

40 techniques pour gagner des clients...

Téléphone : vous voulez les bonnes recettes ? Ne quittez pas !

Pas simples, les coups de fil commerciaux. Les prospects sont très susceptibles sur le téléphone : ils n'aiment pas être dérangés et exigent que leurs appels soient traités avec beaucoup d'égards.

Insupportable téléphone ! « Je reçois l'autre jour un message du Crédit agricole me demandant de rappeler mon agence car l'un de mes comptes était à découvert, s'indigne un client francilien de la banque verte. Inquiet, je la contacte. L'histoire du découvert est vite réglée. Au passage, on me vend une autorisation de dépassement plus importante. Puis la commerciale me propose d'acheter des actions de la banque. Le découvert n'était qu'un prétexte ! »

Il y a quelques années, l'anecdote n'aurait choqué personne... Depuis que les Français ont plusieurs téléphones vissés à l'oreille, ils sont devenus très exigeants en matière de relations téléphoniques. « Lorsque les centres d'appel commençaient à se développer, un terme familier pouvait passer, une réponse incomplète aussi. Aujourd'hui, l'abonné veut qu'on lui dise bonjour, qu'on se présente et qu'on lui apporte une réponse claire et précise. Il ne laisse plus rien passer », reconnaît Sabah Benkara, la directrice du centre de contact de TPS. A condition d'être bien utilisé, le télé-



La plate-forme téléphonique d'Intra Call Center, à Amiens :

420 postes et des téléopérateurs travaillant pour des clients tels que Bouygues, Mattel, Home Shopping Service (M6), Coca-Cola, Colt, Noos, sans oublier plusieurs numéros Verts. Les scénarios d'entretien qu'ils suivent sont mis au point en étroite collaboration avec l'annonceur.

ANIEL SAKÉ

phone se révèle un outil marketing très efficace. Chez Fidef (vente à domicile de placements immobiliers), « nos meilleurs téléacteurs arrivent à découvrir en cinq minutes le montant d'imposition de l'interlocuteur », assure Cécile Bris, la directrice du centre d'appel. Un renseignement décisif pour le commercial qui se rendra au rendez-vous. Les écueils du téléphone sont connus. Les règles à respecter, un peu moins. Etat des lieux.

Pas d'appels après 20 heures

Malheur ! C'est toujours quand on est sous la douche que la son-

nerie du téléphone retentit. Vite, une serviette. Sprint jusqu'au combiné. « Une cuisine vous intéresse ? » « Un abonnement au câble ? Non, vraiment pas ? » Tant pis, le séjour est inondé pour rien. S'il n'y avait qu'une société de démarchage à domicile, passe encore... Mais, entre les vendeurs de cuisine et les câble-opérateurs, ça n'arrête pas. Un calvaire ! D'ailleurs, le nombre d'inscrits sur la liste Orange de France Télécom (qui ne souhaitent pas figurer sur les fichiers de marketing direct vendus par l'opérateur) « croît faiblement mais régulièrement ».

● **A retenir :** « Les gens n'aiment pas être dérangés chez eux, confirme le responsable d'une plate-forme téléphonique. Il leur arrive de nous contac-

LA STRATÉGIE DE RECONQUÊTE DE NOOS

« Ça ne tourne pas rond chez vous ! » La cliente excochée qui vient au siège social de l'entreprise pour exprimer son ras-le-bol résume bien la situation : pris dans la spirale de la croissance (plus de 900 000 abonnés),

le premier câble-opérateur français a négligé son service clients. 20% d'entre eux sont insatisfaits, quand la norme est de 15 % dans les services, voire 10 % chez les meilleurs. L'entreprise a décidé de réagir. Le nombre de

téléopérateurs est passé de 400 à 600 dans ses centres d'appel. Objectif : réduire le temps d'attente des abonnés et prendre 95 % de leurs appels (contre 75 % en janvier 2002). De plus, « ces opérateurs ont été formés pour

apporter des réponses personnalisées », souligne Franck Guénot, le nouveau directeur du service clients. La reconquête des clients est à ce prix.

La surfacturation est l'un des principaux reproches que les abonnés font à Noos.





ter pendant que les enfants mangent. Mais, si nous leur téléphonons lorsqu'ils sont à table, ils ne supportent pas car ils subissent l'appel. » Pour éviter cela, Fidef s'interdit d'appeler après 19 heures en province et 20 heures à Paris, où les gens rentrent plus tard.

Première question : « Je vous dérange ? »

Sur le lieu de travail, l'intrusion n'est pas moins forte. Première difficulté : passer le barrage de l'assistante. « Une voix masculine rencontre deux fois moins de résistance qu'une voix féminine, assure Cécile Bris, de Fidef. On s'attend plutôt à entendre une voix féminine venant d'un centre d'appel... » Seconde difficulté : capter l'attention du prospect. « Les cadres des PME sont sollicités au moins dix fois par jour, explique un téléopérateur de Colt (télécommunications). Ils ont peu de temps à nous accorder, à peine cinq minutes, alors qu'un "grand compte" nous en consacrerait quinze à vingt. » Dans ces conditions, il faut aller très vite. « L'argument économique est mis en avant immédiatement. Notre accroche type, c'est : "Nous sommes les moins chers sur tel marché." »

A savoir

► COMBIEN ÇA COÛTE ?

Si vous confiez votre télémarketing à un prestataire, il existe deux modes de facturation.

- A la position (au nombre d'opérateurs dédiés) : de 3 000 à 4 500 euros par mois et par personne ;
- Au nombre d'appels traités : pour un appel simple, de 3 à 6 euros ; pour des appels qualifiés (hot line, prise de rendez-vous), de 30 à 60 euros.

(Source : Intra Call Center.)

● **A retenir :** la première chose à faire est de vérifier que le correspondant dispose de quelques minutes. « Pour réussir une vente, il faut que le prospect soit dans une écoute active, pas qu'il vous entende du coin de l'oreille », souligne une téléopératrice. L'entretien commence donc toujours par : « Avez-vous quelques instants à m'accorder ? »

Personnaliser le dialogue grâce aux outils de CRM

Impossible à la MAAF (compagnie d'assurances) d'avoir le même interlocuteur d'une fois sur l'autre, regrette un client francilien. On ne sait jamais si la personne à qui l'on parle est au courant de notre dossier. » Faut-il donner son prénom au téléphone ? C'est de plus en plus souvent le cas (certaines sociétés utilisent encore des surnoms : Pierre pour les réclamations ; Valérie pour le SAV ; Arthur pour un remboursement, etc.). Grâce aux logiciels de GRC (gestion de la relation client, CRM en anglais), les téléacteurs savent tout du client qui appelle. Mais, comme celui-ci l'ignore, s'identifier permet de personnaliser l'entretien. Et de mettre l'interlocuteur en confiance.

● **A retenir :** « Abolir la distance du téléphone est très important dans l'acte

commercial, assure une jeune femme du service consommateurs de la revue 30 Millions d'amis. Identification claire, demande de précisions : « Nous personnalisons le plus possible l'entretien avec les gens qui appellent pour un renseignement. Beaucoup rappellent ensuite pour nous remercier. »

Transformer l'entretien en jeu de rôles

Attendez, euh... Vous cherchiez un appartement dans les Hauts-de-Seine... Ah, non ? Dans les Yvelines ? Bon, je vous rappellerai. » Rien n'est plus désagréable qu'un interlocuteur bredouillant. Certes, au bout du fil, le téléopérateur jongle avec le combiné, la souris d'ordinateur, la documentation éparpillée sur son bureau et les logiciels qu'il faut consulter et renseigner. Reste que « l'élocution et l'intonation sont des éléments fondamentaux, insiste Manuel Jacquinet, président de la société de télémarketing Colorado. Il faut apprendre à poser sa voix et à maîtriser son souffle, comme au théâtre ». Et, avant tout, il convient d'être à son aise. Dans les locaux de la hot line de TPS, on voit les conseillers soudain se lever, le micro-casque à l'oreille, agiter les

40 techniques pour gagner des clients...

bras, parler avec les mains... Bref, ils sont en grande conversation, comme si leur interlocuteur était en face d'eux.

● **A retenir :** un bon téléopérateur doit pouvoir jouer sur plusieurs registres. L'interlocuteur est un cadre supérieur? La conversation doit être sobre, technique. Une personne âgée? Il ne faut pas hésiter à répéter les choses. Pour son service consommateurs, Mattel a recruté des collaboratrices aux voix douces, réconfortantes. « C'était l'un des critères de sélection, raconte Eric Dadian, PDG d'Intra Call Center, où est hébergé le plateau du fabricant de jouets. Avoir la bonne voix était aussi important qu'être mère de famille. »

Des scripts pas trop stricts

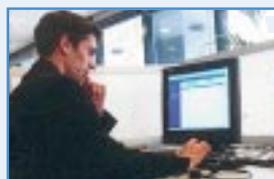
Bonjour Monsieur, voulez-vous prendre un abonnement à notre bouquet de chaînes? – Non merci, vous m'avez déjà appelé le mois dernier. – Bien, puis-je vous demander pourquoi, s'il vous plaît? »

Lorsque le télévendeur a l'air apathique, ne cherchez pas: il récite le texte qui s'affiche sur son écran d'ordinateur. Pourtant, il peut y avoir une vie en dehors du script. « Nos conseillers doivent mémoriser les grandes étapes de la vente mais ne surtout pas réciter: il faut que s'engage une conversation pour qu'ils puissent glâner le maximum d'informations », explique-t-on chez Fidef. Home Shopping Service (filiale téléachat de M6) préfère au contraire que les consignes soient scrupuleusement respectées: « Chaque appel est une vente, il faut donc s'assurer que rien n'a été oublié, qui pourrait faire échouer la vente. »

● **A retenir :** chez TPS, on réalise une synthèse: des scripts très écrits, mais les téléopérateurs gardent une marge de manœuvre. « Certains clients ont besoin d'être cadrés, d'autres non. Nos conseillers doivent s'adapter. »

Ne pas raccrocher avant que le client ait compris

J'attendais ma commande depuis cinq semaines. Quand j'ai appelé, l'opératrice de la Redoute m'a fait pointer « le temps de [se] renseigner ». Finalement, elle m'annonce sèchement que la commande sera livrée « dans quinze jours peut-être ». Et raccroche, sans me laisser le temps de



téléopérateurs Bouygues Immobilier en action

Leux télévendeurs relancent des clients en recherche de logement qui n'ont pas donné suite à un premier contact dans un bureau de vente. Pourquoi insister? « Neuf fois sur dix, ils achèteront bien dans l'année qui suit. » L'objectif n'est pas de réaliser la vente par téléphone mais de convenir d'un rendez-vous avec un commercial.

1 **L'accroche.** Le téléopérateur se présente et expose l'objet de son appel. « Bonjour, je suis Eric, de Bouygues Immobilier, avez-vous quelques instants à m'accorder? Je me propose de faire le point avec vous sur votre recherche de logement pour voir si nous avons un programme susceptible de vous intéresser. » Il propose un service au prospect. Ainsi présenté, l'appel a plus de chances d'être accepté.

2 **La discussion s'engage.** La fiche avec les coordonnées et l'historique du client apparaît sur son écran d'ordinateur. Y figure le type d'habitation recherché, la localisation et le budget que le prospect est prêt à investir. « En revanche, il ne connaît pas l'importance que chacun de ces critères revêt pour le client », note Manuel Jacquinet, de l'agence conseil en télémarketing Colorado.

3 **La redécouverte.** Le téléopérateur redécouvre les besoins du client: il vérifie les informations et tente d'en apprendre plus. « Il se transforme en Hercule Poirot du téléphone », dit avec le sourire Manuel Jacquinet. Il visualise la recherche que le client effectue et ne doit pas hésiter à s'écarter de l'argumentaire type. Tout en veillant à laisser son prospect parler le plus possible. « Il ne faut pas hésiter à laisser des silences. En les meublant, les clients livrent de nouvelles informations. »

4 **La proposition.** Eric, le téléopérateur, vérifie ensuite dans sa base de données si un produit correspond aux attentes du client. Il effectue là un vrai travail commercial. « Le produit parfait n'existe pas. Mais, en fonction des renseignements qu'il a obtenus, le télévendeur saura si, pour rester dans le prix qu'il s'était fixé, le client est prêt à diminuer le nombre de pièces qu'il avait prévu. »

5 **La clôture de l'entretien.** Le téléopérateur finit par déterminer la suite des événements: s'il a trouvé un accord avec le prospect, il convient d'un rendez-vous. Ou il « reste en contact » s'il n'a rien de disponible. Enfin, s'il s'aperçoit que la recherche n'est pas très avancée, il décide d'envoyer de la documentation et donne son prénom et son numéro de téléphone pour que le client puisse le recontacter.

A savoir

► 6 MILLIONS D'APPELS sont gérés chaque jour par les quelque 2 000 centres spécialisés français, 60 % sont des appels entrants (le centre est contacté de l'extérieur) et 40 % des appels sortants (résultant d'une démarche commerciale). (Source : Colorado.)

lui demander des précisions », s'emporte une consommatrice. Chez Noos, on a même vu des opérateurs raccrocher au nez de clients abasourdis.

Combien de temps faut-il consacrer à chaque client? Même sur un plateau comme celui de TPS, où l'on traite jusqu'à 10 000 appels par jour, on s'interroge. « Répondre au plus grand nombre d'appels ou prendre le temps d'apporter des réponses complètes. C'est un arbitrage constant », souligne Sabah Benkara. Deux minutes trente à trois minutes lui semblent une durée de conversation raisonnable.

● **A retenir :** il ne sert à rien de trop abréger l'entretien. Lorsqu'ils ne sont

pas satisfaits des explications, les clients rappellent, et encombrant ainsi à nouveau le standard. C'est ce que les professionnels appellent « générer du flux ». « Nous avons pour règle de toujours vérifier avec le client que son besoin a été compris par une phrase résumant sa demande », indique Armelle Granié, responsable du centre d'appel de Bouygues Immobilier.

Savoir s'éclipser en cas de blocage

Le comble! Je me suis récemment fait enguirlander parce que je ne

40 techniques pour gagner des clients...

« Je voulais pas prendre rendez-vous avec un vendeur de cuisines », tempête une jeune mère de famille de La Rochelle. Le sourire s'entend parfaitement au téléphone, mais les conditions de travail dans les centres d'appel brouillent souvent l'audition. Et il arrive aux téléopérateurs d'oublier les règles élémentaires de politesse, voire de se montrer insistants par souci de productivité. Les clients eux aussi se montrent parfois énervés. « Quand leur appareil fonctionne mal, ils s'en prennent à nous violemment », raconte un ancien téléconseiller de Bouygues Télécom. Résultat, lorsque les deux interlocuteurs sont stressés, le ton monte et la conversation s'envenime. « Sur le plateau de TPS, où la moyenne d'âge est de 26 ans, les dérapages sont monnaie courante », affirme un formateur. Pourtant, « nos opérateurs sont formés à la gestion du stress et aux cas difficiles, se défend Sabah Benkara. La consigne est de maîtriser la relation et de ne pas répondre aux provocations ».

● **A retenir :** la courtoisie exige de prendre congé des clients avant que l'énervement ne les gagne. « Si quelqu'un dit qu'il n'est pas intéressé, on peut se permettre de lui demander ses raisons, mais si l'on est face à un mur, il faut savoir raccrocher, conseille Cécile Bris, de Fidef. Quitte à rappeler lorsque la personne sera dans de meilleures dispositions. »

Attention aux serveurs vocaux

Vous êtes déjà client, tapez 1 ; pour mettre votre compte à jour, tapez 2... Il m'est arrivé de passer plus de cinq minutes sur le serveur vocal d'Air France », râle un cadre de l'industrie électrique, membre du club Fréquence Plus de la compagnie aérienne. Les SVI (serveurs vocaux interactifs) deviennent vite « rasoirs ». D'abord parce qu'on ne connaît pas toujours le préfixe qu'il faut composer pour dialoguer avec ces répondants (dans la plupart des entreprises, par exemple, il faut, après avoir fait « 0 » pour sortir, composer le « * » ou encore le « 99 » avant le numéro d'appel, NDRL). Ensuite, parce que la machine n'a pas toujours la solution à notre problème. »

● **A retenir :** « Dans 80 % des cas, c'est une hérésie de mettre des SVI en service, s'insurge Manuel Jacquinet, de

E-mails : attention au spamming !

Je reçois l'autre jour un courrier électronique commercial de la part d'une jeune société du sud de la France que je ne connais pas, raconte Jean-Christophe Lemay du Collectif anti-spam (www.caspam.org). Je prends contact avec le PDG pour lui demander de ne plus m'envoyer d'e-mails. Il ignorait que ses courriers électroniques arrivaient chez des internautes qui n'avaient rien demandé. » Si vous avez quelque chose à vendre, ne spammez pas ! Cela risque d'avoir un effet négatif sur l'image de votre société. Le spamming consiste à envoyer des e-mails commerciaux non désirés en grand nombre. Publicité, lien vers votre site internet, proposition commerciale, comme dans un mailing classique, vous

y mettez ce que vous voulez. A la grande différence du papier, l'e-mailing ne coûte que deux ou trois centimes d'euro pièce, routage compris. Celui qui paie le plus est en fait le destinataire quand il télécharge son courrier. « La commission européenne estime à 10 milliards d'euros par an la facture réglée par les internautes pour recevoir des e-mails qu'ils n'ont pas demandés », indique Jean-Christophe Lemay. Si bien que les e-mails de masse ont des taux de retour très faibles (moins de 1 pour 10 000).

■ **Si vous vous décidez pour l'e-marketing,** vérifiez auprès de votre prestataire que les adresses qu'il vous loue ont été recueillies dans de bonnes conditions : en remplissant un questionnaire, l'internaute a dû

cocher une case indiquant qu'il acceptait de recevoir des e-mails commerciaux. Attention, beaucoup de sociétés pratiquent l'*opt-out* : la case est précochée ou, pis, cachée dans un recoin du site. Par le simple fait de s'inscrire à une newsletter ou d'envoyer un formulaire, l'internaute s'engage sans le savoir à recevoir de la publicité. Mais il y a peu de chances qu'il la lise.

■ **Pour améliorer le taux de retour de vos e-mails,** veillez à :

- ▶ vous adresser à un prestataire disposant de fichiers qualifiés ;
- ▶ bien formuler l'« objet » de votre e-mail : d'après ABC Netmarketing, c'est, dans 59 % des cas, ce qui incite le plus à ouvrir le courrier d'un inconnu ;
- ▶ ne pas ajouter de pièces jointes : longues à télécharger, elles suscitent aussi la méfiance des destinataires, qui les soupçonnent de contenir des virus ;
- ▶ éviter les excès de technique. « La technologie Flash permet de créer de superbes animations, indique Philippe Leclercq, directeur du prestataire Directinet. Mais très peu de gens peuvent utiliser cette application. » Résultat : vos e-mails sont beaux mais aucun prospect ou presque ne pourra les lire ;
- ▶ rédiger des e-mails courts et percutants.



Colorado. Nous, latins, on aime parler. Ce système est bien pour les appels à faible valeur ajoutée comme la mise à jour de fiches Assedic. » Les gens préféreraient être renseignés et n'apprécient pas qu'on les abandonne à un automate.

Hot lines : pas plus de trois sonneries

Il m'a fallu patienter vingt-sept minutes pour contacter la hot line de Noos », raconte un abonné parisien. Sur le site de l'association des usagers du câble-opérateur (www.luccas.org), les mécontents dénonçant une « hot line [qui] ne répond pas » ne se comptent plus.

Noos n'est pas la seule société dans ce cas. « Les centres d'appel des administrations, des opérateurs télépho-

niques et des fournisseurs d'accès à internet sont sous-dimensionnés », précise Manuel Jacquinet, de Colorado. Or rien n'agace plus un client dans la panade qu'une ligne téléphonique qui sonne dans le vide. Surtout si elle est censée être « d'urgence ». « En termes d'image, c'est une catastrophe, remarque Marc Papanicolas, responsable des études de satisfaction de l'institut Ipsos. L'entreprise n'est pas capable de répondre à l'attente qu'elle a elle-même suscitée. »

● **A retenir :** les professionnels sont unanimes : hors périodes de pic d'appels, ceux-ci doivent être pris après deux ou trois sonneries. Au-delà, le client s'impatiente et la conversation s'engage mal. Ce qui vous laisse dix secondes tout au plus pour répondre. Pensez à tester vos téléopérateurs...

SÉBASTIEN PIERROT