesurer la « sympathie »	110
Vous pouvez mesurer les « sourires »	111
Quels sont les critères d'efficacité d'une norme de qualité du service ?	112
Comment être jugé favorablement par le client ?	113
La qualité de vos produits	113
La fluidité de vos procédures de fonctionnement	113
La qualité de votre personnel	114
Développer des normes de qualité de service spécifiques en quatre étapes	114
Étape n° 1 : Définir vos séquences de service	114
Étape n° 2 : Décomposer une séquence en plusieurs sous-séquences ..	115
Étape n° 3 : Déterminer vos « positivateurs » d'expérience	116
Étape n° 4 : Transformer vos « positivateurs » de service en normes de qualité	116
Chapitre 8 : Récompenser la qualité du service au client	117
Les témoignages de reconnaissance informels	118
Comment féliciter vos collaborateurs ?	118
Comment témoigner votre reconnaissance sans vous ruiner ?	119
Les récompenses officielles	122
Maintenir l'intérêt en apportant des changements réguliers	123
Varier les récompenses pour les adapter à chacun	123
Adapter la récompense à l'effort réalisé	124
Ne pas oublier l'humour	124
Chapitre 9 : Les cercles de qualité pour régler facilement les problèmes	125
Résoudre les problèmes avec les cercles de qualité : faire d'une pierre deux coups	126
Qu'est-ce qu'un cercle de qualité ?	126
Qu'est-ce qui caractérise un cercle de qualité efficace ?	126
Utiliser une méthode de résolution du problème au sein de votre cercle de qualité	129
Étape n° 1 : Poser les bases	129
Étape n° 2 : Trouver la cause du problème	134
Étape n° 3 : Trouver les différentes solutions possibles	136

Étape n° 4 : Évaluer les différentes solutions possibles	138
Étape n° 5 : Recommander une solution aux managers	140
Aboutir à un consensus en ligne dans les cercles de qualité virtuels	141
Étape n° 1 : Formuler le problème et solliciter un feed-back sur les causes possibles	142
Étape n° 2 : Diffuser les différentes causes possibles et en solliciter une évaluation	143
Étape n° 3 : Diffuser la cause profonde et solliciter un feed-back sur des solutions possibles	144
Étape n° 4 : Diffuser les différentes solutions possibles et en solliciter une évaluation	145
Étape n° 5 : Diffuser la solution qui fait l'unanimité	146

Troisième partie : Des actions simples et payantes pour fidéliser le client

149

Chapitre 10 : Le langage du corps au service de la satisfaction du client	151
Établissez et maintenez un contact visuel avec le client	152
Surveillez votre mimique faciale	153
Prenez conscience de votre posture	154
Hochez la tête	155
Tournez-vous face au client	155
Penchez-vous légèrement en avant	155
Surveillez votre gestuelle	156
Utilisez le toucher à bon escient	157
Excusez-moi, vous êtes dans mon espace personnel	158
Soignez votre apparence physique et votre espace de travail	159
Votre apparence physique	159
Votre espace de travail	160
Les petites choses ont une grande importance	160
Chapitre 11 : L'importance de la voix : les règles du « bien-parler » au téléphone	163
Améliorez votre intonation	164
Souriez quand vous parlez au téléphone	165
Modifiez l'accentuation de vos mots	165
Respirez	166
Exagérez votre intonation	166
Réglez l'intensité de votre voix	167
Mettez-vous au diapason de votre client	167
Adaptez votre débit à celui de votre client	167
Comblez l'écart géographique	168
Calquez l'intensité de votre voix sur celle de votre client	168

Les règles de la conversation téléphonique	169
Répondre au téléphone	170
Mettre un client (ou un collègue) en attente	171
Transférer l'appel du client	173
Prendre un message	173
Mettre fin à l'appel	174
Comment utiliser à bon escient la boîte vocale?	175
Ce que disent les CONTRE	175
Ce que disent les POUR	175
Dix clés pour améliorer votre boîte vocale	176
Chapitre 12 : Adaptez-vous au style de comportement de votre client ..	181
Quel est votre style de comportement?	182
Questionnaire d'autoévaluation	182
Évaluez vos résultats	186
Qu'évalue le style de comportement?	188
Comprenez votre style de comportement	189
Le style de comportement dominant	191
Le style de comportement influent	192
Le style de comportement stable	193
Le style de comportement compétent	194
Adaptez-vous aux différents styles	195
Évaluez le style de votre client	196
Le stable et le dominant	196
Le compétent et le stable	198
L'influent et le compétent	200
Le dominant et l'influent	201
Les nombreuses opportunités d'harmonisation des styles	203
Créez un profil client	203
Chapitre 13 : Cinq techniques pour transformer la qualité de service en succès commercial	207
Technique n° 1 : Attirer l'attention du client	208
Utiliser une affirmation « qui frappe »	208
Citer une tierce personne bien considérée par le client	208
Citer quelqu'un qui fait autorité dans le secteur d'activité	209
Poser une question clé	209
Technique n° 2 : Poser des questions	209
Les questions ouvertes	210
Les questions fermées	210
Technique n° 3 : Vanter les avantages du produit ou du service	210
Technique n° 4 : Pratiquer l'écoute active	212
Technique n° 5 : Recentrer la conversation	212
Étape n° 1 : Profiter du moment où le client reprend son souffle	212
Étape n° 2 : Lui manifester de l'empathie	212
Étape n° 3 : Revenir dans le vif du sujet	213

Quatrième partie : Apprendre à gérer les situations conflictuelles

215

Chapitre 14 : Quelles solutions quand vous ne pouvez pas dire « oui » ? ..

217

Les situations où le « oui » est impossible	218
Ne pas confondre dire « oui » et satisfaire le client	219
Les six besoins fondamentaux du client – y répondez-vous?	220
La gentillesse	220
La compréhension et l'empathie	220
L'équité	221
Le sentiment de contrôle	221
Le choix d'autres solutions	221
L'information	222
Un service adapté à la nature de l'activité	222
Que faire quand vous devez dire « non »?	224
Évitez le « non » catégorique	224
Optez pour le « non » ouvert et adaptable	225

Chapitre 15 : Gérer les clients difficiles

227

Venir à bout d'un client difficile en six étapes	227
Étape n° 1 : Laissez le client s'exprimer	228
Étape n° 2 : Évitez d'être pris(e) au piège d'un filtre négatif	229
Étape n° 3 : Exprimez votre empathie à l'égard du client	231
Étape n° 4 : Commencez à résoudre activement le problème	232
Étape n° 5 : Mettez-vous d'accord sur une solution	233
Étape n° 6 : N'oubliez pas de suivre l'affaire	234
Comprendre et surmonter son stress	234
Identifier le mécanisme d'attaque ou de fuite	235
Parlez-vous de manière constructive?	236

Chapitre 16 : Faire plus que réparer un faux pas pour garder le client ..

239

Prendre l'initiative de réparer un faux pas	239
Réparer un faux pas en trois étapes	240
Comprendre à quelles occasions il faut « rattraper le coup »	243
Apaiser le client en colère	245
Comment, concrètement, réparer le préjudice?	246
Les actes héroïques dans le monde du service client	246
Le pouvoir de l'excellence	247
Développez le héros ou l'héroïne du service client qui est en vous	247

Chapitre 17 : Traiter les réclamations de la clientèle en les considérant comme une chance

249

Considérer les réclamations comme un cadeau du ciel	250
Faciliter les réclamations de la clientèle	250

Identifier les motifs de la réclamation	252
Remercier vos clients pour leurs réclamations	252
S'excuser sincèrement de tous les problèmes occasionnés	253
Résoudre le problème	254
Les réclamations comme moyen de prévention	255
Assurer un suivi	255

Cinquième partie : Le service client sur le Web 257

Chapitre 18 : Le commerce en ligne : qualité du contenu, facilité des achats 259

Qualité du contenu – donnez aux internautes une raison de visiter votre site	259
Livres blancs	260
Articles pratiques	260
Liens pertinents	260
Outils en ligne	261
Conseils	261
Newsletters	261
Interviews en direct ou webcasts	262
Faciliter les achats en ligne de vos clients	262
Sécuriser les paiements	262
Simplifier les achats	263
Confirmer les commandes	263
Faire des suggestions	264
Offrir des conditions d'achat incitatives	264
Répertoire vos projets récemment réalisés	265
Intégrer des témoignages	265
Fournir des listes de clients	266
Montrer un aperçu de votre travail	266
Encourager les internautes à partager leurs idées sur votre entreprise	266
Les forums de discussion	267
Les blogs	267
Les listes de diffusion	267

Chapitre 19 : Bien concevoir votre site web 269

Déterminer les objectifs de votre site web	270
Déterminer comment vous allez atteindre vos objectifs	271
Trouver le bon développeur de sites web	272
Les compétences techniques	273
Les compétences artistiques	273
Le suivi et la maintenance	274
Les capacités de communication	274
Le professionnalisme	274
Perfectionner votre site web pour qu'il surpasse tous les sites concurrents	276

Faciliter la navigation sur votre site	276
Répondre aux questions avant même qu'elles soient posées	277
Annoncer clairement la couleur dans votre page d'accueil	277
Offrir une part de gratuit	278
Permettre des téléchargements rapides	278
Offrir des possibilités de contact	279
Utiliser de multiples supports	279
Mettre à jour régulièrement votre site	280
Garder une architecture simple et claire	280
Rédiger des e-mails de qualité	281
Permettre aux visiteurs de trouver facilement votre site	281
Faire référencer votre site auprès de moteurs de recherche	282
Arriver en tête dans les résultats de recherche	284
Utiliser les échanges de liens pour maximiser la fréquentation de votre site	285

Chapitre 20 : Optimiser vos e-mails 289

Pour ou contre les e-mails?	289
Les pour	290
Les contre	290
Connaissez-vous les règles du « savoir-rédiger » un e-mail?	291
Comment bien rédiger ses e-mails	294
Donner un contexte	294
Faire passer vos cyberémotions ou vos cybersentiments	295
Utiliser le moins possible d'abréviations	296
Optimiser la rapidité de lecture du message	296
Soigner la formule d'appel et la formule de politesse	299
Appliquer les règles d'orthographe et de grammaire	300
Rendre votre message visuellement attrayant et facile à lire	300
Rédiger des e-mails efficaces	301
Hiérarchisez vos paragraphes par ordre de priorité	301
Formulez votre demande dès le début	303
Éliminez le superflu	304
Courrier électronique et respect de l'éthique	306
Votre e-mail vous appartient-il vraiment?	306
Des messages fugaces mais qui laissent des traces	307
Insultes, spams et harcèlement	307
Établir de bons rapports en ligne	309
Employer un langage sensoriel	309
Reprendre les mots clés du destinataire	312

Chapitre 21 : La gestion de la relation client (CRM) : automatiser le contact personnel 315

Qu'est-ce que la gestion de la relation client?	315
Développer la confiance et la fidélité en ligne	316
Le CRM satisfait les besoins des clients	318
Le CRM satisfait aussi votre entreprise	319

Comment mettre en œuvre le CRM pour optimiser son efficacité? 320

Segmentez votre clientèle 320

Maintenir une cohérence entre les canaux de communication 324

Développer une stratégie multicanaux 325

Sixième partie : La partie des Dix 329

Chapitre 22 : Les dix choses à ne jamais dire au client 331

Je ne sais pas 331

Non 331

Ce n'est pas mon travail 332

Vous avez raison, c'est nul! 332

Ce n'est pas de ma faute! 332

Adressez-vous à mon responsable 333

Vous le voulez pour quand? 333

Calmez-vous 333

Je suis occupé(e) pour le moment 334

Rappelez-moi plus tard 334

Chapitre 23 : Dix conseils pour rendre constructifs les conflits avec vos collègues 335

Affirmez-vous juste ce qu'il faut 335

Gérez la plupart des conflits en face à face 336

Montrez que vous comprenez les points de vue des autres 337

Évitez de vouloir à tout prix avoir le dernier mot 337

Ne faites pas comme si tout allait bien 338

Allez au-delà des apparences 338

Que faire face à un collègue qui se dérobe? 339

Évitez les paroles dures et les remarques humiliantes 340

N'oubliez pas que votre humeur affecte votre réceptivité 340

Gardez à l'esprit les quatre vérités essentielles des relations humaines 341

Chapitre 24 : Dix trucs pour bénéficier d'un meilleur service en tant que client 343

Initiez l'échange dans les meilleures conditions 343

Demandez ce que vous désirez 344

Mettez-vous à leur place 344

Exprimez-vous poliment 345

Parlez à la première personne 346

Maîtrisez l'outil téléphonique 346

Réclamez sur place 348

Adressez-vous à un responsable 348

Rédigez une lettre de réclamation efficace 349

Reconnaissez le travail bien fait 352

Chapitre 26 : Les dix pièges à éviter dans une démarche d'amélioration du service client 353

Vouloir changer tout, tout de suite et partout 353

Oublier que ce voyage est celui de toute l'entreprise, et que tous ses collaborateurs doivent y prendre part 354

Sous-estimer la résistance au changement de l'encadrement intermédiaire 354

Oublier la valeur de l'exemple 354

Percevoir le service comme une source de coûts, alors qu'il s'agit d'un centre de profit 354

Vouloir améliorer la qualité sans avoir convaincu, motivé et formé tous ses collaborateurs 354

Imposer des standards pour chaque comportement 355

Sous-estimer le rôle de la mesure 355

Refuser le métissage des métiers, des fonctions et des niveaux hiérarchiques 355

Privilégier la communication externe du service, au détriment de la communication interne 355

Index 357