



HAL
open science

Les appuis conventionnels de la relation marchande: la vente médiatisée par le téléphone dans un centre de télémarketing

Emmanuel Kessous, Alexandre Mallard

► **To cite this version:**

Emmanuel Kessous, Alexandre Mallard. Les appuis conventionnels de la relation marchande: la vente médiatisée par le téléphone dans un centre de télémarketing. Conventions et Institutions: approfondissements théoriques et contributions au débat politique, Dec 2003, Paris - Grande Arche de la défense, France. halshs-00363261

HAL Id: halshs-00363261

<https://shs.hal.science/halshs-00363261>

Submitted on 21 Feb 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les appuis conventionnels de la relation marchande: la vente médiatisée par le téléphone dans un centre de télémarketing

Emmanuel Kessous, Alexandre Mallard

Laboratoire UCE
France Télécom R&D
38-40 rue du général Leclerc
92794 Issy les Moulineaux cex 9
emmanuel.kessous(at)orange-ftgroup.com
alex.mallard(at)orange-ftgroup.com

Colloque "Conventions et Institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique » 11/12 et 13 décembre 2003 à la Grande Arche de la Défense

Première version

L'analyse conjointe des formats d'information et des modes de coordination entre acteurs constitue un sujet d'attention traditionnel pour l'économie des conventions (Boltanski, Thévenot, 1991; Eymard-Duvernay; 1989 ; Salais, Storper, 1993). Ces formats peuvent être considérés comme le reflet de niveaux contrastés de l'analyse (micro ou macro) ou comme la marque des régimes d'actions spécifiques dans lesquels s'inscrit l'activité (Livet, Thévenot, 1994; Dodier, 1993). Cette entrée problématique se révèle très intéressante pour traiter des questions que suscite, dans l'univers de la sociologie économique et dans des courants connexes, la transformation actuelle des formes de l'activité marchande. Ces transformations peuvent être abordées sous des angles de vue assez différents, qu'il s'agisse de la montée des services et des entreprises qui les portent (Zarifian et Gadrey, 2002), du renforcement et de la prolifération des figures du client dans les organisations (Neuville, 1998; Cochoy, 2002), de l'évolution de l'activité des professionnels du marché (Dubuisson et Cochoy, 2000), de la politique de normalisation et de la prise en compte d'exigences de sécurité dans les biens de consommation (Kessous, 1997) ou encore du développement de technologies de l'information et de la communication (Brousseau et Currien, 2001). Dans ce contexte, le développement d'activités de service ou de commerce à distance, et tout particulièrement au téléphone, a suscité dans la période récente un intérêt fort de la part des spécialistes des sciences sociales. Ces activités se sont trouvées engagées dans plusieurs types de controverses qui traversent l'analyse des mutations actuelles du capitalisme. D'une certaine façon, l'activité commerciale au téléphone témoigne à la fois de l'extension inexorable de la sphère marchande, de l'apparition de nouvelles formes de rationalisation dans les métiers du commerce, ou des manifestations d'une évolution des technologies de l'information qui, au même titre qu'Internet, serait porteuse de transformations profondes des rapports offre-demande.

Si les entrées autour de l'objet "relation commerciale au téléphone" sont donc diverses, il nous semble qu'elles peinent à articuler deux questions qui sont cruciales dans cette problématique, à savoir d'une part l'évolution des modes d'engagement des personnes dans l'économie et d'autre part le développement de nouveaux régimes de formation et de circulation des savoirs sur les marchés. Lorsqu'elles se concentrent sur l'univers du call center pour décrire les formes de rationalisation du travail, l'évolution des compétences ou de la relation salariale (Buscatto,

2002; Cousin, 2003; Flichy et Zarifian, 2002), les recherches tendent à considérer le marché comme une contrainte qui serait imposée de l'extérieur aux acteurs de l'organisation. Si la nouvelle donne des situations de travail des vendeurs y est sans doute décrite avec réalisme, celle des diverses postures de clients qui l'accompagne reste dans l'ombre. De nombreuses études réalisées autour du développement du "CRM" ou des ERP (Valenduc, 2000) posent un autre problème. Elles prennent bien de front la question de l'ingénierie informationnelle associée à ces nouvelles pratiques, mais restent par construction positionnées sur le terrain de l'organisation. Le "versant du marché" reste finalement le plus mal connu car on dispose de peu de données pour comprendre les conséquences, vu du côté des clients, du développement de ces nouvelles formes de vente¹.

S'il est donc indéniable que l'organisation commerciale constitue un système d'une redoutable complexité pour l'analyse économique et sociologique, il nous semble que la situation d'interaction entre un vendeur et un client constitue un poste d'observation privilégié pour saisir quelques mécanismes d'articulations entre la production de services et leur diffusion. La richesse de ce qui se passe à ce poste d'observation a d'ailleurs été clairement mise en évidence dans le passé par les études sur le développement "guichet téléphonique". Celles-ci sont néanmoins peu adaptées à rendre compte de notre problème. Elles mettent bien en évidence la complexité du rapport interactionnel qui s'engage entre deux protagonistes communicant au téléphone (Lacoste, 1995), avec l'éventuelle assistance du dossier électronique (Weller, 1997), et les incidences que cette situation d'intercompréhension peut avoir sur la relation de service. Mais comme elles se situent sur le terrain de la relation usagers-administrations, elles apparaissent légèrement décadées par rapport à la problématique de la relation commerciale. Elles contribuent bien à documenter les aspects informationnels qui sous-tendent la relation de service au téléphone, sans toutefois que cette analyse parvienne à mettre en relief la spécificité forte de ces aspects informationnels pour des relations situées dans l'horizon d'une transaction marchande.

On voudrait ici montrer tout l'intérêt de se placer dans le sillage des approches conventionnalistes pour relier l'analyse du travail informationnel des acteurs et celle de la construction des relations économiques. On proposera pour cela une étude des supports conventionnels de l'activité commerciale au téléphone, à partir d'une enquête réalisée à France Télécom sur un plateau de vente pro-active. Dans ce genre d'activité (que l'on appelle également télémarketing), ce sont les vendeurs qui sont à l'initiative de l'appel téléphonique. La ligne d'analyse qu'on suivra centre l'attention sur le double travail qu'opère le télévendeur, et qui suppose d'une part d'orchestrer une activité informationnelle supposant d'ajuster différents formats, et d'autre part de susciter des engagements de la part de la personne avec laquelle il est en relation. Si cette entrée peut être utilisée au demeurant pour contraster différentes modalités de la relation au client (Kessous et al, 2003), elle est particulièrement adaptée dans le cas de la vente pro-active. En particulier, elle tire parti du caractère problématique de la relation marchande entre un vendeur à distance et un individu au téléphone qu'il s'agit d'installer dans la posture du client. Outre l'importance des mécanismes qui contribuent à éloigner fortement cette situation de la relation d'échange instantanée et symétrique du cadre économique standard, elle permet de s'interroger sur les conditions de

¹ Nous avons pour notre part travaillé sur la question de l'usage et de l'appropriation par une équipe commerciale locale d'un progiciel de CRM (Kessous, Mounier, 2004). Nous avons regardé en particulier les règles que les acteurs de terrain ont dû négocier pour inscrire leur travail dans le cadre de la nouvelle application ainsi que la mobilisation qu'ils pouvaient faire de l'outil pour trancher leurs différends. Ainsi, si notre entrée n'est pas directement celle de la confrontation du projet à l'organisation, elle n'évite pas les écueils précédents.

cadrage d'une offre et d'une demande dans une relation à la fois "one shot" mais avec des acteurs qui ne se présentent pas l'un à l'autre de manière totalement anonymes. Les protagonistes ne se sont jamais vus ni parlés, mais ils se reconnaissent comme étant habilités pour entamer une discussion commerciale.

On procédera en trois temps. Le premier sera consacré à la présentation du contexte organisationnel dans lequel s'insère ce plateau de télémarketing. Dans le second temps, on décrira les différentes pratiques qui organisent la prise de contact entre vendeurs et clients. Il s'agira de s'interroger sur les conditions d'émergence d'une interaction commerciale et sur les modalités spécifiques de sortie de l'anonymat dans ces situations. On s'intéressera dans un troisième temps au travail d'argumentation des télévendeurs. On suggèrera que ce travail est orienté vers la production d'espaces de calcul susceptibles de faire basculer le client vers un acte décisionnel. Cette analyse vise donc au final à explorer les diverses modalités du lien entre l'engagement interactionnel (celui qui régule la tenue d'une relation entre deux personnes au téléphone) et l'engagement contractuel (celui qui définit la position réciproque qu'occupent les acteurs économiques). Dans son ensemble, cette réflexion s'appuiera sur une analyse fine, "au niveau micro", des formats d'information et des dispositifs conventionnels qui soutiennent la relation téléphonique entre vendeurs et clients.

1. Le télémarketing : un dispositif à l'interface des informations produites par l'entreprise et le marché

La production des informations dans l'organisation

Les situations de tension entre formats d'information apparaissent extrêmement courantes dans l'univers du travail. Elles caractérisent des configurations où les salariés doivent arbitrer entre plusieurs sources d'information, dont la mise en relation n'est pas évidente ou nécessite des efforts de traduction trop forts. Cette question s'avère particulièrement prégnante dans les activités commerciales, où les acteurs interviennent au carrefour de l'information "issue du marché"² et de celle "produite par l'organisation". L'utilisation par des opérateurs de vente par téléphone de l'information produite par les services marketing constitue un cas classique. Le télévendeur n'a pas de connaissances particulières sur les modalités de construction de ces informations qu'il doit prendre comme des données objectivées. Pourtant, ces données sont parfois difficiles à faire cadrer avec les informations qu'il recueille dans le cours de sa relation téléphonique avec un client. Il doit bien souvent arbitrer entre les deux sources pour construire une offre commerciale ajustée.

Il est donc possible de préciser d'emblée la particularité des données que l'on récolte en focalisant le regard sur le travail du vendeur: le formatage "par l'organisation" des données qui servent de départ à son activité y apparaît comme une étape structurante d'un processus dont le télévendeur est en quelque sorte l'extrémité terminale. S'il sera impossible par définition de suivre les arcanes de ce processus dans toute leur complexité, on verra que ces constructions antérieures à l'interaction avec le client font retour de façon extrêmement prégnante dans toute une série de situations. Inversement, un certain nombre de conditions, que nous examinerons par la suite, font que les vendeurs ne limitent pas leur relation au client

² Nous entendons par informations issues du marché, celles construites par les interactions offres/demandes. Cela peut être le prix, mais également les tendances d'achats. A côté de ces deux types d'information existe une troisième source d'information, celle produite par le tiers consommateur.

au strict horizon ouvert par l'interaction téléphonique qu'ils engagent avec lui. Diverses anticipations concernant l'échange et des actions concrètes qui vont la poursuivre sont au cœur même des postures adoptées.

Présentation de l'enquête

Ces éléments de contexte situent l'approche adoptée ici vis-à-vis du terrain. Pour analyser les modalités de construction d'une vente par téléphone, on a privilégié l'enquête de terrain. Seule l'analyse de nombreuses interactions clients-vendeurs rend possible le repérage des différents appuis conventionnels qui gouvernent la relation entre les protagonistes. Mais cette perspective n'est pas suffisante. L'entretien qualitatif avec les acteurs permet de faire remonter un certain nombre d'éléments sur la technique du téléconseiller, sur les situations auxquelles il est confronté habituellement, sur son attitude vis-à-vis d'informations qui ont été formatées en amont de son intervention ou sur les prolongements auxquelles les interactions peuvent donner lieu. L'entretien intervient ainsi comme un outil complémentaire a posteriori, permettant non seulement de faire expliquer par les télévendeurs les choix qu'ils ont été amenés à faire dans les interactions observées, mais aussi de resituer l'interaction dans un cadre interprétatif plus vaste (contexte concurrentiel et réglementaire, antériorité du télévendeur sur le plateau, évolution organisationnelle, carrière...).

L'enquête a été conduite à l'automne 2001 dans un centre de télémarketing d'une agence de France Télécom travaillant sur le marché résidentiel et professionnel³ et de manière expérimentale des PME de taille plus importante. La mise en place, alors récente, de ce dispositif répondait à la nécessité de renforcer, dans un contexte concurrentiel, la présence de l'opérateur historique sur le marché local dans lequel d'autres offreurs intensifiaient leur activité vis-à-vis de la clientèle. Sur certaines parties du marché, le développement de pratiques pro-actives accompagnait dans cette agence la mise en place de nouvelles segmentations marketing. L'enquête, réalisée dans le cadre d'une étude plus générale sur la représentation des clients et de leurs usages dans différents services d'une même agence,⁴ a permis de suivre sur une durée d'une semaine des campagnes de télémarketing, et de réaliser des entretiens avec les personnes concernées. Au total, 11 télévendeurs ont été suivis et interviewés. Des entretiens complémentaires ont été menés auprès des trois managers de l'équipe. Les éléments d'interactions entre clients et vendeurs s'appuient sur une centaine d'appels téléphoniques que l'on a pu écouter, l'ensemble de ce matériau faisant bien entendu l'objet d'un traitement anonyme respectant la confidentialité des opérateurs comme des clients.

Un aperçu du travail informationnel du vendeur

Il apparaît nécessaire de situer rapidement le contexte global du travail dans un centre de vente pro-actif, qui se distingue assez fortement du fonctionnement des centres réactifs (Kessous et al, 2003). Les campagnes sur lesquelles les télévendeurs opèrent ont été préparées par le service marketing de l'agence. Plusieurs dispositifs organisent concrètement la campagne. Pour la partie sur les Très Petites Entreprises les télévendeurs reçoivent chacun un

³ Ce marché rassemble en fait tous les petits professionnels et TPE, entreprises de moins de 10 personnes.

⁴ Nous tenons à remercier ici, outre les acteurs qui se sont prêtés au jeu de l'enquête, les commanditaires de cette étude à la Direction du Management de France Télécom, et tout particulièrement à Claude Roche, pour l'intérêt porté à l'approche que nous avons suivie. Nous remercions également nos collègues du laboratoire UCE qui nous ont accompagné sur les autres volets de cette grande étude (V. Beaudouin, D. Cardon, L. Dhaleine, J. Kahn, Y. Jammes, C. Matéo), leurs analyses de terrain nous ayant permis de préciser les spécificités du travail pro-actif.

ensemble de fiches papiers à traiter. A l'instar d'un vendeur qui détient un portefeuille, ce sont eux qui gèrent de bout en bout les interactions avec ce client (premier appel, second, éventuellement troisième, qualification de l'appel, enrichissement du fichier client, etc.), les opérations de saisie administrative et de « production » se faisant dans second temps par un autre service. Néanmoins, le portefeuille est attribué de manière provisoire, il n'y a pas de continuité de la relation personnalisée entre le télévendeur et le client. Si une seconde campagne est engagée avec le même client, il serait selon toute probabilité appelé par un autre télévendeur. Pour les clients grand public, les télévendeurs ont à leur disposition un outil informatique de CRM (Consumer Relationship Management). La fenêtre principale de cet outil, partagé par l'ensemble des télé-vendeurs sur le plateau, est découpée en deux. Les clients à appeler apparaissent dans la partie du haut, ceux qui ont été appelé dans celle du bas. Par rapport à la fiche client sur papier, de tels outils de CRM présentent l'intérêt de permettre de capitaliser sur les différentes campagnes en délivrant aux télévendeurs des informations collectées antérieurement (sur des placements réalisées dans une phase précédente, sur des intérêts détectés mais pas encore mûrs pour une offre, sur un projet d'équipement, etc) leur permettant d'effectuer des relances.

On voit donc quel est, en quelque sorte, le "capital informationnel" dont le vendeur va partir. La définition des cibles, issue de traitements statistiques réalisés sur les bases d'information commerciales, va bien entendu jouer un rôle important dans la qualité de la télévente. Que les clients soient mal ciblés par rapport à l'offre à promouvoir et c'est toute la qualité de l'interaction téléphonique et, *in fine* de son efficacité, qui s'en ressent. Mais c'est parfois avant même le décroché du combiné que certaines informations issues de ces traitements sont mobilisées. On peut repérer tout d'abord des pratiques qui, du point de vue d'une analyse du travail relationnel effectué par les vendeurs, ne sont pas neutres. Ainsi, dans la campagne qu'on a suivie, l'outil de CRM avait été paramétré de façon à ce que les vendeurs puissent « s'attribuer » un client afin de gérer par la suite l'ensemble de la relation (rappel éventuel, etc.). Du coup, ils pouvaient sélectionner le client de leur choix dans la liste⁵ et s'efforçaient de repérer des clients d'origine étrangère, chez lesquels ils s'attendaient à trouver une sensibilité forte aux offres tarifaires pour les communications à l'international concernées par la campagne. La seule information à leur disposition étant dans ce cas particulier le nom du client, ils émettaient donc des hypothèses osées établissant une causalité entre l'origine nationale du client et la localisation de son réseau relationnel. Bien entendu, il arrivait que ces modèles décisionnels soient totalement erronés, soit parce que l'origine identitaire véhiculée par le nom ne préjuge en rien l'ancrage local des personnes, soit parce que les personnes ayant un large réseau relationnel à l'étranger ont mis en place une économie de la communication mobilisant différentes ressources (Internet, les cabines spécialisées dans les appels longue distance, les cartes pré-payées, ...) laissant peu de place aux opérateurs téléphoniques traditionnels.

De façon moins anecdotique peut-être, c'est surtout dans les pratiques de pré-qualification qu'on trouve un usage des données avant l'appel. Ces pratiques prennent une ampleur variable en fonction des produits concernés et en fonction des vendeurs, les responsables du plateau interrogés signalant ici deux stratégies différenciées. Certains vendeurs, en général les moins

⁵ Souvent les centres de télémarketing font des choix opposés : le logiciel tire au sort de manière totalement opaque pour le télévendeur, le client qu'il doit appeler. La justification des managers ayant adopté cette solution est qu'il faut libérer le plus possible la charge cognitive du télévendeur dans cette phase préalable pour qu'il la déploie totalement au moment de l'interaction commerciale. De surcroît, l'automatisation de la sélection du client, voire de l'appel, permet de mieux contrôler la productivité du télévendeur.

expérimentés, procèdent à un examen préliminaire du dossier du client avant l'appel, de façon à faire connaissance avec lui à l'avance pour positionner un argumentaire adapté. D'autres vendeurs, ayant plutôt une certaine expérience dans le poste de travail ou dans les métiers de la vente, se "jettent à l'eau" directement et appellent le client sans avoir au préalable établi une stratégie particulière pour l'échange. Les deux manières de faire ont certaines incidences. Étudier le dossier au préalable sécurise le vendeur et lui permet d'affûter ses arguments, mais peut causer une perte de temps. Tout d'abord un nombre statistiquement très fort d'appels (50% dans la campagne qu'on a suivi) n'aboutissent pas: de nombreux appels donnent lieu à une non-réponse ou finissent sur un répondeur,⁶ notamment dans la journée pour les clients résidentiels. Dans les périodes plus propices, beaucoup de lignes sonnent « occupées » et lorsque ce n'est pas le cas, d'autres appels tombent sur un fax ou sur une ligne résiliée. Dans d'autres cas où la personne appelée répond, il n'est pas rare que les informations consultées ne soient d'aucune prise sur la conversation qui va s'ensuivre. Dans toutes ces situations, le temps passé à préparer le dossier est d'un point de vue économique simplement gâché.

Pour ces raisons, et compte tenu de la pression temporelle que font peser les objectifs de vente auxquels ils sont soumis, les vendeurs apprennent progressivement à "travailler sans filet" et à ne mobiliser les informations du dossier client que dans le cours de l'échange selon les opportunités qui se présentent. De façon générale, les primes au mérite incitent le télévendeur à clôturer le plus d'interaction possible sur une vente, de manière à réussir voire dépasser ces objectifs. Cette contrainte se resserre lorsque l'interaction est précédée d'un nombre important de tentatives infructueuses ou en fin de campagne lorsque le télévendeur se situe assez loin des objectifs à atteindre.

2. Prendre contact, ou "à la recherche du client"

On propose désormais d'examiner le détail des échanges entre les vendeurs et leurs interlocuteurs. Il apparaît d'emblée qu'entrer dans une interaction commerciale n'est pas une opération automatique. Les interactions de vente par téléphone sont relativement courtes, 3 4 minutes en moyenne. Le télévendeur doit faire face dans cet intervalle à un certain nombre d'impondérables qui contraignent son action. Parmi l'une des premières figurent le difficile ajustement avec la personne appelé au téléphone pour « l'asseoir » dans une posture de bon client. En ce sens, on peut considérer qu'au décroché du téléphone, il n'y a pas à proprement parler de "client" au bout du fil, l'émergence d'un acteur doté d'une intentionnalité de transaction plus ou moins exploitable étant précisément le résultat du travail actif de mise en forme du vendeur. C'est donc largement par abus de langage qu'on utilise ce terme dans toute la suite de l'exposé.

L'entrée en relation et l'adaptation au contexte

Comment les vendeurs installent-ils un dialogue et comment parviennent-ils à interpréter le contexte pertinent pour une discussion commerciale ? Il n'est pas inutile d'examiner tout d'abord brièvement comment ils se présentent. Le recours aux pseudonymes est fréquent dans l'univers du télémarketing, afin de protéger l'identité des personnes privées. Dans l'agence

⁶ De manière un peu paradoxale, la figure la plus typique du client, surtout en journée demeure le répondeur téléphonique. Il faut noter que s'il représente contingence sur laquelle le télévendeur a peu de prise, le répondeur est parfois l'occasion de connivence sur le plateau. En effet, les télévendeurs se repassent parfois les numéros lorsqu'ils tombent sur des messages particulièrement drôles permettant d'évacuer le stress et de rompre la monotonie des appels.

concernée, les télévendeurs du plateau téléphonique se présentent en fait sous le même nom (par exemple "Frédéric – ou Frédérique... – Martin"⁷). Cet artifice présente l'avantage de rendre traçable dans l'ensemble de l'organisation les appels qui viennent du plateau d'appels pro-actif: lorsqu'un client se présentant en boutique ou appelant au 1014⁸ fera référence à une conversation téléphonique qu'il a eue avec "Frédéric Martin", on comprendra immédiatement qu'il s'agissait d'un appel du service pro-actif. Il y a là un premier élément intéressant pour saisir les formes spécifiques de personnalisation de la relation, à mi-chemin entre anonymat et interconnaissance, qui caractérisent ces contextes (Mallard, 2002). Pour le client le vendeur n'est pas complètement une personne anonyme, mais l'identité qui lui est donnée est en fait un "token" dont l'invocation aura dans d'autres lieux de l'organisation l'effet d'une alerte, tandis que son nom effectif pourra toujours être retrouvé grâce aux outils informatiques qui auront conservé une trace de l'appel. Cette traçabilité est particulièrement importante pour remédier à des situations où les clients se présentent au guichet d'une agence ou au 1014 pour revenir sur un engagement indûment pris dans le cadre d'une conversation avec un télémarketeur. Les responsables du plateau ont fait le choix managérial de faire traiter directement les mécontentements par les télévendeurs les ayant eux-mêmes provoqués. Cette règle a plusieurs fonctions de régulation. Premièrement, elle contraint le télévendeur à s'assurer de l'acceptation de l'offre par le client ce qui réduit fortement les cas vécus par le client comme des "ventes forcées", que l'opérateur tient à éviter pour conserver la confiance de la clientèle. Deuxièmement, ces retours d'explication sont chronophages, elles mettent en retard le téléopérateur dans ces objectifs par rapport à ces collègues et parfois concurrents lorsque le management organise des *challenges*. Troisièmement, ce sont des interactions fortement chargées émotionnellement, elles doivent donc avoir la vertu de responsabiliser le télévendeur.

Bien entendu, l'énonciation du nom "Frédéric Martin" n'aurait en elle-même aucun effet si elle n'était suivie du nom de "France Télécom". Cette énonciation a pour effet de réactiver immédiatement la relation qu'entretient la personne avec l'opérateur téléphonique. Le télévendeur part ici avec un avantage certain par rapport à ses collègues travaillant dans des sociétés disposant d'une faible réputation dans le secteur des télécoms. En retour, cette immédiate identification de l'énonciateur peut provoquer l'inquiétude. En effet, en l'absence d'une explication de la part du télévendeur, le client s'interroge parfois sur la nature de cet appel. A l'interpellation « *Bonjour, je suis Frédéric Martin de l'Agence France Télécom de Phoneville. Je vous appelle au sujet des communications qui sont sur votre site* ». Répond parfois « *Il y a un problème par rapport à ça ?* ». Le téléopérateur doit donc d'emblée rassurer « *Non, non, pas du tout. On a de nouvelles solutions à vous proposer qui peuvent vous permettre de réduire le montant de votre facture* ». Le rappel de la ville de la personne appelée permet lui aussi de créer une attache de proximité. Néanmoins cette entrée en matière brouille parfois les pistes lorsque le plateau de télémarketing s'inscrit dans une rationalisation de l'organisation où les télévendeurs prennent la place des interlocuteurs identifiés au préalable par les clients. « *Je croyais dépendre de Netville ? – non, non, vous voyez, on vous appelle aussi !* ».

⁷ Tous les noms de lieux, de personnes de sociétés ou d'offres commerciales que nous employons dans cet article sont eux-mêmes des pseudonymes.

⁸ Le 1014 est le canal commercial qui gère les appels entrants à l'initiative du client. Pour une analyse de la différence des relations de marché perceptibles par les deux d'accès, cf. (Kessous et all., 2003).

Dans ces premiers stades encore tenus de la relation téléphonique, la justification de l'appel peut passer par des stratagèmes divers. Dans certains cas le vendeur pourra s'appuyer sur une publicité accompagnant la facture préalablement à la campagne « *Monsieur Remy ?... Bonjour Frédéric Martin de l'agence France Télécom Entreprise. Je vous ai fait parvenir récemment un courrier au sujet de « multigains », une option que propose France Télécom pour réduire le montant de vos communications nationales, internationales et vers les portables. Vous avez reçu cette documentation ? (Hésitation de l'interlocuteur) D'accord. Très bien. Vous avez deux minutes à m'accorder pour que je puisse vous ré- expliquer ce dont il s'agit ?... »*. Bien entendu, rares sont les personnes qui gardent la souvenir de la réception de cette communication écrite, encore moins de son contenu, mais cette réception est dans l'ordre du probable et l'évoquer permet aux télé-vendeurs à la fois de rassurer le client et de permettre un transition immédiate vers le déploiement des caractéristiques saillantes de l'offre.

Cette démarche est particulièrement adaptée au marché des entreprises. Les petits pro qui sont les plus ciblés par la démarche télémarketing sont peu disponibles. Ce sont généralement les dirigeants qui s'occupent des relations avec les fournisseurs d'infrastructure et ces derniers ont besoin qu'on aille directement à l'essentiel. Le téléopérateur doit donc adopter une posture directe et convaincante:

« C'est clair que ces clients n'ont pas le temps, « Faites-vite. Si c'est un questionnaire ; non ». Tu plantes le contexte en 30 secondes, « ce n'est pas un questionnaire, ce n'est pas une enquête » et à ce moment là, tu vas à l'essentiel. Tu dis tout de suite : « Vous faites ça, cela va vous rapporter ça, ça se passe comme ça ». ... Bon, tu as généralement l'image de France Télécom qui est derrière toi, qui t'épaule... » (Entretien avec un télé-vendeur).

Le contexte est sans aucun doute une ressource sur laquelle s'appuient les télévendeurs pour adapter leurs argumentaires. Au début des campagnes, ils reçoivent un descriptif des principaux arguments qui mettent en valeur l'offre et ses avantages comparatifs (caractéristiques techniques, tarifaires, services associés...), mais les vendeurs n'en déploient pas l'ensemble à chaque nouvelle interaction. Ils adaptent ce discours en s'appuyant sur des ressources informationnelles diverses (paroles, mais également tons de la voix, bruits divers, etc...) qu'ils perçoivent et interprètent. Une des compétences fortes des vendeurs est donc d'être à l'écoute de toutes éléments contextuel, un bruit, un soupir, leur permettant d'interpréter l'état d'esprit dans lequel se trouve la personne appelée.

« Il faut être attentif à ce qui se passe lorsque le client va décrocher, lorsqu'il va te dire « Allô ? »... Si tu entends du bruit, à côté de lui, ça veut peut-être dire qu'il n'aura pas trop de temps à te consacrer. Il aura juste 30 secondes donc ton argu, donc tu vas aller juste à l'essentiel, tu ne vas pas ouvrir et débattre pendant un quart d'heure. Tu vas sentir ces choses là. Si tu sens que c'est une personne jeune, 20 – 25 ans, qui emploie un certain vocabulaire, à ce moment là, tu vas recalibrer ton argumentaire... » (Entretien avec un télévendeur).

La qualité du vendeur, sa capacité à s'appuyer sur ses éléments contextuels pour rentrer par la meilleure porte dans l'interaction commerciale, se révèle fortement dans ces moments là et permet de différencier les grands, ceux qui se « lancent des défis » des autres, à l'écoute du client certes, mais plus orientés dans une démarche de conseils et moins efficace sur la ratio temps passé/ventes réalisées. Un des télévendeurs, qui a eu auparavant une expérience de vente en magasin fait une analyse quasi-sensorielle de cette compétence. Il met en évidence également que le prix et les caractéristiques du produit ne saurait en aucun cas suffire pour engager le client dans l'acte d'achat.

« Je prends l'exemple de ce que je faisais avant - tu viens m'acheter un aspirateur. Je ne te connais pas, tu es un client... Immédiatement je vois si tu es pressé, si tu es simplement de passage, si tu es quelqu'un qui vient chercher une info. Je le vois dans tes yeux, si tu es vraiment acheteur ou pas. C'est à dire que si tu es acheteur, je vais vraiment te dire tout ce qu'il faut pour

que justement, tu repartes avec l'aspirateur. Mais si je sens que tu es simplement un curieux, je te dis le prix, je te dis ce qu'il a comme avantages et ça s'arrête là. Je vais tout de suite regarder si je vois un autre client ». (Entretien avec un télévendeur)

Ces émotions⁹ dans le cadre de la vente par téléphone se transmettent naturellement par la voix. Une fois le numéro composé, l'interaction s'ouvre sur l'environnement contextuel du client qui peut surprendre le télé-vendeur mais également le servir, autant pour le sortir de la routine de la répétition des appels que pour entrer en communion avec son interlocuteur. Le bon vendeur est un caméléon qui adapte la tonalité, la couleur et la chaleur de sa voix pour la mettre en correspondance avec les indications en provenance de son interlocuteur.

« Par téléphone, ce n'est pas pareil, je ne vois pas les gens. Après, ça marche beaucoup par soupirs, par non-dits, par blancs. Des fois, c'est plus facile... Il m'est arrivé plusieurs fois, d'appeler et que la personne qui décroche soit en plein fou-rire. Alors là, je peux commencer par : « Oui, qu'est-ce qui vous amuse ? ». Je rentre beaucoup dans le contexte... chaleureux... Enfin, c'est pas chaleureux mais le fait de détendre l'atmosphère, de créer un bon climat. Ça passe mieux. Tandis que si j'appelle et que la dame au bout du fil est en pleine instance de divorce, c'est pas pareil. Il faut que tu partes de son contexte à elle. Si c'est un climat morose, il faut que tu mettes morose aussi pour aller vers elle. » (Entretien avec un télévendeur)

Qu'il s'agisse de savoir de quel temps on disposera pour capter l'attention de l'interlocuteur, de comprendre rapidement à qui on a affaire ou encore de se mettre en situation d'empathie, l'identification du contexte joue donc un rôle très important pour le télévendeur. Certains éléments de contexte sont récurrents, surtout dans l'univers domestique. Ils tiennent tant aux structures familiales qu'aux périodes d'appels choisies par l'équipe de télémarketing pour maximiser le taux de présence effective au foyer, c'est-à-dire autour des heures de repas. Il arrive ainsi souvent que les personnes appelées soient occupées à diverses tâches familiales ce qui peut rendre la discussion commerciale impossible « *il faut que je raccroche, j'ai quelque chose sur le feu* », ou rendre au contraire l'acceptation plus rapide en allant directement à l'essentiel. Dans cet univers, les enfants tiennent une place importante, qu'ils désacralisent l'interaction en la situant un cadre amical (par exemple au décroché : « *Allô Maman ! - Non, ce n'est pas Maman, c'est France Télécom* »), ou qu'ils interviennent en toile de fond de l'interaction, sans que le vendeur identifie exactement ce qui est en train de se jouer à l'autre bout du téléphone, comme dans cet exemple où le télévendeur commence à déployer les caractéristiques de l'offre et se fait soudain interrompre violemment par le client : « *Tu te tais ! Excusez moi, mon fils fait le cirque chaque fois que je suis au téléphone et j'ai un peu de mal à vous suivre. Donc j'en étais à...* ». Le client enchaîne en revenant sur l'offre, mais cette brève interruption provoque une réaction gênée de la part du jeune téléopérateur qui ne sait s'il doit conclure l'interaction au plus vite ou laisser le client gérer lui-même sa double activité.

Bien entendu, cet appui sur le contexte a ses limites et la plupart des télévendeurs évoquent spontanément la situation difficile qu'ils ont rencontrée lorsqu'ils ont appelé une personne récemment endeuillée. La démarche commerciale semble dans ce cas là bien futile. En dehors de cette situation extrême, le contexte surtout dans le cadre professionnel, n'est pas toujours enclin à une ouverture sur une démarche commerciale. La campagne marketing n'est pas

⁹ Nous employons cette catégorie dans le sens que lui donne Livet (1995 qui fait l'hypothèse que « *les émotions sont des modes de valuation des situations mais aussi que nous apprenons à raffiner ces évaluations dans des interactions expressives, des dialogues d'expressions. Nos concepts d'émotion naissent de cet apprentissage, qui nous permet d'attribuer de l'intentionnalité- dirigée vers des traits de la situation, mais aussi et surtout vers nous- à des expressions et de confirmer cette attribution* »). Livet distingue trois catégories d'émotions selon la place de l'indétermination dans leur structure de valuation : celles qui ont une structure affective ou esthétique, celle qui ont une structure informative, enfin celle qui ont une structure normative ou appréciative.

toujours programmée dans les périodes les plus propices « *vous tombez mal parce qu'on est dans une période particulièrement surchargée donc on ne peut pas s'en occuper* ». Le client invitant parfois à rappeler quelques mois plus tard, ce que ne permet pas la programmation des campagnes sur quelques semaines uniquement. Dans de nombreux appels, le client est joint mais occupé à une autre activité, il n'est pas immédiatement disponible. A la question « *Avez-vous un instant à m'accorder Monsieur ?* », le vendeur voit décliner son invitation, sans que pour autant le client n'émette une fin de non recevoir ferme et définitive. Certains délivrant même des indications (une plage d'horaires dans lesquels on peut les rappeler, un numéro de fax pour recevoir la documentation au préalable, etc.) laissant espérer une once d'intérêt. « *Le seul problème, c'est que vous m'appellez... Je dois juste partir là...* », « *A l'instant même non parce que je suis en réunion et ça va être délicat. Si vous pouvez me rappeler demain dans la matinée.* ».

Le client résidentiel est également parfois dérangé dans ses activités. Dans la campagne qu'on a suivie, il accepte cependant plus facilement d'abandonner son occupation pour répondre à la sollicitation du vendeur. « *Nous sommes en train de dîner mais... S'il n'y en a pas pour longtemps.* ». D'autres cependant montrent leur irritation et cela d'autant plus facilement que certaines entrées en matière ne protègent pas le téléopérateur contre une réaction hostile. « *Bonjour Madame. J'espère que je ne vous dérange pas ?- Si complètement !* ». Pour cette raison, les formateurs des téléopérateurs les invitent à éviter les formules de politesse ouvrant trop largement sur une possibilité de rejet.

Accéder au décideur

Sur l'activité proprement phatique que nous venons d'évoquer pèse en général une exigence relativement forte pour le vendeur, qui est de procéder à une identification et d'accéder rapidement à la personne habilitée à prendre des décisions concernant la ligne appelée. L'enjeu n'est donc pas ici "simplement" d'installer une conversation, mais bien de l'installer avec un acteur qui pourra faire fonction de décideur dans une phase ultérieure. Cette opération qui semble simple en apparence, est plus cruciale qu'il n'y paraît. En effet, lorsqu'il appelle un foyer, le télévendeur ne connaît pas la qualité de la personne qui va décrocher. Or, rien ne sert de dérouler un argumentaire commercial à un ami de la famille ou aux parents du titulaire de la ligne, un accord d'un tiers aboutissant la plupart des cas sur des désagréments commerciaux. Mais une fois franchie l'étape de l'identification des personnes juridiquement habilitées à répondre (concrètement le titulaire de la ligne mais pas ses enfants), l'opération de qualification n'en est pas pour autant finie. Se joue ensuite des distributions de tâches dans les foyers domestiques qui interfèrent avec le cheminement de l'interaction vers une transaction. Le télévendeur doit déterminer s'il peut accepter la personne qu'il a au bout du fil comme un interlocuteur valable ou s'il doit remettre à plus tard la discussion commerciale. La situation à éviter étant celle où l'interlocuteur se fait médiateur entre le télévendeur et le décideur comme dans l'exemple suivant :

Client : Attendez. Moi, je ne suis pas trop au courant, c'est plutôt ma femme qui est au courant de ça. Je crois qu'on a France Télécom et Jaune téléphone, je crois.

Vendeur : D'accord. Très bien. C'est plutôt votre épouse qui s'occupe de tout ce qui est téléphone?

Client: Oui

Vendeur : Et là, elle n'est pas là pour l'instant ?

Client : Si si... (s'adresse à son épouse) C'est France Télécom, ils nous proposent un truc pour faire baisser nos communications... (s'adresse au télévendeur) Et ça consiste en quoi ?

Vendeur : En fait, si vous voulez... Je peux peut-être parler à votre épouse...

Client : Écoutez, elle est en pleine cuisine.

Vendeur : Très bien. Dans ce cas là, je vous rappellerai à un autre moment.

Client : Dites-moi toujours ce qu'il en retourne.

Vendeur : Si vous voulez ...

Dans ce genre de situation, l'interlocuteur montre vite qu'il n'a pas toutes les compétences pour juger de la justesse des arguments avancés. Sans un répondant pouvant évaluer la qualité de l'offre, la mise en scène du télévendeur n'est pas valorisée. La plupart du temps après avoir écouté les arguments l'interlocuteur clos l'interaction en remettant à plus tard la décision dans les mains de son partenaire. Le télévendeur aura à la fois perdu du temps et « perdu la main » sur la présentation de l'offre. Sa mise en forme risque de se perdre dans l'opération de traduction effectuée au sein du foyer. Ces interactions là sont donc peu propices à la vente. C'est pourquoi, un placement à la personne du couple qui ne gère pas les factures est vécu comme une grande réussite commerciale de la part des télévendeurs. Leur grandeur, vis-à-vis des autres, en sort renforcée, quand bien même les risques d'insatisfaction, une fois que le décideur effectif reprend le dossier et requalifie l'offre, le sont également. Si la découverte du décideur n'est pas toujours facile, les choses se compliquent encore davantage avec la multiplication des services télécoms qui redistribue les dossiers au sein de la famille. Il n'est pas rare par exemple que la ligne téléphonique fixe et les lignes mobiles soient gérées par différentes personnes. Le télévendeur peut donc circuler entre plusieurs personnes avant de trouver le bon interlocuteur.

L'incertitude sur l'identification du décideur, qui en fait une véritable épreuve, est encore renforcée pour les clients professionnels. Pour les toutes petites entreprises, le décideur est le plus souvent le patron. La difficulté réside moins dans son identification que dans sa présence au sein de l'entreprise au moment choisi par le télévendeur pour passer l'appel. Parfois, les périodes de présence (par exemple le matin de 7H à 8H) sont incompatibles avec celles des téléopérateurs sur le plateau de télémarketing. La difficulté est renforcée avec certains clients de petites structures qui, pour des raisons diverses, barrage secrétaire ou peur d'un créancier, ne révèlent pas spontanément leur identité comme dans cette interaction avec un entrepreneur du bâtiment.

Client : Allô ?

Vendeur : Oui, bonjour. J'aurais souhaité parler à Monsieur Karim Bouaram.

Client : Ca fait six mois parti.

Vendeur : Ca fait six mois qu'il est parti ?

Client : Oui. Vous êtes...

Vendeur : C'est l'agence France Télécom.

Client : France Télécom ?

Vendeur : Oui. Tout à fait.

Client : Attendez ! Ne quittez pas !

Vendeur : D'accord. Merci.

Client : Voilà. Je vous écoute maintenant, oui.

Lorsque l'entreprise devient importante, il y a parfois incertitude sur la fonction qualifiée pour répondre sur les questions télécoms. En effet, ces entreprises ont un gérant, un service comptabilité et pour les plus importantes un responsable des systèmes informatiques (D.S.I) qui lui-même peut être différents du responsable télécom. Avec l'évolution des marchés de l'information et de la communication, ces métiers ont d'ailleurs tendance à évoluer, voire à converger. Le client, représenté dans de nombreux cas par la standardiste, n'a d'autres solutions que de questionner à son tour le télévendeur pour mieux comprendre sa demande. A la question « *pourrais-je parler à la personne qui gère les relations avec France Télécom* », il s'entend répondre « *C'est à dire qui gère au niveau des paiements, de l'infrastructure ?* », ou bien « *Ca dépend. C'est à dire ? Sinon on a le service comptabilité* ». Dans certains cas, l'interaction se transforme en véritable jeu de pistes, et se clôt sans même que le télévendeur ne puisse déployer ses arguments commerciaux. Cela montre la limite de la démarche proactive pour ce type de clientèle complexe, multi-sites ou multi-décisionnels sans une

formatage précis et ordonné par le système d'information. Même mal renseigné ce derniers peut alors s'avérer décisif.

Cliente : SVP Serrures. Bonjour.

Vendeur : Oui bonjour. Je suis Frédéric Martin de l'Agence France Télécom. Je souhaite parler à la personne qui gère les relations avec France Télécom.

Cliente : Heu... Attendez... Vous avez un nom à me donner ?

Vendeur : Non... Attendez...

Cliente : Je vais vous dire ça... Je regarde... C'est les téléphones portables ?

Vendeur : Non, les téléphones fixes.

Cliente : Qui ça peut-être ?... Je n'ai aucune idée... Je sais qu'on a une personne qui s'occupe de ça mais qui donc ? C'est urgent que vous la joigniez aujourd'hui ?

Vendeur : Non, ce n'est pas urgent, je peux la recontacter ultérieurement. Je vais voir si j'ai un nom... Non... Ah ! Monsieur Chanteloup, ça vous dit quelque chose ?

Cliente : Oui. C'est chez nous, c'est le directeur technique de la région A. Mais il n'est pas là en plus. Ce que je peux faire... Je vais prendre vos coordonnées si vous voulez joindre Monsieur Chanteloup. Il sera là en début d'après midi, je lui dis de vous rappeler.

Vendeur : Dans ce cas-là, je préfère le rappeler directement.

Cliente : Vous rappelez en début d'après midi ?

Vendeur : Oui. Tout à fait.

Cliente : D'accord. Merci. Au revoir.

Vendeur : Au revoir...

Arriver à mettre un nom sur une fonction est d'autant plus nécessaire que cela permet de rentabiliser le temps passer au téléphone à interagir avec la standardiste. En effet, si les campagnes marketing sont ponctuelles, les télévendeurs doivent tenter d'appeler les clients indisponibles au moins trois fois. Qualifier la bonne personne aujourd'hui, identifier son nom et sa fonction permettra une économie cognitive le coup suivant lorsque le télévendeur devra la rappeler. Il pourra également attaquer son discours de manière plus percutante en tenant une entrée personnalisée. Les vendeurs se heurtent souvent au barrage des secrétaires qui veille à ce que l'organisation de l'entreprise demeure une boîte noire pour les personnes extérieures non familières. Cette opacité est signalée dans l'interaction qui suit par la musique d'attente qui masque l'interaction téléphonique que la standardiste effectue avec certains de ses collaborateurs.

Cliente : Bonjour.

Vendeur : Bonjour. Je suis de l'Agence France Télécom. Je souhaite parler à la personne qui s'occupe des factures de téléphone chez vous, s'il vous plait.

Cliente : C'est à quel sujet ?

Vendeur : Je vous appelle au sujet des nouvelles solutions que France Télécom propose en particulier en direction de l'Internet.

Cliente : Je vais voir. Ne quittez pas.

Vendeur : Merci... (attente musicale)

Cliente : Oui allô ?

Vendeur : Oui bonjour...

Cliente : La personne qui s'en occupe est absente. Est-ce que vous pourriez rappeler demain matin ?

Vendeur : Avec plaisir. Ce serait Monsieur ou Madame ?

Cliente : Vous appelez, je vous passe la personne directement.

Certaines professions sont, aux dires des télévendeurs plus durs que d'autres à obtenir, c'est le cas notamment des professions libérales et notamment des médecins qui ont rarement du temps à consacrer au cours de leur activité à une démarche commerciale avec un opérateur téléphonique. Avec les entreprises de plus grande taille, les télévendeurs doivent faire face à une difficulté supplémentaire. Ces entreprises sont pour la plupart multi-sites et ont des organisations plus ou moins complexes qui les rendent peu adaptées à une démarche proactive par téléphone en l'absence d'un outil d'aide à la vente bien renseigné permettant de guider le télévendeur. Dans le terrain que nous avons étudié ce n'est pas le cas, la démarche

pro-active étant en expérimentation sur les entreprises de grande taille. Du coup, les télévendeurs se heurtaient de front à la complexité organisationnelle des entreprises.

Vendeur : Je souhaite parler à la personne qui s'occupe des factures de téléphone chez vous, s'il vous plaît ?

Cliente : Les factures de téléphone ?

Vendeur : Oui.

Cliente : Les factures de téléphone, ce n'est pas chez nous, ça doit être au siège social.

Vendeur : D'accord mais chez vous, au niveau de la ligne téléphonique que vous avez, il n'y a personne qui a pris de décision ?

Cliente : Je ne sais pas du tout.

Vendeur : Au niveau des communications, vous n'avez jamais de...

Cliente : Alors là, je n'en sais rien du tout. Parce que là, ici en fait, à Saint-Julien, c'est le service commercial mais uniquement commercial et tout ce qui est factures de téléphone et tout, je ne peux pas vous dire. Mais ça m'étonnerait que ce soit ici, je pense que c'est plutôt au siège social.

Vendeur : En fait, c'est pas tant par rapport à la facture de téléphone, c'est plus par rapport au service que France Télécom propose. Donc ce serait plus pour réduire le montant de vos communications à vous, depuis votre site.

Vendeur : Dans ce cas là, il vaudrait mieux voir avec le directeur commercial

Mais l'utilisateur est rarement le décideur. Il est par ailleurs peu concerné dans son métier par l'économie suggérée par le vendeur. « *Oui mais le problème, c'est que là, vous êtes sur une annexe. Là, je suis un formateur et je n'ai pas la personne qui s'occupe des factures sous la main. C'est pour ça que je vous renvoie...* ». De surcroît, les entreprises multi-sites prennent rarement des décisions d'achat, ligne par ligne, établissement par établissement. Elles procèdent plus souvent par appel et déploient une solution nationale difficilement contestable par notre télévendeur qui s'adresse au niveau local avec une offre formatée pour des clients individuels. Il s'agit clairement dans ces exemples d'erreur de ciblage.

Accrocher un interlocuteur et limiter les débordements

Dans d'autres cas nombreux, l'ajustement nécessaire entre le télévendeur et la personne appelée pour transiter vers une interaction commerciale s'avère impossible pour des raisons d'interprétation et de compréhension mutuelle. On assiste alors à de véritables dialogues de sourd. Plusieurs cas de figures sont rencontrés. Le premier concerne le barrage de langue comme dans cet exemple où le restaurateur chinois qui fait l'objet de la démarche commerciale répond dans un français approximatif qu'il n'a pas le téléphone. Un autre cas de figure, celui de la personne malentendante limite également la possibilité de vente par téléphone. En effet celle-ci nécessite une interaction, des réponses à des questionnements qui ne peuvent directement avoir lieu sans une parfaite compréhension. Dans un troisième type de contexte, c'est la dynamique même du démarchage téléphonique, des postures et des attentes réciproques qui la structurent, qui fait problème.

Une séquence de dialogue rapidement écourtée avec une personne âgée cumule plusieurs de ces difficultés. Dès le début de l'appel, il apparaît que la personne répondant au téléphone ne correspond pas à la cliente pointée sur la liste dont dispose le télémarketeur: "*Non, je ne suis pas Mme X, je suis son assistante de vie, je suis en train de lui donner à manger... Attendez, je vais vous la passer.*" L'échange qui s'ensuit entre la vendeuse et la titulaire de la ligne rencontre une série de difficultés: la personne entend mal; elle croit au début avoir affaire à une parente ("*Allo, c'est toi Corinne ? – Non madame, c'est France Télécom*"); peu habituée à être contactée de cette façon, elle s'étonne de la procédure ("*Alors qu'est-ce que vous voulez exactement ? – Je voudrais faire le bilan avec vous de votre facture téléphonique – C'est la première fois que vous faites ça ? – Oui, c'est pour baisser votre facture. – Qu'est-ce qu'il vous faudra, des papiers ? [...] D'habitude je paye mon téléphone avec le chèque.*") N'arrivant pas à comprendre exactement quel est l'objet de l'appel, la personne repassera le

téléphone à "l'assistante de vie". Celle-ci expliquera qu'elle ne peut s'engager à pour le titulaire de la ligne, et proposera de contacter ses enfants pour régler avec eux tout problème éventuel. A l'impossibilité pragmatique à instaurer une situation où le dialogue argumenté ait une prise s'ajoute donc une incertitude sur la capacité à circonscrire un responsable contractuel nécessaire pour effectuer des changements sur la ligne téléphonique. Devant ces difficultés, la télévendeuse renonce et décide d'abrégé la conversation et de passer à un autre client.

Par contraste, ce cas montre la virtuosité des autres clients qui interprètent immédiatement le sens de la situation "être contacté pour de la vente par téléphone", et se placent aussitôt dans la position conventionnelle du client prêt à se laisser convaincre - ou au contraire, à résister à la proposition commerciale ce qui revient exactement au même puisque l'acceptation de la posture du client prêt à calculer pour décider n'en est que plus forte. Par ailleurs, engager l'interlocuteur dans l'interaction ne préjuge en rien de la durabilité de cet engagement tout au long de la conversation. Parfois, une maladresse ou simplement une locution parce qu'elle rappelle une mauvaise expérience de consommation passée suffit à dévier la conversation hors du cadre de la négociation commerciale. Comme dans cet exemple ou une simple sollicitation sur la qualité du son (« excusez-moi, je ne vous entends pas très bien ») dévoile les causes supposées par l'interlocuteur de cette défaillance (« c'est à cause du téléphone que j'ai acheté chez vous qui est complètement nul »). S'en suit une série d'explication sur la raison du mécontentement qui mêle pêle-mêle l'usage du terminal, la bonne fois du service après-vente (« on m'a dit - on va vous le changer -. Et on ne me l'a pas changé parce que c'était le même numéro »), voire les qualités physiques de l'utilisateur qui ne serait pas adaptées au produit: " Et le service après vente m'a dit :-" votre voix ne passe pas ". j'ai la voix éraillée, je suis désolée mais que la voix ne passe pas au niveau de la messagerie, ça veut dire quoi ?[...] s'il faut adapter l'appareil avec sa voix... ». Autant de jugements négatifs qu'il faut rétablir avant d'espérer poursuivre sur la mise en forme de l'offre commerciale. Le télévendeur qui, dans ces interactions, brûle beaucoup de temps non directement productif, ne peut que tenter de s'échapper de ce procès a posteriori en clôturant le plus rapidement l'interaction.

L'interlocuteur atone ne fait pas un meilleur bon candidat pour la vente par téléphone, bien au contraire. En effet, dans un contexte contractuel oral sans justificatifs écrits et signés reflétant l'intention du prospect, le télévendeur doit repérer au cours de la discussion des signes de bienveillance pouvant s'interpréter clairement comme étant une acceptation de l'offre et de son activation. Or, paradoxalement, un interlocuteur qui ponctue la conversion de signes apparents d'acquiescement « oui-oui », est un interlocuteur sans prises, quelqu'un dont on ne peut dire a priori si son attention est centrée sur la conversation en cours ou sur autre chose. Beaucoup de ses interactions se termine par un échappatoire du style « Ok, envoyez moi une doc », qui comme on le verra est souvent la marque d'un complet désintérêt.

Partie 3. Argumenter, ou comment construire des espaces de calcul au téléphone

L'art du vendeur au téléphone en "pro-actif" consiste donc avant tout à savoir construire une relation avec une personne qui, à l'autre bout du fil, peut se trouver dans un flux d'activité tout-à-fait différent de ce qu'exige une posture de client. Néanmoins, il ne s'agit là que d'une partie du travail. L'autre partie, celle à laquelle vise en fait l'ensemble du processus, consiste bien à faire basculer cet acteur dans une dynamique de transaction là où il s'avère constituer un candidat effectif. Là où on a réussi à placer une personne dans la posture du client, il reste

à faire émerger de l'interaction un agent calculateur (1998). Dans le terrain auquel nous avons eu accès, ce basculement passe largement par la construction progressive d'une situation dans laquelle la transaction apparaît comme une démarche d'action rationnelle¹⁰ vis-à-vis d'un ensemble de conditions que le vendeur contribue par son discours à actualiser et à faire peser dans le jugement du destinataire.

Nous laisserons pour l'instant hors de notre propos l'analyse du degré de généralité de cette situation, qui resterait sans doute à qualifier: il est en effet fort probable que les ressorts de la persuasion dans l'interaction de télémarketing ne soient pas toujours situées du côté de l'action rationnelle et on peut fort bien imaginer – même dans l'univers des produits et services de télécommunication ! – des stratégies de séduction reposant sur d'autres ressources et d'autres mises en scène. Néanmoins, la situation de l'action rationnelle, dont la prégnance dans notre enquête tient peut-être au contenu et aux objectifs des campagnes que nous avons suivies, semble particulièrement intéressante à examiner dans la mesure où elle montre le travail à fournir pour produire des formes d'intéressement des acteurs qui, vues depuis la discipline économique, sont considérées comme le moteur initial de l'action économique, voire de tout échange en général.

Des comparaisons pour calculer

De façon idéal-typique, on peut dire que la plupart des dialogues qui se nouent entre le vendeur et le client potentiel une fois le travail strictement relationnel accompli (ou dans le cours même de ce travail, au sens où les deux processus peuvent être profondément entremêlés dans certains cas) mettent en scène des comparaisons dont l'analyse par le client doit à elle seule suffire à engager une transaction. Lorsque le client explique au détour de la conversation qu'il a déjà souscrit un service équivalent chez un opérateur concurrent, le vendeur mobilisera toute une batterie argumentaire pour le convaincre de la supériorité de ce qui lui est proposé par France Télécom. Mais en l'absence même d'opérateur concurrent dans l'environnement de l'interaction, le recours à des comparaisons s'impose. Dans nombre de situations que nous avons pu observer, il s'agissait de convaincre le client de souscrire une offre de forfait ou une option permettant, moyennant le paiement d'un montant mensuel forfaitaire, d'économiser sur le coût des communications¹¹. Les managers que nous avons pu rencontrer indiquent qu'ils souhaiteraient que les télévendeurs n'effectuent pas tout leur travail de persuasion sur la question des prix et des coûts, et que la qualité des services constitue

¹⁰ Ce n'est pas le lieu ici de débattre sur la signification du terme d'action rationnelle. Gageons que la lecture des interactions met en évidence que notre description se situe dans un cadre de rationalité limitée, tant par les capacités cognitives à la disposition des acteurs que par la multiplication des formats d'informations disponibles qui rend toute tentative d'optimisation, si ce n'est impossible, totalement illusoire. De surcroît, dans un secteur où l'une des dynamiques est de proposer de manière continue des offres marketing nouvelles, il existe une économie cognitive à ne pas remettre en cause trop souvent les choix effectués, ce qui explique certains décalages entre les solutions adoptées par certains agents et leurs préférences individuelles.

¹¹ Le marché des télécoms étant profondément concurrentiel, les opérateurs ont tout intérêt à éloigner le client d'un système de paiement à l'acte (l'unité dans l'ancien système) mais de lui proposer des offres packagées qui ont pour première vertu de globaliser la consommation (et donc de lisser les revenus) mais également de ne pas être pérennes dans le temps (elles sont sans cesse dépassées par une nouvelle innovation marketing de l'opérateur ou de ses concurrents). Cela conduit le client à revenir régulièrement vers l'opérateur pour modifier son contrat ou s'il ne le fait pas, cela donne prétexte à l'organisation pour le contacter. Cette dynamique des contacts permet d'établir une relation personnalisée durable, entrelacée de creux où le client est un simple consommateur du point de vue de l'organisation, qui est une manifestation de la ce que l'on appelle, d'un point de vue marketing, la fidélisation.

également un argument fort à valoriser pour l'entreprise. Nous avons pu constater que les vendeurs font des efforts dans ce sens, tout en reconnaissant que la capacité à mobiliser des arguments plus qualitatifs dépendait des produits concernés par les campagnes – celles que nous avons suivies s'y prêtant en fait fort peu.

Dans les interactions que nous suivons, on est donc bien souvent dans des espaces comparatifs où la qualité des services joue en tant que tel un faible rôle et où le débat se place beaucoup sur le terrain des avantages tarifaires¹². On se gardera ici de se prononcer sur le bien fondé des arguments échangés de part et d'autres pour donner à ces comparaisons une consistance susceptible d'emporter la décision. Il nous semble en effet qu'il est possible de faire, dans le domaine concerné, l'hypothèse que les biens économiques concurrents ne sont que très partiellement comparables les uns avec les autres, pour des raisons qui d'ailleurs tiennent à la façon dont les offreurs s'efforcent de contrôler le processus de compétition économique (en évitant notamment tant que possible de standardiser l'offre pour qu'une concurrence médiatisée par les prix puisse s'exercer). Dans certains cas, il est possible de retourner indéfiniment la comparaison entre deux services sans trouver véritablement de solution qui rende l'un définitivement plus attrayant que l'autre vis-à-vis d'une pluralité de situations d'usage.¹³

Cette relative plasticité des espace de jugement constitue pour le vendeur comme pour le client une ressource dans le dialogue, au sens où il est bien souvent possible d'opposer deux services qui ont des caractéristiques distinctives, et de prolonger assez loin la discussion sur leurs attraits réciproques d'un strict point de vue financier. Pour les vendeurs, cette plasticité signifie qu'il y a toujours de multiples points d'entrée pour valoriser une offre donnée et montrer sa supériorité, par exemple face à celle des concurrents. Du côté des clients, le caractère incomparable des offres apparaît parfois, et certains ne se privent pas d'en faire la critique, comme en témoigne cette réaction mi-ironique mi-agacée adressée à un vendeur:

"Je dois faire une étude savante car les uns comme les autres, vous avez tous des tarifications incomparables comme ça, à main levée. Il faut faire appel à des tableurs type Excel pour pouvoir voir un peu quel est le plus rentable. Alors, comme on travaille avec Vert Télécom mais aussi avec vous, j'ai les deux tarifications, les deux nouvelles. Donc je vais faire une comparaison et voilà..."

Pour notre part, nous prendrons avantage dans l'analyse de l'existence de cette marge de manoeuvre, et notre attention se portera sur les processus et les difficultés pragmatiques que les acteurs rencontrent dans la production d'espaces de calcul susceptible de nourrir ou de mettre en forme ces comparaisons afin de déclencher – ou de différer – une transaction.

¹² Cette question rejoint un autre problème qui concerne les caractéristiques des produits pouvant être vendus par téléphone. Des produits et services qui engagent dans la durée (signature d'un contrat annuel), qui ont un coût d'entrée important (modem ADSL) ou dont les caractéristiques supposent de déployer une expertise sont plus difficile à écouler par ce canal. De surcroît, les produits complexes demandent des compétences techniques fortes que n'ont pas toujours les vendeurs des plateaux de télémarketing.

¹³ Nous avons eu l'occasion, dans des contextes tout différents, de soumettre à l'examen des montages à caractère comparatif, qu'il s'agisse de calibrer des instruments de mesure (Mallard, 1998) ou d'évaluer des produits par une approche consumériste (Mallard, 2000) et de normalisation (Kessous, 1997). Nous sommes donc largement sensibilisés à l'analyse des processus d'ajustements permettant de faire advenir des différences "qui étaient déjà là", et au caractère problématique des conclusions qui en ressortent parfois.

Une capacité inégalement répartie à occuper la place du client calculateur

Tous les clients n'ont pas l'âme calculatrice au même degré. Il y a là un fait que les vendeurs apprennent progressivement à identifier. Une réalité couramment rapportée par les vendeurs que nous avons rencontrés au cours des dernières années dans des enquêtes de ce type concerne l'élévation progressive du degré d'attente des clients vis-à-vis des tarifs qu'on leur propose. Cette réalité est souvent rapportée au phénomène d'éducation progressive du marché issu de l'ouverture à la concurrence, et aux phénomènes de baisse des prix qui les ont accompagnés. Ainsi des clients ont été habitués à s'adresser à France Télécom comme opérateur garant du service public et il faut donc les accompagner vers la compréhension des méthodes plus commerciales qui se sont mises en place. Pour d'autres au contraire, le marché des télécoms est déjà construit. Ils ont parfois effectué une veille sur les offres en présence susceptible de leur convenir. Leurs attentes sont plus fortes. Cela est parfaitement perceptible dans cet exemple où une télévendeuse s'emmêle maladroitement les pinceaux entre les informations qui lui proviennent du système d'information et celles fournies par le client, qui finit par s'impatienter: « *Venez en au fait, mademoiselle, qu'avez-vous à me proposer ?* ». La télévendeuse analyse rapidement les usages d'Internet de la personne et suggère qu'une solution ADSL serait la plus appropriée à sa consommation. Le client lui répond qu'il a fait de son côté le même diagnostic, qu'il a même été jusqu'à se déplacer en boutique pour suivre une démonstration, mais qu'il trouve que le produit est encore trop cher pour se décider et qu'il est en attente d'une proposition commerciale dans cette direction.

Dans notre enquête, la question de la maturité des clients en termes d'engagement dans l'espace marchand apparaît de manière particulièrement forte une fois ces derniers passés à la concurrence sur une partie de leurs services. Ils semblent opposer une résistance beaucoup plus forte au processus de persuasion. Les vendeurs déclarent repérer de façon très nette la trace de l'argumentaire des concurrents dans les réponses qu'ils opposent aux propositions que l'on peut leur faire. Il est bien sûr impossible de dire, au vu du matériau dont nous disposons, si ces clients étaient d'emblée dans une posture de calcul avant leur passage à la concurrence, mais il paraît envisageable qu'un tel passage produit un effet de conversion, dévoilant des possibilités de jeu dans le rapport au fournisseur de service qui n'avaient pas été envisagées auparavant. Même ceux qui, après avoir fait l'essai d'un fournisseur concurrent, sont finalement revenus vers France Télécom, sont sans doute dans une posture d'éveil plus marquée par rapport aux argumentaires. Les clients qui basculent d'eux-mêmes assez rapidement dans une posture calculatrice constituent donc une cible assez particulière pour les télévendeurs. A l'inverse, ceux parmi les clients qui ne peuvent pas être installés aisément dans une telle posture posent d'autres problèmes. Comment en effet mettre un œuvre un processus de persuasion susceptible de mener à une transaction en l'absence de prise sur l'intentionnalité de la personne ?

Les cas les plus habituels se situent entre les deux extrêmes que l'on vient d'évoquer, celui du client immédiatement prêt à discuter des tarifs et celui de la personne qu'il semble impossible de faire basculer dans la situation de client. Dans tous les cas, l'appui sur la facture téléphonique constitue un moyen usuel de construire l'interaction.

Le rôle de la facture dans la mise en forme d'un espace de calcul commun

Pour les opérateurs travaillant dans les services clients de France Télécom, la facture téléphonique occupe une place particulière. Pour le vendeur, elle constitue une source d'information sur le client qui est au bout du fil. Inversement, la facture incarne concrètement pour ce dernier la relation de service qu'il entretient avec l'opérateur téléphonique. Lui en

parler, c'est très rapidement mobiliser cette relation. La facture constitue donc l'objet partagé le plus immédiat entre le client et le vendeur, sans même qu'il soit besoin que le client aille chercher physiquement le document en question – ce qui se produit en fait rarement. Si le vendeur et le client ne sont au départ rien l'un pour l'autre, ils vont très rapidement devenir deux acteurs partageant une connaissance commune médiatisée par la seule évocation de la facture. Cette mobilisation va jouer en fait sur deux tableaux possibles.

La facture joue tout d'abord un rôle très important, celui de rendre possible le dialogue autour des usages. Les vendeurs vont utiliser la facture pour dialoguer avec les clients sur leurs utilisations du téléphone ou de l'Internet. Selon les configurations de travail, ils peuvent accéder à des informations plus ou moins détaillées de la facture: agrégats par destination (appels en local, en national, en international, audiotel, minitel...) et parfois facture détaillée appel par appel. Ces informations sont à la fois des construits historiques mais également réglementaires. Ainsi les zones locale ou régionale sont des catégories homogènes pour France Télécom et ses concurrents¹⁴. Les vendeurs réalisent une série de traductions entre ces informations – a priori très austères – et des situations d'usage telles qu'ils peuvent les projeter ou telles qu'elles sont suggérées par les clients ("*Je vois que vous avez beaucoup d'appels à l'international. – Oui, c'est mon fils qui est en Espagne, je l'appelle régulièrement.*"). En second lieu, s'appuyer sur la facture permet d'instaurer un espace de discussion qui a toutes les chances de se transformer en espace de calcul traduisant directement les intérêts économiques du client. Une des façons les plus simples d'expliquer le motif d'un appel à un client consiste à lui dire que l'objectif est d'étudier avec lui sa consommation pour trouver les moyens de "faire baisser sa facture". Voici un exemple d'entrée en matière d'un vendeur que nous avons suivi:

"Bonjour, je suis M. Robert, à l'Agence France Télécom. On vous contacte puisque nous avons fait un nouveau forfait pour les communications locales qui s'appelle «nouveau forfait», et qui permet de regrouper vos heures de communications.. Actuellement, sur votre facture quand vous faites 12 heures de communication, ça vous revient à 448 francs tout compris, et là, en fait, avec la formule «nouveau forfait», on vous propose d'avoir les mêmes 12 heures mais pour 340 francs. Et sur chaque facture à peu près, vous faites 100 francs d'économie, voire un peu plus, 126 francs des fois."

On comprendra que compte tenu de ce rôle d'appui très fort dans l'engagement d'un dialogue, le caractère à jour des informations dont dispose le télévendeur est important. Il s'agit finalement d'une des épreuves les plus fortes pour l'ensemble de l'organisation dans la mise en œuvre d'une politique de téléphonie pro-active, car les clients acceptent mal d'être démarchés par des personnes fournissant des informations erronées sur leur consommation, sur les services dont ils disposent ou sur leurs utilisations. Dans certaines situations limites, des informations fiables peuvent se révéler insuffisantes pour établir un dialogue interprétable entre le client et le vendeur sur les usages ou sur les avantages associés à la souscription de nouvelles formules. C'est le cas par exemple lorsque la consommation est très variable d'un mois à un autre et que le vendeur ne dispose que d'une facture déjà ancienne: les propositions qu'il peut faire peuvent alors se trouver très décadrées par rapport aux usages et aux coûts perçus par le client. Quoi qu'il en soit, l'importance que prend la facture dans ce dialogue explique sans doute les raisons pour lesquelles les vendeurs de France Télécom disposent en général de compétences extrêmement spécifiques dans l'analyse de la facture et dans la réalisation pratique des simulations qui permettent d'envisager l'ajustement des offres

¹⁴ Ce qui ne veut pas dire encore une fois que les offres proposées sur ses segments d'usages soient comparables. Il existe d'autres critères de différenciation, moins compréhensibles par le consommateur comme le « crédit temps » qui comme son nom ne l'indique pas constitue un coût de connexion unitaire payé une seule fois en début d'appels et donnant droit de manière variable selon les opérateurs à une durée de consommation.

tarifaires (virtuosité dans l'analyse, rapidité de calcul, repérage au premier coup d'œil des points saillants par rapport à un argumentaire...)

On voit donc la place très particulière qu'occupe la facture dans la relation qui lie le client et le vendeur. Il importe néanmoins de préciser notre argument sur ce point. En effet, l'efficacité du travail commercial en situation ne découle pas uniquement de la capacité des deux personnes à s'en référer à une réalité commune qu'ils partagent le temps d'une interaction, un peu comme les dossiers clients auxquels fait référence Weller (1997) dans son analyse de la relation de service médiatisée au téléphone. Il nous semble que la capacité pour le vendeur à produire une mise en forme spécifique de cette réalité partagée constitue bien un enjeu – source de succès ou d'échec – de l'opération commerciale. Nous avons pu assister à quelques interactions au cours desquelles le client, fort bien renseigné sur les tarifs des divers opérateurs du marché, se plaisait à défaire avec pertinence la simulation tarifaire qui lui était proposée par le télévendeur à partir des informations issues de sa facture. De façon plus générale, la demande formulée par les clients de "*réfléchir avant de s'engager*" est souvent agrémentée de l'idée qu'ils vont "*ressortir leurs dernières factures et étudier le problème avant de se décider*".

Dans un autre cas, sans doute peu généralisable mais néanmoins extrêmement parlant, l'irruption dans la discussion de la "vraie facture", celle éditée sur papier et envoyée au client, produit un effet de déstabilisation intéressant. Le vendeur avait effectivement réussi à accrocher le client et à l'emmener sur un terrain favorable à l'aboutissement d'une transaction. La conversation menant bon train, le client sort la facture en question d'un tiroir pour mieux pouvoir en discuter avec le vendeur. Ce faisant, il extrait également du tiroir la facture que lui envoie un opérateur concurrent chez lequel il passe une partie de ses appels. Peu à peu, il se met à comparer certaines lignes particulières, et en tire une série d'objections à la proposition du vendeur, alors même qu'il avait l'air parfaitement convaincu des arguments de ce dernier quelques secondes auparavant. Dans cette situation, le document physique constitue un réservoir d'informations qui peuvent être activées pour contrer d'autres mises en scènes possibles des intérêts du client. Cette problématique conduit naturellement à examiner le rôle joué par un autre document qui contribue à équiper l'activité calculatoire pour conduire à une décision, la documentation.

La documentation : sortie de l'interaction ou support au calcul ?

De nombreux échanges que nous avons pu observer conduisent à l'envoi d'une documentation (brochure, prospectus sur les tarifs, etc) au domicile. Il s'agit bien souvent d'une demande exprimée par le client, mais il est également fréquent que la documentation soit proposée par le vendeur à un certain moment du dialogue. En fait, la référence à la documentation dans le cours de l'échange téléphonique renvoie à deux fonctions très différentes, voire opposées, qu'il est nécessaire de saisir. La demande de documentation par le client constitue avant tout une des façons les plus conventionnelles de lui signifier un faible degré d'engagement dans la situation, et même une volonté d'abrégé l'appel. En demandant, dès les premiers stades du contact téléphonique, qu'on leur envoie une documentation, certains clients cherchent à sortir le plus vite d'une interaction dont ils ne veulent pas. La phrase "*Envoyez moi une documentation, je vous recontacterai.*" a alors une signification à équivalente à "*Je n'ai pas le temps de vous parler en ce moment, rappelez plus tard.*", chacune de ces deux phrases pouvant être comprises par le télévendeur dans certains cas comme les formes les plus polies de la fin de non recevoir ("*Ce que vous avez à me proposer ne m'intéresse pas du tout.*") Il arrive également qu'une réaction de ce type intervienne à un stade avancé d'un échange, lorsqu'un client s'aperçoit qu'il s'est en quelque sorte laissé piéger au jeu du dialogue et qu'il

est en train de consacrer du temps à une activité qui ne l'intéresse pas vraiment. A l'inverse de ces situations, la documentation peut être proposée par le vendeur ou demandée par le client dans la perspective réelle d'approfondir une proposition qui a été esquissée lors de l'échange sans toutefois aboutir immédiatement à une concrétisation. Elle peut avoir alors le statut d'une demande d'information complémentaire, mais aussi d'un moyen de différer une prise de décision que les télévendeurs essaient bien naturellement de déclencher dans le cours de l'échange.

L'hésitation entre ces deux statuts opposés pour la documentation constitue une première tension intéressante pour l'analyse. Le type d'intentionnalité qu'il y a derrière la demande (ou l'acceptation) de documentation constitue une zone de questionnement pour les télévendeurs qui ne traiteront pas ces deux types de situation de la même manière. En effet, l'envoi de documentation est une opération coûteuse pour l'organisation, qui ne peut se permettre de payer des envois de courrier en masse à tous les clients qui ne sont pas prêts à dialoguer au téléphone – et ne seront sans doute pas plus attentifs à la réception d'une brochure commerciale. On ne pratique donc pas l'envoi d'une documentation absolument dans tous les cas, l'organisation ayant par ailleurs mis en place un mode d'adressage automatisé à partir du système d'information pour les envois de documentation les plus standards (par fax notamment).¹⁵ L'analyse des autres situations, celles où la référence à la documentation ne constitue pas principalement un moyen de sortir de l'interaction montre qu'elle instaure une problématique intéressante sur le lien existant entre ce qui se passe dans l'échange et ce qui va se produire après.

On peut ici distinguer, pour simplifier, 3 types de situations. Dans une première configuration, la concrétisation de la vente a lieu durant l'échange téléphonique, l'envoi de documentation constituant alors un mode d'accompagnement, de réassurance et de fidélisation du client. Il s'agit, après l'avoir convaincu, de lui faire parvenir toute l'information sur les services auxquels il vient de souscrire. Une seconde configuration est celle où l'accord a été obtenu dans le dialogue, mais nécessite une validation écrite par le client, par exemple pour les opérations qui requièrent l'établissement d'un contrat dûment certifié par sa signature. La documentation fait alors partie de l'ensemble des dispositifs que l'on va faire parvenir au client pour lui rappeler l'engagement pris oralement. Le but est d'essayer de le conduire à poursuivre seul les opérations – la rupture temporelle due à l'acheminement du courrier étant pour la question du maintien de l'engagement cruciale – qui vont conduire à l'enclenchement effectif de la vente. Les télévendeurs prennent soin de mettre en forme tant qu'ils le peuvent cette phase incertaine où il s'agit ici de minimiser le coût des opérations que le client devra réaliser, par exemple en pré-remplissant les contrats et en personnalisant la relation (en joignant une carte de visite avec un petit mot manuscrit) – cette intervention n'étant elle-même qu'une assistance supplémentaire dans un équipement commercial largement conçu pour ce type d'accompagnement, comme le suggère cette adresse d'un vendeur à un client en fin de séquence:

Télévendeuse : Alors ce que je vais faire, Madame, c'est tout simplement vous envoyer un contrat, que je vais remplir pour vous. Vous aurez vos coordonnées sur ce courrier. Vous avez simplement à le signer et à le mettre dans l'enveloppe qui est déjà affranchie, je vous envoie une enveloppe

¹⁵ Il faut noter que l'argument du coût joue ici un rôle important, à tel point que des méthodes de marketing et de publicité recourant à des modes d'adressage moins coûteux de l'information commerciale (par exemple l'adressage par internet) peuvent aboutir à des transformations de ces modes d'arbitrage. On voit bien aussi, inversement, que le statut de l'information diffusée risque également d'évoluer.

avec. Vous nous le retournez à ce moment là. Je vous mets aussi la brochure avec les tarifs, et comme ça vous pourrez voir le résultat sur votre prochaine facture...

La vendeuse accompagne cette mise en forme en évoquant sa carte de visite qui doit lui permettre de personnaliser la relation. « *Je vous joins ma carte, il y a mon nom et mon numéro dessus, Rappelez-moi si vous voulez des renseignements complémentaires et n'hésitez pas à me laisser un message si vous n'arrivez pas à me joindre* ». La carte est normalisée et le numéro celui d'une messagerie commune à tous les télévendeurs, ces derniers étant occupés à émettre des appels sortants. Mais l'instrumentalisation des appels ne doit en aucune manière anéantir toute velléité de personnalisation de la relation. Le vendeur doit apparaître comme disponible pour le client, la mise en place d'un traitement masse devant rester uniquement du ressort de l'organisation. Si un message est laissé sur la messagerie, le télévendeur concerné est identifié par la manager et reprend le dossier en main en rappelant celui qui est devenu de facto son client.

Le troisième type de situation, qui est en fait le plus courant, est celui dans lequel le télévendeur n'a pu lors de l'échange que préparer le terrain sans parvenir à une concrétisation effective. Les clients se sont montrés attentifs à la proposition qui leur a été faite mais souhaitent "réfléchir" et différer la décision. Comme pour le cas précédent, l'articulation entre ce qui s'est dit dans l'échange et le moment où le client se retrouve seul face au document envoyé est problématique. D'une part il pèse une incertitude sur la tenue des engagements évoqués oralement, et la frontière qui sépare la négligence et la prise en compte effective du document envoyé est ténue. Les vendeurs s'efforcent de préparer le terrain pour donner toute son efficacité au document, au risque parfois de bousculer les civilités de l'échange. On a par exemple un cas ci-dessous où une cliente marque d'emblée son insistance pour recevoir une documentation alors que la télévendeuse n'a encore eu le temps de déployer totalement son argumentaire, et finit par faire surgir un peu maladroitement dans l'échange un parfum de soupçon dont la cliente se défend:

Cliente : Bon. Vous m'envoyez la documentation, j'aime bien avoir ça sous les yeux.

Télévendeuse : J'entends bien madame. Je vais vous l'envoyer la documentation mais mon but c'était d'abord de bien vous parler de ce que je vais vous envoyer. Parce que si je vous envoie une documentation comme ça, vous n'allez même pas la regarder, vous allez la jeter à la poubelle.

Cliente : Oh non ! Ca, ce n'est pas mon genre.

Ce troisième rôle dévolu à la documentation pose la question de sa capacité à recomposer les espaces de calcul analogue à celui que le vendeur s'est efforcé de mettre en scène. En effet, les brochures comportent les grilles tarifaires standards mettant en scène des avantages comparatifs communs au plus grand nombre, sur lesquelles le client ne verra pas transparaître forcément tous les avantages que le vendeur a mis en évidence durant la conversation, surtout lorsque celle-ci a été le lieu d'un travail de persuasion intense et détaillé. Les vendeurs sont conscient de cette faiblesse, et il leur arrive de signaler expressément aux clients que la documentation qu'ils leur font parvenir "*n'est pas personnalisée*", contrairement à l'argumentaire qu'ils viennent de construire en piochant dans les avantages comparatifs de l'offre et en s'appuyant sur la facture, la consommation du client, ses anticipations d'usages, ou les préoccupations tarifaires (tarifs, plage horaire, possibilité d'appels sur les mobiles...) que ce dernier a évoqué au cours de l'interaction.

Conclusion

L'analyse fine de des situations de vente au téléphone pro-actif pose des questions particulièrement intéressantes pour l'économie des conventions. Il apparaît en effet que le télévendeur s'appuie sur des ressorts de la relation marchande que le marketing tend à

rassembler derrière la notion "d'écoute client" mais qui sont en fait extrêmement diverses: l'attention au moments chargés émotionnellement qui marquent les changements de posture et peuvent faire évoluer de façon significative le cours d'un échange; la compréhension du contexte dans lequel le client est saisi lors de l'appel (personnes en réunion, interlocuteur pressé dans le cadre professionnel, personne attachée à une tâche domestique, interférences des enfants dans le cadre familial...); le repérage des éléments saillants dans le rapport que les personnes entretiennent avec les produits et services concernés (situations d'usages, moments de familiarité), qui peuvent être l'occasion de relances et ou de quasi-connivences propices à conclure une vente. Cette confrontation révèle la capacité du télé-opérateur non seulement à gagner la confiance de son interlocuteur (par exemple en avançant avec assurance ses connaissances et en sélectionnant habilement ses arguments), mais aussi à écarter rapidement les renseignements issus du système d'information qui ne cadrent pas avec les messages que lui délivre son interlocuteur. En retour, elle agit comme une épreuve de réalité pour la solidité des catégories statistiques qui ont été construites *ex ante* par le marketing, et qui contribuent au formatage de la relation marchande: elle engage la problématique des modalités d'alimentation du système d'information, de la mise en forme des données, de leur traitement, de la construction des cibles marketing, de la marge de manœuvre qui est laissée au télé-vendeur dans l'interprétation des données et la conduite du scénario d'appel.

Au final, ce qui transparait des interactions que nous avons regardées, c'est qu'une grande part du travail réalisée par les télévendeurs avec les clients ne s'apparente pas à un acte décisionnel proprement dit. Ce que nous avons tenté de montrer dans ce papier, c'est que les transactions sur un marché, loin d'être automatique, repose sur la confrontation de mises en forme mobilisées par le vendeur et le client. Si ce dernier ne fait la plupart du temps que se saisir d'informations produites par des tiers (magazine, publicité, essais comparatif...), l'activité commerciale du vendeur repose fortement sur sa capacité à publiciser des mises en forme produites en amont par l'organisation et notamment ses services marketing, mais également à produire lui-même ses propres agencements en s'appuyant sur des traits d'usages ou des préférences en émergence dans le discours du client. Les émotions, notamment lorsqu'elles sont conatives, constituent des supports à cette activité informationnelle. Néanmoins, la plupart du temps elles sauraient suffire à déboucher sur une transaction, leur structure évaluative étant généralement indéterminée. Ainsi, c'est parce que les acteurs peuvent se reposer sur des supports conventionnels hors marché – par exemple, lorsque le client se positionne au décroché dans une situation où il est naturel qu'un inconnu vous offre des services autres que ceux auxquels vous avez souscrit – que l'activité de négociation proprement dit peut se dérouler. Cette activité, où se déploie et se confronte tous les avantages et inconvénients de l'offre, suppose un équipement de la relation commerciale tant de la part du vendeur que de celle du client. Nous avons montré qu'il existe des situations de vente très différenciées en raison du degré d'équipement de cette relation chez le client, les compétences du vendeur étant par nature plus homogènes car en partie contrôlée par l'organisation.

Notre analyse permet enfin de porter un regard réflexif sur les technologies de l'information et de la communication comme entrée pour traiter le programme de recherche de l'économie des conventions. Traditionnellement les TIC sont investiguées par les théories économiques non standards (évolutionnistes, coûts de transaction) sur les aspects des dépendances technologiques, de la standardisation, du degré d'intégration informationnelle et plus récemment de l'hybridation des canaux de distribution. Il nous semble que regarder l'impact des TIC avec une focale conventionnaliste permet, en repérant ce qui distingue la vente à distance et en face en face ou en s'intéressant à l'articulation des informations orale et écrite sur toutes ses formes, de faire progresser le paradigme de la construction sociale du marché.

Références :

- Boltanski, L., Thévenot, L.**, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brousseau, E., Curien, N. ed.**, 2001, « Économie de l'Internet », *Revue économique*, Hors série, vol 52.
- Buscatto, Marie.** 2002. "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique." *Sociologie du Travail* 44:99-118.
- Callon M., Méadel C. et Rabeharisoa V.**, 2000, "L'économie des qualités", *Politix*, N°52.
- Callon, Michel.** 1998. *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell publishers.
- Cochoy, Franck (Ed.)**. 2002. *Les figures sociales du client - Sciences de la société n°56*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Cochoy, Franck, and Sophie Dubuisson (Eds.)**. 2000. *Les professionnels du marché. Numéro spécial de Sociologie du Travail*. Paris: Elsevier.
- Dodier, N.**, 1993, « les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, N°62, nov-déc.
- Eymard-Duvernay, F.**, 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, numéro spécial l'économie des conventions, n°2, vol. 40, mars.
- Flichy, Patrice, and Philippe Zarifian (Eds.)**. 2002. *Les centres d'appels. Revue Réseaux, n°114*: Hermès.
- Gadrey, Jean, and Philippe Zarifian (Eds.)**. 2002. *L'émergence d'un modèle du service*. Rueil Malmaison: Editions Liaisons.
- Kessous E., Mallard M.; Mounier C.**, 2003., « A la découverte du client. Analyse d'un moment fugace de la relation commerciale », communication au IX colloque de sociologie du travail, 27 et 28 novembre 2003 disponible sur le site www.jstparis.com
- Kessous ; E**, 1997, « *Le Marché et la Sécurité. La prévention des risques et la normalisation des qualités dans le marché unique européen* ». Thèse de doctorat, Paris, EHESS.
- Kessous, E, Mounier, C.**, 2004 à paraître, « Coordination et échanges dans un collectif de vente :Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM », *Sciences de la société*, 61, février.
- Lacoste, Michèle.** 1995. "L'agent, le client et l'ordinateur." Pp. 125-158 in *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, edited by Isaac Joseph and Gilles Jeannot. Paris.
- Livet, P.**, 1995, « Évaluation et apprentissage des émotions », *Raisons Pratiques*, n°6, EHESS, Paris

Livet, P., Thévenot, L., 1994, « Les catégories de l'action collective », in Orléan, A. éd., *Analyse économique des conventions*, Paris, P.U.F.

Mallard, Alexandre. 1998. "Compare, Standardize, and Settle Agreement: on Some Usual Metrological Problems." *Social Studies of Science* 28:571-601.

Mallard, Alexandre. 2000. "La presse de consommation et le marché. Enquête sur le tiers consommériste." *Sociologie du Travail*:391-410.

Mallard, A. 2002. "Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ?" *Sciences de la Société, numéro spécial "Les figures sociales du client"*:63-77.

Olivier, Cousin. 2002. "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels." *Sociologie du Travail* 44:499-521.

Salais, R., Storper, M., 1993, *Les mondes de production*, Ed. de l'EHESS, Paris

Valenduc G., 2000, « les progiciels de gestion intégrée. Une technologie structurante ? » *Réseaux*, vol 18, n°104.

Weller, Jean-Marc. 1997. "Le guichet interactif: ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone." *Réseaux*:129-148.