

# Je gère mon entreprise

**Gérer**  
Face à un contrôle de l'inspection du travail

**Plan social**  
Peut-on juger la réalité du motif économique ?

## Vendre. Comment lancer une campagne de télévente

● Trop peu utilisée par les PME, la télévente peut être un bel outil de création de chiffre d'affaires. Mais pour être pertinent et rentable, il nécessite de mener une solide préparation en amont et de faire preuve de patience.

Dossier réalisé par Sébastien Payonne

Utiliser le téléphone pour conquérir et fidéliser ses clients est une pratique aujourd'hui bien rodée au sein des grands groupes. C'est beaucoup moins le cas parmi les PME, qui regardent de loin un outil qui leur semble déconnecté de leurs volumes de transactions. Mais aussi de leur culture de la vente : affaire de spécialistes, la télévente est souvent externalisée. Et confier à autrui un élément du développement commercial effraie souvent les petites structures, peu emballées à l'idée de prêter les clés de leur image commerciale.

« Lorsque nous les démarchons, nous nous apercevons que beaucoup de PME ont besoin qu'on démystifie notre métier, notre jargon souvent spécifique et la façon dont nous travaillons.

Mais surtout, beaucoup s'aperçoivent vite que le retour sur investissement est souvent très appréciable et que celui-ci rend l'outil de la télévente financièrement accessible », estime Franck Hulewicz, qui dirige le site de Poitiers du groupe de gestion de la relation client CCA International.

Il est vrai que, sur le papier, les atouts du télémarketing et de la télévente sont séduisants : possibilité de traiter d'importants volumes en un temps record, d'élargir les horaires de prospection traditionnels de l'entreprise, de bénéficier de retour très précis sur les raisons du succès ou de l'échec d'une offre ou d'un produit, de créer du trafic dans les points de vente d'un réseau physique, mais aussi de permettre aux commerciaux « maison » de se focaliser sur des acti-



Pour être efficace, une campagne de télémarketing doit s'installer dans le temps et, surtout, obtenir l'adhésion de tous les services de l'entreprise qui la lance : direction générale, commerciale et informatique.

atouts, il n'en reste pas moins que la vente par téléphone implique un gros niveau d'exigence : choix soigneux du prestataire, préparation minutieuse de la campagne et de l'offre qui y est associée... Mais il faut aussi monter au front en ordre de bataille. « Le télémarketing implique un véritable mouvement dans l'entreprise. Il doit remporter non seulement l'adhésion de la direction générale, mais celle aussi des services commerciaux - qui peuvent se sentir concurrencés ou déstabilisés - ou encore de l'informatique, qui va devoir ouvrir les fichiers de l'entreprise à l'extérieur. Si une seule de ces composantes coince, cela peut pénaliser le succès de la campagne », poursuit Isabelle Bonhomme, directrice de l'agence G et A Links.

Mais surtout, l'entreprise va aussi devoir faire preuve de patience et se garder des rêves de succès facile. « Il faut s'armer de patience avant qu'une campagne obtienne un bon compte d'exploitation. Un semestre est un délai raisonnable », estime Isabelle Bonhomme. Bref, un petit marathon s'engage. Mais s'il est bien préparé et couru, la récompense peut être particulièrement intéressante pour la performance commerciale de votre entreprise.

vités stratégiques dans une logique d'externalisation raisonnée. « Le télémarketing permet à une entreprise de concentrer ses vendeurs sur les produits qui offrent le plus de valeur ajoutée et de les décharger de la vente de produits qui fonctionnent bien, mais dont la marge est faible par rapport au temps passé à les commercialiser », résume Isabelle Bonhomme directrice

de centre de télévente et de relations clients de l'agence G et A Links.

En ordre de bataille  
Aussi attractifs soient ses



Pour optimiser les scores de vente de vos téléopérateurs, faites en sorte de vendre des produits relativement simples.

### Est-il possible de tout vendre par téléphone ?

● Notoriété et simplicité sont deux qualités clés de produits qui se vendent le mieux par téléphone. Mais cela condamne-t-il ceux qui ne sont pas dotés de ces vertus ?

Avant de lancer dans le télémarketing, il faut commencer par prendre en compte une terrible réalité, face à laquelle les entreprises ne sont pas toutes égales : les produits, les services et les marques qui sont connus se vendent le mieux par téléphone. « Quand vous avez un grand nom, le téléopérateur n'a pas besoin d'argumentaire pour justifier et expliquer son appel », résume Franck Hulewicz, qui dirige le site de Poitiers de CCA International, groupe spécialisé dans la gestion de la relation client.

Ce constat fait, il n'a cependant rien d'irréductible car plusieurs paradèmes existent. La première est pragmatique : elle consiste à utiliser la notoriété de vos concurrents connus pour vendre vos propres produits. « Il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur la concurrence, en la citant ouvertement afin que les interlocuteurs ciblent immédiatement votre activité. Vous voyez la société X ? Et bien nous faisons des produits similaires », peut ainsi attaquer un téléopérateur, avant de distinguer les avantages de prix, d'offres ou de spé-

cialités techniques qui vont marquer l'avantage d'une marque peu connue », poursuit Franck Hulewicz.

Autre paradème : ne pas hésiter à précéder ou accompagner sa campagne d'un plan média (envoi préalable de mailings, insertion de publicités dans des supports papiers, télé ou radio-phoniques qui toucheront le fichier prospect que vous allez

utiliser, etc.). Ces initiatives vous permettront d'avoir la chance d'être « présent » dans l'esprit des prospects avant le premier contact téléphonique, et donc de faciliter celui-ci.

Réduire le choix d'options  
L'autre grand facteur qui peut pénaliser la vente par téléphone est la complexité d'un produit. En la matière, la simplicité est

souvent reine. « Si un téléopérateur passe plus de 20 minutes pour boucler une vente, cela devient difficile. 10 minutes un bon ratio. À chaque fois qu'un produit permet le choix d'une option, le temps d'appel est rallongé par les questions potentielles du prospect et il faut donc limiter les choix trop coûteux en temps d'appel », indique Isabelle Bonhomme, directrice du centre de télévente et de relations clients de l'agence G et A Links. Mais, là aussi, ce n'est pas parce que votre produit est compliqué ou totalement personnalisable que la télévente vous est interdite. Il faut simplement vous attacher à réduire le nombre des options proposées lors de votre campagne. Là où vos commerciaux terrain proposent vingt options de couteurs, faites en sorte que vos téléopérateurs ne proposent que deux options.

Enfin, bien sûr, il reste quand même quelques produits relativement inadaptés à la vente par téléphone. Et là, la logique est reine : lorsqu'un produit a besoin d'être touché pour être choisi, ses chances du succès sont bien évidemment ultra-réduites.

### La tentation du off-shore

Affichant des coûts particulièrement attractifs, le « off-shore » (externalisation dans les pays francophones à bas coût) est une solution qui peut tenter les PME se lançant dans la télévente. Mais elle ne correspond pas à toutes les entreprises. « Le « gap » entre la qualité des prestations off-shore et celles offertes en France se réduit. La difficulté vient plutôt de la maîtrise qu'impose le off-shore : il faut absolument être en contact quotidien avec le prestataire pour suivre les statistiques, les performances, parfois même avoir un relais présent sur le centre pour encadrer la prestation.

Les grands donneurs d'ordres peuvent facilement mobiliser de tels moyens, c'est rarement le cas en PME », expose Franck Hulewicz, qui dirige le site de Poitiers du groupe de gestion de la relation client CCA International.

« Le off-shore, je le conseille plutôt aux grands comptes et PME expérimentées qui veulent surtout travailler la montée en gamme et les ventes additionnelles. Mais pour les PME qui veulent réaliser leurs premières ventes par téléphone, un contact de grande proximité est plus adapté », juge de son côté Laëtitia Jurietti, conseil en externalisation.

### LES POINTS CLÉS

- **N'oubliez jamais les fondamentaux du marketing direct.** Le téléphone n'est pas une baguette magique. Pour vendre par ce canal, il faut mettre en place des « accélérateurs » : prix spécifique, offre limitée dans la durée, etc.
- **Inscrivez-vous dans la durée.** Le télémarketing est une course de fond, et il n'est pas rare de patienter plusieurs mois avant d'atteindre son rythme de croisière. Ne pariez donc pas sur des logiques « one shot » de court terme.
- **Jouez la complémentarité.** Plus vous utiliserez d'autres médias (mailing, publicité, etc.) en support d'une campagne, plus vous augmenterez ses chances de résultat.

## Les mots du télémarketing

**Argumentaire**  
C'est la « bible » remise aux téléopérateurs. Différent pour chaque campagne, l'argumentaire décrit les différentes phases que doit comporter l'entretien et les réactions que doit adopter le téléopérateur face aux comportements anticipés du prospect ou du client.

**Call-back**  
Il s'agit d'un outil technologique qui permet à un prospect ou à un internaute (dans ce cas, il s'agit d'un « web call-back ») de demander à être appelé téléphoniquement, immédiatement ou à un horaire qu'il aura spécifié, par un représentant du site de l'entreprise qu'il visite en ce moment.

**Co-browsing**  
Technologie qui permet à un téléopérateur d'envoyer une page web à un contact, afin de lui présenter un produit ou de lui montrer la réponse à une question posée.

**CPP**  
Ce sont les « clients les plus précieux » qui, à l'inverse des CNR (« clients non rentables ») d'un fichier et qui doivent se voir accorder un traitement particulier de la part des téléopérateurs.

**Dissuasion**  
Lorsque toutes les lignes d'un centre sont saturées, les appels entrants sont alors

aiguillés vers un dispositif permettant au client appelant d'être rappelé.

**DMR**  
C'est le « délai moyen de réponse » à un appel entrant reçu par un centre d'appels. L'objectif est de le garder aussi limité que possible.

**Écoute discrète**  
Technologie qui permet à un responsable de centre d'appels, voire à un donneur d'ordres, d'écouter une conversation entre un prospect et un téléopérateur.

**Lead**  
Il s'agit d'un contact commercial que l'entreprise a capté de façon diverse : récupération

d'adresse sur un salon, opération de création de fichier via le site interne de l'entreprise, etc.

**Nursing call**  
Il s'agit d'un contact téléphonique entretenu de façon régulière avec un client en portefeuille, afin de s'assurer que celui-ci est satisfait du produit ou du service qu'il a acheté.

**Scoring**  
Le scoring passe par l'attribution d'une note à chaque client d'un fichier. Celle-ci est censée jauger le potentiel commercial de celui-ci afin d'orienter la stratégie d'une opération de télémarketing.

adresses sur un salon, opération de création de fichier via le site interne de l'entreprise, etc.

## Choisir le bon prestataire.

« Les centres d'appels, tout le monde en parle sans savoir ce que c'est. La première chose à faire lorsqu'on veut se lancer dans la télévente, c'est de visiter plusieurs centres d'appels pour voir comment les choses se passent », préconise Franck Hulewicz, directeur de site pour le groupe de gestion de relation client CCA International. Cette visite doit également permettre de connaître toutes les interactions possibles avec le centre : si le client est à proximité, peut-il s'y rendre physiquement pour suivre le travail ? Peut-il former lui-même les téléopérateurs à la vente de ses produits ? Si le centre est plus éloigné, le client peut-il bénéficier de services lui permettant d'écouter les conversations ? Quelle sera la cadence de reporting des chiffres et du suivi ? etc. En parallèle, la PME souhaitant faire appel à un centre ne doit surtout pas hésiter à consulter d'autres sociétés ayant déjà fait appel à ce dernier, afin que celles-ci donnent leur ressenti sur la prestation.

Une fois le choix d'un partenaire fait, il faut ensuite jouer cartes sur

table lorsqu'il s'agit de préparer la campagne. « En la matière, plus il y aura de transparence, plus il sera simple pour le centre d'appels de restituer l'image de l'entreprise », poursuit Franck Hulewicz.

**Transparence**  
Cette transparence reste parfois difficile à pratiquer pour des entreprises qui viennent consulter des centres d'appels afin de relancer la commercialisation de produits disposant de faiblesses (positionnement, prix, obsolescence, etc.) pas toujours faciles à avouer. « Cela ne sert à rien de cacher les choses. Une seule journée d'appel permet de savoir si le retour terrain est en phase avec ce qu'a présenté le client. Autant mettre les cartes sur table afin de permettre de préparer au mieux la campagne, en prenant en compte les faiblesses du produit et en les contrant par la rédaction d'un bon argumentaire. Tout cela fait gagner un temps précieux », appuie Isabelle Bonhomme, directrice de l'activité télévente de l'agence G et A Links.

## Une structure de coût souple

Rémunération à l'appel passé, à la vente conclue, au temps consacré à la campagne, au contact argumenté, etc. : les modes de rémunération des centres d'appels sont multiples et peuvent se combiner. Difficile donc de chiffrer le coût précis d'une campagne de télévente. L'enjeu est donc logiquement de vérifier l'adéquation économi-

que entre la marge dégagée par la vente et la commission prise par le prestataire tout en étant imaginatif sur l'évolution de la rémunération de ce dernier : les premiers mois de campagne, où l'on creuse le sillon du produit, peuvent passer par une rétribution au contact argumenté, les suivants en se basant sur les ventes effectives, par exemple.

## Ces PME qui choisissent de télévendre en interne



Jean-Olivier de Bérard, président de Webcentric.

Faire sa télévente tout seul, le service internet Calameo a franchi le pas. « Nous avons tenté de le faire en externe avant de changer de cap : notre solution de partage et de publication de documents en ligne est un produit complexe, qui nécessite jusqu'à cinq ou six appels téléphoniques pour conclure une vente, ce qui est un laps de temps peu intéressant pour les centres externalisés. De même, notre produit appelle des échanges téléphoniques pointus sur des spécificités techniques qui évoluent sans cesse. Du coup, en passant par l'externe, nous avions une réactivité moins grande sur les questions fines et techniques, ce qui pénalisait l'aboutissement des appels », se rappelle Jean-Olivier de Bérard, président de Webcentric, la société parisienne qui édit

Calameo. Il y a deux ans, le service franchit donc le pas, en profitant, il est vrai, d'opportunités offertes par des actifs matériels et humains dont elle disposait déjà en interne : la société a tout d'abord la chance de disposer d'emblée d'un standard téléphonique développé, qui permet de gérer des fonctions clés de la télévente (écoute des conversations, créations de groupes, etc.), et elle dispose en interne d'informaticiens capables de développer les outils permettant d'exploiter des bases de données et des outils de suivi. « On a dû investir 8.000 à 10.000 euros sur cet aspect de bases de données », poursuit Jean-Olivier de Bérard.

Quatre à cinq fichiers par an. Et pour alimenter ce dispositif, la PME adopte comme stratégie d'acheter quatre à cinq fichiers clients par an. « Il s'agit de fichiers peu chers, de qualité moyenne, mais qui nous donnent une vision globale des entreprises de France et nous permettent de les sectoriser grâce à leur code APE. Nous pouvons alors faire des tests de vente sur des secteurs précis. Si un de ceux-ci répond bien à ce galop d'essai, on achète alors un fichier plus précis pour creuser le sillon de façon plus ciblée », explique le dirigeant. Aujourd'hui, quatre commerciaux sédentaires œuvrent pour Calameo, qui contacte entre 60 et 80 prospects par jour.

# IL Y A DES APPRENTIS SORCIERS ET DES APPRENTIS MOTIVÉS

## 1 SEUL REPRENDRÀ VOTRE ENTREPRISE

### RECRUTEZ-LE !

La Région Bretagne vous aide à recruter un ou une apprenti-e  
Informez-vous sur [www.bretagne.fr](http://www.bretagne.fr)