

# LE TRIANGLE CLIENTS

LES CLIENTS DIFFICILES N'EXISTENT PAS

PHILIP VAN KELST

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *De klantendriehoek. Moeilijke klanten bestaan niet*. LannooCampus, 2016.

D/2017/45/695 – ISBN 978 94 014 4996 0 – NUR 800

Traduit du néerlandais par Alexandre Pavy  
Maquette de couverture : Peer De Maeyer  
Mise en pages : Wendy De Haes  
Illustrations : Axelle Vanquallie

© Philip Van Kelst et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2017.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia  
des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,  
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,  
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)  
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bte 101  
B-3001 Louvain  
[www.lannoo-campus.be](http://www.lannoo-campus.be)

# LE CLIENT EST UN MIROIR

Avez-vous déjà été mordu par un cheval ?

Moi, oui. J'ai été mordu profondément à la cuisse. J'avais quinze ans.

Six incisives supérieures et six incisives inférieures conçues pour couper de l'herbe, qui fonctionnent comme un étoupe, cela fait mal. Six mois plus tard, l'ecchymose était encore là.

Cette expérience désagréable m'a amené à réfléchir : pourquoi le cheval avait-il planté ses dents dans ma cuisse ? C'était pourtant mon cheval ; j'avais travaillé et épargné pour me le procurer. Il me connaissait... Mais peut-être avais-je provoqué moi-même cette morsure ? Je me suis penché sur la façon dont je me sentais ce matin-là : j'étais très tendu et en colère à propos de ce qui se passait dans ma vie. Probablement avais-je reçu une morsure parce que j'avais moi-même agressé le cheval. On récolte ce que l'on sème ! Le cheval avait seulement réagi à l'énergie que je dégageais pendant que je le brosse. Serait-ce possible ? Si vous approchez un cheval alors que vous êtes tendu(e), le cheval va aussi se sentir tendu. Il m'a simplement pris pour un miroir. Peut-être est-ce la même chose avec les personnes ?

Vous obtenez les clients que vous méritez. La seule différence, c'est qu'un cheval réagit directement et instinctivement et qu'il est terriblement fort. Le feed-back arrive donc plus intensément. Chez les humains, on peut plus facilement rester indifférent. Cependant, les personnes qui ne se sentent pas reconnues se mettent en colère ou se laissent dominer par leurs émotions ; elles mordent par les mots, frappent sur la table ou bien ne disent pas ce qu'elles pensent. Mais ce sont alors leurs regards et leurs attitudes qui parlent pour elles : si elles ne sont pas satisfaites, elles sortent les griffes.

Êtes-vous prêt(e) à voir la communication du client comme un message pour vous-même ?

Pouvez-vous adapter votre communication pour que le client se sente compris et ne devienne pas un client « difficile » ?

Voilà le sujet traité dans les pages de ce livre, destiné à tous ceux qui travaillent avec des clients internes et externes : fournisseurs de services, responsables de guichets, conseillers, inspecteurs, consultants, Office Managers, responsables de clientèles ou de services auxiliaires (IT, RH, service juridique...).

# L'AÉROPORT DE COSTA RICA : NAISSANCE DU « TRIANGLE CLIENTS »

7

L'été 2004, Klara et moi avons achevé notre circuit à travers le Costa Rica. Nous avons arpenté des routes non pavées, pataugé dans la mangrove et séjourné parmi les volcans. Nous avons apprécié les excursions à cheval dans la jungle, les randonnées, la magnifique nature et la vie sous le niveau de la mer. Ce furent de longues et merveilleuses vacances.

Après vingt et un jours, notre voyage avait pris fin et nous arrivions avec nos bagages et nos sacs à l'aéroport pour un long vol de retour vers l'Europe via la Floride. Nous désirions rentrer vite chez nous avec tous ces beaux souvenirs dans notre mémoire, enchantés de pouvoir les raconter et de nous remettre au travail rapidement.

Mais... pas de chance, notre vol n'allait pas pouvoir décoller tout de suite, c'est ce que nous apprenions au guichet d'enregistrement. Pourquoi n'en avons-nous pas été informés plus tôt ? Personne n'en avait la moindre idée. Combien de temps resterions-nous échoués à l'aéroport ? Les explications étaient chaotiques, sans informations concrètes qui auraient rendu l'attente supportable. Prêtant attention à l'heure, le temps nous semblait passer bien lentement. L'attente, dans ces circonstances, nous apparaissait plus longue que jamais. Nous dûmes finalement attendre pendant quatorze heures, ce qui

nous fit manquer notre correspondance à Miami et causa un retard supplémentaire de treize heures. Notre voyage de retour, d'une durée normale de quatorze heures, s'étendit sur près de deux jours complets.

Lorsque vous désirez quelque chose fortement ou de toute urgence et qu'un délai de temps s'impose et vient contrarier vos souhaits, cela provoque en vous une sensation très désagréable. Au cours de notre longue attente d'informations, toutes les émotions imaginables m'ont traversé. Je me suis aussi posé beaucoup de questions, celles que se sont posées certainement tous les autres passagers et que, par extrapolation, se pose tout client insatisfait :

Pourquoi ne pouvons-nous pas partir ? Combien de temps ce retard nous prendra-t-il ? Pourquoi ne nous dit-on rien ? Et personne ne me demande comment je me sens ! Sans parler du fait qu'aucun responsable ne vient s'excuser ou ne semble comprendre que cette attente ne soit pas agréable. Une simple marque de compréhension aurait été la bienvenue.

Dans une telle situation – nous attendions depuis six heures et la seule chose que nous savions était que le vol n'aurait pas lieu –, nos questions ne cessent de se multiplier. Est-il possible de passer un jour de plus au Costa Rica au lieu de perdre notre temps ici à l'aéroport ? Quand pourrons-nous partir ? Quand les vols reprendront-ils ? Comment en serons-nous informés ? L'information sera-t-elle diffusée ? Entendrons-nous cet appel ? Où devrions-nous attendre ? Ici, au guichet ? Combien de temps ? Comment ? Où ? Quand ? Qui ? Les questions deviennent plus précises.

Après avoir enfin décollé, la même longue attente allait reprendre à l'aéroport international de Miami, le deuxième aéroport le plus fréquenté des États-Unis, qui promet à chacun de ses quarante millions

de passagers annuels une « expérience de classe mondiale ». Nous y échouions en plein milieu de la nuit et voulions, aussi vite que possible, rejoindre l'hôtel qui nous avait été réservé. Ici, les statistiques ne nous intéressaient pas du tout : nous désirions un lit. À nouveau nos questions affluent ainsi que nos appels à l'aide ! Car les explications pour trouver l'hôtel ne sont pas correctes. Où est cet hôtel ? Il est deux heures et demie et nous tournons en rond à l'aéroport. Nous sommes épuisés et personne ne s'en inquiète. Si quelqu'un me donnait pour la énième fois une explication chaotique, je lui mettrais mon poing dans la figure... Heureusement, cela ne s'est pas produit. La sécurité intérieure n'a pas eu à intervenir. Nous avons finalement trouvé notre chambre d'hôtel.

Le lendemain, le vol de retour Miami-Schiphol s'est déroulé calmement. Nous avons repris le contrôle et j'étais à même de dérouler mentalement le film de notre voyage de retour. Que m'était-il arrivé ces dernières heures ? Pourquoi avais-je été si en colère et agressif – et beaucoup d'autres avec moi ? Qu'aurait-on pu faire pour éviter ces désagréments ? Comment les personnes de l'aéroport auraient-elles pu offrir un service orienté client ? Comment auraient-elles pu rendre cette situation acceptable pour le client ? Comment avaient-elles perçu mon ressenti ? Comment pouvaient-elles transformer mon expérience négative en une expérience positive ?

J'ai alors rédigé une liste de toutes les « données » que je n'avais pas eues et que personne n'avait pensé à me fournir. À quel moment la communication avait-elle mal tourné ? Comment était-ce arrivé ? J'ai listé chronologiquement mes « besoins de communication », ces situations dans lesquelles j'avais éprouvé un besoin d'information qui n'avait pas été satisfait. D'autre part, j'ai listé tout ce qui aurait pu être fait pour satisfaire l'ensemble de mes besoins. Comment aurait-on pu éviter de faire de moi un client « difficile » et même « agressif » ? Sur ces listes, j'ai ensuite ajouté les divers types d'expériences et

d'idées théoriques que je me suis forgées à longueur de pratique en tant que psychologue et coach/formateur depuis vingt ans. Comment aurait-on dû agir pour faire de moi un client « satisfait » en dépit de la situation désagréable ?

J'en suis arrivé à la conclusion qu'il aurait été possible de répondre à mes besoins et réalisai qu'en tant que client, je possédais trois besoins fondamentaux de communication :

1. Je désire que mes sentiments soient reconnus. Je désire me sentir écouté et compris. Je désire que l'on prenne soin de moi.
2. Je souhaite aussi de la clarté, une structure, des directives et des instructions lorsque j'en ai besoin.
3. Et je désire, à tout moment, obtenir l'information à laquelle j'ai droit. Je voudrais comprendre et connaître le pourquoi du comment.

Si, dans ces aéroports, on avait su répondre à ces besoins simples, j'aurais été un client beaucoup plus détendu et probablement compréhensif lors du décollage de mon avion malgré son retard.

Dans l'avion du retour, j'ai griffonné quelques notes sur un papier. De retour à la maison, j'ai raconté à qui voulait l'entendre l'histoire de notre retard. En même temps, je testais le modèle qui commençait à prendre forme dans ma tête. Il s'avérait peu à peu que tous mes interlocuteurs reconnaissaient, dans une large mesure, les expériences, le modèle et les besoins sous-jacents. C'est ainsi qu'est né le « Triangle Clients ». Je continue, aujourd'hui encore, de chérir les idées que j'ai eues durant mon séjour prolongé dans les aéroports de Costa Rica et de Miami !...

# TABLE DES MATIÈRES

11

<b>Introduction</b>	<b>14</b>
---------------------	-----------

## **PARTIE 1**

### **Le triangle clients**

<b>Le chat, le lion et le cerf</b>	<b>17</b>
------------------------------------	-----------

Traiter avec les clients de nos jours	18
La troisième voie	21
Prendre conscience de votre propre influence	22
Les réactions primitives	25
Réaction primitive dans des situations difficiles ou menaçantes	27
Lutter, fuir ou se figer	33
Le lion lutte	35
Le cerf fuit	39
Le chat se fige	42
Le piège des réactions primitives	45
La force des réactions primitives	48
Trois besoins importants pour le client	54
Besoin de contact	55
Besoin d'explication	57
Besoin de directives	60
Trois points d'attention	64
Compenser les besoins	66
Les quatre lois du triangle clients	67

**PARTIE 2****Sensibilité et flexibilité**

<b>Trois points d'attention et trois types de compétences</b>	<b>75</b>
Compétences du cerf	76
Compétences du chat	87
Compétences du lion	93
La discussion au sujet de mauvaises nouvelles	98
Exemples pratiques	105

**PARTIE 3****Communication à distance**

<b>Coup de téléphone orienté client</b>	<b>117</b>
La qualité des communications téléphoniques	118
Le cerf	119
Le chat	121
Le lion	123

**PARTIE 4****Communication via écran**

<b>E-mails et réseaux sociaux orientés clients</b>	<b>127</b>
La qualité des e-mails	128
Le cerf	129
Le chat	131
Le lion	132
Médias sociaux	132

**PARTIE 5****L'agressivité**

<b>Le client qui franchit les limites</b>	<b>139</b>
Pourquoi un chapitre supplémentaire sur l'agressivité ?	140
D'où vient cette agressivité ?	140
Comportement agressif qui franchit la limite	141
Toujours le lion en premier	143
Besoin de contact	148
Besoin d'explication	151
Quelques exercices : intégration des trois points d'attention lors d'agressivité	153

**PARTIE 6****Organisation**

<b>Changement culturel relatif à l'orientation client</b>	<b>157</b>
Processus de changement culturel intégré	158
Le contexte organisationnel et le travail orienté client	159
Le contexte organisationnel et faire face à l'agressivité (physique)	161

<b>La fin du voyage</b>	<b>163</b>
-------------------------	------------

<b>Remerciements</b>	<b>165</b>
----------------------	------------

<b>Au sujet du triangle clients</b>	<b>167</b>
-------------------------------------	------------

# INTRODUCTION

Au travers de ce livre, je désire vous faire découvrir de multiples points d'appui vous permettant de développer des relations durables, harmonieuses et claires avec votre clientèle, dans une perspective de satisfaction du client comme de vous-mêmes. Ce livre vous donnera un aperçu de votre impact sur le comportement du client, mesurant votre influence à la fois sur ce qui ne fonctionne pas et sur ce qui fonctionne bien. Vous y trouverez un cadre, un modèle et des conseils pour créer une relation ouverte avec le client, ceci dans toute situation. Ce livre vous présentera beaucoup de conseils applicables concrètement, des exemples facilement reconnaissables, des schémas pratiques de discussions, des check-lists et des missions.

Car ne pas savoir répondre aux besoins du client vous expose à faire face à des personnes mécontentes ou irritées, ou, pire, à des comportements agressifs. Or les clients au comportement agressif demandent simplement de l'attention concernant leurs besoins.

Le modèle du « Triangle Clients » que je propose dans ce livre apporte une réponse à ces situations en vous permettant de développer votre sensibilité aux signaux envoyés par votre client, afin de détecter ses différents besoins pour générer plus d'interactions avec lui. Ce modèle est applicable et utilisable aussi bien dans les situations où

la relation avec le client comporte de petits désagréments, que dans les situations où progressivement le client deviendrait agressif, voire menaçant. Le « Triangle Clients » propose également des outils pour répondre avec souplesse à diverses demandes et utiliser une communication écrite et orale appropriée à chaque situation. À partir de ce modèle, il est possible de développer un certain nombre de procédures et d'accords dans l'organisation, grâce auxquels l'orientation client sera accrue et renforcée.

Avec Van Kelst & Co, nous organisons depuis plus de dix-huit ans la formation au service à la clientèle dans les entreprises. Le « Triangle Clients » est constamment testé dans la pratique quotidienne des relations avec les clients. Tous les exemples et les exercices qu'il contient proviennent de la vie réelle. Ce livre porte ainsi sur l'activité réelle.

Je vous souhaite beaucoup de succès dans l'amélioration de vos compétences face à vos clients.

Philip Van Kelst



# LE CHAT, LE LION ET LE CERF

---

*Dans ce chapitre, je vais vous expliquer le modèle du « Triangle Clients ». Nous discuterons des différents besoins d'un client et de la meilleure façon d'y répondre. Grâce à une série de questions et d'exercices, vous allez découvrir comment réagir naturellement face à des clients difficiles. Le « Triangle Clients » vous offre un modèle pour identifier ce réflexe naturel, c'est-à-dire repérer dans quel cas cela ne fonctionne pas efficacement. Il vous expose comment transformer ce réflexe pour qu'il devienne positif et, si nécessaire, comment faire marche arrière. Ainsi, vous apprendrez ce qu'il faut dire ou faire pour obtenir la satisfaction du client et lui éviter de devenir un client « difficile ».*

## TRAITER AVEC LES CLIENTS DE NOS JOURS

Nous vivons constamment une situation contradictoire : il nous est toujours demandé davantage et nous en attendons également plus des autres. Dans la vie privée ou dans la vie professionnelle, nous désirons un partenaire attirant, à l'écoute, qui assume des responsabilités, qui prend des initiatives, qui est assertif, attentif... La direction attend plus d'efficacité et de résultats de la part des cadres. Les cadres attendent de leurs collaborateurs de l'engagement et une communication claire. Les employés attendent plus de soutien et d'empathie de la part de leurs cadres et au sein de leur équipe... Les citoyens attendent de la transparence et de l'ouverture de la part du gouvernement et des politiciens. Les clients attendent de la part des fournisseurs de services et de la part des responsables clientèle une capacité d'écoute, de la rapidité, de la clarté, des explications, une prise de responsabilité...

Cette confrontation incessante aux attentes et à certaines demandes précises met tout le monde sous pression... En tant que fournisseurs de services et responsables clientèle, nous n'aimons pas la pression. Nous ne la désirons pas, ne l'acceptons pas et ne l'admettons pas. Nous affrontons ainsi continuellement une contradiction entre « s'opposer et résister » et « accepter et suivre ».

Dans la première option, nous pourrions combattre les nouvelles exigences et attentes du client en « jetant tout par-dessus bord » et en faisant tout notre possible pour revenir au « bon vieux temps ».

Cette attitude me semble irréaliste et naïve, et conduit à la rigidité. Si tout, dans l'air du temps, semble prendre en charge les exigences et les attentes du client, celles-ci ne sont en réalité pas absurdes : le client dispose de moins de temps, ne veut pas en perdre et attend une réaction rapide. En parallèle, nous vivons dans l'ère de l'information :

le client réclame son droit d'être informé correctement. À une époque où le respect de l'individu et des individualités prend de plus en plus d'importance, il est logique que le client demande à être vu et entendu. Le respect dont faisaient preuve jadis les clients envers les fournisseurs, considérés en tant qu'« experts », n'existe plus. Certains clients, souvent plus experts que vous, trouvent facilement les informations dont ils ont besoin. De nos jours, ils désirent de vous un partenariat, ils attendent que vous soyez un « sparring-partner » qui les soutient, pour « penser ensemble ». S'il arrive qu'ils veuillent changer de fournisseur, ils en trouveront facilement d'autres que vous sur Internet. À moins qu'ils ne soient clients de certains services publics ou du gouvernement. Là, ils n'ont pas le choix... Alors souvent ils se fâchent, se mettent en colère, se déchaînent sur les réseaux sociaux, s'adressent à des politiques, à des médiateurs... Ils ne se laissent plus faire.

Dans un certain nombre de services publics s'est posée la question de savoir si l'exigence de « partenariat » de la part du citoyen était très présente. Dans quelques cas, au cours de ces dernières années, cela a constitué la raison de notre implication dans des programmes de formation et dans le processus de changement culturel au sein du gouvernement. Le service du « patrimoine immobilier » pour lequel nous avons travaillé en est l'exemple. La demande des citoyens propriétaires d'un « monument classé » à penser ensemble et chercher des solutions grandit de plus en plus. Le défi de ce service est, en effet, dans les limites de la législation et de la sauvegarde du patrimoine, de trouver des possibilités qui répondent aux souhaits des clients. Cela nécessite un ajustement et une gestion souple du rôle d'expert.

La seconde option, à savoir faire accepter à un aveugle les nouvelles exigences et les affronter avec de vieux modèles de comportement, ne fonctionne pas non plus.

Cette attitude nous amène à nous battre contre nous-mêmes et cela peut faire très mal : nous sommes malades, stressés, nous nous brûlons, puis la lumière s'éteint. Au début de 2016, SD Worx a fait savoir qu'en 2015, en Flandre<sup>1</sup>, un nombre record de personnes se trouvaient en congé maladie de longue durée (plus d'un mois). L'absentéisme prolongé est à la hausse depuis 2008 : de 1,75 % en 2008 à 2,81 % en 2015. Il y a beaucoup plus de pression et nous faisons face à un dilemme.

D'autre part, nous sommes dans une période d'opportunités sans précédent. Je visionne sur YouTube des vidéos que des enfants, des jeunes et des adultes « ordinaires » réalisent avec légèreté et évidence : danser, chanter, entrer en contact avec des animaux... Je regarde avec étonnement mes filles et leurs amis qui sont bien plus avancés que mes anciens camarades et moi à leur âge. Ils évoluent face au monde avec l'ouverture et la confiance en soi dont je ne pouvais auparavant que rêver et dont je n'imaginai pas l'existence. Ils communiquent clairement, sont capables d'écouter et peuvent résoudre des problèmes ou des conflits complexes...

Je vois aussi autour de moi un certain nombre d'entreprises et d'organisations qui, au cours des vingt dernières années, ont réussi à créer une toute nouvelle culture organisationnelle, où le développement, l'ouverture, la connaissance de soi et la formation sont centraux. Par suite de ce renouvellement, ces organisations ont vu leurs résultats s'améliorer considérablement en temps de crise... Dans nos séances

---

1 *L'absentéisme prolongé continue d'augmenter, atteignant un record, le 8 février 2016* (source : [www.sdworx.be](http://www.sdworx.be)).

de coaching, je rencontre des dirigeants forts qui sont prêts à se remettre en question, à garder leur sang-froid et à réfléchir à la manière de s'orienter clients dans le cadre du développement de leurs collaborateurs. Je rencontre des dirigeants qui sont capables de mettre de côté leur propre ego afin de laisser leur personnel s'épanouir.

Le monde est en mutation, traversant des crises et des conflits. Ainsi se crée, comme par effet boule de neige, un ensemble d'attentes, d'exigences et de besoins qui nous placent dans un dilemme et en même temps devant une multitude de possibilités et d'opportunités de développement.

## LA TROISIÈME VOIE

Il y a de l'espoir. Une troisième voie permet en effet de sortir de cette contradiction, une voie qui va à la recherche de nouvelles possibilités et opportunités de développement. En progressant dans cette direction, nous ne nous mettrons plus en colère devant les nombreuses attentes du client à notre égard et ne serons plus irrités de leurs exigences élevées. Il ne s'agit cependant pas de tout accepter : nous définirons également des limites. Ce livre vous aidera à emprunter cette voie.

C'est une voie de connexion et de compréhension pour se connecter et écouter le client ; si l'autre est entendu, son comportement change. C'est une voie de calme, d'introspection et de compassion, dans laquelle vous réfléchissez sur votre propre fonctionnement. Vous apprendrez à prendre en compte vos propres besoins, vos défauts comportementaux et votre propre puissance, que vous pourrez développer davantage. C'est une voie d'expérimentations et de tests, où vous réaliserez des actes différemment qu'à votre habitude et où votre comportement vous semblera au premier abord contre-nature.

En utilisant ce livre, vous découvrirez de nouvelles opportunités en tant que responsable de clientèle ou fournisseur de services. Vous obtiendrez un cadre pour renforcer votre sentiment face aux besoins du client, votre empathie, votre sens de l'observation, votre sensibilité. Vous saisissez des clés pour améliorer à la fois vos compétences en communication et votre flexibilité pour mieux agir suivant la situation et le client. Enfin, si vous empruntez la voie qui vous est expliquée dans ce livre, vous gagnerez plus de tranquillité et de confiance en vous, ce qui vous permettra de répondre avec plus de confort aux attentes élevées des clients.

## **PRENDRE CONSCIENCE DE VOTRE PROPRE INFLUENCE**

Il arrive parfois que vous essayiez de faire comprendre à un(e) ami(e) qu'il ou elle n'est pas l'unique responsable des choses qui ne fonctionnent pas correctement au travail. Vous trouvez qu'il ou elle prend trop sur sa personne, contrairement à une autre personne qui, selon vous, ne le fait pas assez. Eh bien, vous devriez aussi regarder votre contribution à ce qui se produit.

Les gens sont différents les uns des autres. Certains voient un lien entre les situations de réussite ou d'échec et leur propre comportement : « C'est grâce ou à cause de moi. » D'autres cherchent une cause extérieure à eux, dans le monde environnant : « C'est grâce ou à cause des autres. » Pour exprimer cette différence d'appréciation de ce qui détermine nos réussites ou nos échecs, la psychologie de la personnalité a formé un concept en parlant de « locus de contrôle interne et externe ».