

Les garder en interne ou faire appel à des commerciaux extérieurs ? Bien souvent, les industriels mixent les deux modèles. Voire tentent la mutualisation avec d'autres marques.

# L'externalisation des forces de vente en action

### TROIS MODÈLES, DES ATOUTS, DES LIMITES

■ **Le choix de l'internalisation.** C'est ce que font les grandes marques qui préfèrent avoir leurs propres ambassadeurs. Une main d'œuvre qui coûte plus cher et est moins flexible, mais qui a l'avantage d'être totalement dédiée.

■ **À mi-chemin,** certaines entreprises ont recours à des forces externes pour des coups (lancement de produits, pics saisonniers...) ou des formats de magasins bien spécifiques (proximité, supermarchés...).

■ **L'externalisation totale.** À la manière des Anglo-Saxons, des marques sous-traitent totalement leurs forces de vente.

*Lorina, nous avons une proximité linéaire évidente, explique Guillaume Quilliot, directeur commercial d'Eckes Granini. Pour les deux autres, nous avons juste besoin de savoir quels sont les plans de nos partenaires pour les mettre à exécution.* » La clé du succès de ce modèle hybride réside dans la mise en place d'un management renforcé. Six directeurs régionaux, deux directeurs de zones, et un directeur national des ventes sont nécessaires pour centraliser l'action et répartir les charges de travail. Les directeurs régionaux se réunissent par exemple tous les deux mois.

### Des compétences essentielles

Ce modèle de forces de vente semi-externalisées fait de plus en plus d'adeptes. Toujours dans le secteur des boissons, la marque de bières Bavaria partage avec Merisant, propriétaire de l'édulcorant Canderel, 25 commerciaux. Pour les réseaux de proximité, elle fait appel à 25 autres commerciaux, répartis entre des contrats en alternance et des permanents. Une souplesse qui permet d'assurer une visite tous les deux à trois mois dans les supérettes, un nouveau réseau pour le fabricant néerlandais. Quel que soit le modèle, interne, externe ou à mi-chemin, les industriels soignent leurs commerciaux et ne réduisent pas leurs effectifs. Au contraire. Coca-Cola Entreprise emploie 600 personnes à plein temps pour arpenter les grandes surfaces et vérifier que ses produits,

**L**es 51 chefs de secteur du groupe Eckes Granini, fabricant des jus de fruits Joker ou Réa, ont leurs habitudes. Ils visitent chaque semaine les plus gros hypermarchés, histoire de s'assurer que les produits sont bien en place. Pour les supermarchés, la tournée est mensuelle. Au total, ces commerciaux arpentent plus de 4 000 points de vente par an. Mais pas seulement pour les marques Joker ou Réa. Car, depuis cinq ans, ils dédient la moitié de leur temps à veiller à la mise en valeur des compotes Charles & Alice, des fromages Kiri et des limonades Lorina. Comment organiser son temps entre des produits situés dans des rayons qui n'ont *a priori* rien à voir ? « Avec



Le choix de l'externalisation, de la mutualisation ou de l'internalisation dépend notamment de la taille de l'entreprise, du poids de ses marques et des circuits de distribution.

© THINKSTOCK

nouveaux ou pas, sont au bon endroit, au bon prix. La tension entre les enseignes n'y est pas étrangère. « *Les produits ne se vendent plus tout seuls*, précise Antoine Perron, directeur des forces de vente chez CPM, une agence spécialisée sur cette activité. *Du coup, les industriels investissent sur les grandes surfaces. Et pour traiter cette demande, ils ont besoin de personnes qui connaissent le vocabulaire et les us et coutumes des points de vente.* » Mettre des formateurs sur des produits techniques comme l'électroménager n'est plus impensable.

#### Un atout pour conquérir la proximité

Même les grands groupes, les plus réticents au départ, s'y mettent. Il n'est pas rare qu'un Kraft ou un Procter & Gamble fasse appel à des forces de vente supplémentaires ou ponctuelles. Procter externalise ainsi depuis des années pour des formats de magasins bien précis : les supermarchés. « *En quelques années, le marché a beaucoup évolué*, poursuit Antoine Per-

**UNE PRATIQUE EN PLEINE EXPANSION**

<p><b>+ 10%</b> L'évolution en valeur du marché de l'externalisation en 2014 par rapport à 2013</p>	<p><b>160 à 180 M€</b> Le poids du marché</p> <p><b>2 000 personnes</b> Le nombre de forces de vente externes</p> <p><b>50 entreprises</b> proposent des services externes de forces de vente</p> <p>Source: Sorap</p>
---	--

ron. *Les commerciaux visitent des magasins délaissés avant. Paris était par exemple beaucoup moins couvert il y a trois ans. Aujourd'hui, les commerciaux apprennent à traiter la proximité.* » Or, l'externalisation offre plus de souplesse que les forces commerciales en interne. Le potentiel est assez important. Selon les chiffres du syndicat professionnel, la Sorap, cette activité, estimée entre 160 et 180 millions d'euros, croît de 10 % chaque année. « *C'est un marché encore atomisé avec une cinquantaine d'acteurs*, explique Éric Grasland, président



PHOTOS DR

ECKES GRANINI, LE CHOIX DE LA MUTUALISATION

60 personnes, mais à 50% de leur temps : c'est le modèle qu'a choisi Eckes Granini France pour sillonner hypers et supermarchés et veiller à l'installation des jus de fruits Joker ou Réa. « Nous mutualisons avec trois autres partenaires la moitié du temps », explique Guillaume Quillot, directeur commercial d'Eckes Granini. À savoir les limonades Lorina, dans le même secteur, mais aussi dans des rayons totalement différents, Charles et Alice (compotes) et Kiri Foods (fromages) ! L'avantage ? Atteindre une taille critique pour pouvoir peser dans plus de 4 000 magasins par an. Inconvénient : mettre en place un management renforcé, clé du succès de cette approche. Les « partenaires » doivent pouvoir échanger au niveau N - 1 pour que les forces des uns et des autres soient efficaces.

Pour bien mutualiser ses forces, Guillaume Quillot, directeur commercial d'Eckes Granini, prône des échanges directs entre les partenaires.



« Les grands industriels français ont encore peu le réflexe de recourir à des forces commerciales externes, contrairement aux Américains ou aux Anglais. Surtout dans l'agroalimentaire. Dans d'autres secteurs, plus jeunes, comme la high tech, les groupes, arrivés plus tard sur le marché français, n'hésitent pas à franchir le pas. »



Éric Grasland, président d'Up Sell

d'Up Sell. Les industriels français, notamment les grands, se montrent assez réticents à recourir à une force externe. Alors qu'en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, 80 % des entreprises y font appel. »

De grands groupes préfèrent miser sur la durée

Danone, Ferrero, L'Oréal, Barilla, Lindt, Procter en France : tous ceux-là préfèrent former en interne leurs ambassadeurs. « Cela coûte plus cher, les processus de recrutement sont plus lourds, les frais fixes plus importants, mais, à long terme, ces grandes marques optent pour l'internalisation », signale Valérie Isabel, directrice chez Expéris Executive, cabinet de chasseurs de têtes. Un modèle qui plaît surtout aux grosses marques, les PME ayant des produits avec des cycles de vie plus courts. Leur formation est très variable. Avec un salaire d'embauche autour de 28 000 € annuels (hors primes et intéressement), le métier attire aussi bien des autodidactes que des bac + 2, voire plus pour ceux qui prétendent aux grands groupes. CPM embauche

aussi des seniors, de plus de 50 ans, qui veulent changer de cap ou qui commencent tout simplement à travailler. Le métier demande plusieurs compétences. « Le chargé commercial doit pouvoir aussi former les vendeurs », explique Valérie Isabel. Mais pour des lancements de produits, des pics d'activité ou des formats particuliers, les fameux réseaux secondaires, les renforts sont parfois inévitables et les industriels ne se privent pas de forces externes. « Lorsqu'il n'est pas nécessaire de tisser des relations au long cours avec le chef de rayon, et quand les enjeux de chiffre d'affaires sont moins importants, les industriels externalisent », estime Bernard Bourdon, associé chez IMPP. Et lorsqu'ils n'ont pas les moyens de s'offrir une flotte interne, et rechignent à une externalisation totale, il leur reste la mutualisation ou le partage avec un, voire plusieurs industriels. Éric Renard, PDG de La Phocéenne de Cosmétique (Le Petit Olivier), ne regrette pas son choix. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il partage ses 21 commerciaux avec Laurence Dumont. Les neuf commerciaux du second ont été intégrés à la force commerciale du premier. « Nous ne voulions pas seulement faire une économie de coûts, mais aussi gagner en performance, explique Éric Renard. Nos commerciaux roulent moins et passent partout. » Sur le terrain, les 21 professionnels ont redéfini leurs territoires, à raison de deux ou trois départements chacun, contre huit auparavant. Les deux PME sont complémentaires, avec des marchés différents. Et, pas folles, elles n'ont pas mis en commun les négociations commerciales avec les centrales d'achats. Un pari osé qu'ont également fait Eckes Granini ou Bavaria. ■

MAGALI PICARD

# « Rendre chaque visite rentable »

C'est ce qu'a présenté UP SELL, expert en Externalisation Commerciale, lors de la Conférence « Force de Vente » LSA qui s'est tenu mercredi dernier, le 11 juin.

Grâce à des outils de management innovants développés en interne, UP SELL répond à une exigence normale et cohérente de ses clients : augmenter la performance des commerciaux.

**L**es entreprises ont de plus en plus besoin d'optimiser leurs budgets et d'obtenir un retour sur investissement rapide. C'est pourquoi UP SELL s'est doté d'outils de travail innovants garantissant la performance de ses forces de vente supplétives.

**1. Augmenter le temps travail utile.** Avec des balises GPS installées dans les véhicules et des programmes d'analyse spécifiques, le bénéfice est immédiat. La **géolocalisation des voitures** et son suivi permet de juger de l'efficacité du plan de tournée, du temps de travail en magasin ou encore de gérer la « vraie » consommation de la voiture.

**2. S'assurer que le travail est fait et bien fait.** Un outil de reporting tel qu'un smartphone ou une tablette, associé à une application développée en interne garantit que la visite est bien réalisée et que le relevé d'information est juste. La **prise de photo en magasin avant/après** confirme la véracité du compte-rendu lors de la **collecte des données sur le terrain en live**. Elle certifie la date, la localisation et permet d'évaluer la qualité de chaque intervention.

**3. Donner une vision globale et exhaustive de l'activité d'une équipe ou d'une personne** avec un portail web accessible en ligne. Il compile les **reportings quotidiens certifiés conformes** avec la géolocalisation, les données RH, les notes de frais, les objectifs, ... Le contrôle de gestion est facilité, l'analyse est dynamique et cela assure une réactivité quasi immédiate.

Ces outils garantissent l'augmentation du nombre brut de visites, mais surtout du nombre de visites gagnantes. Ce point est primordial ! Ils permettent aussi un ciblage optimisé des magasins qui ne sont pas encore « Perfect Store » et de suivre les plans d'actions.

UP SELL a démontré qu'avec son organisation et ses outils, ses forces de vente réalisent 30 % de visites gagnantes en plus. Dans un contexte tendu, faire beaucoup mieux avec moins est à considérer avec attention...

Laura MAUBREY

## Et vous ? Savez-vous toujours ce qu'il se passe sur le terrain ?



- Reporting sur smartphone ou tablette en live,
- Prise de photos obligatoire avant / après action (non falsifiable),
- Géolocalisation des voitures et analyse des temps de route, de travail, durée des visites...
- Reporting client en ligne, Datas et photos certifiées conformes,
- Intranet dédié à l'équipe : objectifs, réalisations, actualité marque et enseignes, formation.



EXPERT DE LA FORCE  
DE VENTE EXTERNALISÉE

*Choisissez une Force de Vente Connectée !*

[www.upsell.fr](http://www.upsell.fr) / [contact@upsell.fr](mailto:contact@upsell.fr) / 01 47 46 04 08