10ème congrès international des tendances du marketing - Paris 2011

L'écoute dans le contexte de la télévente d'un centre d'appels

Maryse Koehl

Professeur agrégée en économie gestion (ENS), docteur en sciences de gestion

Lycée Monge Charleville-Mézières - France

maryse.koehl@wanadoo.fr

L'écoute dans le contexte de la télévente d'un centre d'appels

L'écoute est considérée comme une variable déterminante dans la communication-négociation commerciale. L'écoute permet au vendeur de délimiter la personnalité, les besoins du client pour adapter au mieux son offre ; elle agit sur la qualité de la relation client.
Les objectifs de cet article sont de définir précisément le concept d'écoute dans une relation commerciale téléphonique et d'identifier les dimensions de l'écoute dans un domaine peu exploité : la télévente. L'étude prend en considération théories, pratiques et évaluations de l'écoute sur des appels entrants gérés par des téléconseillers travaillant dans un centre d'appels spécialisé dans la téléphonie mobile. Les résultas de l'étude mettent en valeur des techniques d'écoute spécifiques ainsi que des implications théoriques et managériales.

Mots clés : écoute, relation client, télévente, marketing direct, communication, centres d'appels

Listening in the context of telesales of a call center

Listening is considered as a determining variable in the commercial communication negotiation. Listening allows the salesman to delimit the customer's personality and needs to adapt his offer at best ; it acts on the quality of the customer's relation.
The aims of this article are to define precisely the concept of listening in a phoning commercial relation between telesalesmen and customers and to identify the dimensions of listening in a field that is less exploited : telesales.
The study takes into consideration theories, practices and valuations of listening on incoming calls managed by telesalesmen working in a call center specialised in the mobile telephony. The results of the study highlight the specific techniques of listening and enhance theoretical and managerial implications.

Key words : listening, customer relationship, telesales, direct marketing, communication, call center

L'écoute est une variable déterminante dans le processus de négociation (Karrass 1983) et la réussite de la négociation-vente (Moore, Eckrich et Carlson 1986, Hutcheson 2003). L'écoute favorise la confiance (Tracy 1995) et instaure une relation avec le client qui s'inscrit davantage dans le long terme (Comer et Drollinger 1999). Cependant, les études sur l'écoute sont surtout réalisées dans le cadre de la vente terrain basée sur une rencontre en face à face et non dans le contexte de la vente par téléphone pratiquée par des téléconseillers travaillant en centre d'appels. Or, la communication par téléphone implique, entre les interlocuteurs, des échanges uniquement auditifs, sans contact physique, sans vision. Le non verbal est absent. Seuls les mots, la voix, le sourire, les silences, les bruits filtrent à travers la ligne téléphonique ce qui élimine des composantes importantes d'une relation de communication en face à face telles que la gestuelle (Frick-Horbury 2002), le regard, les mimiques, les expressions faciales, les apparences. D'autre part, les téléconseillers effectuent leur mission dans des conditions de travail particulières suivant les centres de contacts : présence de bruits ambiants plus ou moins élevés, contrainte plus ou moins rigide de durée moyenne à respecter pour gérer un appel, utilisation de scripts ou liberté de dialogue, mesures plus ou moins instantanées des résultats par rapport à des objectifs de productivité et de rentabilité individuels et/ou collectifs, pression managériale, consultation et mise à jour des bases de données pour assurer la traçabilité des appels, charges émotionnelles… Ces éléments créent une relation client dont les particularités conduisent à s'interroger sur les caractéristiques de l'écoute pratiquée par les téléconseillers lors du traitement des appels téléphoniques avec des clients. La problématique posée dans cet article vise ainsi à caractériser l'écoute des téléconseillers en cherchant notamment si cette écoute est pluridimensionnelle de manière à développer un outil d'évaluation de l'écoute adapté au contexte de la télévente.

Cette communication poursuit plusieurs objectifs : délimiter le concept d'écoute et identifier des dimensions de l'écoute dans une relation commerciale téléphonique, proposer un outil d'évaluation de l'écoute conçu avec l'intervention régulière d'experts professionnels de la télévente et présenter les implications de la recherche au niveau académique, managérial et opérationnel.

Par rapport à ces objectifs, nous dresserons tout d'abord un bilan des travaux existants sur l'écoute à travers une présentation de la revue de littérature. Ensuite, nous étudierons les méthodes utilisées pour trouver les dimensions de l'écoute et développer un outil d'évaluation. Enfin, nous communiquerons et discuterons les résultats de l'étude de façon à conclure sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.

Revue de littérature

Les travaux consacrés à l'écoute dans un contexte de communication interpersonnelle en face à face permettent de constater que l'écoute est perçue suivant plusieurs approches.

1) L'approche de l'écoute en termes de composantes, de techniques et de niveau

Tout d'abord une orientation est prise pour considérer l'écoute à partir de composantes et de techniques. Ainsi interviennent en matière d'écoute, l'attention, la patience, l'empathie (Tracy 1995), l'intelligence émotionnelle (Goleman 1999, 2005), la concentration (Alessandra, Wexler et Barrara 1987) et deux principales techniques sont reconnues à savoir la technique de l'écoute passive et la technique de l'écoute active. La première équivaut à se taire pour entendre alors que la seconde implique questionnement, reformulation pour bien comprendre les mots, le sens des messages exprimés dans l'échange. Certains chercheurs associent parfois composantes et techniques pour retenir un concept très restrictif. C'est le cas notamment pour Comer et Drollinger (1999) qui retiennent le concept d'écoute active empathique dit AEL (Active Empathic Listening).

D'autres chercheurs abordent l'écoute par niveau, niveau pris au sens d'une graduation pour apprécier le degré d'implication du vendeur dans la recherche de connaissance du client. Ainsi, une classification peut être retenue en partant de l'écoute marginale, en passant par l'écoute évaluative et l'écoute active pour arriver à l'écoute active empathique (Comer et Drollinger). Au premier niveau, le vendeur n'écoute pas précisément ce que dit le client ; il est distrait, il entend sans écouter. Au second niveau, il est concentré, écoute mais au sens littéral des mots et ne perçoit pas le non verbal. Au troisième niveau, il traite vraiment le message (verbal et non verbal) et répond pour encourager la poursuite de l'échange. Au quatrième niveau, le vendeur applique l'empathie à son écoute active et a une implication authentique et sincère dans ce que dit le client. Il donne le véritable sens à la communication et s'investit réellement dans la connaissance du client. Ce niveau correspond à l'écoute la plus impliquante et donne à l'empathie toute son importance pour être au plus près du client afin de parvenir à le connaître précisément. Ce rapprochement permet alors au commercial de délimiter les attentes, la personnalité du client et de sélectionner les conseils et l'offre les mieux adaptés pour donner satisfaction au client.

2) L'approche de l'écoute en terme de processus

Lorsque l'écoute n'est pas envisagée sous un angle de composantes, de techniques ou de niveaux, une approche en terme de processus est privilégiée. Le concept d'écoute est alors perçu comme une succession d'étapes tel que le présente le modèle SIER de Steil, Barker et Watson (1983). Chaque lettre du modèle traduit une phase du processus d'écoute : S (sensing) renvoie à entendre, I (interpreting) renvoie à interpréter, E (evaluating) renvoie à évaluer et R (responding) renvoie à répondre. Ce modèle est souvent repris dans les études sur l'écoute et certains auteurs réunissent les étapes I et E en une seule étape visant à traiter l'information. C'est le cas notamment pour les travaux de Castleberry et Shepherd (1993) ainsi que de Ramsey et Sohi (1997) qui retiennent l'étape processing réduisant ainsi le processus à trois phases principales : entendre, traiter l'information et répondre. Considérer l'écoute comme un processus permet de mettre en valeur un suivi d'étapes dont l'enchaînement aboutit à formuler la réponse la mieux adaptée à ce qui est dit et compris. Le processus suit une logique qui part de ce qui est exprimé, entendu, compris et intègre la réponse qui traduit finalement le mécanisme mental mis en place pour qu'il y ait adéquation entre le message émis et le message reçu.

3) Les apports et les limites des travaux existants sur l'écoute

La revue de littérature démontre que l'écoute peut s'analyser en composantes, en techniques, en niveaux, en processus mais les approches tendent à privilégier un seul champ de vision et restent limitées à des relations interpersonnelles établies dans un cadre de face à face. Des travaux ont été effectués pour différencier l'écoute des vendeurs suivant le type de biens proposés à la vente (les voitures (Ramsey et Sohi 1997), les produits industriels (Comer et Drollinger 1999), les produits financiers (Bachrach 1995)) mais des études comparatives de l'écoute suivant le contexte de vente (face à face ou téléphonique voire électronique) restent absentes des recherches dont nous avons connaissance d'où l'intérêt d'étudier l'écoute dans le contexte de la télévente en centre d'appels. D'autre part, la revue de littérature met surtout en valeur l'écoute passive et l'écoute active. Or, il semble opportun de rechercher si, en matière de télévente, d'autres techniques d'écoute sont à intégrer afin de prendre en compte le fait que le téléconseiller soit conduit à adapter en permanence son écoute à chaque client qu'il a en ligne introduisant ainsi l'écoute adaptative qui est en étroite relation avec les travaux sur la vente adaptative (Weitz, Sujan et Sujan 1986, Morgan et Stoltman 1990, Bodkin et Stevenson

1996, Eveleth et Morris 2002). Weitz et al (1986) considèrent la vente adaptative par rapport au degré selon lequel le vendeur change ses comportements de vente, durant une ou plusieurs interactions avec le client, en fonction de la nature du contexte de vente. Ce type de vente implique une analyse de la situation et une sélection de stratégies de vente appropriées reliée à une connaissance pré-existante de situation de vente similaire. Les situations de vente sont alors catégorisées suivant des critères qui peuvent être, par exemple, le type de contact et le type de client (D'Astous et Guindon 1993). Le relationnel, l'expérience (Bodkin, Stevenson 1996), les scripts de connaissances (Gengler, Howard et Zolner 1995) sont des paramètres favorables pour pratiquer la vente adaptative. Mais si les travaux, dont nous avons connaissance, évoquent la nécessité d'écouter voire les aptitudes à l'écoute comme étant importantes pour permettre au vendeur de s'adapter, ils ne mettent pas, par contre, en valeur une écoute adaptative d'où la volonté de l'intégrer dans notre champ d'investigation. De même, il est intéressant de vérifier la place de l'empathie dans la relation téléphonique alors que son rôle dans la relation interpersonnelle en face à face n'est plus à démontrer puisque des chercheurs ont localisé précisément son implication dans l'écoute active (cf le concept d'AEL (Active Empathetic Listening) de Comer et Drollinger 1999). L'empathie est particulièrement valorisée dans les relations commerciales mais le fait d'orienter l'écoute seulement vers le client renforce l'idée que le client est roi et déséquilibre la relation. Ainsi, il paraît opportun de voir si l'assertivité n'a pas également sa place dans la relation client pour instaurer des échanges équilibrés par une double écoute : écoute orientée sur le client mais aussi sur le téléconseiller lui-même. Sa mission est alors accomplie pour apporter la bonne solution au client en se positionnant conseiller-vendeur spécialisé dans un type de bien ou de service ce qui va très au-delà d'une mission limitée à la réception d'appels téléphoniques avec un traitement standardisé.

Par rapport aux limites évoquées concernant les travaux existants sur l'écoute et aux objectifs fixés, la méthode de recherche adoptée est orientée sur une étude qualitative basée sur des entretiens auprès de responsables, de manageurs et de téléconseillers et une étude quantitative fondée sur des évaluations de pratiques d'écoute concernant la gestion d'appels entrants. La démarche suivie associe régulièrement des professionnels spécialisés en télévente de façon à prendre en compte la réalité du terrain et s'appuie sur le paradigme de Churchill (1979) mais sans inclure l'analyse confirmatoire.

Etude qualitative préliminaire

Dans un premier temps, une étude exploratoire qualitative est effectuée de manière à disposer d'éléments en provenance du terrain pour les intégrer dans la recherche.

1) Méthodologie

Quinze entretiens semi-directifs, en face à face, d'une durée de 45 minutes, avec prise de notes, sont menés auprès de responsables, de manageurs et de téléconseillers travaillant en centres d'appels spécialisés dans la vente de services : transport, énergie, téléphonie, banque-assurance. Ce dernier secteur est privilégié pour l'étude des réponses des téléconseillers car, suite aux entretiens avec des responsables de centres d'appels bancaires, il s'avère que pour certaines sociétés de banque-assurance (tel est le cas pour l'enseigne sélectionnée), la télévente est intégrée dans les carrières des commerciaux d'où une implication spécifique dans la mission. D'autre part, en effectuant la revue de littérature, nous avons constaté que le secteur de la banque-assurance est souvent sélectionné pour des études relatives à l'écoute mais dans un cadre de vente en face à face (Russ Alan Prince et Karen Maru File 1999, Goby et Lewis 2000). Aussi, le fait de réaliser des entretiens auprès de téléconseillers bancaires permet de compléter des études existantes sur ce secteur.

Le centre d'appels sélectionné est situé en province. Il est interne à une entreprise de notoriété nationale, travaille avec une clientèle répartie sur plusieurs départements de la région nord-est et emploie une trentaine de personnes partagées en trois équipes. Les produits proposés à la vente concernent des cartes bancaires, des comptes, des livrets et des produits d'assurance dits IARD (Incendies, Accidents, Risques Divers). Les entretiens sont réalisés auprès de téléconseillers chargés de gérer des appels entrants avec un objectif de vente à satisfaire. Le manageur a préalablement sélectionné les personnes interrogées en les informant qu'elles participeraient à une étude sans leur communiquer d'autres informations. Les entretiens sont effectués sur la base de l'anonymat et de la confidentialité des réponses formulées d'où une liberté d'expression et les personnes découvrent les thèmes de l'étude au moment de l'entretien ce qui favorise la spontanéité des réponses. Les contenus des entretiens sont synthétisés dans des tableaux précisant les profils des personnes interrogées. Les réponses sont classées suivant les thèmes étudiés et suivant leur proximité avec les points clés des thèmes pour être ensuite analysées par inférence.

2) Résultats

Plusieurs éléments communiqués par les téléconseillers confirment la revue de littérature. Ecouter n'est pas entendre mais pour écouter, il faut entendre. L'écoute est considérée sous plusieurs angles : l'écoute active, la détection des besoins, la connaissance du client (« l'écoute est un outil de connaissances ») et l'écoute repose sur des techniques : le questionnement, la reformulation, la prise en considération de la voix (« j'écoute la voix car la voix parle d'elle-même »). La voix est l'élément paraverbal qui parvient au téléconseiller dès les premières secondes de mise en ligne avec un client et véhicule des interprétations particulières qui peuvent guider le téléconseiller dans sa démarche d'où une forte attention à ses caractéristiques pour l'ensemble des conseillers interrogés.

L'écoute est considérée comme une démarche intellectuelle, « un échange : un aller-retour », un processus alternant réflexion-expression justifiant les orientations traitement-réponse évoquées dans des travaux (cf. Steil 1983 et Castleberry, Shepherd 1993). Les téléconseillers décrivent précisément leur façon de pratiquer l'écoute consolidant la présence de techniques, de processus et l'empathie est présente dans la démarche en étant assimilée à une écoute naturelle qui renvoie à l'idée d'instantanéité voire de spontanéité. Des composantes de l'assertivité filtrent à travers les réponses formulées par le biais de références au respect, à l'affirmation, à l'absence de forcing faisant ainsi le lien entre la satisfaction des besoins, du client et la mission du téléconseiller. A travers les entretiens, les téléconseillers précisent que la qualité de l'écoute est dépendante de la durée de l'appel et évoquent leur volonté de personnaliser le contact et de s'adapter à chaque situation. Diverses réponses mettent en valeur le niveau adaptatif : « l'écoute me permet de m'adapter au client », « j'écoute la voix et adapte la mienne », « j'adapte mon écoute pour satisfaire le client sans oublier ma mission de télévendeuse ». L'adaptation suppose l'appropriation justifiant une réponse ainsi formulée : « écouter, c'est s'approprier pour rebondir ». Les entretiens permettent ainsi de constater que l'écoute est totalement intégrée à la gestion des appels et dans le cas présent, les téléconseillers caractérisent de façon précise l'écoute sachant qu'ils n'utilisent pas les scripts car « les argumentaires types vont à l'encontre de la personnalisation du contact » et que « l'entretien doit être fluide et couler naturellement ». Le fait de ne pas utiliser les scripts donne beaucoup plus de liberté aux téléconseillers dans la gestion des appels et concrétise une certaine orientation vers la vente adaptative comme l'évoquent Eveleth, Morris (2002) dans un travail consacré à la vente adaptative dans un environnement de centre d'appels. La mise en avant par les téléconseillers de leur aptitude à s'adapter à

chaque client oriente ainsi l'écoute vers une écoute adaptative qui, à notre connaissance, n'est pas encore reconnue dans les travaux existants sur l'écoute. L'écoute adaptative est par conséquent l'apport déterminant des entretiens. Elle se concrétise par l'expression « je m'adapte » et harmonise le processus d'écoute pour traiter au mieux la diversité des appels des clients qui s'enchaînent en continu. L'analyse des entretiens permet ainsi d'enrichir la revue de littérature par des éléments du terrain indispensables pour associer pratiques et théories et contribue à préparer le cadre de l'étude quantitative.

Etude quantitative

Dans un second temps, une étude quantitative est effectuée afin de voir si les orientations dimensionnelles repérées dans le cadre de la revue de littérature et de l'étude qualitative se vérifient lors de la gestion effective d'appels téléphoniques par des téléconseillers de manière à proposer un outil d'évaluation de l'écoute. La réalisation de cette étude, se déroule en plusieurs étapes (cf. figure 1).

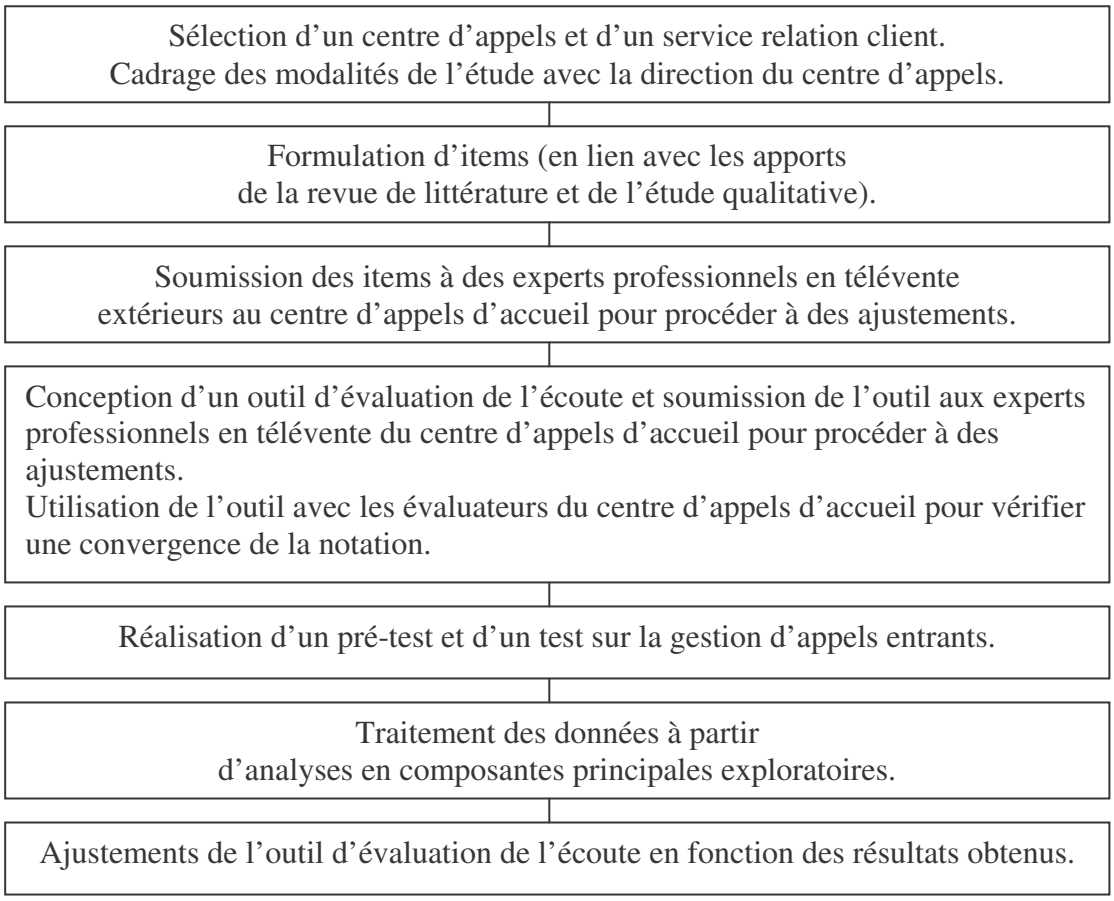

Figure 1. Les étapes de l'étude quantitative

Tout d'abord, un centre d'appels et un cadre de travail sont sélectionnés. Le centre d'appels retenu est un centre externe qui emploie entre 350 et 400 collaborateurs en fonction de l'activité. Il est implanté en région parisienne et a été créé en 1998 en réponse à un appel d'offres à un grand opérateur en téléphonie mobile qui lui confie aujourd'hui un portefeuille d'environ 670 000 clients titulaires seulement de forfaits. Le service retenu est un service du type front office et les appels évalués concernent des appels entrants avec proposition de vente d'un service nouveau. Chaque appel traité par un téléconseiller est à considérer comme une opportunité pour réaliser une vente. Les téléconseillers travaillent sans scripts, ils pratiquent le discours libre en respectant une certaine logique d'entretien définie par une charte du discours conçue par l'opérateur et en suivant les « règles d'or » fixées par le centre qui sont des repères clés. Parmi ces repères figurent en terme d'écoute les consignes « faire de l'écoute active, diffuser empathie et sourire ». Le support de notation utilisé par les manageurs évalue plusieurs points au niveau de la pratique de l'écoute : le questionnement, la reformulation, l'écoute attentive (absence d'interruption dans ce que dit le client), la réponse aux objections et la disponibilité du téléconseiller pour le client tout au long de l'appel. L'évaluation est non nuancée par une échelle puisqu'elle repose seulement sur une note différenciée binaire suivant que le point est appliqué ou non appliqué d'où une rigidité parfois source de désaccord entre manageur et téléconnseiller.

Ensuite, une recherche et une sélection d'items sont effectuées pour proposer un outil d'évaluation de l'écoute des téléconseillers. Une échelle d'évaluation de l'écoute interpersonnelle pratiquée par les vendeurs a été mise au point par Castleberry et Shepherd (1999) mais cet outil est utilisable seulement dans un contexte de vente en face à face en milieu professionnel et repose sur une autoévaluation par les vendeurs d'où la nécessité de proposer un nouvel outil. Celui-ci est élaboré en partant des apports et limites de la revue de littérature complétés par les résultats de l'étude qualitative. Un ensemble d'items est tout d'abord formulé en suivant un processus d'écoute fondé sur trois étapes : entendre, comprendre, répondre et en pré-associant à chaque étape une technique d'écoute (à l'étape entendre est associée l'écoute passive, à l'étape comprendre est rattachée l'écoute active et à l'étape répondre sont associées l'écoute adaptative et l'écoute assertive qui favorisent un consensus et permettent de positionner le téléconseiller comme un conseiller vendeur spécialisé impliqué dans ce que dit le client et dans sa mission) (cf. annexe 1). La liste d'items est ensuite soumise à des experts responsables de centres d'appels et des personnes chargées d'évaluer des téléconseillers extérieures au centre d'appels dans lequel s'est déroulée

l'étude. Ces personnes doivent se situer dans une évaluation uniquement focalisée sur les pratiques d'écoute sans vision, sans observation du téléconseiller et sans se mettre dans une situation d'évaluation incluant toutes les composantes et étapes recommandées pour réussir un entretien de vente par téléphone de manière à ne disposer que d'items centrés sur l'écoute. Au cours des échanges, divers ajustements sont réalisés : suppressions, ajouts, reformulations, choix d'expressions professionnelles et une nouvelle liste est retenue puis soumise aux responsables du centre d'appels d'accueil et à la personne spécialisée dans les outils de suivi de la qualité de la relation client. Après une analyse de chaque item, divers réajustements sont effectués (cf. correctifs présentés en caractères gras dans l'annexe 2) et chaque item sélectionné dans l'évaluation globale de l'écoute est étudié avec l'expert de manière à établir une fiche de cadrage des contenus évalués. Pour que l'outil soit opérationnel, chaque item est regroupé en fonction des quatre techniques d'écoute (écoute passive, écoute active, écoute adaptative et écoute assertive) auquel il est susceptible d'être rattaché. Une échelle de notation à 7 points allant de très mauvais à excellent est retenue de façon à graduer précisément l'évaluation de chaque item. Le support (cf. annexe 3) est conçu pour noter un téléconseiller sur trois appels différents reçus à des heures, des jours et des périodes différents d'où écoute 1, écoute 2 et écoute 3. Une évaluation globale ou détaillée est effectuée permettant de percevoir les points forts et les points faibles du téléconseiller au niveau de sa pratique d'écoute. La notation se présente soit sous forme d'un total, soit sous forme d'une moyenne par item ou par technique d'écoute en fonction des trois appels traités par téléconseiller. L'outil est exploitable par les responsables chargés de suivre individuellement les téléconseillers du centre qui peuvent ainsi établir une évaluation davantage nuancée puisqu'elle n'est plus binaire et comparer trois mesures de pratique d'écoute.

Enfin, il convient de vérifier si les dimensions de l'écoute envisagées sont bien représentées et si les items qui leur sont associés sont bien rattachés à la dimension préalablement définie. Pour épurer l'instrument, la méthode d'analyse utilisée est l'analyse factorielle en composantes principales. Des mesures ont été effectuées au préalable sur des appels par le chercheur et des évaluateurs internes au centre d'appels pour s'assurer que les données sont bien factorisables et vérifier une convergence de notation avant que le chercheur effectue seul les évaluations des appels pris en considération dans l'étude.

2) Résultats

Les résultats sont obtenus après application d'une analyse en composantes principales avec rotation orthogonale Varimax. Le choix de cette rotation se justifie pour préserver l'indépendance des composantes et éviter ainsi un partage d'informations entre les facteurs.

Les résultats d'un pré-test sur 150 appels entrants conduisent à éliminer trois items dont la communalité est trop faible (inférieure à 0,5). Ces items sont : « laisse le client s'exprimer », « adapte sa façon de s'exprimer à celle du client » et « réutilise le nom du client ». Le premier item est plus orienté sur la reconnaissance d'une liberté d'expression mais ce laisser parler peut perturber l'entretien si le client « raconte sa vie » sachant que le téléconseiller a une durée moyenne de connexion à prendre en compte pour un entretien téléphonique (durée fixée à 3'20'' dans le cas présent). Le second item vise à apprécier l'écoute de la voix et du style d'expression du client ; mais paradoxalement par rapport à ce qui était attendu (cf. les résultats de l'étude qualitative), cette écoute est peu pratiquée par les téléconseillers et ne peut donc être évaluée. De plus, cet item vise à se calquer sur la façon dont s'exprime le client sans appliquer une démarche de réflexion rattachée à l'écoute active. Le troisième item éliminé n'est finalement pas significatif d'une véritable écoute car, dès l'entrée en communication, le téléconseiller dispose de la fiche client à l'écran qui lui donne précisément les coordonnées du client. Par conséquent, l'exploitation du nom n'est pas toujours le reflet d'une écoute puisqu'elle peut aussi résulter d'une lecture de la base de données. Enfin, des items sont rattachés à une dimension différente par rapport à celle initialement envisagée. L'item « identifie le motif de l'appel » est rattaché à l'écoute passive et non à l'écoute active ; l'item « est dans l'échange » est relié à la dimension écoute active et non à l'écoute adaptative laquelle est alors caractérisée par les items «apporte une réponse adaptée ou apporte une réponse cohérente » et l'item « maîtrise ses émotions » intègre l'écoute adaptative.

En ce qui concerne l'identification des facteurs, quatre facteurs sont précisément mis en valeur et par rapport aux items qui leur sont rattachés, il est possible de leur attribuer les qualificatifs justifiant quatre techniques d'écoute : l'écoute passive, l'écoute active, l'écoute adaptative et l'écoute assertive. Les quatre dimensions expliquent 72,44 % de la variance totale. Les dimensions qui expliquent le plus de variance sont l'écoute active (45,12 %) et l'écoute adaptative (10,75 %) ; l'écoute assertive explique 9,63 % de la variance et l'écoute passive 6,94 %. L'alpha de Cronbach est satisfaisant puisqu'il est de 0,910. Le test de Bartlett est très significatif car sa valeur est de 0,000 et l'indice KMO obtenu est de 0,831.

Pour vérifier la qualité de l'instrument, un contrôle de fiabilité est effectué avec de nouveaux relevés d'écoute réalisés sur plus de 320 appels téléphoniques. Les résultats (cf. tableau 1) confirment les quatre dimensions identifiées dans le pré-test et celles-ci expliquent 68,57 % de la variance totale avec une prédominance de l'écoute active (45,2 %) et de l'écoute adaptative (11,4 %). L'alpha de Cronbach est de 0,913, l'indice KMO est proche de 0,899 et le test de Bartlett est très significatif avec une valeur de 0,000. Globalement, les items obtiennent des poids factoriels proches de ceux du pré-test. Les items « exprime son empathie » et « identifie le motif de l'appel » ont des résultats inférieurs par rapport au pré-test mais restent acceptables. Seul l'item « est accueillant » a un poids factoriel légèrement inférieur à 0,5. Cet item reste cependant dans le construit car il a été évalué en prenant en considération des expressions du type « je vous écoute », « je suis à votre écoute », « que puis-je pour vous ? » « je suis à vous » qui permettent d'apprécier une disponibilité d'écoute de la part du téléconseiller envers le client dès le début du traitement de l'appel sachant que les professionnels considèrent cette disponibilité comme un déclencheur du processus d'écoute.

ITEMS	**Poids factoriels**							
	Dimension 1 *Ecoute active*		Dimension 2 *Ecoute adaptative*		Dimension 3 *Ecoute assertive*		Dimension 4 *Ecoute passive*	
	Pré-test	Etude	Pré-test	Etude	Pré-test	Etude	Pré-test	Etude
Utilise les réponses pour continuer le dialogue	,896	**,806**						
Formule des questions de clarification	,812	**,871**						
Formule des questions de poursuite de dialogue	,767	**,860**						
Utilise les objections pour continuer le dialogue	,724	**,708**						
Exprime son empathie	,688	**,551**						
Est dans l'échange	,642	**,570**						
Reformule les points essentiels	,602	**,632**						
Apporte une réponse adaptée aux besoins du client			,848	**,820**				
Apporte une réponse adaptée aux questions du client			,843	**,810**				
Apporte une réponse cohérente avec les objectifs de la mission			,679	**,691**				

Répond sans mettre la pression					,847	**,899**		
Respecte le client dans ses propos					,757	**,759**		
Ne formule pas de conclusion hâtive					,719	**,665**		
Maîtrise ses émotions					,553	**,615**		
Identifie le motif de l'appel							,763	**,582**
Ne fait pas répéter le client							,729	**,772**
Est accueillant							,674	**,463**

Tableau 1. Structure factorielle comparative des ACP pré-test/étude

Par rapport à la réflexion de départ, les résultats de l'analyse en composantes principales identifient quatre dimensions d'écoute (écoute passive, écoute active, écoute adaptative et écoute assertive). Pour chacune d'entre elles sont rattachés des items spécifiques (cf. annexe 4 grille d'évaluation finalisée) qui capturent correctement le construit. L'écoute passive traduit la réception de ce qui est dit et la prédisposition à l'écoute, l'écoute active implique la compréhension des messages, l'écoute adaptive suppose la formulation de réponses et l'écoute assertive est orientée sur le relationnel. Ces dimensions caractérisent un processus d'écoute globale fondé sur trois étapes adaptées au contexte de la télévente : entendre, comprendre et répondre. La contribution des facteurs dans l'écoute globale permet de constater que l'écoute active est prépondérante. Cette place se justifie dans le sens où l'écoute active est l'écoute qui permet d'entrer mentalement dans l'univers du client pour pouvoir ensuite formuler des réponses, des conseils et une proposition commerciale adéquats. Le fait que la communication ne s'établisse que par le canal auditif renforce l'écoute active pour permettre aux téléconseillers de donner du sens aux éléments qui leur sont transmis sachant qu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur des composantes non verbales comme c'est le cas pour une relation en face à face. L'écoute adaptative est également importante : elle est la seconde dimension qui explique le plus de variance et ce résultat confirme l'intérêt de l'introduire dans la réflexion sur l'écoute. Le libellé « adaptative » est en adéquation avec la formulation des items rattachés au facteur et implique une écoute orientée sur la réponse apportée au client en fonction de ses attentes et en conformité avec les orientations de la vente conseil. Par contre, l'écoute assertive et l'écoute passive ont une contribution moins forte que les deux autres dimensions et l'item relatif à l'empathie a un poids factoriel moindre pour l'étude comparativement au résultat obtenu dans le pré-test ce qui conduit à nuancer sa

présence dans le traitement des appels et à intégrer cette réflexion dans l'analyse des enjeux et limites de la recherche.

Implications, limites et voies futures de la recherche

Les implications de la recherche sont académiques, managériales et opérationnelles.

Au niveau académique, il est possible d'apporter plusieurs contributions. Tout d'abord, en matière de communication, l'écoute est à positionner comme feedback indispensable pour donner du sens aux messages transmis et le fait de l'introduire précisément dans les schémas voire modèles de communication complète les théories générales sur la communication. La rétroaction par l'écoute est ainsi un apport pour les modèles circulaires de la communication qui ont succédé au modèle linéaire de C. Shannon et le rôle régulateur de l'écoute permet de l'impliquer dans les analyses consacrées à la régulation des systèmes de communication. Ensuite, les travaux sur la vente orientée client dont l'objectif est de satisfaire les besoins du client (Saxe et Weitz 1982) peuvent être enrichis en donnant à l'écoute une place à part entière pour entrer dans l'univers du client et le comprendre. Enfin, l'apport déterminant concerne les travaux consacrés à l'écoute dans un contexte de relation commerciale téléphonique avec la mise en valeur d'un processus d'écoute composé d'étapes et de techniques spécifiques qui traduisent un cycle d'écoute caractérisé par un pré-contact, un contact et un retrait adaptés à la gestion de chaque appel. Alors que l'écoute passive et l'écoute active sont particulièrement reconnues dans les recherches sur l'écoute, l'étude introduit une nouvelle approche en retenant l'écoute adaptative et l'écoute assertive. Les applications de ces deux techniques permettent de traiter un appel dans les meilleures conditions pour satisfaire le client mais aussi le téléconseiller qui doit assurer au mieux sa mission. Une relation commerciale établie seulement par un canal auditif via les télécommunicattions permet d'appréhender la relation téléconseiller-client en se centrant sur ce qui est dit, compris, restitué de manière à être sur une même longueur d'ondes afin de formuler les bons conseils mais également de réaliser un échange équilibré. L'écoute est alors centrale dans la communication téléphonique et s'applique à la fois du côté du client et du téléconseiller d'où l'enjeu de l'écoute adaptative et de l'écoute assertive. La première complète les recherches sur la vente adaptative (cf. notamment les travaux de Eveleth et Morris 2002) et instaure une relation personnalisée remettant en question l'image du « vendeur robot » qui déroule un script et s'engage dans une relation très standardisée. Elle s'introduit dans l'étape répondre et peut se définir comme « la formulation d'une réponse

adaptée aux informations reçues et comprises par un téléconseiller lors d'une interaction téléphonique avec un client». La seconde favorise un respect mutuel, une absence de vente forcée tout en permettant au téléconseiller de s'affirmer en réduisant des surcharges émotionnelles et des dissonances génératrices de stress.

Par rapport à une vente en face à face, il est aussi intéressant de reconsidérer l'empathie qui, d'après les résultats obtenus dans le cas de la présente étude, est rattachée à la dimension d'écoute active mais a une moindre place dans l'écoute des téléconseillers alors que les théories générales sur la vente la considèrent comme une variable indispensable pour réussir à « se mettre à la place du client ». Le fait que la durée des appels soit souvent limitée et contrôlée, que le traitement de l'appel soit encore trop souvent technique, enchaîné au plus vite pour réduire les temps d'attente en ligne et que la démotivation touche parfois les téléconseillers peut expliquer une empathie plus réduite. Ce constat apporte ainsi une contribution supplémentaire sur l'étude de l'empathie dans les relations commerciales et relativise sa place suivant le contexte de vente.

Au niveau managérial et opérationnel, la recherche réalisée permet de mettre à la disposition des manageurs de centres d'appels un outil d'évaluation centré uniquement sur l'écoute et non sur le traitement global d'un appel. Il est alors possible d'identifier pour chaque téléconseiller ses forces et ses faiblesses au niveau de l'écoute (par rapport à l'application d'items ou par rapport à l'application d'une dimension d'écoute) de manière à mettre en place des plans de formation au contenu très précis pour améliorer les pratiques d'écoute, plans soutenus éventuellement par des actions de coaching. L'outil s'inscrit dans une optique de personnalisation des contacts qui est en adéquation avec les attentes actuelles des clients et la volonté des dirigeants d'améliorer l'image et le fonctionnement interne des centres de contacts. Privilégier un relationnel qualitatif remet en question un management axé sur des pratiques tayloriennes visant à satisfaire des objectifs essentiellement quantitatifs et invite les manageurs à suivre de nouvelles orientations pour apporter davantage de flexibilité au niveau du management de la relation client. Renforcer la pratique de l'écoute est source d'enjeux commerciaux (satisfaction client, ventes, fidélisation) mais implique également des enjeux en termes d'image, d'éthique voire de culture d'entreprise (sérieux, confiance, qualité dans la relation), et des enjeux au niveau de la mission des téléconseillers (autonomie, liberté de dialogue, responsabilisation, motivation) agissant sur la performance globale des équipes. Les pratiques d'écoute peuvent ainsi réduire le temps de mise en oeuvre de solutions, l'attrition, la démotivation voire l'absentéisme et le turnover qui sont des problèmes très

présents dans des centres d'appels. L'écoute réduit la répétitivité, suppose des adaptations impliquant davantage le téléconseiller dans la recherche d'une solution personnalisée d'où une mission plus engageante et motivante dans la gestion de la relation client qui renforce l'efficacité du téléconseiller. Ces implications méritent également considération pour offrir aux donneurs d'ordre une prestation de service de qualité et disposer ainsi d'avantages concurrentiels relatifs au facteur humain alors que très souvent ils se situent au niveau financier (coûts, marges, rentabilités).

La recherche présentée ouvre de nouvelles voies d'investigation justifiées par le sujet étudié mais également par les limites de l'étude dont les résultats ne peuvent être que rattachés au contexte sélectionné sans leur donner une portée généralisée. Par rapport à l'écoute, divers thèmes tels que le marketing relationnel, la négociation commerciale téléphonique, la culture commerciale sont directement impliqués pour réaliser des expériences dont les résultats permettraient d'établir des comparaisons sur des pratiques d'écoute et sur leurs enjeux. Des sujets peuvent situer l'écoute en variable explicative ou variable expliquée d'où des axes de recherche particulièrement étendus notamment sur le terrain de la variable expliquée qui est moins exploité par les chercheurs. Par rapport à l'outil proposé, il est possible d'envisager des études qui permettent d'apprécier le sens et l'ampleur de l'influence de variables (individuelles, professionnelles) sur la qualité de l'écoute de téléconseillers favorisant ainsi, à partir des résultats obtenus, la définition de nouveaux plans d'action en terme de recrutement, de rémunération, de fixation d'objectifs, de contenu de mission, de conditions de travail… Le fait d'avoir identifié plusieurs dimensions de l'écoute permet aussi de réaliser des travaux cherchant à évaluer l'impact de chacune des dimensions sur la relation client (au niveau de la satisfaction client, de la fidélisation par exemple) ou sur le volume des ventes de façon à adapter au mieux la gestion de la relation client et à mettre en place des contenus de formation personnalisés. De même est envisageable une analyse discriminante visant à apprécier le pouvoir prédictif des items sur la conclusion ou non d'une vente d'un bien ou d'un service. Enfin, les manageurs du centre d'appels d'accueil ont envisagé de comparer les pratiques d'écoute suivant les appartenances des téléconseillers aux équipes de manière à analyser si le style de management voire les directives émises par les manageurs peuvent influencer l'écoute. Suivant les résultats obtenus, une harmonisation du management des équipes et des transmissions de consignes serait alors mise en place.

Cependant, l'outil proposé résulte d'une étude exploratoire et cette limite appelle de nouveaux travaux conduisant jusqu'au stade confirmatoire sachant que des expériences basées sur des tailles d'échantillons plus grandes donneraient aussi davantage de portée aux résultats.

D'autre part, l'instrument d'évaluation a été élaboré à partir d'une étude effectuée dans un centre dit externe, spécialisé dans la télévente de biens et services téléphoniques, à effectif important, jeune et est par conséquent adapté à un cadre de travail précis sans enregistrement des appels pour respecter les règles éthiques fixées par la direction du centre, sans vision des téléconseillers. Aussi, il serait intéressant d'exploiter l'outil dans d'autres structures situées dans divers secteurs d'activité pour établir des comparaisons de résultats permettant de trouver des implications managériales adaptées à des organisations et des situations de vente diversifiées basées sur l'utilisation du téléphone voire le couplage téléphone-réseau Internet. Le fait d'évaluer l'écoute des téléconseillers en observant les téléconseillers (positions, gestuelles, prises de notes, utilisation simultanée de la base de données…) rajouterait des paramètres d'analyse pour enrichir la réflexion et apporterait des éléments de réponse sur le rôle des attitudes d'écoute. Il convient aussi de noter que la recherche est menée sur des évaluations concernant uniquement des appels entrants. Or le suivi d'appels sortants serait une approche complémentaire à exploiter pour vérifier si le téléconseiller a une écoute différente lorsque le client n'est pas l'initiateur du contact. Des évaluations d'écoute basées sur des traitements d'appels avec des clients ayant un profil, une personnalité voire des connaissances produits différentes sont des axes de réflexion également à prendre en compte notamment pour préciser le concept d'écoute adaptative. Des travaux portant exclusivement sur la voix seraient aussi à envisager pour travailler sur le paraverbal qui est très important dans une relation téléphonique. De même, une analyse basée sur les composantes (patience, concentration, intelligence émotionnelle, volonté…), la durée voire le moment des appels permettrait d'apprécier ces variables dans les pratiques d'écoute donnant ainsi une vision complète de l'écoute abordée sous l'angle processus-technique-composant. Enfin, intégrer également des évaluations d'écoute effectuées par des clients (rappel de clients par exemple juste après l'appel traité pour éviter une perte d'informations sur le déroulement de l'échange avec le téléconseiller) voire des autoévaluations réalisées par des téléconseillers permettrait d'élargir la réflexion pour comparer théorie, pratiques, perception de l'écoute et trouver des outils, des axes de travail visant à réduire l'écart éventuel entre écoute attendue, écoute appliquée et écoute perçue.

Finalement, l'écoute est une variable complexe, non réductible à un mécanisme auditif car écouter n'est pas seulement entendre. Toute recherche reliée à l'écoute ne peut que contribuer à mieux comprendre le concept et son application en vue d'harmoniser la communication et les relations commerciales dans des contextes de vente différenciés suivant les entreprises, l'offre proposée, les commerciaux et les clients.

BIBLIOGRAPHIE

- Alessandra, Wexler, Barrera (1987). Non-manipulating selling. Reston publishing company.

- Bachrach B. (1995). Establishing trust. Managers magazine, dec 1995, vol. 70, n°12, p 20-21.

- Bodkin C., Stevenson T. (1996). Antecedents of salesperson adaptive behaviour : the effects of relational, self consciousness and experiental variables. The journal of marketing management, spring/summer 1996, vol. 6, n°1, p 61-78.

- Castleberry S., Shepherd C. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. The journal of personal selling and sales management, New York, winter 1993, vol. 13, n°1, p 35-49.

- Castleberry S., Shepherd C., Ridnour R. (1997). Linking effective listening with salesperson performance : an exploratory investigation. Journal of business and industrial marketing, 1997, vol. 12, n°5, p 315-322.

- Castleberry S., Shepherd C. (1999). Effective interpersonal listening in the personal selling environment : conceptualization, measurement and nomological validity. Journal of marketing theory and practice, winter 1999, vol. 7, n°1, p 30-39.

- Comer L., Drollinger T. (1999). Active empathetic listening and selling success : a conceptual framework. The journal of personnal selling and sales management, winter 1999, vol. 19, n°1, p 15-29.

- D'Astous A., Guindon J. (1993). Facteurs influencant la selection de stratégies de vente d'assurance vie : une etude empirique. Canadian Journal of administrative sciences, sep. 1993, vol. 10, n°3, p 191-200.

- Eveleth D. Morris L. (2002). Adaptive selling in a call center environment : a qualitative investigation. Journal of interactive marketing, winter 2002, vol. 16, n°1, p 25-39.

- Frick-Horbury D. (2002). The effects of hand gestures on verbal recall as a function of high- and low-verbal-skill levels.The journal of general psychology, apr. 2002, vol. 129, n°2, p 137-147.

- Gengler C., Howard D., Zolner K. (1995). A personal construct analysis of adaptive selling and sales experience. Psychology and marketing, jul. 1995, vol. 12, n°4, p 287-304.

- Goleman D. (1999). L'intelligence émotionnelle. Edition R. Laffont.

- Goby V., Lewis J. (2002). The key role of listening in business : a study of the Singapore insurance industry. Business communication quarterly, jun. 2002, vol. 63, n°2, p 41-51.

- Hutcheson S (2003). If you want them to buy… better listen to what they need. The American salesman, feb. 2003, vol. 48, n°2, p 28-30.

- Karrass G. (1986). Marché conclu : les stratégies de la négociation en affaires. Editions Rivages.

- Moore J.R., Eckrich D.W., Carlson L.T. (1986). A hierarchy of industrial selling competencies. Journal of marketing education, spring 1986, p 79-88.

- Morgan F. Stoltman J. (1990). Adaptive selling. Insights from social cognition. The journal of personal selling and sales management, fall 1990, vol. 10, n°4, p 43-54.

- Ramsey R. Sohi R. (1997). Listening to your customers : the impact of perceived salesperson listening behaviour on relationship outcomes. Academy of marketing science, spring 1997, vol. 25, n°2, p 127-137.

- Russ Alan Prince et Karen Maru File (1999). Listen first, talk later. On wall street, New York, jan. 1, 1999, p 1-3.

- Saxe R., Weitz B. (1982). The SOCO scale : a measure of the customer orientation of salespeople. Journal of marketing research, august 1982, vol. 19, p 343-351.

- Steil, Barker, Watson. (1983). Effective listening : key to your success. Reading, Ma : Addison-Wesley publishing Company.

- Tracy B. (1995). Stop talking… and start asking questions Sales and marketing management, feb. 1995, vol. 147, n°2, p 79-87.

- Weitz B., Sujan H. and Sujan M. (1986). Knowledge, motivation and adaptive behaviour. A framework for improving selling effectiveness. Journal of marketing, oct. 1986, vol. 50, n°4, p 174-191.

Annexe 1 Liste préliminaire des items du processus d'écoute d'un téléconseiller

Etape 1
Entendre (sensing) écoute passive

- rester calme et patient
- savoir se taire pour laisser parler
- ne pas couper la parole
- ne pas avoir le monopole de la parole
- ne pas faire répéter

Etape 2
Comprendre (processing) écoute active

- détecter la personnalité du client
- adapter sa façon de s'exprimer à celle du client
- se focaliser sur ce que dit le client
- donner un sens aux mots
- exprimer son attention sur ce que dit le client
- identifier les résistances à l'achat par l'étude des objections
- nuancer les excuses et les objections

Questionner (processing) écoute active

- formuler des questions ouvertes
- formuler des questions de convergence
- formuler des questions pour encourager le dialogue
- laisser un silence après la question posée
- laisser répondre le client

Reformuler (processing) écoute active

- vérifier si ce qui est dit est bien ce que veut dire le client
- chercher à clarifier
- résumer les points essentiels
- paraphraser

Etape 3
Répondre (conclure) (responding) écoute adaptative

- apporter une réponse adaptée aux attentes du client
- apporter une réponse cohérente avec les contraintes internes

écoute assertive

- contrôler ses émotions
- répondre après avoir pratiqué les différentes étapes antérieures
- répondre sans mettre la pression sur le client
- accepter le refus sans agressivité
- respecter le client dans ses idées
- ne pas dénigrer

Annexe 2 Liste réajustée des items d'écoute d'un téléconseiller

Est accueillant
Reste calme et patient **(item reformulé : maîtrise ses émotions ***)**
Ne coupe pas la parole **(item reformulé en prenant aussi l'item suivant : laisse le client s'exprimer)**
N'a pas le monopole de la parole **(item supprimé par l'ajustement de l'item précédent)**
Ne fait pas répéter le client
Contrôle ses émotions **(item repris ci-dessus cf.***)**
Identifie les besoins du client **(item reformulé : identifie le motif de l'appel)**
Adapte sa façon de s'exprimer à celle du client
Réutilise le nom du client (début et fin de l'échange)
Exprime l'attention portée à ce que dit le client **(item reformulé : exprime son empathie)**
Identifie les résistances à l'achat par l'étude des objections **(item supprimé)**
Utilise les réponses pour continuer le dialogue
Utilise les objections pour continuer le dialogue
Nuance les excuses et les objections (**item supprimé)**
Formule des questions de poursuite du dialogue (pouvez vous m'en dire plus, me détailler…)
Formule des questions de clarification (qu'entendez vous par… pouvez vous me préciser ?)
Formule des questions de reformulation **(item supprimé)**
Formule des questions justifiées (je vous pose cette question car vous m'avez dit que… et j'ai besoin de savoir……. pour mieux identifier vos besoins) **(item supprimé)**
Ne formule pas plusieurs fois une même question à laquelle le client a déjà répondu (**item supprimé, reformulé avec l'item : ne fait pas répéter le client)**
Vérifie si ce que dit le client est bien ce qu'il veut dire **(item supprimé doublon avec formule des questions de clarification)**
Est dans l'échange
Résume les points essentiels **(remplacement de résume par reformule)**
Paraphrase **(item supprimé : la paraphrase est mal perçue)**
Apporte une réponse adaptée aux questions du client
Apporte une réponse adaptée aux besoins du client
Apporte une réponse adaptée aux connaissances produit du client **(item supprimé)**
Apporte une réponse cohérente avec les objectifs de la mission
Respecte le client dans ses propos
Répond sans mettre la pression **(sur le client : supprimé) (en s'affirmant : rajouté)**
Répond en restant neutre **(item supprimé)**
Ne formule pas de conclusion hâtive
Accepte le refus du client sans agressivité **(item supprimé)**
Valide la réponse du client **(item supprimé)**

Annexe 3 **GRILLE D'EVALUATION DE L'ECOUTE (version préalable)**

Code conseiller commercial	ECOUTE 1							ECOUTE 2							ECOUTE 3							TOTAL	MOY/item	MOY/fact.
Homme Femme	Jour							Jour							Jour									
Equipe	Heure							Heure							Heure									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
	TM	M	P	M	B	TB	Ex	TM	M	P	M	B	TB	Ex	TM	M	P	M	B	TB	Ex			
Est accueillant																								
Maîtrise ses émotions																								
Laisse le client s'exprimer																								
Ne fait pas répéter le client																								
Identifie le motif de l'appel																								
Adapte sa façon de s'exprimer à celle du client																								
Réutilise le nom du client																								
Utilise les objections pour continuer le dialogue																								
Formule des questions de poursuite du dialogue																								
Formule des questions de clarification																								
Utilise les réponses pour continuer le dialogue																								
Exprime son empathie																								
Reformule les points essentiels (pratique de la consolidation)																								
Est dans l'échange																								
Apporte une réponse adaptée aux questions du client																								
Apporte une réponse adaptée aux besoins du client																								
Apporte une réponse cohérente avec les objectifs de la mission (pratique du bilan conseil)																								
Respecte le client dans ses propos																								
Répond sans mettre la pression en s'affirmant																								
Ne formule pas de conclusion hâtive																								
TOTAL																								

Annexe 4 **GRILLE D'EVALUATION DE L'ECOUTE (version finalisée)**

Code conseiller commercial	ECOUTE 1							ECOUTE 2							ECOUTE 3							TOTAL	MOY/item	MOY/fact.
Homme Femme	Jour							Jour							Jour									
Equipe	Heure							Heure							Heure									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
	TM	M	P	M	B	TB	Ex	TM	M	P	M	B	TB	Ex	TM	M	P	M	B	TB	Ex			
Est accueillant																								
Ne fait pas répéter le client																								
Identifie le motif de l'appel																								
Utilise les objections pour continuer le dialogue (pratique du rebond au niveau objections)																								
Formule des questions de poursuite du dialogue																								
Formule des questions de clarification																								
Utilise les réponses pour continuer le dialogue (pratique du rebond au niveau réponses)																								
Exprime son empathie																								
Reformule les points essentiels (pratique de la consolidation)																								
Est dans l'échange (pratique du ping pong et rattrapage du dialogue)																								
Apporte une réponse adaptée aux questions du client																								
Apporte une réponse adaptée aux besoins du client																								
Apporte une réponse cohérente avec les objectifs de la mission (pratique du bilan conseil)																								
Respecte le client dans ses propos																								
Répond sans mettre la pression en s'affirmant																								
Ne formule pas de conclusion hâtive																								
Maîtrise ses émotions																								
TOTAL																								