

Une force de vente à géométrie variable

par Etienne Gless egless@lentreprise.com mis en ligne le 01/11/2004

Enquête. Seb, Microsoft, Orange mais aussi des PME : de plus en plus d'entreprises font appel à des forces de vente externalisées. Une solution qui permet de s'adapter sans embaucher aux pics d'activité.

Ne demandez pas aux commerciaux LG les caractéristiques du dernier portable Nokia, ce ne sont pas des techniciens formés au produit. Juste des poseurs de PLV. » C'est un grand manitou du marketing terrain qui parle. Révélateur de l'évolution que la grande consommation a connue en dix ans : une marque d'électroménager hi-fi vidéo comme LG externalise la quasi-totalité de sa force de vente. Il faut dire que cette dernière a pour mission essentielle de garnir les têtes de gondole. Apporter les prospectus, installer la PLV et les posters, bref théâtraliser les produits pour faire vivre les accords négociés avec la centrale.

1 OCCUPER LE TERRAIN EN GRANDE SURFACE

Le recours à une force de vente extérieure est très répandu dans la grande distribution, que ce soit de la part des PME ou des grandes entreprises. Il y a quinze ans, un chef de secteur négociait magasin par magasin avec son chef de rayon. Depuis 1995 et la centralisation des négociations, le rôle d'un commercial consiste davantage à vendre de la promotion que du produit. Il devient moins pertinent d'entretenir une équipe commerciale. De plus en plus d'entreprises l'ont réduite et recourent à une force de vente extérieure de manière ponctuelle, pour lancer un produit ou pour des commandes de réassort.

2 PÉNÉTRER UN NOUVEAU CIRCUIT DE DISTRIBUTION

La conquête de nouveaux territoires est l'autre raison classique du recours à une force de vente supplétive. Prenons l'exemple d'un industriel qui visite régulièrement les hypermarchés avec ses propres commerciaux et qui souhaite attaquer les supermarchés. Il fait appel à dix commerciaux supplétifs durant un mois. Cela va lui permettre de visiter 1 000 points de vente (cinq visites par commercial par jour pendant vingt jours). Le critère peut être aussi géographique : Vedrenne, une PME spécialisée dans les liqueurs à Nuits-Saint-Georges (21), s'est appuyée sur trois commerciaux extérieurs pour améliorer la diffusion en Rhône-Alpes de la Manzana verde (son nouvel alcool à base de pommes vertes). Ils ont tourné pendant un mois, visitant les cafés branchés de la région lyonnaise. Moyennant une offre promotionnelle (PLV gratuite, verres offerts...), les commandes ont afflué et la marque s'est fait connaître.

Autre cas de figure dans l'industrie, qui commence seulement à externaliser une partie de la fonction commerciale : l'entreprise qui souhaite s'implanter sur un marché à l'étranger. Sirona GmbH, fabricant allemand d'équipements dentaires, a par exemple eu recours à Force Plus pour vendre ses produits, très techniques et chers, en France. « Un contrat de six mois », précise Paul Cheucle, le patron de Force Plus. Le commercial a réussi à décrocher une grosse commande en quelques semaines au lieu des quelques mois habituels. « Du coup, il a été embauché par notre client », ajoute avec le sourire Paul Cheucle, qui n'est pas rancunier.

3 REDYNAMISER LES VENTES

Les ventes de Saint-Yorre accusant un certain fléchissement dans le circuit des cafés-hôtels-restaurants (les CHR), la marque d'eau pétillante a eu recours à 75 commerciaux extérieurs. En une semaine, 4 000 CHR ont été visités dans le cadre d'une action de redynamisation des ventes, qui comprenait une offre promotionnelle avantageuse, moyennant la signature immédiate du bon de commande.

Il peut s'agir aussi pour les supplétifs d'augmenter le taux de distribution numérique, la DN, c'est-à-dire le taux de pénétration sur une population de magasins. Rowenta (groupe Seb) devait améliorer dans le rayon électroménager la présence et la diffusion de ses aspirateurs sans sac et de ses robots multifonctions. Deux produits pour lesquels la marque n'était pas leader, supplantée par Dyson et Magimix. Le fabricant a fait intervenir la force commerciale d'un cabinet extérieur, Démosthène, à Dijon : celle-ci a formé les vendeurs de magasin pour qu'ils deviennent prescripteurs des aspirateurs et des robots auprès des consommateurs. Huit commerciaux-formateurs sont intervenus au nom de Rowenta pour former 2 000 revendeurs, chacun pendant une demi-journée. Quatre mois de travail ! « Action trop chronophage pour être réalisée par les commerciaux de Rowenta », explique Jérôme Deliry, fondateur de Démosthène. Microsoft France avait fait de même pour former les revendeurs d'Office 2000.

4 TESTER UN NOUVEAU MARCHÉ

Un fabricant de lingerie veut tester une nouvelle gamme durant l'intersaison sur le quart nord-ouest de la France. Pour ne pas détourner ses vendeurs de leurs activités régulières, il fait appel à des renforts. « Les industriels sollicitent nos services pour les 20 % de clients potentiels qu'ils n'ont pas le temps de prospecter, préférant se concentrer sur les clients qui leur apportent déjà le gros de leur chiffre d'affaires », explique ainsi Laurent Vastine, patron de Createam, une jeune société de forces de vente supplétives (créée en 2004), spécialisée en business to business. Createam travaille actuellement pour Culligan, dont les boutiques commercialisent des fontaines et du matériel de purification d'eau. Pour un secteur géographique peu développé, Createam s'occupe de prendre des rendez-vous, de qualifier les prospects, et prépare un plan de tournée qui fournira un fil conducteur au commercial.

5 GÉRER LES PICS D'ACTIVITÉ

Autre raison d'appeler des commerciaux en renfort : la saisonnalité des ventes. Les salades Pierre Martinet travaillent ainsi avec Démosthène. « Le coût d'une force de vente permanente n'est pas supportable pour quelques mois d'activité dans l'année », explique le traiteur intraitable.

Le numéro 1 mondial des jeux vidéo pour PC, l'éditeur Electronic Arts (300 millions de dollars de chiffre d'affaires), appelle quant à lui à la rescousse des as du marketing opérationnel durant les trois gros mois de la fin d'année (50 % des ventes) en France. Quatre commerciaux preneurs de commandes viennent épauler les huit commerciaux maison pour faire face aux pics d'activité, du 15 septembre au 31 décembre. Mais ce n'est pas tout. Une petite armée de merchandisers et d'animateurs des ventes déployée dans les Fnac, Auchan et compagnie a également pour mission de réussir le lancement de Sim's 2 ou de Burnout 3 ou de réapprovisionner les rayons en best-sellers comme Fifa. « Pour les commandes de réassort, les commerciaux extérieurs font très bien l'affaire », observe Wayne Flatt, le chef des ventes. Leur travail consiste aussi à faire la chasse aux ruptures, bête noire de l'entreprise : un produit comme Fifa doit se trouver en nombre suffisant en rayon et en réserve dans chaque magasin. Un job d'éleveur (prise de commandes, relevé de linéaires...) plus que de chasseur. Wayne Flatt résume la stratégie commerciale, qui détermine l'organisation retenue : « Nous investissons des millions de dollars pour créer un jeu, des centaines de milliers d'autres dollars pour en faire la pub à la télé et imprimer les catalogues. Nous devons aussi consacrer des dizaines de dollars pour que l'acheteur trouve le produit quand il le désire. Toute notre force de vente, externe ou interne, doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de rupture dans les approvisionnements. Un bon produit en quantité suffisante en rayon et en réserve avec si possible un peu de théâtralisation. »

6 SURMONTER UNE CRISE

« Coller un autocollant sur un produit défaillant, ou le retirer... ce n'est pas la partie la plus noble du métier, mais nos commerciaux sont parfois appelés à la rescousse juste pour fournir des bras », convient Christian Beghyn, le président de B&W Marketing Group, un des plus gros prestataires français. Comment parvenir à mobiliser sur tout un territoire une armée de fantassins de la vente aussi rapidement ? En interne, c'est impossible. La force de vente maison n'est pas calibrée pour répondre dans les plus brefs délais à un problème imprévu et de taille comme la défaillance d'un produit qu'il faut retirer illico des rayons. Visiter 3 500 magasins dans l'Hexagone en dix jours avec l'aide de trente-cinq personnes, un prestataire extérieur peut y parvenir pour peu qu'on mette un bon fichier à sa disposition.

7 PAS MOINS CHER QU'EN INTERNE

« Quel que soit le motif du recours à des commerciaux extérieurs, n'espérez pas faire des économies, vous transformerez juste une charge permanente en charge variable », confie un directeur commercial. Ces services se paient de 4 500 à 10 000 euros hors taxes et hors frais de déplacement par commercial pour vingt jours ouvrés (un mois de travail). En fait, tout dépend de l'expérience et de la formation demandées. A partir de 4 500 euros mensuels pour de la simple animation commerciale. Plus de 10 000 euros mensuels hors taxes pour un cadre MBA parlant deux langues avec expérience internationale, sur un projet de recherche de distributeur à l'étranger. « Je n'ai ni le temps, ni les moyens, ni même l'envie de gérer un parc informatique, des véhicules, des démissions, des recrutements, des absences, des bulletins de paie », lâche Jean-Louis Marquet, le directeur des ventes des céréales Jordans en France. Le gain de temps et de soucis compte aussi...

8 30 % D'ÉCART D'UN PRESTATAIRE À L'AUTRE

« Pour la même prestation, j'ai constaté des écarts de prix de 30 % », remarque en gestionnaire avisé Hervé Hoerdts. Le directeur grands comptes d'Electronic Arts a retenu B&W Marketing Group sur appel d'offres en fonction de trois critères : la multiactivité (services de call center, d'animation des ventes...), les engagements pris et bien sûr le prix. Sur huit sociétés sélectionnées par appel d'offres, Hervé Hoerdts en a retenu trois pour un grand oral avec le PDG de la société. « Avec B&W, nous avons un interlocuteur unique. Et c'est une entreprise indépendante, dont le PDG est accessible. On travaille avec des hommes, il faut qu'il y ait un bon feeling. » On ne sous-traite pas la fonction commerciale comme la gestion de la paie.

BONNE PRATIQUE

« NOUS AVONS L'EFFICACITÉ COMMERCIALE SANS TOUS LES SOUCIS DE GESTION »

JEAN-LOUIS MARQUET, directeur des ventes de Jordans (céréales pour adultes)

« Je n'ai ni le temps ni les moyens de gérer une force de vente interne. Il faut faire des choix. » Jean-Louis Marquet, directeur des ventes de Jordans (céréales pour adultes), est un pragmatique. Travailler avec la grande distribution coûte cher. Les conditions qu'on offre à une PME (moins de dix salariés chez Jordans France) pour être référencée ont un coût.

« Ici, on se consacre à notre cœur de métier : négocier avec les grandes centrales d'achat, innover dans le lancement de nouveaux produits. » Pour tout le reste, Jordans préfère externaliser entièrement plutôt que recruter des ressources fixes. L'entreprise a fait appel à une force de vente dédiée mise en place par un des gros noms du marché, B&W.

« Gérer en direct une force de vente, c'est gérer un parc de voitures, des absences, des maladies, des démissions. C'est développer aussi un outil informatique performant de remontée des informations, qui coûte plus de 75 000 euros. Je n'en ai ni les moyens financiers ni le temps matériel, ni même peut-être l'envie. Avec une force de vente externalisée, le coût de cet outil est mutualisé et partagé entre les utilisateurs. » La force de vente communique à Jordans les informations de terrain dont elle a besoin : elle contrôle les prix négociés avec la centrale, les parts de linéaire accordées, le "planogramme" (le plan d'implantation des produits dans un rayon donné). La force de vente fait respecter le plan d'assortiment et veille au référencement des produits dans les rayons. Elle intervient aussi pour des opérations promotionnelles ponctuelles. Le directeur commercial s'interroge : « Une force de vente en interne serait plus efficace, car le sentiment d'appartenance à l'entreprise est plus fort quand on est salarié. » Mais il ne regrette pas son choix : « Nous avons travaillé avec des agents commerciaux et des représentants multicartes ! Ils ont fait travailler les cartes qui rapportent le plus ! Pas la nôtre. » -

CHRISTEL SETBON, promoteur des ventes chez CPM pour le compte de Shell
« Mon job de commerciale supplétive : faire respecter dans les boutiques les accords négociés »

« Mon job ? Promoteur des ventes. Salariée de CPM, j'interviens pour le compte de Shell auprès des gérants de boutique afin de les aider à développer leurs ventes. Il s'agit de faire respecter la loi des "4 P" : un bon produit, bien placé, bien promotionné et au bon prix. » Sur son secteur (25 points de vente à Paris et en proche banlieue), Christel Setbon doit d'abord veiller au respect des accords négociés par la centrale avec les fournisseurs (produits alimentaires ou de beauté auto) et les « cat'man », alias les category managers, autrement dit les acheteurs de Shell. Elle doit s'assurer du débit des produits : ils ne doivent pas dormir en linéaire ni être manquants. Au-delà du merchandising, le gros de son travail consiste dans la réimplantation de boutiques (le « workshop »), qui, si elle est bien réalisée, peut doper de 25 % le chiffre d'affaires. Et bien sûr il y a l'animation du point de vente. Un job complet si on y ajoute la partie reporting. Le plus dur dans ce job ? « Faire respecter par les gérants les plans d'assortiment et les "planogrammes" ! Ils ne sont pas toujours persuadés de l'impact que cela peut avoir sur le développement des ventes », explique Christel Setbon.

Combien coûte un commercial externalisé ?

Animateur de ventes

De 4 500 à 5 000 euros hors taxes les vingt jours ouvrés

Technico- commercial

De 5 000 à 6 000 euros les vingt jours ouvrés

Chef des ventes

8 000 euros les vingt jours ouvrés

Cadre commercial international

De 8 000 à 10 000 euros les vingt jours ouvrés