



Véronique Bédu

Pascale Le Clech

LES FICHES OUTILS DU TÉLÉPHONE

102 fiches opérationnelles

148 conseils personnalisés

97 cas pratiques

81 illustrations

Compléments à télécharger

Modèles, tests et corrigés,
exemples pratiques, jeux de rôle,
entraînement à l'écoute avec sons

EYROLLES



LES FICHES OUTILS

DU TÉLÉPHONE

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **102 fiches** qui abordent de façon exhaustive l'univers du téléphone (stratégie, management, terrain) et s'adresse à la fois aux chefs d'entreprises (modules 1 à 7), aux managers (modules 8 à 12) et aux téléconseillers (modules 13 à 20).

- Choisir une stratégie télémarketing
- Déterminer l'usage du téléphone dans l'entreprise : les différentes actions
- Attitude service client, mesures de la satisfaction client
- Recruter, former et intégrer ses collaborateurs
- Accompagner son équipe en individuel et en collectif, animer au quotidien
- Principes de la communication téléphonique, maîtriser les grandes étapes de l'entretien
- Spécificités du média téléphone : gestion du stress, organisation, compétences commerciales...

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

VÉRONIQUE BÉDU est spécialiste en conseil et formation aux métiers du téléphone depuis plus de vingt ans. Elle codirige la société CoRelations, spécialisée dans la formation à la relation client ; elle est également directrice générale de l'Académie de la relation client. Elle intervient au quotidien auprès des grandes entreprises principalement dans les secteurs d'activité des télécoms et de la banque/assurance.

PASCALLE LE CLECH est spécialiste de la communication par téléphone. Après avoir été responsable d'équipes en centre d'appels, elle est aujourd'hui consultante formatrice spécialisée dans le management de la relation client. Elle construit et anime des modules de formation auprès d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
 - Avec le logiciel Adobe Reader (.pdf) et PowerPoint (.ppt).
 - Lecteur audio pour les fichiers MP3 et M4A.

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 655692
ISBN : 978-2-212-55692-6

MODULE 1 CHOISIR UNE STRATÉGIE DE TÉLÉMARKETING

- FICHE 1 • Choisir une stratégie téléphone
- FICHE 2 • Externalisation
- FICHE 3 • Internalisation
- FICHE 4 • Ciblage clients et/ou prospects
- FICHE 5 • Faire vivre un fichier clients
- FICHE 6 • Exemple de stratégie opérationnelle
- FICHE 7 • Utilisation du téléphone en période de crise

MODULE 2 DÉTERMINER LES USAGES DU TÉLÉPHONE DANS L'ENTREPRISE

- FICHE 8 • Appels entrants/sortants
- FICHE 9 • B to B versus B to C
- FICHE 10 • Avant-vente/après-vente

MODULE 3 LES DIFFÉRENTS TYPES D'ACTIONS

- FICHE 11 • Détection de projets
- FICHE 12 • Prise de rendez-vous
- FICHE 13 • Rebond commercial
- FICHE 14 • Vente additionnelle
- FICHE 15 • Rétention client
- FICHE 16 • Prospection dans le dur
- FICHE 17 • SAV client

MODULE 4 ACQUÉRIR LE BON MATÉRIEL

- FICHE 18 • Choisir ses CRM et ACD
- FICHE 19 • Casques et terminaux
- FICHE 20 • Enregistreurs

MODULE 5 RECRUTER SES COLLABORATEURS

- FICHE 21 • Définir un profil de téléconseiller
- FICHE 22 • Tests de recrutement
- FICHE 23 • Circuit de recrutement
- FICHE 24 • Jeux de rôles et essais

MODULE 6 FORMER ET INTÉGRER SES COLLABORATEURS

- FICHE 25 • Incontournables de la formation interne/externe
- FICHE 26 • Formation à distance
- FICHE 27 • Former un collaborateur en e-learning
- FICHE 28 • Suivi de formation
- FICHE 29 • Intégrer un collaborateur
- FICHE 30 • Fidéliser un collaborateur

MODULE 7 MESURER LA SATISFACTION CLIENT

- FICHE 31 • Définir la satisfaction client
- FICHE 32 • Différentes mesures de la satisfaction client
- FICHE 33 • Choix du média pour mesurer la satisfaction client
- FICHE 34 • Baromètre annuel
- FICHE 35 • Écoutes qualité : mise en place
- FICHE 36 • Écoutes qualité : analyse et utilisation
- FICHE 37 • Appels mystère

MODULE 8 COMMUNIQUER AVEC SON ÉQUIPE EN TOUTES CIRCONSTANCES

- FICHE 38 • L'équipe, une personne à part
- FICHE 39 • S'adapter aux différentes personnalités
- FICHE 40 • Recadrer un collaborateur
- FICHE 41 • Résoudre les conflits d'équipe
- FICHE 42 • Spécificités du management sur un plateau d'appels
- FICHE 43 • Club managers

MODULE 9 ANIMER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

- FICHE 44 • Gérer le relationnel au quotidien
- FICHE 45 • Animation plateau
- FICHE 46 • Brief du matin, choix et gestion des sujets
- FICHE 47 • Réunions d'équipe

MODULE 10 GÉRER L'ADMINISTRATIF

- FICHE 48 • Outils administratifs : planning et reporting
- FICHE 49 • Outils de communication

MODULE 11 ACCOMPAGNER SON ÉQUIPE, EN INDIVIDUEL ET EN COLLECTIF

- FICHE 50 • Écoute à distance ou au poste de travail
- FICHE 51 • Coaching minute



- FICHE 52 • Challenges
- FICHE 53 • Mises en situation, jeux et brainstorming
- FICHE 54 • Formation flash, modèle spécifique au plateau
- FICHE 55 • Bâir et animer une formation flash
- FICHE 56 • Manager à distance

MODULE 12 FAIRE VIVRE LA DOUBLE ÉCOUTE

- FICHE 57 • La double écoute : principes
- FICHE 58 • La double écoute : méthodologie
- FICHE 59 • Outils de débriefing de la double écoute

MODULE 13 PRINCIPES DE LA COMMUNICATION AU TÉLÉPHONE

- FICHE 60 • Communiquer au téléphone, les fondamentaux
- FICHE 61 • Directivité
- FICHE 62 • Écoute
- FICHE 63 • Rupteurs/conducteurs, les techniques de relance
- FICHE 64 • La méthode SONCAS
- FICHE 65 • Schéma de la perception
- FICHE 66 • Assertivité
- FICHE 67 • Attitudes de Porter

MODULE 14 MAÎTRISER LES GRANDES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE

- FICHE 68 • Grandes étapes de l'entretien en réception d'appel
- FICHE 69 • Grandes étapes de l'entretien en émission d'appel
- FICHE 70 • Passer le barrage standard/secrétaire
- FICHE 71 • Accueillir un client en appel entrant
- FICHE 72 • La phrase d'accroche
- FICHE 73 • Établir un diagnostic
- FICHE 74 • Questionner
- FICHE 75 • Questionner pour aller plus loin
- FICHE 76 • Traiter les objections
- FICHE 77 • Reformuler
- FICHE 78 • Proposer
- FICHE 79 • Argumenter
- FICHE 80 • Conclure

MODULE 15 ATTITUDE SERVICE CLIENT

- FICHE 81 • Les attentes client
- FICHE 82 • Identifier les profils client
- FICHE 83 • Adapter son langage au téléphone
- FICHE 84 • S'accorder à l'autre par l'intonation

MODULE 16 APPROFONDIR SES COMPÉTENCES COMMERCIALES

- FICHE 85 • Détecter et suivre des projets par téléphone
- FICHE 86 • Prendre des rendez-vous
- FICHE 87 • Vendre plus à chaque appel
- FICHE 88 • Fidéliser des clients insatisfaits
- FICHE 89 • Négocier
- FICHE 90 • Conquérir de nouveaux clients

MODULE 17 GÉRER LES CONFLITS ET LES SITUATIONS DÉLICATES

- FICHE 91 • Conflits : origines et signaux
- FICHE 92 • Gérer les conflits
- FICHE 93 • CNV : communication non violente
- FICHE 94 • Cas particuliers
- FICHE 95 • Cas extrêmes

MODULE 18 AMÉLIORER SES ÉCRITS

- FICHE 96 • Incontournables de l'écrit professionnel
- FICHE 97 • Rédiger synthétiquement un courriel

MODULE 19 TRAVAILLER EN ÉQUIPE

- FICHE 98 • Trouver sa place dans l'équipe
- FICHE 99 • Communiquer avec son manager

MODULE 20 ÊTRE À L'AISE À SON POSTE DE TRAVAIL

- FICHE 100 • Respirer
- FICHE 101 • Déstresser
- FICHE 102 • Posture au poste de travail

LES FICHES OUTILS
DU **TÉLÉPHONE**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Les schémas de cet ouvrage ont été créés et réalisés par Camille Depoux.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-55692-6

Véronique Bédu
Pascale Le Clech

LES FICHES OUTILS DU TÉLÉPHONE

EYROLLES

The logo for EYROLLES, featuring the word "EYROLLES" in a bold, teal, sans-serif font. Below the text is a horizontal teal line with a small teal circle centered underneath it.

Sommaire

Introduction	11	
Module 1	Choisir une stratégie de télémarketing	21
Fiche 1	Choisir une stratégie téléphone	23
Fiche 2	Externalisation	27
Fiche 3	Internalisation	31
Fiche 4	Ciblage clients et/ou prospects	34
Fiche 5	Faire vivre un fichier clients	38
Fiche 6	Exemple de stratégie opérationnelle	41
Fiche 7	Utilisation du téléphone en période de crise	46
Module 2	Déterminer les usages du téléphone dans l'entreprise	49
Fiche 8	Appels entrants/sortants	51
Fiche 9	<i>B to B</i> versus <i>B to C</i>	54
Fiche 10	Avant-vente/après-vente	57
Module 3	Les différents types d'actions	59
Fiche 11	Détection de projets	61
Fiche 12	Prise de rendez-vous	64
Fiche 13	Rebond commercial	67
Fiche 14	Vente additionnelle	70
Fiche 15	Rétention client	73

Fiche 16	Prospection dans le dur	76
Fiche 17	SAV client	80
Module 4	Acquérir le bon matériel	83
Fiche 18	Choisir ses CRM et ACD	85
Fiche 19	Casques et terminaux	91
Fiche 20	Enregistreurs	95
Module 5	Recruter ses collaborateurs	99
Fiche 21	Définir un profil de téléconseiller	101
Fiche 22	Tests de recrutement	103
Fiche 23	Circuit de recrutement	107
Fiche 24	Jeux de rôles et essais	110
Module 6	Former et intégrer ses collaborateurs	113
Fiche 25	Incontournables de la formation interne/externe	115
Fiche 26	Formation à distance	118
Fiche 27	Former un collaborateur en e-learning	121
Fiche 28	Suivi de formation	125
Fiche 29	Intégrer un collaborateur	129
Fiche 30	Fidéliser un collaborateur	132
Module 7	Mesurer la satisfaction client	135
Fiche 31	Définir la satisfaction client	137
Fiche 32	Différentes mesures de la satisfaction client	141
Fiche 33	Choix du média pour mesurer la satisfaction client	146
Fiche 34	Baromètre annuel	148
Fiche 35	Écoutes qualité : mise en place	151
Fiche 36	Écoutes qualité : analyse et utilisation	154

Fiche 37	Appels mystère	157
Module 8	Communiquer avec son équipe en toutes circonstances	161
Fiche 38	L'équipe, une personne à part	163
Fiche 39	S'adapter aux différentes personnalités	167
Fiche 40	Recadrer un collaborateur	171
Fiche 41	Résoudre les conflits d'équipe	173
Fiche 42	Spécificités du management sur un plateau d'appels	176
Fiche 43	Club managers	179
Module 9	Animer son équipe au quotidien	183
Fiche 44	Gérer le relationnel au quotidien	185
Fiche 45	Animation plateau	187
Fiche 46	Brief du matin, choix et gestion des sujets	189
Fiche 47	Réunions d'équipe	193
Module 10	Gérer l'administratif	195
Fiche 48	Outils administratifs : planning et reporting	197
Fiche 49	Outils de communication	202
Module 11	Accompagner son équipe, en individuel et en collectif	205
Fiche 50	Écoute à distance ou au poste de travail	207
Fiche 51	Coaching minute	210
Fiche 52	Challenges	213
Fiche 53	Mises en situation, jeux et brainstorming	217
Fiche 54	Formation flash, modèle spécifique au plateau	220
Fiche 55	Bâtir et animer une formation flash	222
Fiche 56	Manager à distance	225

Module 12	Faire vivre la double écoute	229
Fiche 57	La double écoute : principes	231
Fiche 58	La double écoute : méthodologie	235
Fiche 59	Outils de débriefing de la double écoute	239
Module 13	Principes de la communication au téléphone	243
Fiche 60	Communiquer au téléphone, les fondamentaux	245
Fiche 61	Directivité	249
Fiche 62	Écoute	253
Fiche 63	Rupteurs/conducteurs, les techniques de relance	257
Fiche 64	La méthode SONCAS	261
Fiche 65	Schéma de la perception	266
Fiche 66	Assertivité	269
Fiche 67	Attitudes de Porter	272
Module 14	Maîtriser les grandes étapes de l'entretien téléphonique	277
Fiche 68	Grandes étapes de l'entretien en réception d'appel	279
Fiche 69	Grandes étapes de l'entretien en émission d'appel	283
Fiche 70	Passer le barrage standard/secrétaire	287
Fiche 71	Accueillir un client en appel entrant	289
Fiche 72	La phrase d'accroche	291
Fiche 73	Établir un diagnostic	295
Fiche 74	Questionner	298
Fiche 75	Questionner pour aller plus loin	304
Fiche 76	Traiter les objections	307
Fiche 77	Reformuler	311
Fiche 78	Proposer	314
Fiche 79	Argumenter	316

Fiche 80	Conclure	320
Module 15	Attitude service client	325
Fiche 81	Les attentes client	327
Fiche 82	Identifier les profils client	331
Fiche 83	Adapter son langage au téléphone	335
Fiche 84	S'accorder à l'autre par l'intonation	339
Module 16	Approfondir ses compétences commerciales	343
Fiche 85	Détecter et suivre des projets par téléphone	345
Fiche 86	Prendre des rendez-vous	349
Fiche 87	Vendre plus à chaque appel	352
Fiche 88	Fidéliser des clients insatisfaits	355
Fiche 89	Négocier	359
Fiche 90	Conquérir de nouveaux clients	362
Module 17	Gérer les conflits et les situations délicates	367
Fiche 91	Conflits : origines et signaux	369
Fiche 92	Gérer les conflits	373
Fiche 93	CNV : communication non violente	378
Fiche 94	Cas particuliers	382
Fiche 95	Cas extrêmes	386
Module 18	Améliorer ses écrits	389
Fiche 96	Incontournables de l'écrit professionnel	391
Fiche 97	Rédiger synthétiquement un courriel	394
Module 19	Travailler en équipe	397
Fiche 98	Trouver sa place dans l'équipe	399
Fiche 99	Communiquer avec son manager	402

Module 20	Être à l'aise à son poste de travail	405
Fiche 100	Respirer	407
Fiche 101	Déstresser	412
Fiche 102	Posture au poste de travail	416
	Glossaire	419
	Table des matières thématique	429
	Index	435

Introduction

LE TÉLÉPHONE DANS TOUS SES ÉTATS

Le téléphone fait aujourd'hui partie intégrante de nos vies, professionnelle et personnelle. L'arrivée du portable a considérablement modifié notre rapport à ce média, le rendant prégnant dans nos activités quotidiennes. Toutefois, tout comme le courriel nous a obligés à « repenser » notre rapport à l'écrit, l'usage intensif du téléphone nous a amenés à nous adapter aux spécificités de communication qu'il induit et à prendre du recul sur son utilisation dans un contexte professionnel.

L'HISTOIRE...

L'histoire du marketing téléphonique a réellement commencé en France il y a maintenant une quarantaine d'années. C'est, *a priori*, pour la purée Mousline que la première action de télémarketing a été menée auprès de la grande distribution. Rapidement, des sociétés spécialisées en télémarketing ont vu le jour, comme Télé Action (du groupe Bernard Julhiet), Phone Marketing, Teleperformance... Les actions menées étaient principalement commerciales, à savoir : campagnes d'abonnement/réabonne-

ment, vente directe aux distributeurs, vente directe aux particuliers, etc. Des campagnes d'information ont suivi, comme les premières campagnes de Bison Futé réalisées par Télé Action : un panel représentatif de grandes entreprises était contacté avant chaque période de vacances scolaires pour établir la liste des salariés en vacances à cette époque, par site, et c'est la compilation de ces données qui servait de socle aux prévisions d'embouteillages... On était loin des prévisions statistiques réalisées par ordinateur ! Dans les années 1980, les grandes sociétés ont décidé de se réapproprier leur communication en créant des centres d'appels en interne. Les compagnies d'assurance ont été les premières à opérer ce changement. À la fin des années 1990, les centres d'appels hors frontières voient le jour, au Sénégal, en Tunisie, au Maroc... Aujourd'hui, le marché est mature et présente plusieurs visages : les sociétés de télémarketing gèrent soit les actions de masse – appels entrants et sortants – principalement sur des durées courtes (actions commerciales, séries de spots TV...), soit des plateaux dédiés à long terme, bras armé

de leurs clients. De leur côté, les grandes entreprises, voire les PME, ont aujourd'hui des plateaux téléphoniques dédiés en interne à la relation client, en appels entrants ou sortants, avec des spécificités – commercial, après-vente, rétention... Ces deux mondes du télémarketing se télescopent plus qu'ils ne se rencontrent et l'expérience des uns n'est pas toujours très utile aux autres. On constate cependant que les partenariats développés entre les entreprises et leurs centres de contacts externalisés sont de plus en plus qualitatifs, avec comme objectif une réponse identique au client, quel que soit l'employeur du téléconseiller qui gère l'appel.

LA PLACE DU TÉLÉPHONE DANS L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI

De fait, les entreprises sont souvent démunies quand il s'agit de créer ou développer leurs services téléphone en interne.

Et effectivement, les réflexions et moyens à mettre en œuvre sont fondamentalement différents selon que le service est internalisé ou externalisé. L'entreprise qui intègre un service téléphone est à la recherche d'un modèle pérenne, stable, qui doit être au mieux un centre de profits, au pire un centre à moindre coût. Elle va devoir embaucher des salariés appelés à rester en poste plusieurs années, qu'il va donc falloir motiver et faire évoluer dans un métier difficile et peu valorisé encore aujourd'hui. Les profils recrutés seront de ce fait très différents de ceux recherchés par les sociétés spécialisées. L'évaluation des coûts et profils sera aussi sans comparaison ; si, dans certains cas, le service téléphone interne fonctionne en *front ligne* (première ligne) avec des clients, il doit souvent travailler sur des missions transverses, avec une vision beaucoup plus limitée sur sa rentabilité.

Les enjeux sont importants : le média téléphone est indispensable pour donner de la visibilité à l'entreprise, il est complémentaire à tous les autres médias comme Internet, la documentation papier, les réseaux professionnels, les blogs, les *chats*... Il est aussi au cœur de la satisfaction client, média exposé amenant des réactions immédiates de la part des clients et prospects. Il est donc primordial d'appliquer une stratégie globale, avec une visibilité transversale sur les apports, coûts et possibilités d'évolution de chaque service téléphone de l'entreprise.

LES COLLABORATEURS, CŒUR DU DISPOSITIF

Le profil des téléconseillers a aussi beaucoup évolué. On ne parle plus aujourd'hui d'étudiants voulant augmenter leurs revenus (sauf parfois dans les sociétés sous-traitantes), mais de personnes qui exercent un métier pérenne et attendent de l'entreprise des objectifs et des moyens à la hauteur de leurs compétences. La génération Y (soit les personnes nées approximativement entre 1980 et 1990) représente d'ailleurs une part non négligeable de ces profils. Ces salariés ne sont pas forcément prêts à rentrer dans des schémas classiques de formation, de management, voire de process à appliquer. Les services techniques ont aussi beaucoup développé la communication directe avec les clients, et c'est une nouvelle « famille » de téléconseillers qui a émergé : des collaborateurs orientés technique, venant souvent du monde de l'ingénierie, peu habitués à mettre la communication au cœur de leur métier. Enfin, crise oblige, les métiers du téléphone sont maintenant synonymes de reconversion pour des salariés ayant perdu leur poste dans l'entreprise. Nous voyons donc se dessiner une grande diversité de

profils, amenés à réaliser une multiplicité de missions avec, dans tous les cas, des enjeux forts pour l'entreprise.

Ils sont aujourd'hui encadrés par des managers pour lesquels on distingue deux profils spécifiques : ceux qui viennent du terrain et les managers de métier. Les premiers connaissent le métier et ont besoin d'acquérir des compétences managériales pour diriger un service « à part », réactif, fluctuant, continuellement au cœur des stratégies développées par l'entreprise. Ils ont longtemps représenté la majorité des managers, les services téléphone étant peu prisés des managers « métier » qui considéraient avec un peu de dédain ce type de poste. Maintenant que le téléphone a acquis ses lettres de noblesse dans l'entreprise, ils sont bien souvent remplacés par les seconds, managers de métier, qui voient là une occasion de mettre en lumière leurs compétences managériales. Ces derniers se heurtent néanmoins à deux problèmes : ils ne connaissent pas ou peu les spécificités de l'outil téléphone, et sont donc peu crédibles aux yeux de leurs collaborateurs, car ils manquent d'expérience pour les aider à monter en compétence. D'autre part, ils viennent de services « classiques » et se retrouvent dans un environnement très spécifique. La communication avec l'équipe, pour ne prendre que cet exemple, est difficile : pas de réunions de service régulières puisqu'il est impossible de couper le relationnel avec le client, des informations constantes à transmettre à des collaborateurs qui travaillent souvent en horaires décalés et seront pour partie informés en « seconde main »... Ces deux populations de managers se retrouvent ainsi avec un objectif commun : développer des compétences adaptées aux exigences d'un service téléphone, et se doter de moyens efficaces pour aider les collabora-

teurs à atteindre leurs objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs.

LES CONSTATS

Il est temps de tirer les conclusions des expériences passées, et d'aider les entreprises à se doter de services téléphoniques professionnels et efficaces. Pour cela, il faut tordre le cou à un certain nombre d'idées reçues, telles que :

« Il faut mettre en place une organisation efficace à long terme. » Certes, un service téléphone a besoin d'organisation comme les autres. Mais sa fonction implique avant tout une adaptabilité permanente. Tout bouge selon les circonstances : les process, les outils, les personnes, les objectifs. L'organisation doit donc être centrée sur sa capacité de souplesse plus que sur ses possibilités à respecter une organisation décidée à un moment donné.

« Désormais, tout passe par l'informatique. » Certains l'ont cru, tous en sont revenus ! Le téléphone est un média de communication. Beaucoup de choses sont dites qui ne rentrent pas forcément dans les cases et les collaborateurs doivent toujours pouvoir prendre des notes à part pour réfléchir *a posteriori* à ce qu'il convient de garder ou non dans le dossier client. De même, le courriel n'est pas la panacée de l'information, l'oralité jouant un rôle important dans les échanges. Enfin, la loi du « script » à respecter à tout prix a vécu ; ce qui fait aujourd'hui la qualité d'un échange, c'est sa personnalisation et la capacité du collaborateur à s'adapter à son interlocuteur.

« Les objectifs quantitatifs sont les seuls indicateurs fiables du travail effectué. » L'expérience s'est chargée de mettre à mal cette théorie : combien de collaborateurs ont été félicités pour leur respect des temps d'appels avant que l'on

ne se rende compte qu'ils se déconnectaient systématiquement au bout de trois minutes, y compris en cours de conversation ? Combien de clients ont été amenés à confirmer que l'on avait répondu à leur demande, pour rappeler deux ou trois fois par la suite parce que la solution proposée n'était finalement pas adaptée ?

Il faut aujourd'hui franchir un cap difficile, apprendre à apprécier les résultats qualitatifs des collaborateurs, sur des critères tels que l'adaptabilité, la prise en charge, l'écoute, et l'accompagnement du client y compris après son appel.

Autant de défis à relever, pour l'entreprise, les managers et les collaborateurs.

NOTRE CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DU MÉDIA TÉLÉPHONE

Nous espérons contribuer à ce challenge au travers des réponses apportées, chapitre après chapitre, dans cet ouvrage qui a pour ambition de s'adresser à toute personne confrontée, à son niveau, aux métiers du téléphone. Nous avons fait en sorte que chacun trouve une réponse : les responsables d'entreprise (ou de plateau) à qui nous nous adressons en termes de stratégie opérationnelle, les managers qui trouveront des réponses sur les spécificités de leur métier et les téléconseillers qui ont besoin d'informations facilement adaptables dans leur quotidien.

Pour certains sujets sortant de notre domaine de compétence, nous avons fait appel à des « experts », choisis parmi nos clients ou partenaires. Nous espérons sincèrement que les pistes proposées vous permettront de franchir un cap dans votre approche du téléphone au sein de votre entreprise, mais aussi, plus encore, qu'elles vous donneront des clés pour mieux apprécier ce bel outil de communication que nous avons tous la

chance de pouvoir utiliser quotidiennement, pour le meilleur, en évitant le pire...

MODE D'EMPLOI DE CET OUVRAGE

Cet ouvrage est organisé en modules traitant chacun des grandes thématiques du sujet et subdivisés en fiches outils, qui sont autant de propositions pratiques destinées à vous servir de support pour mettre en œuvre et accompagner chaque étape de votre travail.

Dans chaque fiche, vous trouverez en encadré des cas pratiques directement en rapport avec le propos du texte, et des conseils personnels des auteurs qui faciliteront vos démarches au cas par cas. Au fil du texte, vous pourrez également vous appuyer sur des schémas clairs et concis pour les paragraphes qui nécessitent une illustration.

Nous vous proposons plusieurs clefs d'entrée : *De facto*, vous pouvez lire les modules qui correspondent à votre métier, que vous soyez **chef d'entreprise ou de plateau** (► **modules 1 à 7**), **manager** (► **modules 8 à 12**) ou **téléconseiller** (► **modules 13 à 20**). Si vous recherchez des informations dans le cadre d'une formation ou d'une présentation métier, un autre sommaire vous est proposé, à la fin de l'ouvrage, par type de compétences, quelle que soit la fonction exercée : savoir (théorie), savoir-faire (pratique) et savoir-être (attitude).

Pour des raisons évidentes de simplification linguistique, nous avons adopté des dénominations pour les termes utilisés le plus souvent : « téléconseiller » recouvre toutes les appellations métier (téléacteur, téléopérateur, télévendeur, conseiller de clientèle, conseiller technique, chargé de projet par téléphone...), « plateaux d'appels » indique les différentes

plates-formes téléphoniques (plateau d'appels, service téléphone, hotline, service support, help desk, service après-vente, service client...), « manager » désigne les différents responsables hiérarchiques (superviseur, responsable plateau, responsable d'équipe, manager téléphone...).

Comme dans tous les domaines, il existe un vocabulaire spécifique aux activités téléphone, dont nous avons regroupé les principales définitions au sein d'un glossaire auquel vous pourrez vous reporter à tout moment ; vous le trouverez en fin d'ouvrage.

Systematiquement, nous vous proposons des renvois vers d'autres fiches. Ils sont destinés à

faciliter votre navigation et contribuent à faire de ce livre un outil pratique. Ils vous permettent de n'oublier aucun aspect d'un problème et vous évitent le risque de lire plusieurs fois la même chose au sein de différentes fiches.

Enfin, nous souhaitons mettre à votre disposition un ouvrage qui, plus qu'un livre de chevet (!), soit un compagnon indispensable dans votre quotidien : vous trouverez en téléchargement des outils pratiques, tableaux de bord, modèle de débriefing téléphonique, test d'écoute... faciles à personnaliser pour le futur utilisateur.

Préface

La relation client est devenue l'un des éléments constitutifs des marques. Hier les clients parlaient à la marque, aujourd'hui ils parlent de la marque et du service délivré par les entreprises. Cette relation client évolue pour être de plus en plus participative. Avec le développement de nouveaux canaux de contacts, elle est aujourd'hui multicanal, voire cross-canal.

Les entreprises mettent à disposition de leurs clients un dispositif complet de média de contact, on y retrouve le digital, les points de vente, le canal téléphonique ainsi que les réseaux sociaux.

Le développement de l'usage des mobiles, des smartphones et des tablettes permet aujourd'hui au canal téléphonique, média que l'on pensait en déclin, de se réinventer jour après jour. Même si l'on constate un développement rapide du digital, incontestablement c'est le téléphone qui demeure le premier point de contact avec 75 % d'utilisation. Non seulement il apporte ce que veut le client : une réponse instantanée, mais en plus il permet de véhiculer des émotions et de la proximité.

Pour se distinguer des concurrents, l'entreprise doit bien connaître, bien traiter ses clients et en améliorer l'expérience délivrée. Pour y parvenir, quel meilleur moyen que ce média de contact ? C'est ainsi qu'il se retrouve au cœur des stratégies relationnelles de l'entreprise. Pour l'entre-

prise, le canal téléphonique est un élément essentiel de progrès par l'analyse des discours clients en temps réel. En captant la voix des clients, il permet ainsi la mise en place d'actions correctives de fidélisation, de création de valeur, de vente, voire de conception de meilleurs produits, services et processus ! Dès maintenant, les conseillers au téléphone doivent magnifier la relation, créer un effet « wahou » pour vendre ou fidéliser en adoptant à chaque fois le fameux *first and done* (bien répondre du premier coup à la demande client pour éviter un rappel).

Si la clef du succès repose sur ce travail avec les équipes pour avoir les meilleures postures, elle dépend aussi du management intermédiaire qui doit libérer les énergies, motiver et encourager, favoriser la prise de recul, la remontée d'informations.

Véronique Bédu et Pascale Le Clech sont deux professionnelles du consulting au service du client et des collaborateurs. Depuis vingt ans, elles travaillent à l'amélioration des techniques, des postures, du savoir-faire et savoir-être des conseillers de clientèle au téléphone. Dans ce livre, elles abordent à la fois les composantes techniques pour réussir à monter un bon centre de relation client au téléphone, en interne comme en externalisant la prestation, mais surtout elles mettent en évidence les clefs de la

réussite d'un bon centre de relation client : les hommes et les femmes qui, au quotidien, prennent soin des clients et développent la valeur de l'entreprise.

Ce livre pédagogique permet d'appréhender toutes les facettes du métier depuis la création

d'un centre de relation client jusqu'à l'optimisation de la relation au téléphone.

Alain Angerame

Directeur de la relation client
de Bouygues Telecom

Élu directeur service client de l'année en 2011

Contributeurs

Cet ouvrage a pour ambition de traiter de tous les aspects du téléphone, en tant que média professionnel. Bien des sujets échappaient à notre compétence, et nous avons donc sollicité les meilleurs professionnels sur les sujets concernés.

Ont contribué à ce livre Nicolas Ackerman (responsable qualité service client chez Bouygues Télécom), Laurent Barré (chef de projet services online-web Robert Bosch France), Aldo Bellomo (directeur général de SILCA France, membre du Groupe Kaba AG), Caroline Bergerat (consultante formatrice spécialiste de la gestion du stress), Thierry Bernard (directeur diversification services financiers COVEA), Philippe Boukobza (directeur Ibermapping), Rémi Bouloy (consultant formateur expert en commercial grands comptes), Mathilde Brignon (chargée de communication), Nadine Burguet (responsable support logiciel à management élargi chez ISAGRI), Cyril Chantrier (Customer Experience Strategist), Katia Darthenucq (directrice customer service supply chain chez Robert Bosch France), Inma De Blas (formatrice consultante spécialisée en relation client), Samuelle Dilé (architecte en pédagogie multimodale, gérante d'Aureacom, conseil spécialiste e-learning), Claire Dumesnil (responsable projet qualité),

Olivier Dumez (consultant indépendant spécialisé en outsourcing et fondateur du cabinet CEODO), Alain Faure (dirigeant de Xprim', spécialiste linguistique), Éric Faure (président de l'Académie de la relation client et co-gérant de CoRelations, spécialiste de la formation à l'écrit), Arnaud François (directeur commercial et marketing de Silca France), Alexandre Leuthereau (responsable projets chez CoRelations), Aurélie Michel (consultante spécialisée en ergonomie du travail), Christine Moneris (consultante formatrice spécialisée en communication orale), Valérie Plessis (responsable de plateau chez Affaire de Contacts), Jean-Pierre Quoniam (directeur du training center Nouvelles Donnes formation), Hugues du Roscoat (directeur du marketing et développement chez Empruntis), Anne Saguez, (formatrice spécialisée en communication orale et écrite), Romain Thierry (responsable recrutement technique), Agnès Thomas (consultante formatrice et coach spécialisée en intelligence relationnelle et comportementale) et Luc Vighetti (responsable du développement commercial de Begood, spécialiste suivi de formation en ligne).

Sans eux, cet ouvrage n'existerait pas, ou serait bien incomplet ! Qu'ils soient ici remerciés du fond du cœur...

Module 1

CHOISIR UNE STRATÉGIE DE TÉLÉMARKETING

Choisir une stratégie de marketing téléphonique ne va pas de soi. D'une part, parce que des actions se sont souvent empilées au fur et à mesure des besoins, sans vision globale, et qu'une stratégie va devoir composer avec l'existant, notamment au niveau des outils de gestion. D'autre part, parce qu'il faut aussi prendre en compte le mode relationnel qui a été mis en place (ou pas !) au fil du temps en interne et vers l'externe. Tout changement implique une remise en question des salariés et entraîne de fortes résistances, bien naturelles. Plus la stratégie va influencer sur leurs missions, plus la résistance va être vive. Il en sera de même pour les clients.

Dans le cadre des métiers du téléphone, toute stratégie est amenée à évoluer très rapidement. Il est donc primordial d'avancer doucement, sans effet d'annonce tonitruant, au risque de voir des collaborateurs s'investir difficilement et résister à la moindre modification.

Et dans tous les cas, il est important de communiquer régulièrement sur ce qui a été fait, ce qui a fonctionné, ce qui ne marche pas et pourquoi, les solutions alternatives envisagées. La motivation et l'implication de l'ensemble de l'équipe peuvent être optimales si les collaborateurs constatent que ce qu'on leur demande de faire a du sens, même dans des contextes très mouvants et difficiles.

Fiche 1	Choisir une stratégie téléphone	23
Fiche 2	Externalisation	27
Fiche 3	Internalisation	31
Fiche 4	Ciblage clients et/ou prospects	34
Fiche 5	Faire vivre un fichier clients	38
Fiche 6	Exemple de stratégie opérationnelle	41
Fiche 7	Utilisation du téléphone en période de crise	46

Aujourd'hui, la relation client est au cœur des stratégies de l'entreprise. Le téléphone est un élément central dans cet environnement et vous ressentez le besoin et l'intérêt pour votre entreprise de revisiter votre organisation téléphonique. Avant toute chose, il vous faut identifier la stratégie téléphone la mieux adaptée à votre entreprise !

ANALYSER L'EXISTANT

Les réflexions communément entendues lors des missions de conseil tournent souvent autour de : « Mettons le client au cœur de l'entreprise » ou « Il est plus facile de conserver un client que d'en conquérir un nouveau ». Il s'agit là d'un constat, au mieux d'une ambition, mais souvent d'un vœu pieux. Il est donc indispensable de bien préciser le sens et la traduction concrète que vous comptez donner à ces réflexions.

- Vos clients n'arrivent plus à vous joindre, et/ou quand ils y parviennent, la réponse apportée à leur questionnement n'est pas à la hauteur de leurs attentes ?
- Vos collaborateurs ne se sentent pas ou plus impliqués dans la qualité de réponse apportée au client, voire dans le fait de répondre, tout simplement ?
- Votre organisation interne a des ratés : longueur de traitement des commandes, difficulté de circulation des informations client, transfert d'appels aléatoire ?

En conclusion, votre entreprise ne tourne plus autour du client, mais à côté, car elle est trop

centrée sur ses process. Selon la problématique détectée, les réponses à apporter peuvent être simples ou complexes. Prenez toujours le temps de l'analyse pour éviter de foncer vers une solution qui semble évidente mais ne répondra pas au problème.

Même si vous ne rencontrez pas des difficultés ou dysfonctionnements aussi sérieux, n'hésitez pas à mettre en place de nouveaux process pour améliorer votre stratégie téléphone ; en effet, vous aurez tout à gagner à optimiser l'utilisation de ce média dans votre entreprise.

Dans certains cas, une modification en profondeur sera indispensable pour remettre l'entreprise sur les rails.

LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Dans certains cas, votre structure fonctionne mais ne vous permet pas d'aller vers de nouvelles perspectives de développement.

Vous souhaitez utiliser le téléphone pour générer des appels sortants auprès de vos clients ou prospects pour développer votre chiffre d'affaires, réaliser des actions de promotion et créer du trafic ?



Cas pratique

Dans une entreprise proposant des produits de haute technicité, le baromètre annuel montre une insatisfaction client dans le traitement SAV, malgré la présence de techniciens qualifiés au téléphone. L'entreprise demande aux responsables RH d'être plus exigeants sur le cursus technique des candidats et constate au bout d'un an une amplification du problème. Une analyse plus poussée des causes d'insatisfaction a montré que c'était l'aspect relationnel qui péchait : les téléconseillers connaissaient parfaitement le sujet mais avaient du mal à se mettre à la portée de leurs interlocuteurs. Une formation à la communication et une modification des critères de recrutement ont permis rapidement de faire évoluer la situation.

La première question que vous devez vous poser est stratégique : que voulez-vous faire de plus, différemment, de mieux grâce à cette nouvelle organisation téléphonique ? Et ensuite viennent les questions de la faisabilité : est-ce faisable ? Si oui, comment concrètement ? Avec quels moyens ?

On réalise en interne ?

Pouvez-vous vous organiser avec l'existant ou devez-vous créer un service téléphonique dédié en complément ?

Dans tous les cas, il faudra vous interroger sur les implications de cette réorganisation au sein des équipes. Les RH doivent être impliquées dans votre réflexion très en amont pour accompagner au mieux le changement.

En outre, il est absolument nécessaire de faire une distinction « métier ». Par exemple, la télévente est un métier à part entière ; le conseil, le recouvrement, le SAV, l'accueil, etc. en sont d'autres. Ce n'est pas parce que tous ces métiers se pratiquent au téléphone qu'il faut les confondre.

Les outils sont de plus en plus sophistiqués pour accueillir et gérer un client ou un prospect. Toutefois, attention ! « Le mieux est souvent l'ennemi du bien » et il suffit d'essayer de contacter un fournisseur et de se retrouver sur un serveur vocal interactif pour s'en rendre compte...

La mise en place d'un nouveau système va nécessiter de faire travailler ensemble informaticiens, service client, service marketing et commercial. Ne négligez pas les aspects pratiques tels que l'insonorisation et l'ergonomie. Là encore, des spécialistes peuvent vous guider dans les différentes solutions à envisager. Enfin, il faudra recruter et former des téléconseillers et gérer les tensions interservices occasionnées par le changement.

Et si on externalisait ?

Toutes les entreprises se posent à un moment ou à un autre cette question. Faut-il confier ses prospects ou ses clients à un tiers ? Néanmoins, vous appréhendez le recours à un centre d'appels car vous craignez de perdre le lien avec vos clients et vos prospects.

Un des moyens que vous pouvez utiliser pour parvenir à faire votre choix est d'analyser précisément votre cœur de métier. Quels en sont les éléments stratégiques que vous ne pouvez pas externaliser ? Selon l'importance de ces derniers, vous pouvez décider d'externaliser tout ou partie de votre service client. Enfin, et à la lueur de ces observations, vous pourrez intégrer la dimension du coût en interne ou en externe pour prendre votre décision.

En France ou à l'étranger (*offshore*) ? Au-delà de la réflexion sociale et économique par rapport au pays choisi, c'est principalement la logique



Cas pratique

Un fournisseur d'accès internet, souhaite orienter sa relation client vers la multi-compétence. L'idée est de mettre en place un guichet unique permettant aux clients et prospects d'obtenir une réponse quasi immédiate... Dès le début, les responsables projet se sont posé la question des freins des équipes, des résistances aux changements et des clivages liés à des rémunérations différentes en fonction des postes occupés. Cette migration a nécessité du temps et des moyens de formation et d'accompagnement.



Cas pratique

Une entreprise d'assurance mutualiste souhaite mettre en place un service adhérents afin de pouvoir répondre aux différents questionnements de ses clients. L'entreprise est sous la convention collective des assurances. Or, dans cette convention, une certaine souplesse existe en ce qui concerne les horaires de travail d'une catégorie des salariés. Les plages horaires doivent être plus larges (8 h-19 h), ce qui va poser problème. Les clivages sont déjà nombreux au sein de l'entreprise entre les équipes qui sont en horaires libres et celles qui sont en horaires postés. L'entreprise décide donc de sous-traiter son service adhérents.



Cas pratique

Une société spécialisée en télémarketing a choisi de développer un plateau de 80 téléconseillers en France et un plateau de 250 téléconseillers en Tunisie. Selon les besoins de ses clients (qualité de contact, nombre d'appels, plages horaires, budget), elle peut ainsi adapter son offre en choisissant la meilleure des deux solutions, au coup par coup.

financière qui prévaut. D'autres aspects doivent cependant être envisagés dès le début. En termes de qualité, la question qui se pose ne concerne pas le niveau de formation des téléconseillers *offshore* (il est majoritairement excellent), mais les problématiques inhérentes aux décalages culturels.

Interrogez-vous sur l'image que vous souhaitez véhiculer, et si ce décalage de communication a de l'importance ou non selon votre secteur d'activité.



POUR RÉSUMER

Voici les six questions à vous poser avant de vous lancer dans une réorganisation téléphone :

1. Que voulons-nous faire de plus, de mieux ou différemment ?
2. Est-ce faisable et si oui comment, concrètement ? Avec quels moyens (humains, matériels et financiers) ?
3. Devons-nous le faire en interne ou en externe ?
4. Quel profil de téléconseiller recruter/former selon les métiers dont nous avons besoin pour mener à bien notre projet ?
5. Est-ce que nous devons également réorganiser en interne ?
6. Est-ce que nous allons sous-traiter ? En France ou à l'étranger (*offshore*) ?

► **fiche 2**

Externalisation

► **fiche 3**

Internalisation

► **fiche 6**

Exemple de stratégie opérationnelle

► **fiche 7**

Utilisation du téléphone en période de crise

POUR ALLER PLUS LOIN

- Patrick Devoitine, *Mettre en place et exploiter un centre d'appels*, Eyrolles, 2003.
- www.memoireonline.com/08/09/2553/m_Les-principaux-determinants-de-la-performance-des-centres-d-appels1.html

Votre décision est prise, vous mettez en place une plate-forme d'appels et vous souhaitez recourir à la sous-traitance. Que ce soit pour du service client, de la télévente, de la téléprospection, ou toute autre production dans le cadre de la relation à distance par téléphone, voici les facteurs clefs de succès du recours à l'*outsourcing* (ou externalisation).

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Comme dans toute relation client/fournisseur, cette relation doit s'inscrire dans la durée et chaque partie doit s'y retrouver sur le plan économique.

La majorité des coûts d'un centre d'appels sont des coûts salariaux. Les volumes d'heures de production conditionnent souvent le prix final. Assurez-vous de bien identifier les trois critères principaux – salaire du téléconseiller, coûts structurels de production, marges –, ils représentent un facteur clef de réussite dans votre négociation.

Soyez cohérent sur le prix négocié compte tenu des volumes et du délai de paiement souhaité. Si vous négociez un délai de paiement à 90 jours, vérifiez que l'outsourcer peut absorber le besoin de trésorerie correspondant à ce délai. Ces délais de paiement sont d'autant plus importants pendant les phases de croissance d'activité, et l'effet s'amplifie au fur et à mesure de l'augmentation des effectifs du centre d'appels.

Des comités de facturation doivent être mis en place régulièrement, une fois par mois en

moyenne. On peut prévoir une facture minimale dès la première heure de production sur la base des estimations mensuelles de production. Un réajustement est ensuite réalisé au réel. Il est aussi possible de planifier des règlements échelonnés pour lisser la montée en charge de la production.



CONSEIL

En cas de litige « modéré » de production avec votre outsourcer, assurez-vous de payer au moins le montant suffisant pour que celui-ci puisse rétribuer ses équipes. C'est sur la marge prévue que vous pouvez négocier.

CONTENU SOUS-TRAITÉ

Le donneur d'ordre sous-traite bien ce qu'il connaît bien. Le contenu sous-traité doit être estimé sans ambiguïté. Le volume d'appels que vous allez sous-traiter est aussi à prendre en compte : les centres d'appels offshore sont souvent dimensionnés plus largement que ceux établis en France.

Le recours à un pilote de production avant la phase de production dite « industrielle » est



Cas pratique

L'entreprise B. sous-traite auprès de l'entreprise L. la gestion de sa relation client. Le contrat de prestation prévoit une facturation au contact argumenté et une prime pour chaque vente additionnelle. Dès la fin de la production mensuelle, le comité de facturation se réunit afin de faire le point précis sur le respect des engagements : nombre d'heures produites, vérification des états statistiques de production, validation des ventes additionnelles réalisées. En cas de litige sur l'un des sujets, il est prévu de facturer ce qui est d'équerre et de laisser en suspens une partie de la facturation. Celle-ci sera validée à l'occasion du comité de facturation suivant. Un document de synthèse est rédigé et validé par les deux parties.

essentiel pour s'assurer de la bonne maîtrise de la production confiée. À l'issue du pilote, le contrat de prestation est agrégé en conséquence. En cours de production dite « industrielle » d'autres pilotes intermédiaires peuvent être menés, notamment lors de l'évolution des procédures de traitement ou à l'occasion d'événements ponctuels.

Si vous fournissez les fichiers, leurs volumes et la régularité de remise doivent être identifiés et décidés contractuellement. Des bonus-malus peuvent être appliqués, tant sur les volumes que sur la qualité des fichiers transmis. Un alinéa contractuel doit exister. L'usage en la matière prend la forme suivante : si 30 % du fichier confié au sous-traitant sont inexploitable, le mode de facturation est adapté à l'heure produite. Une telle approche est équilibrée pour les deux parties en instance : donneur d'ordre et prestataires maîtrisent conjointement les risques.

ACCOMPAGNEMENT

Ne laissez jamais votre sous-traitant livré à lui-même. Le recours à la sous-traitance n'a pas pour vocation de se débarrasser d'un traitement. C'est vous qui connaissez votre marché, vos clients, vos prospects. Une ressource interne doit être identifiée et affectée au suivi de l'opération. Les métiers de la relation client à distance

sont toujours très rythmés, avec des amplitudes horaires très larges. Aussi, cette ressource interne doit être joignable pendant toutes les heures de production du centre d'appels ou compensée par des back up identifiés. Vérifiez que, de son côté, l'outsourcer a attaché à l'opération une ressource opérationnelle dédiée. Ces deux ressources travaillent ensemble avec des objectifs communs dans le souci du respect du contrat de sous-traitance et participent aux comités de production et de facturation.

Pour des opérations importantes, une « vigie » annonceur peut avoir du sens. Dans ce cas, vous déléguez une ressource interne chez l'outsourcer. Des règles très précises d'interventions de cette vigie sont à mettre en place dès le début.

CONSEIL

Si vous voyez la nécessité d'une « vigie annonceur » chez l'outsourcer, soyez attentif à ce que cette personne ne soit pas toujours la même tout au long de l'année. C'est la seule solution pour se prémunir d'un attachement clivant de la vigie au sous-traitant.

BACK UP

Assurez-vous qu'il existe une solution de repli (*back up*) identifiée et claire en cas de nécessité de croissance très rapide ou de défaillance du

→ Cas pratique

Une entreprise de distribution de produits surgelés, sous-traite à une autre société sa relation client et sa prise de commande. Les volumes d'appels traités sont importants et nécessitent plusieurs plates-formes d'appels chez des prestataires différents. La « vigie annonceur » est présente selon un planning précis et récurrent chez tous les sous-traitants. En fonction des volumes, du nombre de centres d'appels et de la taille des équipes, l'annonceur s'organise pour assurer une présence continue de plusieurs « vigies » avec un système de rotation. Les « vigies annonceurs » s'organisent pour réaliser des points réguliers à distance et permettre une véritable coordination des actions.

sous-traitant, au-delà des dispositifs usuels de sauvegarde technique des données que vous lui confiez. Il doit aussi pouvoir présenter des solutions internes ou externes pour répondre à toute crise potentielle, qu'elle soit technique (arrêt ou mode dégradé) ou sociale (grève).



CONSEIL

Identifier les risques est la première des démarches que vous devez engager lors du lancement d'une opération : les solutions de back up sur tous les sujets sont possibles mais ont un coût important pour le sous-traitant et doivent être pensées dès le départ, y compris en termes de coût additionnel.

EXPERTISE

Vous êtes garant de l'expertise métier, ce « niveau 2 » doit donc être traité en interne. C'est votre richesse, votre valeur ajoutée. C'est bien souvent ce qui va vous permettre de faire évoluer vos produits ou vos services.

L'outsourcer doit traiter et maîtriser le niveau 1 des actes à produire.

La distinction entre les niveaux 1 et 2 est assez simple :

- Le niveau 1 correspond à toutes les demandes clients ou les actes associés à une procédure connue, identifiée, rédigée et mesurable.
- Le niveau 2 correspond à tous les actes de production non associés à une procédure de traitement (réponse à une demande de devis, accord de remise, prise de commandes, encaissement par carte bancaire...)

En cours de production, un traitement de niveau 2 peut devenir un niveau 1, si une procédure est clairement identifiée et partagée. Un pilote intermédiaire de production peut être conduit.

Votre relais opérationnel est le référent idéal pour apprécier la pertinence de traitement d'un acte supplémentaire par le sous-traitant.



Cas pratique

Une entreprise de référencement internet sous-traite sa télévente et sa prise de commande à une autre société.

Les objectifs de ventes sont fixés contractuellement, les fichiers de prospection sont régulièrement transmis. L'acte de vente repose sur un principe simple : un prospect = un contrat de vente. Un télévendeur de la société sous-traitante détecte un prospect national qui a besoin de plusieurs contrats ; cet acte de vente dépasse son périmètre, c'est donc la cellule expert de l'entreprise de référencement internet qui prend le relais.



POUR RÉSUMER

- Il faut répartir précisément ce qui relève du traitement de l'outsourcer ou du donneur d'ordre. Chaque intervenant doit savoir exactement ce qui est de sa responsabilité et de son périmètre d'action.
- L'entreprise est garante de l'expertise métier et doit de fait conserver un niveau 2 de traitement. La partie sous-traitée, niveau 1, concerne des actions associées à des procédures connues, partagées et mesurables.
- Concernant les données partagées : les procédures de traitement des demandes doivent être rédigées clairement et sans ambiguïté, les mesures et volumes de traitement clairement déterminés, les produits/services concernés listés.
- Concernant le suivi de production : des comités de facturation et de production doivent se réunir régulièrement. Des pilotes intermédiaires seront mis en place si des évolutions interviennent en cours de production.
- Les points de vigilance sont les suivants :
 - back up en cas de problème ;
 - négociation des modalités de facturation et paiement ;
 - interlocuteurs dédiés des deux côtés.

► fiche 1

Choisir une stratégie téléphone

► fiche 3

Internalisation

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.journaldunet.com/solutions/0612/061208-externalisation-call-center.shtml
- www.mascre-heguy.com/htm/fr/conseils/conseil_contrat_outsourcing.htm

Vous souhaitez conserver ou créer un service téléphonique en interne. Quelle qu'en soit la raison – économique, sociale, commerciale, communication, technique –, vous allez devoir respecter un certain nombre de conditions de mise en œuvre pour en valider l'efficacité et la rentabilité.

LES ENJEUX DE L'INTERNALISATION

Toutes les expériences montrent que, en termes de satisfaction client, l'internalisation d'un service téléphonique est de loin le choix le plus pertinent, particulièrement en *B to B* (*Business to Business*).

D'autres critères vont dans ce sens.

- La technicité des produits commercialisés : le besoin en formation est important et constant et le fait de l'assurer en interne est une garantie de compétence face à des clients toujours plus exigeants.
- La coopération avec les services marketing et la force de vente est aujourd'hui prééminente dans le cadre d'une stratégie multicanal pour optimiser les possibilités de chiffre d'affaires : la communication en est évidemment simplifiée au sein d'une même entité.
- Les données restent confidentielles : les fichiers clients et prospects sont de plus en plus renseignés en données confidentielles dont le partage avec des centres externes peut être délicat.
- Le service interne, s'il est rentable, va permettre de conserver, voire développer des

emplois stables dans l'entreprise. La gestion sociale en sera dans tous les cas simplifiée, puisque directe.

LES CLEFS DU SUCCÈS

Les clefs du succès tiennent en trois mots : rentabilité, communication, management.

Rentabilité

Soyez conscient que vous aurez toujours à justifier l'intérêt d'un centre d'appels internalisé par rapport à une version externalisée. De fait, le seul moyen efficace pour justifier cette activité est d'en faire un centre de profit et non de coûts. Ceci est vrai quelle que soit l'activité du service. Étudiez attentivement toutes les sources de rentabilité de votre service : vente active, vente additionnelle, détection de potentiels, abonnements, etc.

Votre activité peut peut-être se partager avec celle des commerciaux terrain : la structure téléphone peut se spécialiser par exemple dans des accessoires ou produits consommables peu ou pas proposés par la force de vente. Dans ce cas, le partenariat avec le service marketing prendra tout son sens, afin de préparer des campagnes ciblées, dédiées aux activités du service téléphone.



Cas pratique

Une entreprise qui intervient en *B to B* dans le domaine agricole a plusieurs services téléphoniques internes. Certains sont naturellement rentables (ex : télévente en appels sortants). Pour d'autres, il a fallu penser à des solutions innovantes, par exemple concernant la hotline technique. Pour la rentabiliser, le choix a été fait de la proposer en abonnement annuel avec appels possibles en illimité, ou sans abonnement avec un coût proportionnel au temps passé avec le technicien. Cette solution a permis de rentabiliser en partie ce service totalement dédié à la technique en augmentant en parallèle la satisfaction client.

Communication

Posez-vous la question du profil des téléconseillers à recruter et/ou former. La formation et les possibilités d'évolution des collaborateurs ne sont pas souvent envisagées dans la conception des projets : valorisez dès le début vos collaborateurs, aussi bien matériellement qu'humainement ; ils seront vos meilleurs ambassadeurs clients !

Souvent, les commerciaux se disent que le service client va les remplacer, qu'ils risquent de devenir inutiles. En parallèle, les nouveaux collaborateurs sont très inquiets de leur nouveau statut (surtout s'ils sont recrutés en interne), voire le vivent comme un déclassement... Communiquez très vite sur les atouts et la complémentarité du service client avec les services en place et sur son importance stratégique.



CONSEIL

Affinez votre stratégie et votre positionnement en réunissant les opérationnels (ceux qui sont réellement en relation directe avec vos clients ou vos prospects) et relevez leurs remarques, attentes, idées et envies. Ce sont les personnes les plus proches des clients et des prospects qui, bien souvent, ont la réponse... C'est d'ailleurs aussi une excellente façon d'obtenir leur adhésion au projet.

Vous devez impérativement donner de la visibilité sur votre activité, d'une part à tous les autres services de l'entreprise, d'autre part à vos clients. Cette communication contribuera à donner une image positive de votre service en interne et

au-delà, de votre entreprise en externe. Veillez à entretenir des relations cordiales avec les autres services. Le service téléphonique doit être perçu comme complémentaire et efficace pour l'entreprise et non pas concurrent en interne.

Management

Un service téléphone en interne réclame une vigilance de tous les instants pour conserver motivation et dynamisme des équipes. Les managers doivent connaître les métiers du téléphone pour pouvoir relever ce défi quotidien. Privilégiez un recrutement externe si personne en interne n'a ce type de compétences téléphoniques. Vous devez constamment défendre la qualité du service téléphone et, entre autres, ne pas accepter de « récupérer » des collaborateurs ou managers que l'entreprise souhaite reconverter à tout prix.

Concernant les équipes, une solide formation technique et informatique (logiciels) devra être complétée par une formation à la relation client qui sera ensuite relayée et complétée au quotidien par le manager. Pour ce faire, pensez à impliquer le ou les managers dans le montage du plan de formation des équipes.

L'une des difficultés au quotidien va être le maintien de la motivation. Instituez des challenges réguliers, diversifiés, d'équipe, individuels... Privilégiez aussi la mise en place d'un management participatif : les collaborateurs sont tous les jours en contact direct avec vos clients, et de ce fait, sont une source inestimable d'informations et de bonnes pratiques à faire remonter.



Cas pratique

Une grosse entreprise internationale a externalisé peu à peu l'ensemble de ses services client pour des raisons de rentabilité. Sa filiale française a néanmoins réussi à conserver et même développer son service en interne en jouant sur plusieurs composantes. D'un service ADV (Administration des ventes) au départ, on est passé à un service client qui, outre les activités ADV, propose des ventes additionnelles en appels entrants et réalise des actions vente directe en appels sortants (sur les petits clients peu visités). Cette adaptation des activités du service a été possible grâce à un investissement humain important et un souci constant d'efficacité des actions entreprises. Depuis peu, les collaborateurs développent une nouvelle action proactive : quand, dans une commande client, certains produits sont en rupture ou en retard de livraison, le conseiller reçoit une alerte. Il rappelle alors son client pour lui proposer une solution alternative. Aujourd'hui, compte tenu de toutes ces actions et de la satisfaction client générée, il serait très difficile d'envisager une externalisation du service.



POUR RÉSUMER

- La question de l'internalisation se pose principalement dans le cas d'une activité en *B to B*. D'autres éléments entrent en ligne de compte, tels que la technicité des produits, la confidentialité et/ou sensibilité des données client recueillies, la stratégie multicanal impliquant des connexions constantes avec les autres services. Enfin, l'aspect social est un élément fort dans la réflexion.
- L'internalisation d'un service téléphone n'est viable que si vous pouvez en démontrer la rentabilité. Innovez, développez les activités pour en valider au maximum la rentabilité. Investissez dans un management adéquat, en vous entourant de spécialistes téléphone.
- Enfin, communiquez le plus possible, en interne pour positionner qualitativement votre service, et en externe pour développer la satisfaction client.

► fiche 1

Choisir une stratégie téléphone

► fiche 16

Prospection dans le dur

► fiche 2

Externalisation

► fiche 90

Conquérir de nouveaux clients

Téléphoner, c'est avant tout une marque d'intérêt appréciée et devenue rare dans l'entreprise où l'e-mail prime aujourd'hui ; reste à savoir qui appeler et pour quelle rentabilité... Pour mettre en place votre stratégie, vous devez réfléchir au ciblage que vous souhaitez effectuer.

LA DÉLICATE PROSPECTION AU TÉLÉPHONE

Vous ciblez des particuliers ?

Un particulier n'accepte plus aujourd'hui d'être dérangé sauf si :

- il a fait une demande préalable ;
- il a reçu un message d'avertissement préalable ;
- vous avez une recommandation introductive forte ;
- vous avez un élément très précis, et l'interpellant immédiatement, de connaissance de sa vie actuelle en lien avec votre produit ou votre service.

Cela va faciliter les introductions au téléphone (« Je vous appelle sur la recommandation de... », « Je viens d'apprendre que vous déménagez bientôt ») et permettre dans certains cas d'associer appels et SMS (« Je me permettrai de vous contacter très prochainement pour vous faire bénéficier... »).

Vous avez donc plus de chance d'être écouté si :

- vous ciblez des personnes qui ont le temps (les retraités par exemple), moins consommatrices de nouvelles technologies (les « ruraux »), moins sollicitées et courtisées... mais les potentiels seront moindres sauf à proposer le produit ou le service « universel » idéal ! ;
- vous vendez des biens ou services en relation avec des ruptures ou des changements dans le cycle de vie du prospect, et vous pouvez obtenir l'information facilement auprès de

sociétés marketing spécialisées, par exemple : le déménagement, la naissance d'un enfant, la demande de crédit travaux, la consultation d'un site de comparaison... ;

- vous avez demandé à vos clients de vous recommander ou de parrainer une connaissance.

Une simple opération de prospection au téléphone est donc souvent peu rentable, à quelques exceptions près. La plupart du temps, il vaut mieux vous occuper en priorité de vos clients !

Vous ciblez des entreprises ?

Le recrutement de prospects par téléphone se justifiera économiquement si la plus-value perçue par le client (rareté, complexité, originalité, nouveauté, complétude...) et donc votre marge brute sur le bien ou le service sont importantes.

Les possibilités de rentabiliser ce type d'action sont donc plus importantes à condition de mettre en place une méthodologie rigoureuse. Deux fiches spécifiques sur la prospection dans le dur (sans connaissance ni liens préalables avec l'entreprise) sont proposées dans cet ouvrage.

UNE RELATION CLIENT TÉLÉPHONIQUE PRIVILÉGIÉE

Un client satisfait achètera à nouveau et vous recommandera. Oui, mais... la fidélité du client est de moins en moins chose acquise, car il pense qu'il peut facilement trouver aussi bien ailleurs, voire mieux : la comparaison sur Internet, l'avis des internautes, l'achat facile depuis son domicile ou son entreprise, le retour gratuit le cas échéant, les promotions toute l'année risquent fort de lui faire oublier votre plus-value !

Mais avant de rechercher pourquoi et comment se faire à nouveau référencer chez votre client, rappelons-nous ce qu'est un client satisfait durablement. Une fois qu'un bien ou un service est payé, c'est la satisfaction à l'usage, à la bonne exécution, aux résultats qui prédomine. Le prix devient alors secondaire, quasiment oublié.

Choyer et fidéliser son client en s'assurant de sa satisfaction

En préalable

Un fichier clients, quel qu'en soit le support (papier, Excel), doit contenir de manière exhaustive toutes les coordonnées et toutes les actions depuis le premier achat de chaque client.

Personnaliser la relation

Il est nécessaire de satisfaire les clients quand ils prennent contact à leur initiative et de s'assurer toujours de leur satisfaction.

Les bons restaurants l'ont bien compris. À chaque plat ou en fin de repas, on vous demande si vous êtes satisfait. Une réponse mitigée donne l'occasion au restaurateur de se racheter et de conforter la relation : « Le chef s'excuse d'avoir trop salé votre plat. Désirez-vous un autre plat ou préférez-vous que nous vous offrions le café ?

Solliciter régulièrement son client

Il est important de solliciter ses clients, surtout si les occasions ordinaires de contact ne sont pas fréquentes.

Vis-à-vis de vos clients, vous avez un avantage certain : vous les connaissez (par rapport à la concurrence). Il suffit donc de leur montrer que vous êtes toujours là, respectueux de leur qualité de clients, toujours prêt à les redécouvrir et à les écouter tout simplement. Ils exprimeront alors

leurs nouveaux besoins sans que vous soyez obligé de le leur demander, puisqu'ils vous parleront spontanément des changements dans leur vie personnelle – un déménagement, une naissance – ou professionnelle – lancement de produit, rachat d'entreprise, etc.

Et pour cela, le seul moyen efficace, c'est...

Une voix identifiable au téléphone, seul ou en appui d'un autre média. Quand une connaissance vous téléphone (il n'y a plus guère que la famille et les amis pour vous téléphoner aujourd'hui, les entreprises privilégient hélas de plus en plus l'immatériel, et même le « désincarné »), vous êtes agréablement surpris. D'autant que l'appel sera le plus souvent court, sympathique et que l'on cherchera simplement à vous écouter.

Peu importe le motif : avoir de vos nouvelles, vous parler d'un nouveau service ou savoir si vous êtes toujours satisfait. Peu importe également l'appellation interne (appel de courtoisie, de suivi clientèle, de révision du contrat, action cœur de cible e-mailing ou e-mailings), seul le téléphone vous permet à moindre coût de fidéliser le client, de savoir s'il a de nouveaux besoins et de récupérer une ou plusieurs recommandations. Et surtout, vous vous serez manifesté auprès du client de façon positive et non mercantile.

Les autres moyens de communication viendront en complément de ce contact : l'enquête de satisfaction (*one shot* juste après la vente, 30 % de répondants au mieux, uniquement deux types de répondants : les enthousiastes et les déçus), la newsletter (impersonnelle), l'invitation personnalisée (appréciée néanmoins), l'e-mailing (noyé dans la masse).

→ Cas pratique

Voici un exemple à ne pas suivre. Un grand voyageur noie ses clients de courriels pour un coût global élevé, où il les incite à acheter les dernières promos dont les destinations font saliver, mais dont les dates sont toujours inadaptées (sauf à être inactif et la valise à la main). Pour certains, cela fonctionne. En fin de séjour, on leur fait remplir un questionnaire de satisfaction avec rappel des coordonnées complètes. Qu'ils aient ou non manifesté leur satisfaction à cette occasion, ils ne sont jamais rappelés l'année qui suit. Le pire étant que s'ils reviennent acheter un nouveau séjour de leur propre initiative, ils ne sont pas reconnus et doivent décliner à nouveau tout leur pedigree. Insupportable !

Cela dit, le téléphone coûte cher. Mais si l'investissement est plus important qu'une simple campagne d'e-mailing par exemple, le retour est considérablement plus élevé dans la durée, et la rentabilité sera au moins deux fois plus importante. Et là, il faut aussi relativiser l'investissement qui peut se révéler marginal, car c'est aux interlocuteurs internes de l'entreprise et correspondants naturels du client de téléphoner. Et les moments de moindre activité, inévitables, sont des moments privilégiés pour appeler ses clients. Une opération « Téléphone clients » est très simple à mener. Elle pourra être hebdomadaire ou mensuelle, et selon le délai maximal que vous vous fixez entre deux contacts (généralement une année au plus), en appui ou non d'une communication e-mail ou papier préalable, vous transmettez à vos commerciaux la liste de vos clients – et de préférence les leurs – à contacter. Seul le suivi et son reporting associé sont importants : l'activité déployée (nombre d'appels) et les résultats obtenus (rendez-vous physique, vente, recommandation).

L'animation au démarrage peut être appuyée par un challenge individuel mais, à court terme, l'entreprise doit *rendre cette culture de la relation client pérenne* et l'inscrire dans son ADN.



POUR RÉSUMER

- Le ciblage des prospects particuliers est de plus en plus difficile et ne peut se rentabiliser que dans le cas où un contact préalable a été établi (recommandation, demande spontanée, SMS...) Même si le coût reste élevé, il peut plus facilement se justifier en *B to B*.
- Il est toujours plus efficace, donc rentable, de se concentrer en priorité sur ses clients :
 - Vendre plus au client et obtenir sa recommandation, c'est choyer sa clientèle, le vrai capital de l'entreprise, par une relation de proximité via le téléphone et récolter jusqu'à 20 % de chiffre d'affaires supplémentaire, avec une marge brute à 100 % !
 - Si rien n'est fait, on n'engränge aucune marge supplémentaire et à terme, il y a un risque élevé de perdre le client.

► **fiche 16**

Prospection dans le dur

► **fiche 90**

Conquérir de nouveaux clients

► **fiche 100**

Respirer

POUR ALLER PLUS LOIN

- Richard Vairez, *Prospection et suivi de clientèle*, Casteilla, 2007.
- Philippe Beaupré, Frédéric Vendeuvre, *Gagner de nouveaux clients. La prospection efficace*, Dunod, 2013.
- http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/promotion-communication/quels-criteres-pour-cibler-vos-clients_1525221.html <http://www.eplucheur-commercial.fr/blog/Action-commerciale/Prospection-commerciale/La-prospection-commerciale-votre-atout-gagnant.html>
- <http://fonctioncommerciale.fr/creer-et-faire-vivre-son-fichier-prospects/management-commercial>

Dans la même collection





