

TD 1 : l'externalisation : avantages, modalités et limites.

- 1) Identifiez les raisons qui motivent certains dirigeants à externaliser leur force de vente.
- 2) Mettez en évidence plusieurs types d'externalisation.
- 3) Présentez les limites de l'externalisation des forces de vente.

Externalisation commerciale. Trouver le bon dosage, Action Commerciale N°263 - 01/05/2006

Si l'externalisation tactique des forces de vente (animation, merchandising, lancement de produits, etc.) est aujourd'hui plus ou moins démocratisée, l'externalisation stratégique (prospection, fidélisation, grands comptes...) est loin d'être généralisée.

Vous évoluez dans un univers concurrentiel de plus en plus complexe et éprouvez un besoin de flexibilité grandissant. Manager une force de vente terrain n'est pas toujours aisé, sans compter la gestion du turnover et le temps passé à recruter. L'externalisation commerciale ne serait-elle pas une solution envisageable ? Vous pensez sans doute que c'est impossible. Qu'une telle décision représenterait plus une perte d'influence qu'un avantage compétitif. Chez Energizer, en tout cas, les nécessités du marché ont primé sur les craintes. En dix ans, le fabricant de piles est, en effet, passé d'une force de vente interne d'une trentaine de commerciaux à une externalisation de ses équipes sur le terrain. Les raisons d'une telle politique ? « Notre capacité de couverture du territoire était insuffisante. Nous recherchions plus de flexibilité et souhaitions transformer nos coûts fixes en coûts variables », argumente Franck Frogé responsable des grands comptes internationaux chez Energizer. La force de vente externalisée du fabricant – qui a tout de même conservé ses commerciaux grands comptes en interne – se compose à la fois d'une quarantaine de commerciaux permanents et d'effectifs intervenant ponctuellement lors de missions commando. Et ce, chez deux prestataires différents que sont Énergie Services et Daytona.

PROCÉDER PAS À PAS...

Energizer fait-il figure d'exception ? Apparemment. Les dirigeants commerciaux semblent encore réticents à confier leur force de vente à un tiers. « Pourtant, un dirigeant commercial est plus jugé sur la stratégie qu'il peut développer que sur la taille de sa force de vente », assure Jérôme Déliry, porte-parole du Sorap, syndicat professionnel de l'action commerciale terrain. Il faut aussi dire que la France ne reflète pas la même tendance que des pays comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne dans lesquels l'externalisation de la fonction commerciale est beaucoup plus courante. « À titre d'exemple, il y a quasiment trois fois plus de commerciaux externalisés en Grande-Bretagne que dans l'Hexagone, assure Georges Beaux, directeur général de l'outsourcer Service Innovation Group. Ceci s'explique sans doute parce qu'en France beaucoup d'entreprises considèrent la force de vente comme le pivot du business alors que dans les pays anglo-saxons, la place de la marque ou du produit est beaucoup plus valorisée... » Mais même chez Energizer, l'externalisation totale de la force de vente terrain

ne s'est pas faite en un jour. En 1996, l'industriel a commencé par confier les grandes surfaces alimentaires à un tiers, tout en se gardant les grands magasins spécialisés. Une démarche prudente, qui lui laissait une marge de manoeuvre. « Nous avons vite réalisé que le prestataire disposait d'un niveau d'expertise que nous n'avions pas nous-même atteint, notamment lors d'opérations promotionnelles où il fallait déployer un bataillon de vendeurs sur le terrain », confie Franck Frogé. Telle est, en effet, la première motivation des partisans de l'externalisation commerciale. « Certains industriels ont besoin d'une expertise terrain et ne sont pas capables de mettre en scène 25 vendeurs en un mois. Ils vont donc chercher une expérience ailleurs, chez les professionnels des forces de vente externalisées », affirme Jean-Claude Montaudoin, directeur commercial de Circular Provente, un spécialiste des forces de vente externalisées. En 1999, Energizer se sépare finalement de ses derniers commerciaux terrain. « Nous avons confié le reste de nos vendeurs – ceux qui travaillaient alors en interne auprès des grands magasins spécialisés – à un prestataire externe, relate Franck Frogé. En effet, la fonction terrain nous apparaissait importante, mais pas stratégique. Nous n'avons donc pas hésité longtemps. » Un argument relevé par Luc Denis, directeur général de CPM, un des leaders du marché des forces de vente supplétives : « Je défends fermement l'idée que l'entreprise doit garder la main sur tout ce qui est stratégique pour elle. Si notre métier est de mettre en place des missions à valeur ajoutée, il ne s'agit pas pour autant de missions stratégiques. » Ainsi, à l'instar d'Energizer, vous pourriez sauter le pas. En commençant prudemment... Par l'externalisation de votre centre d'appels, par exemple. Un acte qui semble aujourd'hui bien entré dans les moeurs, qu'il s'agisse de la qualification de fichiers, de la prise de rendez-vous, de la fidélisation ou de la prospection. « Une fois qu'on a rédigé un bon script, pourquoi ne pas confier une campagne à un prestataire ? Ce que nous avons d'ailleurs fait en juin 2005, remarque Thierry Bardin, directeur des ventes indirectes chez Xerox. Effectuer 5 000 appels en une semaine est impossible sans un centre d'appels interne surdimensionné. » Pour le moment, le dirigeant a décidé d'avoir recours à un prestataire uniquement pour des actions ponctuelles. « L'externalisation est faisable quand il n'y a pas trop de valeur ajoutée à déployer, poursuit Thierry Bardin, qui dispose, par ailleurs, de sa propre cellule de télévente. Le travail de suivi de l'information et de réponse aux questions des revendeurs est si précis que nous préférons en garder la maîtrise. » Cette réticence est encore largement partagée. « Je n'imagine pas comment former des commerciaux externes tant il faut disposer d'une grande compréhension du marché dans son ensemble pour aborder le client, même par téléphone », affirme Pascal Chesnay, vice-président en charge des ventes chez PTC, spécialiste des solutions de gestion de vie des produits. Un argument réfuté par Didier Briet, directeur du développement chez Phone Marketing, gestionnaire de centres d'appels, pour qui « externaliser constitue un avantage compétitif notable ». Et Anne-Sophie Legendre, directrice marketing d'Armatix, outsourcer en centres d'appels, de renchérir : « Le retour sur investissement est, qui plus est, facile à calculer. Les commerciaux sont souvent rémunérés à la vente. » Une fois cette première étape franchie, vous pouvez continuer par des actions ponctuelles ou en externalisant un canal de vente. C'est ce qu'a fait la société Laboratoires Urgo. Jusqu'alors absente de la grande distribution, elle a choisi, en 2005, d'externaliser une partie de sa force de vente avec la société prestataire Demosthène pour « pousser » ses marques distributeurs sur une période de dix jours. « Nous n'avons aucun lien avec les grandes surfaces. Mettre en place une force de vente externalisée a permis d'engager une réelle dynamique sans engager trop de frais », affirme Emmanuelle Repiquet, responsable de marché grand public. [...]

Moët Henessy Diageo, filiale de distribution de LVMH et Diageo, spécialisée dans le champagne et les spiritueux, a [...] testé pendant trois mois 11 vendeurs qui sont allés visiter 832 supermarchés. « Nos 40 commerciaux internes se concentrent sur les hypermarchés,

confie Jean-Philippe Maratray, directeur national des ventes de Moët Henessy Diageo. Avec ce test, nous avons souhaité, au dernier trimestre 2005, optimiser la distribution numérique en touchant des points de vente que nous n'avons pas l'habitude de visiter. » Une expérience que Moët Henessy Diageo pourrait renouveler en l'étendant, peut-être, à la période estivale, mais sans aucune certitude. Pour faire le pas de l'externalisation à plus long terme, il convient de se poser les bonnes questions. Selon Jean- Claude Montaudoin (de la société de forces de vente Circular Provente), « l'avantage compétitif se dessine en prenant en compte trois entrées : la segmentation clients, les différentes gammes de produits et les canaux de vente. Sur chacun, il convient de se poser la question de la place de ses concurrents ». Telle fut la réflexion de la marque Barilla pour démarcher un nouveau canal, celui des restaurateurs. Finalement, la société a décidé de défricher le marché avec une aide extérieure, quitte à réinternaliser, ensuite, si cela devenait trop stratégique. Tout comme ce fabricant de casques téléphoniques, « qui souhaitait aborder les centres d'appels et prendre des parts de marché à l'un de ses concurrents », relate Emmanuel Couturier, directeur commercial chez MGS Promotion, spécialiste de l'action commerciale terrain. Deux ingénieurs commerciaux ont décroché des rendez-vous et proposé les produits en test. « L'entreprise a ensuite choisi, au vu des bons résultats de nos vendeurs, d'embaucher ces commerciaux pour qu'ils poursuivent ce travail de prospection », conclut le prestataire. Certaines entreprises, une fois leur premier essai transformé, peuvent aller beaucoup plus loin dans l'externalisation. Jusqu'à l'absence totale de commerciaux terrain. C'est le cas d'Energizer, qui ne compte plus aucun commercial en interne, si ce n'est ceux dédiés aux grands comptes. C'est également la stratégie choisie par un traiteur belge pour implanter sa marque dans l'Hexagone. La mission, confiée à la société MGS Promotion, concernait au départ quelques vendeurs. Ils sont 11 aujourd'hui. Et, il y a peu, un poste de commercial comptes-clés a vu le jour, pour négocier avec les centrales. Un exemple qui reste néanmoins un épiphénomène dans les grands groupes. Les industriels gardent, en effet, jalousement en interne les négociations en centrales, ainsi que tous types de comptes-clés. « Nous tenons à garantir une vraie confidentialité concernant nos négociations avec les opérateurs et les centrales, car notre marché est hyperconcurrentiel », insiste Rafael Gonzalez, directeur marketing du fabricant de téléphones mobiles BenQSiemens. Si le dirigeant externalise sa force de vente terrain, il conserve donc ses liens avec les centrales et les opérateurs mobiles. Idem pour DHL Excel Supply Chain, qui exerce une activité B to B et dont chaque commercial est chef de projets. « Nous fonctionnons sur des cycles de vente longs, et nos commerciaux ne sont pas opérationnels avant deux années d'expérience. Nous travaillons, qui plus est, en mode projet, ce qui nécessite d'avoir tous les interlocuteurs sous la main. Dans ce contexte, l'externalisation est difficilement envisageable pour nous », argumente Jean-Marc Lami, le directeur du développement de l'expert en logistique.

PRISE DE RISQUES

On le voit, l'externalisation implique souvent une grande prise de risques, « notamment concernant la perte de contrôle de l'activité, puisque la relation clients est dans les mains d'un tiers », explique Cyril Végni (faculté d'Angers). Le risque de ne plus maîtriser l'information et le savoir-faire des commerciaux fait également partie des craintes des directions commerciales. Autant de freins qui font toujours réfléchir les industriels. « Nous vendons des services à valeur ajoutée qui nécessitent environ vingt jours de formation par an. Nous préférons donc préserver ces compétences en interne », explique Thierry Bardin (Xerox). D'autant plus que le commercial n'a pas qu'une simple mission de vente. Il détient la perception du marché. « Le vendeur a la capacité d'en comprendre les mécanismes et fournit ainsi des données fondamentales à l'entreprise et à son travail de veille, insiste Cyril Végni. En se séparant de cet acteur de la chaîne qui lie l'industriel à son client, on perd ce retour

d'informations et donc l'influence qu'on peut avoir sur le marché. » Un sentiment ressenti chez Energizer au moment de se lancer dans sa politique d'externalisation généralisée. « Nous nous disions que nous aurions plus de prise sur nos vendeurs en interne et que nous pourrions mieux les former, mais nous avons décidé de tenter l'externalisation et ne le regrettons pas », affirme Franck Frogé. Le risque est aussi de se retrouver dans un contexte social tendu, lié à la crainte des vendeurs en interne de se voir remplacés. « Au départ, le travail des commerciaux internes et externes se faisait sur deux canaux de vente différents, donc sans heurts. Mais la démarche d'externalisation s'est quand même accompagnée de quelques licenciements, se souvient Franck Frogé. Puis, en 1999, nous avons effectué un transfert d'activité. Le choc psychologique a alors été plus fort. Certains vendeurs n'ont pas voulu poursuivre chez les prestataires qui les reprenaient. » Une situation qui montre que les choses se font souvent dans la douleur. « Néanmoins, beaucoup ont compris que c'était une bonne décision pour l'entreprise. La preuve : ils étaient 18 en 1999, ils sont aujourd'hui 35 ! », conclut le responsable grands comptes d'Energizer.

CRAINTE DE PERDRE LA MAIN

Autre frein à l'externalisation : en perdant la maîtrise de ses clients, le directeur commercial redoute de ne plus avoir en main le management des équipes. C'est le premier critère cité par 23 % des entreprises qui ne pratiquent pas l'externalisation (16 % pour celle qui externalisent). C'est ce que révèle le Baromètre Outsourcing 2005, publié par le cabinet spécialisé en audit, droit et finance Ernst & Young. Cette étude dresse l'état des lieux des pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France (lire encadré p. 38). « Beaucoup de managers ne trouvent encore leur raison d'être, à tort, que lorsqu'ils managent et vendent, analyse Éric Grasland, directeur général de Daytona. La seule définition de la politique commerciale de l'entreprise ne leur suffit pas. » L'opérationnel demeure donc un axe fondamental dans les fonctions du directeur commercial. 13 % des managers qui ne pratiquent pas l'externalisation (16 % pour ceux qui externalisent) interrogés par Ernst & Young font d'ailleurs part de leur inquiétude concernant la disparition d'un certain savoir-faire dans le cadre de l'externalisation de la fonction commerciale. Des arguments contre lesquels Emmanuel Couturier (MGS Promotion), s'insurge. « Externaliser ne signifie pas déléguer. Cela demande, au contraire, une très forte implication du client. Le traiteur belge avec lequel nous travaillons agit ainsi comme avec ses propres équipes. Nous ne sommes en aucun cas des freins à l'action du client, qui reste maître de sa stratégie sur le terrain. » C'est pourquoi beaucoup d'industriels préfèrent opter pour une force de vente externalisée dédiée que mutualisée. Si la seconde est financièrement plus avantageuse, la première est gage de plus de disponibilité et d'investissement des commerciaux. « C'est la condition sine qua non sans laquelle nous n'aurions pas opté pour cette formule. Les commerciaux se sentent tout autant salariés du prestataire que collaborateurs de Ciel », insiste Henry Benamram, directeur commercial et marchés du fabricant de logiciels pour les PME Ciel. Pour visiter les grandes surfaces alimentaires et spécialisées, il a fait appel à une douzaine de commerciaux de B&W. « L'externalisation représente pour nous un avantage compétitif certain, car si nous savons parler à nos clients finaux ou à des revendeurs, nous ne connaissons pas le monde de la grande distribution. » Une fois les freins levés et les moyens mis en oeuvre pour rassurer en interne, « toutes les fonctions commerciales sont externalisables ; il n'y a pas de limite », assure Philippe Jonglez de Ligne, directeur commercial d'Ajilon, un autre prestataire de forces de vente externalisées. Il n'hésite pas à envisager l'externalisation du management. Une réalité pour Georges Beaux (Service Innovation Group), qui fournit déjà le management de la branche connectique de Thomson en France. « Seul le directeur commercial est interne, mais nous fournissons les directeurs régionaux en plus des commerciaux ! » Baliverne pour les uns,

une telle décision ne l'est pas pour Stéphane Benecchi, gérant du cabinet de conseil Auckland Management. Lui-même directeur commercial en externe de deux PME avec des forces de vente respectives de six et vingt commerciaux, il prône l'externalisation du management. « J'approche les grands groupes, conscient de leur manque de maturité sur cette idée. Mais ayant été directeur commercial et général chez Samsung, Epson et Nec, je sais combien les managers sont absorbés par de multiples tâches. En tant que manager externalisé, ma mission est de planifier le travail des équipes de vente quand le directeur commercial en interne s'attelle, lui, à une mission plus stratégique de reporting à la maison mère ou de mission au niveau européen. » Voilà sans doute le nouveau défi de l'externalisation commerciale. Alors, vous, manager commercial, êtes-vous prêt au partage des tâches ?

Par Isabelle de Chauillac