



HAL
open science

Les formes de la mise en relation et l'appui sur l'espace géographique dans la vente de services par téléphone

Emmanuel Kessous, Alexandre Mallard

► To cite this version:

Emmanuel Kessous, Alexandre Mallard. Les formes de la mise en relation et l'appui sur l'espace géographique dans la vente de services par téléphone. 2ème workshop Tic et dynamiques spatiales, Apr 2005, Cordes sur ciel, France. halshs-00363275

HAL Id: halshs-00363275

<https://shs.hal.science/halshs-00363275>

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 formes de la mise en relation et l'appui sur l'espace géographique dans la vente de services par téléphone.

*Communication au 2^{ème} workshop « Tic et dynamiques spatiales ».
Cordes sur ciel. 7 et 8 avril 2005.*

Emmanuel Kessous et Alexandre Mallard,
France Télécom, Recherche et développement
Laboratoire de Sociologie des Usages et de traitement Statistique de l'Information
38, 40, rue du Général Leclerc
92794 Issy Moulineaux Cedex 9
emmanuel.kessous(a)orange-ftgroup.com
alex.mallard(a)orange-ftgroup.com

Résumé

Le téléphone constitue un moyen important pour abolir les distances dans l'échange économique qui connaît un succès renouvelé, comme le montre le développement important que connaissent actuellement les activités commerciales et de service au téléphone. De quelle façon peut-on comprendre la possibilité de construire à distance des interactions de proximité entre des personnes ne s'entretenant que dans le cadre anonyme de l'échange économique ? On essaie ici d'apporter des réponses à cette question à partir d'une analyse des échanges téléphoniques entre vendeurs et clients dans un centre de télémarketing. L'analyse montre que le travail des vendeurs suppose dans ce contexte de mobiliser de multiples attaches de proximité, qui pour autant n'accordent qu'une place relative à la dimension spatiale en tant que telle. Ce résultat éclaire certains aspects du débat récent sur la délocalisation des services téléphoniques et sur le soupçon de déloyauté vis-à-vis du client final dont il serait porteur.

Abstract

The telephone is an important means to undermine the impact of distance in economic exchange, as shows the present successful development of commercial telephone services. How is it possible to explain the capacity to produce proximity interactions at a distance between people acting in the anonymous frame of the economic exchange? To provide some answers to this question, this paper draws on a fieldwork study conducted in a telemarketing centre, based on an analysis of the conversation between the commercial operators and the clients. It suggests that in this context operators mobilize a great variety of strategies to enhance proximity throughout the conversation, in a way that only moderately appeals to geographical signs, consideration or arguments. This result sheds new light on the controversy developing at the moment in France concerning the risks of economic relocation of services due to the development of information technologies.

A n'en pas douter, le téléphone fait partie des technologies qui ont contribué à affaiblir la barrière que constitue la distance géographique pour la réalisation des échanges économiques. Les historiens de l'économie ont de longue date mis en évidence le rôle que ces technologies ont pu jouer dans l'essor du capitalisme moderne, notamment parce qu'elles ont stimulé le développement des entreprises multi-sites (ouvrant ainsi la voie aux grandes entreprises caractéristiques du fordisme) et celui des activités boursières (Chandler, 1989; Aronson, 1997). Bien après que le téléphone s'est imposé comme l'un des outils permettant la coordination à distance des activités entre professionnels des marchés, il semble désormais que l'on assiste depuis une dizaine d'année à la généralisation de ce mode de communication dans les relations entre les entreprises et leurs consommateurs. La floraison des centres d'appels est emblématique de cette orientation (Buscatto, 2002, Cousin, 2002, Lechat et Delaunay 2003, Flichy et Zarifian 2002). L'universalité et la simplicité du média téléphonique sont des atouts importants pour mettre en place des formes de proximité dans l'interaction à distance – ce qui tend à faire du commerce par téléphone une alternative ou un complément important au commerce électronique (Licoppe, 2001).

Ce mouvement s'appuie conjointement sur le progrès technologique des industries des télécommunications et sur les transformations du capitalisme. Il accroît la dynamique des marchés dans le pilotage des activités productives, fait de l'accès au client final un nœud stratégique dans le jeu concurrentiel et intègre de plus en plus le service comme l'un des éléments structurant la valeur de l'échange (Rifkin, 2000). Le développement de ces pratiques commerciales engendre des tensions importantes lorsqu'il met en relation des espaces économiques soumis à des régulations très hétérogènes. Le débat public qui s'est tenu récemment en France sur la délocalisation des activités de services offre une illustration remarquable de cette question. Dans une controverse plus générale concernant l'impact économique des délocalisations sur l'emploi dans l'économie française, les activités de service au téléphone se sont retrouvées sur la sellette, accusées de promouvoir des formes d'expatriation de l'activité productive d'autant plus inacceptables qu'elles apparaissent comme imperceptibles, et donc incontrôlables pour le client final. Ce qui fait la force de la médiation téléphonique, c'est-à-dire sa transparence et son indifférence face à la distance géographique, pouvait dès lors apparaître comme un obstacle à l'établissement d'une relation commerciale équitable. C'est ce soupçon qui a conduit le gouvernement à proposer une obligation d'information aux consommateurs de la localisation du centre d'appels et cela au tout début de la communication¹.

Au-delà de la dimension plus ou moins réaliste de ce mode de régulation, c'est finalement l'idée d'un caractère déloyal de l'apparence de proximité qui retient l'attention. Elle offre une bonne occasion pour s'interroger sur le statut très particulier de l'interaction commerciale au téléphone, pour examiner les ressorts de la proximité et le rôle que peuvent y jouer les

¹ Un projet d'arrêté a été rédigé et soumis pour avis au Centre National de la Consommation à l'automne 2004. Il comportait quatre articles dont les deux premiers indiquaient : « Article 1er. - Tout fournisseur de biens ou de services qui utilise les services d'un centre d'appel pour émettre ou recevoir des communications téléphoniques est tenu d'informer ses correspondants de la localisation géographique de ce centre d'appel. Article 2. - Cette information doit être délivrée en début de communication et figurer sur tous les documents commerciaux et publicitaires mentionnant les coordonnées du centre d'appel. Si l'entreprise a recours à des centres d'appel multiples et géographiquement distincts pouvant être joints soit par un seul numéro d'appel, soit par plusieurs numéros, leur liste doit figurer sur tous les documents mentionnant ces numéros ». Le projet a depuis été abandonné.

attaches locales et la distance géographique en tant que tels. C'est à élucider ce type de tension entre « apparence de proximité » et distance géographique que l'on voudrait se consacrer dans le cadre de cet article. Nous utiliserons pour cela un matériau empirique recueilli à l'automne 2001 dans un centre de télémarketing d'une agence de France Télécom travaillant sur le marché résidentiel et professionnel² et de manière expérimentale des PME de taille plus importante. Lors de cette enquête, nous avons réalisé des observations in situ, analysé une soixantaine d'interactions et effectué une vingtaine d'entretiens individuels avec les téléopérateurs et leurs responsables. Seule l'analyse de nombreuses interactions clients-vendeurs³ rend en effet possible le repérage des différents appuis conventionnels qui gouvernent la construction de relations de proximité. L'entretien qualitatif permet par ailleurs de faire remonter un certain nombre d'éléments sur la technique des téléconseillers. Il intervient ainsi comme un outil complémentaire a posteriori permettant non seulement de leur faire expliquer 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, position géographique du centre de télémarketing...). Dans un premier temps, on décrira la façon dont s'établit la relation commerciale dans ce contexte. On tentera dans une deuxième étape de mettre en perspective le rôle que joue la géographie dans ce processus de construction de la proximité au téléphone.

Construire un lien de proximité au téléphone

Du point de vue des modes de construction du lien interactionnel, la situation de télémarketing se différencie fortement du contexte des centres d'appels réactifs, qui ont été plus couramment analysés dans les recherches de sciences sociales. Entrer dans l'interaction n'y est pas une opération simple. 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 figure le difficile ajustement avec la personne appelé au téléphone pour « l'asseoir » dans une posture de 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 par une diversité de stratagèmes et de micro-pratiques qu'il pourra se rapprocher de son interlocuteur et parvenir à installer à cette situation particulière.

Ajuster les informations formatées par l'organisation commerciale et les déclarations du client: le travail informationnel du télévendeur

L'utilisation d'informations concernant l'identité du client fait partie des moyens privilégiés de ce type de démarche commerciale. Même si on n'est pas en contact physique avec elle, c'est bien parce que l'on connaît la personne à laquelle on s'adresse que l'on est capable de lui proposer l'offre la mieux ajustée. Pour comprendre les apports et les limites de cette ressource, il faut revenir aux modalités concrètes du travail des vendeurs. Ces derniers agissent dans le cadre de campagnes commerciales préparées par le service marketing. Le résultat de ce traitement parvient au vendeur sous forme de "fiches clients" fournissant à chaque fois des

² Ce marché rassemble en fait tous les petits professionnels et TPE, entreprises de moins de 10 personnes.

³ L'ensemble de ce matériau fait bien entendu l'objet d'un traitement anonyme respectant la confidentialité des opérateurs comme des clients.

renseignements permettant la prise de contact (nom du client, numéro d'appel) ainsi qu'un certain nombre d'informations supplémentaires permettant de connaître les produits qu'il loue ou les services qu'il consomme.

Ces informations sont mises à disposition du vendeur de diverses façons. Dans la campagne que nous avons suivie, une partie du travail se faisait sur la base de listing papiers communiqués aux vendeurs, une autre partie au travers du logiciel de CRM permettant une recherche et un affichage de l'ensemble des informations nécessaires de façon intégrée. Quoi qu'il en soit, le vendeur dispose d'informations qui sont potentiellement très riches pour établir un lien avec les clients dans le cours de la campagne. L'enquête montre que, de façon quelque peu paradoxale, l'usage de ces informations est limité, pour des raisons qui tiennent à la nature même des interactions pro-actives. Ce paradoxe trouve une explication liée à la nature même de ce type de lien marchand, à la fois intense et éphémère. D'une part l'analyse des dossiers clients peut s'avérer contre-productive dans le processus de prise de contact, d'autre part les informations doivent, lorsqu'elles sont utilisées, être en permanence réajustées avec la réalité issue du dialogue avec le client.

En effet, un nombre statistiquement très fort d'appels (50% dans la campagne qu'on a suivi) donnent lieu à une non-réponse ou finissent sur un répondeur⁴ 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 les cas où la personne appelée répond, il n'est pas rare que les informations consultées ne soient alors 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.

Une seconde limitation se produit dans l'utilisation par le vendeur des données issues du système d'information. Il n'a en général 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 se peut, par exemple, que la personne répondant au téléphone ne soit pas celle qui s'occupe habituellement de la gestion des produits et services téléphoniques. Même lorsqu'il s'agit de la bonne personne, il est fréquent qu'elle ignore le contenu exact de son dossier client – elle sera par exemple incapable de dresser la liste des options et avantages tarifaires auxquelles elle a souscrit, au-delà de l'abonnement lui-même. Sur les questions touchant à l'usage, le télévendeur peut encore se trouver confronté à un écart assez courant entre les pratiques déclarées par le client et leur

⁴ 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.

traduction dans des données objectivées de consommation (nombre d'appels passés en destination nationale, durée des appels locaux, etc etc). Si le recours aux informations qu'il détient *ex ante* joue donc un rôle primordial dans la construction d'une relation de proximité avec la personne qu'il a au bout du fil, le vendeur devra néanmoins arbitrer de façon pertinente et réaliser des efforts de traduction avec les éléments apparus dans le cours de la conversation, sous peine que celle-ci ne prenne une tournure perçue comme incohérente pour son interlocuteur.

Entrer en relation, s'appuyer sur le contexte et créer un espace de familiarité

Voyons maintenant comment se déroule la prise de contact proprement dite. 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 reçue à leur domicile et accompagnant la facture préalablement à la campagne « *Monsieur R.emy ?... 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 le 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 TPE sont les plus ciblées par la démarche télémarketing. Ce sont généralement les dirigeants qui s'occupent des relations avec les fournisseurs d'infrastructure et ils ont besoin qu'on aille 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 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 efficaces 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 sauraient 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 émotions⁵ 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 te 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.

⁵ 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* »).

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 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 pressentir un début d'intérêt. « *Le seul problème, c'est que vous m'appelez... 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.

Installer le dialogue, invoquer le marché et susciter la posture du client

Si le dialogue sur les avantages relatifs d'un service ou sur une proposition commerciale semble parfois quasi-naturel, c'est dans les situations d'échec de la connexion sur un registre marchand que l'on met à jour tout le pré-requis que ces échanges impliquent. Une des compétences du vendeur consiste à savoir installer la personne que l'on a au bout du fil – et qui, dans un certain nombre de situations, a interrompu une autre activité pour répondre au téléphone – dans une posture d'écoute qui, progressivement, se transforme en posture de client. Ce travail suppose dans une certaine mesure de parvenir à faire basculer la personne dans la posture du calcul (Callon, 1998). Dans de nombreux cas, cet ajustement nécessaire entre le télévendeur et la personne appelée 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 cas, plus intéressant pour nous, 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 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 l'installation téléphonique. Devant ces difficultés, la télévendeuse décide d'abrégier 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. La capacité pour le vendeur de percevoir l'acceptation ou le refus de cette position est importante, car elle qualifie la possibilité d'interrompre une conversation qui risque de ne déboucher sur aucune concrétisation commerciale. De ce point de vue, l'interlocuteur atone ne fait pas un meilleur candidat pour la vente par téléphone que celui qui marque clairement sa résistance face à la tournure que prend le dialogue. 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 pouvant s'interpréter clairement comme étant une acceptation ou un refus 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 terminent par un échappatoire du style « *Ok, envoyez moi une doc* », qui est bien souvent la marque d'un complet désintérêt (Kessous et Mallard, 2005).

Accéder au décideur

Sur l'activité proprement phatique que nous venons d'évoquer pèse en général une exigence juridique relativement forte pour le vendeur, qui est d'identifier 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'engager une conversation, mais bien de l'engager 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 clot 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 différent 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* », répond souvent l'interrogation « *C'est à dire qui gère au niveau des paiements, de l'infrastructure ?* », ou bien « *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 pro-active pour ce type de clientèle complexe, multi-sites ou multi-décisionnels sans une formatage précis et ordonné par le système d'information.

Il arrive que le seul résultat de l'appel soit d'identifier le nom de la personne qu'il faudra rappeler dans une phase ultérieure pour obtenir un dialogue pertinent. 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 certaine interaction par la musique d'attente qui masque l'interaction téléphonique que la standardiste effectue avec certains de ses collaborateurs. L'accès direct au client est interdit ce qui se manifeste par un filtrage caractéristique « *La personne qui s'en occupe est absente. Est-ce que vous pourriez rappeler demain matin ? - Avec plaisir. Ce serait Monsieur ou Madame ? - Vous appelez, je vous passe la personne directement* ».

Le lien entre dynamiques spatiales et proximité

On le voit dans beaucoup de situations décrites, la référence au lieu et à la géographie n'est pas nécessaire à la mise en relation marchande. Cela tient en partie aux types de produits proposés, des forfaits téléphoniques, dont les qualités standardisées s'adaptent à de nombreuses situations d'usages. Néanmoins, il existe un certain nombre de situations dans lesquelles "la géographie fait retour", que l'on voudrait ici examiner.

La relation historique avec l'opérateur de Télécom et son ancrage local

Un premier contexte dans lesquels la proximité géographique refait surface concerne toutes les situations dans lesquelles le dialogue commercial s'ouvre sur la possibilité d'une intervention chez le client, qui supposerait un déplacement sur le lieu lui-même. Ces situations sont rares dans notre enquête, on en trouve la trace lorsque survient une incertitude sur la possibilité de mettre en place un service complexe comme par exemple une connexion ADSL. S'il apparaît que le client évoque une impossibilité technique, la distance est souvent un frein pour déployer toute les subtilité de l'expertise (Kessous, 2005). Est-ce parce que le PABX de l'entreprise est obsolète ou parce qu'un boîtier a été adjoint à l'installation pour

rerouter les appels vers le fournisseur ayant les meilleurs tarifs en fonction de l'horaire et des destinations appelées ? Le téléopérateur par une série de questions tente de le découvrir, mais en l'absence d'une compétence symétrique de l'autre côté de la ligne (pour beaucoup de TPE, cette compétence est externalisée chez un prestataire de service), l'incertitude qui demeure met un terme à la poursuite de la négociation commerciale. Dans d'autres interactions le client fait référence à des interactions passées avec des acteurs locaux de France Télécom, ou évoque des noms de lieux qui devraient faire sens pour les protagonistes de l'échange et l'une des manières pour le téléopérateur de s'en sortir est de signaler son impuissance en évoquant de lui-même la distance qui le sépare de son interlocuteur. « *Vous savez je vous appelle de Strasbourg*⁶ ».

Cette tension entre le local et le national est peut-être plus forte à France Télécom que dans d'autres entreprises dans la mesure où la relation de service de l'opérateur s'est historiquement construite sur une présence de proximité. Le commutateur téléphonique est le premier lien physique entre le client et le réseau téléphonique et l'ouverture d'une ligne marque le rattachement à une agence physique proche du domicile et accessible via ce dernier par le 1014 (Kessous, Mallard, Mounier, 2004). Il y a encore quelques années l'ouverture de la ligne, outre le passage du technicien, supposait un déplacement physique de l'utilisateur à l'agence pour signer un contrat d'adhésion et récupérer le poste qui était à l'époque propriété de l'opérateur. Depuis, l'économie générale du secteur s'est totalement transformée mais ces attaches locales restent présentes chez certains des clients.

L'énonciation de la marque "France Télécom" à l'ouverture de l'appel réactive immédiatement cette relation entretenue sur le long terme entre la personne et 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 ou d'une faible présence dans le secteur des télécoms. En retour, cette immédiate identification de l'énonciateur peut provoquer l'inquiétude, car le lien historique n'est pas construit sur une référence au marché. En effet, en l'absence d'une explicitation 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 Montreuil. 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 Bagnolet ? – non, non, vous voyez, on vous appelle aussi !* ».

La facture téléphonique, un objet transitionnel entre le prestataire et l'utilisateur qui ouvre sur l'inscription géographique des pratiques de communication

Un second contexte intéressant de résurgence des dynamiques spatiales concerne l'usage de la facture téléphonique dans le dialogue commercial. Pour le vendeur, l'évocation de la facture est un moyen de construire du lien dans la phase la plus "phatique" de l'échange, celle de la prise de contact. En effet, la facture incarne concrètement la relation de service que le client entretient avec l'opérateur. Lui en parler, c'est donc mobiliser cette relation. Mais il s'agit

⁶ Tous les noms de Ville ou de personnes ont été remplacés.

également d'un moyen de thématiser le dialogue autour des usages du téléphone, ce qui permet de déboucher sur les offres que le vendeur doit placer et sur les dispositifs d'intéressement qui permettent d'attirer l'attention du client (Kessous et Mallard, 2005).

Les vendeurs vont donc utiliser la facture pour dialoguer avec les clients sur leurs utilisations du téléphone ou de l'Internet s'appuyant sur l'équivalence que la facture construit entre la consommation téléphonique et le réseau relationnel appréhendé dans son extension territoriale. 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 consommation détaillée appel par appel. Ces informations sont des construits historiques et réglementaires. Ainsi les zones locale ou régionale sont des catégories homogènes pour France Télécom et ses concurrents⁷. Par des opérations de traduction et par des retours constants entre les informations en provenance de la facture et une réflexion récursive du client sur ses usages, les téléopérateurs vont au fil des interactions faire apparaître des segments de son réseau de sociabilité. "*Je vois que vous avez beaucoup d'appels à l'international. – Oui, c'est mon fils qui est en Espagne, je l'appelle régulièrement.*"). On voit donc que le dispositif de médiation organisationnelle que constitue la facture est un moyen de mettre en relation une offre tarifaire et un réseau relationnel en s'inscrivant sur des catégories conventionnelles du proche (local, voisinage, national, international).

Le marquage de la proximité nationale et la traçabilité organisationnelle

Devant les difficultés pour entrer en relation marchande, il est légitime de se demander comment les vendeurs installent un dialogue et comment ils parviennent à interpréter le contexte pertinent pour une discussion commerciale. Il n'est pas inutile d'examiner comment ils se présentent. Le recours aux pseudonymes est fréquent dans l'univers du télémarketing. Le patronyme commun permet de protéger les téléopérateurs contre des comportements agressifs ou de harcèlement de la part des clients⁸. Dans l'agence concernée, les télévendeurs du plateau téléphonique se présentent en fait sous le même nom (par exemple "Frédéric – ou Frédérique... – Martin"⁹). 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 1014¹⁰ 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 (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

⁷ 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.

⁸ Des hypothèses de même nature conduit les acteurs des enseignes physiques (les caissières de supermarché par exemple), à ne révéler aux clients qu'une partie de leur identité, leurs prénoms.

⁹ Tous les noms de lieux, de personnes de sociétés ou d'offres commerciales que nous employons dans cet article sont eux-mêmes des pseudonymes.

¹⁰ Le 1014 est le canal commercial qui gère les appels entrants à l'initiative du client.

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 (Kessous, Mallard, Mounier, 2004). 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 de manière à réduire les cas de "ventes forcées" que l'opérateur tient à éviter pour conserver la confiance de la clientèle. Deuxièmement, ces retours d'explication étant chronophages, ils mettent en retard le téléopérateur dans ses objectifs par rapport à ses collègues – qui sont aussi parfois ses 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. Dans le centre d'appels où nous avons enquêté, si l'utilisation du patronyme commun est fortement conseillée, une liberté est néanmoins laissée aux téléopérateurs dans le choix de leur présentation.

Si la banalisation des noms des téléopérateurs ne pose pas de problème de dépersonnalisation de la relation de service dans la mesure où elle est immédiatement suivie de la marque « France Télécom », les noms utilisés peuvent être perçus comme un reniement d'une partie de leur identité par des personnes travaillant dans le centre d'appels. En effet, le patronyme retenu dans notre exemple, comme pour la plupart des centres d'appels, est court, aux consonances françaises, à la fois pour faciliter la mémorisation mais également pour évoquer comme catégories conventionnelles de la proximité, une accointance culturelle. Lors de notre enquête, certains téléopérateurs d'origine magrébine se montraient réticents à appliquer la règle et faisaient le choix de se présenter sous leur véritable identité. Ils marquaient ainsi leur refus de se couler dans une catégorie conventionnelle dont ils contestaient la neutralité, rappelant la non justification de conventions incompatibles avec le principe de commune humanité (Boltanski, Thévenot, 1991).

Les hypothèses de consommation attachées aux identités nationales

Il est instructif de constater que la référence aux attaches locales ou identitaires ne se limite pas aux débats concernant le choix d'un patronyme légitime pour une interaction de proximité. En effet, il apparaît que les téléopérateurs s'appuient sur l'information que procure le patronyme du client pour émettre des hypothèses concernant ses usages en matière de consommation téléphonique. Dans les processus ordinaires du télémarketing, les modèles de consommation multicritères couplés à un traitement statistique réalisés sur les bases d'information permet de définir les cibles des clients candidats à une offre commerciale. La rationalisation du marché s'effectue donc en amont des opérations de télévente et va, bien entendu, jouer un rôle important dans leur qualité. Que les clients soient mal ciblés par rapport à l'offre à promouvoir et c'est toute l'efficacité de l'interaction téléphonique qui s'en ressent. Mais au moment où il remobilise l'information marketing qu'on met à sa disposition, le télévendeur peut se saisir de certaines catégories informationnelles inattendues, comme par exemple le patronyme du client, qui en tant que tel n'a joué aucun rôle dans l'analyse statistique.

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 liste¹¹. Certains s'efforçaient alors 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 distances, les cartes pré-payées, ...) laissant peu de place aux opérateurs téléphoniques traditionnels.

L'organisation géographique des entreprises comme obstacle à la connexion marchande

Il existe une dernière situation où la géographie fait retour sur les interactions commerciales qui concernent plus directement les entreprises multi-sites. Ces entreprises 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'était pas le cas, la démarche proactive 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

L'utilisateur d'une ligne professionnelle étant rarement le décideur en matière de télécoms, il est peu concerné 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 d'offre et déploient une solution nationale difficilement contestable par notre télévendeur qui s'adresse au niveau local avec

¹¹ 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 seconde 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.

une offre formatée pour des clients individuels. Il s'agit clairement dans ces exemples d'erreurs de ciblage.

Dans ce genre de situations, les téléopérateurs les moins audacieux sont enclins à arrêter rapidement les frais et cela d'autant plus que la réalisation de leur objectif dépend indirectement du temps qu'ils consacrent à chaque interaction. D'autres plus téméraires vont continuer le jeu de pistes jusqu'à la personne décisionnaire, ce qui les conduit parfois à une situation paradoxale lorsqu'ils localisent cette dernière en dehors de leur périmètre d'intervention. Concrétiser la démarche commerciale dans ce cadre là et rentabiliser le temps passé à obtenir l'information décisive risque de les mettre en porte-à-faux avec d'autres vendeurs de l'organisation. Ne pas le faire, revient à nier le sens même des efforts déployés.

Conclusion

On le voit, si les dynamiques spatiales viennent parfois contrecarrer le déroulé logique d'une interaction commerciale proactive dans le cadre de la réactivation d'une activité de service¹², elles n'apparaissent pas déterminante pour justifier la localisation des centres de relation téléphonique à proximité géographique des clients. Certes, cette conclusion doit être nuancée par le fait que les services promotionnés dans le cadre de la campagne que nous avons étudiée sont relativement standardisés et ne nécessitent pas d'adaptation particulière au reste de l'installation (terminaux, réseau téléphonique, etc.). Comment comprendre dans ce contexte la polémique qui a conduit, lors du printemps et de l'automne 2004, le ministre de l'économie à suggérer l'instauration d'un label « made in France » pour les services gérés au téléphone¹³ ? Vise-t-il, comme les justifications de certains économistes libéraux le laisseraient penser, à corriger le caractère « déloyal » des transactions, les centres d'appels à l'étranger n'ayant pas la même structure de coûts, notamment salariaux ?

On ne peut répondre à cette question sans se référer à ce qui guide la construction européenne depuis le traité de Rome de 1957. Si l'Europe politique est encore aujourd'hui en débat, le marché unique est une réalité qui structure les échanges dans le cadre de l'Union. L'harmonisation des contraintes réglementaires puis les programmes de normalisation dans le cadre du CEN ont favorisé l'équivalence des qualités permettant aux échanges marchands de se déployer (Kessous, 1997). C'est une nouvelle étape, celle concernant les services et par ricochet les personnes, que certains économistes voudraient franchir. La polémique autour du projet de directive Bolkestein, du nom de l'ancien commissaire européen en charge du marché intérieur, visant à appliquer le droit du pays d'origine quelque soit le pays dans lequel une société propose ces services, illustre cette évolution. Or si la mise en équivalence des marchandises ne pose pas de problème de légitimité insurmontable, il en va tout autrement dès qu'il s'agit des personnes. Cet accroissement de la concurrence entre salariés a pour conséquence inévitable la fragilisation de la protection sociale et du niveau des salaires. C'est donc à la fois le caractère non civique de la démarche de délocalisation et une incertitude sur la qualité de la relation distance (et ses conséquences) qui sont visés par l'objectivation forcée

¹² Les signaux du marché sont beaucoup plus forts dans le cadre d'une activité marketing de conquête (c'est-à-dire par rapport à une cible de prospects et non de clients) dans laquelle la continuité de la relation de service n'est pas en filigrane de l'interaction commerciale, sans pour autant qu'il soit possible d'en déduire que la localisation géographique se justifie moins.

¹³ « Dire la vérité ne peut être critiquable » [...] « Cette mesure constituerait le pendant dans le secteur des services du made in France qui existe déjà dans les produits manufacturiers ». Nicolas Zarkozy d'après les échos du 24 septembre 2004.

de la localisation des centres d'appels. Mais l'incivilité est également avancée par les détracteurs de l'initiative gouvernementale, ces derniers décryptant derrière l'obligation de localisation, un relent de xénophobie, cette critique ayant certainement contribué à l'abandon de la réforme. Dans tous les cas, celle-ci aurait été difficile à mettre en œuvre, initier la conversation en introduisant le doute sur l'identité de l'interlocuteur¹⁴ ou en incitant la personne appelée à débattre du caractère justifié des délocalisations n'étant pas propice à la continuité du marché.

Un autre aspect contestable de cette contrainte réglementaire, c'est qu'elle suggérait un lien naturel entre la qualité d'une prestation garantie par la marque d'une entreprise et sa proximité géographique¹⁵. L'ambiguïté de la démarche repose sur la causalité qu'elle établit entre la sous-traitance (et donc implicitement une moindre qualité), les délocalisations géographiques et la perte de proximité. Or, nous l'avons vu, si les données géographiques apparaissent dans des situations ordinaires de vente par téléphone, à de rares exceptions près, elles ne sont pas déterminantes pour la réussite des transactions. Pour autant, nous avons montré dans ce papier que la connexion marchande ne se fait pas sans un travail relationnel important nécessitant de la part du téléopérateur l'évocation de catégories partagées sans lesquelles l'échange ne peut se déployer (Eymard-Duverney 1989, Dodier, 1993, Livet et Thévenot, 1994). Les compétences des personnes pour mobiliser ces catégories sont par ailleurs très inégalement réparties, pour certaines les médiations du marché (le prix, la remise, la bonne affaire...) suffisent à établir les bonnes connexions, pour d'autres, il faut passer par d'autres traductions. Établir un climat de convivialité par un dosage précis d'empathie, d'humour et d'adaptation au contexte contribue fortement au cheminement vers le marché. Les téléopérateurs disposent de très peu de temps pour ce cadrage qui reste délicat. Le nom de la marque d'une entreprise réputée ou familière, une connivence ne serait-ce que passagère entre les protagonistes de l'échanges sont des facteurs de réussite. La proximité culturelle contribue à ce travail relationnel, notamment parce qu'elle s'accompagne du partage d'un savoir conventionnel sans lequel l'échange ne saurait exister. Elle se confond parfois avec la proximité géographique, notamment lorsque les identités régionales sont fortes, mais prend souvent d'autres formes que nous avons tentées de décrire.

Références

- BOLTANSKI L. ET THEVENOT L., 1991, *Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BUSCATTO, M. 2002. "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique." *Sociologie du Travail* 44:99-118.
- CALLON M., 1998, *The Laws of the Markets*, Oxford, Blackwell publishers.
- CHANDLER, ALFRED. 1989. *La main visible des managers*: Economica.

¹⁴ Ce n'est pas là le moindre des paradoxes que la précision sur la localisation du call center, jette en même temps un doute sur l'habilitation du téléopérateur à agir légalement au nom de l'entreprise nationale.

¹⁵ « Il apparaît déloyal de laisser croire au consommateur qu'il bénéficie d'une relation de proximité avec une entreprise connue alors qu'il est en relation avec un sous-traitant implanté éventuellement dans un autre pays » Nicolas Zarkozy dans une note au CNC d'après les échos du 24 septembre 2004.

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

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, P., AND ZARIFIAN P. (Eds.). 2002. *Les centres d'appels*. *Revue Réseaux*, n°114: Hermès.

GADREY, J., ET ZARIFIAN, P. (Eds.). 2002. *L'émergence d'un modèle du service*. Rueil Malmaison: Editions Liaisons.

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, (2005, à paraître), L'expertise à distance. Coordination et distribution des compétences dans le traitement des sinistres d'assurance in Kessous et Metzger ed. *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermes-Lavoisier.

KESSOUS E., MALLARD, A. (2005, A paraître), Les appuis conventionnels du télémarketing. Ou comment mettre en œuvre le calcul économique au téléphone, Eymard-duvernay F., Favereau, O., Thévenot, L., Orléan A. eds., *Conventions et Institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, éd. La découverte.

KESSOUS E., MALLARD, A., MOUNIER C. 2004, « A la découverte du client - Gérer la proximité via différents canaux de la relation commerciale ». Communication à la 14ème conférence internationale du RESER - "TIC et relations de services dans une économie globalisée: enjeux pour les entreprises européennes", Castre et Toulouse, 23-24 septembre 2004, pp. 561-579.

KESSOUS E., MOUNIER C. 2004, « 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.

LECHAT N. et DELAUNAY J.-C., 2003, *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan.

LICOPPE, C. 2001. "Faire ses courses par téléphone ou par internet. Médiations technologiques, formes des échanges, de la relation commerciale et de la consommation." Pp. 73-102 in *Internet et commerce électronique*. *Revue Réseaux* 106, edited by Pierre-Jean Benghozi, Christian Licoppe, and Alain Rallet. Paris: Hermès.

LIVET, P., 1995, « Évaluation et apprentissage des émotions », *Raisons Pratiques*, n°6, EHESS, Paris

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

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.

RIFKIN, J. 2000. *L'âge de l'accès*: La découverte.