

ANIKA MICHALOWSKA

Quel avenir pour l'externalisation ?

L'externalisation, qui permet aux entreprises de répondre rapidement à un changement de stratégie et d'accéder à plus de souplesse et de simplicité, est reconnue et utilisée par 62 % des entreprises avant répondu à l'enquête TNS Sofres, "Baromètre Outsourcing - Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France", réalisée pour Ernst & Young. Un taux de recours stable depuis 1999. Toutefois, si dans les premières années de l'étude, les entreprises assimilaient l'externalisation à la sous-traitance, la moitié la définit aujourd'hui comme la délégation d'une fonction. Une entreprise sur deux externalise principalement trois fonctions : "distri-

L'Executive Interim a le vent en poupe

« L'externalisation est un phénomène qui dépasse les seules forces de vente et qui peut toucher toutes les entreprises, les plus grandes comme celles à taille plus humaine », souligne Christian Larger, P-dg de Gibory Consultants. Depuis une dizaine d'années, les entreprises font la chasse aux frais généraux et surveillent de très près leur ratio masse salariale/CA ou masse salariale/marge brute. Les temps ne sont plus à des équipes internes pléthoriques. Elles ont donc recours au consulting, à la sous-traitance ou à l'intérim externalisé. Les premières fonctions touchées sont les Dg, les directeurs financiers puis les DRH. Plus récemment, le concept a été étendu à d'autres fonctions dans l'entreprise, notamment les fonctions marketing et communication. C'est la raison pour laquelle Gibory Consultants a lancé en 2002, en association avec la société d'intérim Minerve, un nouveau département, Gibory Flexibility, qui veut apporter une réponse rapide aux difficultés des entreprises en matière de disponibilité de cadres confirmés en marketing et communication. Gibory Consultants dispose d'un vivier d'un millier de professionnels (60 % en communication, 40 % en marketing) et travaille au rythme de quatre nouveaux clients ou nouvelles missions par mois.

« Même nous, qui croyons au concept, avons été surpris par le succès de cette activité. Cela traduit un vrai changement des entreprises dans leur gestion des ressources humaines », reconnaît Christian Larger. Même si les demandes sont plus fréquentes pour des fonctions de communication, elles existent également en marketing.

« On pense le plus souvent à des missions d'intérim pour remplacer une personne en congé maladie ou en indisponibilité. » Ainsi, le responsable marketing en charge de la collecte de dons d'une grande association humanitaire partait en formation longue durée et avait besoin d'un remplaçant le temps de la vacance de poste. « Mais les missions en marketing que nous assurons ne se limitent pas à celles-là », précise Christian Larger. Et de citer quelques exemples récents. Un groupe de vins et spiritueux a souhaité s'appuyer sur un directeur marketing international intérimaire pour prendre en charge le lancement "de la dernière chance" pour une de ses marques de champagne. L'entreprise ne disposait pas en interne des compétences et de l'expertise requise. De même, un groupe chimique de phytosanitaire, en train de changer de positionnement d'entreprise, a eu besoin d'un regard externe pour faire évoluer son projet d'entreprise et la composition de son portefeuille de marques. Il a souhaité se faire assister à ce moment charnière par une expertise à la fois en marketing et en communication.



Christian Larger (Gibory Consultants) : « Même nous, qui croyons au concept, avons été surpris par le succès de cette activité. »

Une entreprise sur deux externalise

trois

fonctions :
 "distribution, logistique" (51 %),
 "services généraux" (49 %) et
 "informatique et télécommunications" (48 %).

buton, logistique ou transport" (51 %), "services généraux" (49 %), et "informatique et télécommunications" (48 %). Les pourcentages varient légèrement si l'on considère uniquement les grandes entreprises: les "services généraux" passent en première position devant "distribution, logistique ou transport". Seules 17 % des entreprises interrogées pour Ernst & Young externalisent le marketing ou la communication (16 % pour les grandes entreprises). Et pour celles qui externalisent cette fonction, 76 % le font pour la communication extérieure et 35 % pour les relations clients. Pourquoi ce retard ?

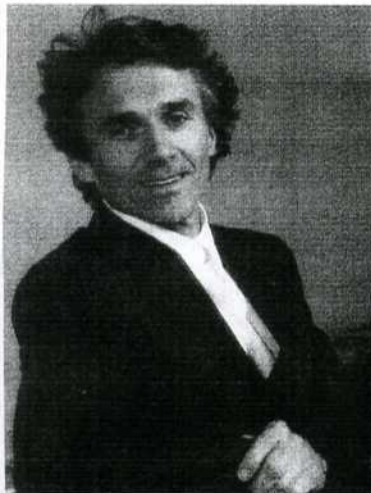
Quelle fonction outsourcer ?

Pour Frédéric de Ligondés, directeur général associé de la société Mar-tech & Finance, sur la base d'une enquête sur "Les directeur marketing IT 2004", qu'il a réalisée en 2003, l'outsourcing et la délégation de collaborateurs marketing peuvent être abordés de plusieurs façons. « Pour certaines entreprises, on gère la délégation ou la sortie de collaborateurs comme un outil marketing. Pour d'autres, c'est un mode de management pour d'autres encore, c'est un nouveau modèle d'organisation et enfin, pour certaines, une évolution structurelle de sociétés. » Et pour 68 % des directeurs marketing et communication issus de l'industrie des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) interrogés, ce mode de management devrait augmenter à l'avenir.

Certains grands groupes High Tech ont réduit, ces dernières années, leurs équipes marketing de moitié pour les remplacer par de la sous-traitance. La fonction du directeur marketing devient alors la mise en place d'outils de suivi de la sous-traitance, le calcul du ROI de l'externalisation et la production de la valeur ajoutée. « Les entreprises se concentrent de plus en plus sur leur cœur de métier et se veulent innovantes dans leur métier d'origine. Externaliser leur permet non seulement plus de souplesse, mais surtout d'aller plus vite. Et c'est encore plus vrai dans le milieu des TIC », constate Frédéric de Ligondés. Est-ce à dire que tout est outsourçable dans la fonction marketing ? Selon lui, les métiers les plus souvent déclarés comme "outsourçables" sont tous les métiers liés au "Marcom", comme le back-office de BDD, le process CRM et la génération de leads, les programmes partenaires, le télémarketing, les ca



Frédéric de Ligondés (Mar-tech & Finance) : « Externaliser permet aux entreprises, non seulement plus de souplesse mais surtout d'aller plus vite. Et c'est encore plus vrai dans le milieu des TIC. »



Brice Auckenthaler
(Expertsconsulting) :
« En France, il existe une
sorte de paranoïa à outsour-
cer des métiers du marke-
ting, qui nous force à encore
mieux justifier notre valeur
ajoutée. »



Xavier Gazay (Accenture) :
« Dans le marketing, il
existe des expertises
nouvelles, le CRM par
exemple, qui demandent
des capacités soit que l'on
n'a pas en interne, soit qu'il
serait trop long à mettre
en place. »

centers, les événements de toutes sortes (corporate, presse, produits, road show), la presse, les forces de vente supplétives, le reporting extérieur.

Le réseau Prospactive, créé en 2002 par Frédéric Liotard et qui se développe désormais en franchise, propose aux PME une offre complète de développement commercial soit pour mettre en place une stratégie de conquête ou la prestation de services associés. L'offre s'élargit aujourd'hui aux actions et supports de communication opérationnelle. « Dans le marketing, il y a aussi des expertises nouvelles, le CRM par exemple, qui demandent des capacités soit que l'on n'a pas en interne, soit qu'il serait trop long à mettre en place. L'externalisation est la bonne solution », explique Xavier Gazay, directeur associé en charge du CRM et marketing chez Accenture. La veille technologique et marché, les outils d'analyse de concurrence, commencent à être externalisés, notamment dans les entreprises anglo-saxonnes. « En France, il existe une sorte de paranoïa à outsourcer des métiers du marketing qui nous force à encore mieux justifier notre valeur ajoutée » souligne Brice Auckenthaler, fondateur et directeur associé d'Expertsconsulting. Et Xavier Gazay d'ajouter : « La veille

est quelque chose que l'on voyait moins il y a trois ans et c'est un métier à part entière. »

Qu'en est-il de l'externalisation de la fonction de directeur marketing ? La société Companeo référence les prestataires (consultants, réseaux) en développement commercial, en gestion, informatique et télécommunications, services généraux, pour les mettre en relation avec les entreprises, notamment des PME et des TPE, qui en ont besoin. « Les grands comptes ont des personnes dédiées pour référencer les prestataires, ce qui n'est pas le cas dans les petites entreprises », remarque Denis Riols, directeur marketing de Companeo.

Un marché naissant

Parmi ces prestataires, la société 1001marketing, créée par Denis Morineaux et qui propose 150 prestations différentes à la carte, depuis l'étude de marché au marketing produit ou client. « C'est un marché naissant, notamment pour les PME qui n'ont pas toujours les moyens d'investir dans un directeur marketing interne surtout s'il s'agit d'un besoin ponctuel. »

C'est également pour répondre à ce besoin nouveau que Gibory Consultants a créé, en 2002, Gibory Flexibility, la mise à disposition de cadres chevronnés en communication et marketing. « La vacance de poste existe toujours. Ce qui est plus nouveau, c'est le recours à des personnes extérieures à l'entreprise pour des missions ponctuelles afin de répondre à une période de croissance et des opportunités de marché à saisir, constate Christian Larger, P-dg de Gibory Consultants. Tout cela avec pour toile de fond le pouvoir des actionnaires et des investisseurs exigeant des entreprises un ROI sous forme de dividendes ou d'appréciation du titre. » Un mode de management ou d'organisation qui devrait croître à l'avenir. « Entre 2006 et 2015, va apparaître la question majeure de la pyramide des âges avec des départs massifs des premiers baby boomers, souligne Christian Larger. Ce sera la pénurie de cadres seniors. Il y aura une véritable foire d'empoigne pour les embaucher. Par manque de compétitivité interne, l'entreprise ira peut-être chercher cette expertise marketing à l'externe. Quitte à ce que ce soit un mécanisme de pré-embauche. »

Les fonctions externalisées en 2003*

Fonction	Ensemble des entreprises	Grandes entreprises
Distribution, logistique, transport	51 %	48 %
Services généraux	49 %	53 %
Informatique ou télécommunications	48 %	47 %
Ressources humaines	45 %	44 %
Production	34 %	34 %
Administration ou finances	33 %	33 %
Marketing ou communication	17 %	16 %

* Pourcentage de réponses positives pour chaque fonction.
Source : Baromètre Ernst & Young Outsourcing 2003

Les
PME
intéressées
par l'externali-
sation de
la fonction
de directeur
marketing.

Forces de vente supplétives : le vent en poupe

Commercial Le besoin de flexibilité et d'optimisation des entreprises, leur besoin de réactivité sur des marchés en mutation, la réduction des forces de vente interne et leur recentrage sur les comptes clés : autant de facteurs qui concourent à la bonne santé du marché des forces de vente supplétives. Qui ont gagné en expertise, savoir-faire et conseil.

Segment le plus porteur et le plus stratégique de l'action commerciale terrain, la force de vente externalisée est un marché pesant environ 100 M€ en 2003, en croissance de 15 % par an depuis plusieurs années, selon le Sorap, le syndicat des professionnels de l'action commerciale terrain. C'est le segment le plus dynamique du périmètre Sorap qui inclut également l'animation, le merchandising, l'audit, les hôtesse, l'événementiel, puisque le chiffre d'affaires des adhérents, dans leur ensemble, ne progresse que de 5 %. Leader sur le marché de la force de vente externalisée, CPM détient 18 % de part de ce marché et réalise près de 40 % de son chiffre d'affaires avec cette activité. Une activité qui a progressé de 30 % en 2004. « Nous tirons la croissance de ce marché et, on peut désormais dire que la force de vente externalisée est passée dans les mœurs. Avant, on en parlait beaucoup et on en faisait peu. Aujourd'hui, on en parle beaucoup, mais on en fait aussi beaucoup », se félicite Fabrice Pierga, directeur général adjoint de CPM. Si, il y a encore deux ans, les directions générales se posaient plutôt comme question "Pourquoi externa-

liser ?", aujourd'hui, celle-ci est devenue : "Qu'est ce que je peux ou dois externaliser ? Et quelles sont les limites ?" Avec un cahier des charges très poussé et une attente de valeur ajoutée. « Nous réalisons 80 % de notre chiffre d'affaires forces de vente avec des missions permanentes et 20 % avec des opérations commandos, précise Véronique Motte, directeur général adjoint de CPM. Et les deux activités sont en progression. Nos clients externalisent des projets avec des hommes, du marketing, une logique CRM et sont en attente de prestataires très professionnels qui puissent les conseiller sur leur stratégie d'entreprise comme sur l'opérationnel. D'ailleurs, nous faisons de plus en plus de tests avec des scénarii. »

Numéro deux du marché, B&W connaît lui aussi une progression à deux chiffres de son chiffre d'affaires en forces de vente supplétives, qui s'est élevé à 12 M€ en 2004. Même tendance pour Ajilon Sales & Marketing, ou pour Circular Pro Vente (+ 34 % en 2004). « C'est un marché qui croîtra à deux chiffres pendant encore trois à cinq ans », prédit Jean-Claude Montaudoin, directeur associé de Circular Pro-Vente. Que l'on soit en conjoncture positive ou négative, le besoin en forces de vente supplétives existe : en conjoncture favorable, les entreprises ont des besoins supplémentaires, car elles investissent davantage ; en conjoncture défavorable, elles sont en recherche d'optimisation et de flexibilité. Dans les deux cas, les relations évoluent vers plus de partenariat.

La proximité sous toutes ses formes

En moyenne, les deux tiers du marché sont réalisés sur des missions de forces de vente permanentes et le reste sur des opérations commando. Ces dernières deviennent typiquement saisonnières. Sur des réseaux



Fabrice Pierga (CPM) : « Avant, on parlait beaucoup de l'externalisation des forces de vente et on en faisait peu. Aujourd'hui, on en parle beaucoup, mais on en fait aussi beaucoup. »

Le marché, de la force de vente externalisée, connaît une croissance de

15%
par an depuis plusieurs années, selon le Sorap.

Coach : un nouveau métier

Dans les réseaux de distribution spécialisés, une nouvelle race de vendeurs-animateurs voit le jour : les coaches. Nokia a ainsi fait appel à CPM pour créer et développer son réseau d'après-vente. Nokia offre à tous les acheteurs d'un téléphone de sa marque de devenir membre du Club Nokia et ces derniers peuvent se rendre à tout moment

dans un point de vente signalé Point-Service Club Nokia (150 environ en France) pour modifier les fonctions de leur appareil, l'accessoiriser, l'entretenir ou le faire réparer. CPM a créé une équipe de coaches, qui visite chaque magasin et forme un ou plusieurs employés au diagnostic Nokia, installe le matériel nécessaire pour un diagnostic, met en place la signalisation ou l'identification du magasin et prépare avec son responsable le

modèle de rémunération du service, pour qu'un clubiste Nokia dont l'appareil est sous garantie ne soit pas facturé, et pour que les prestations complémentaires aient un coût harmonisé. « Ainsi les animateurs du réseau ne sont plus des vendeurs ni des prospecteurs, mais des coaches qui forment, qui apportent une assurance technique, et qui développent les ventes », remarque Olivier Delavaud, en charge du programme King Coach chez CPM.

Ils parlent de leurs missions

Stéphane Dufour (Circular) :

« Cinq portes poussées, cinq contrats »

« Tout au long de l'année, sur mon secteur - la Picardie -, je viens en aide aux souscriptions auprès des PME/PMI commerçants pour tout ce qui est rattaché à la téléphonie fixe et à l'ADSL pour Cegetel, explique Stéphane Dufour, chef de secteur chez Circular. Je procède par rendez-vous préparés par Circular Pro-Call mais également en porte-à-porte auprès des commerçants et artisans. Aujourd'hui, par exemple, j'ai poussé cinq portes et j'ai signé cinq contrats. Au début, j'avais plus de mal à concrétiser mes visites, mais fort de mon expérience, j'ai réfléchi sur la meilleure façon d'améliorer mon rendement. » Rattaché à un chef de région, qui passe une journée avec ses chefs de secteur tous les quinze jours, Stéphane Dufour rencontre Cegetel lors d'un séminaire annuel où il prend connaissance des nouvelles offres et des nouveaux services, sans oublier de prendre en compte les priorités de l'entreprise. Plusieurs fois au cours de l'année, avec deux ou trois autres chefs de secteur, Stéphane Dufour accompagne son chef de région pour une opération commando (encore appelée "opération rendement") dans une ville considérée comme stratégique par Cegetel pour son développement.

Stéphane Armany (Circular) :

« Nous sommes les représentants de la marque »

Commercial chez Circular pour une grande marque alimentaire, Stéphane Armany a pour mission de visiter un univers de magasins afin d'y développer la part d'offre et de linéaire de la marque. « A partir du moment où nous sommes sur le terrain, nous sommes les représentants de la marque même si nous sommes employés de Circular, et c'est ce qui me plaît, explique-t-il. Je voulais trouver un métier de commercial sur la route qui me permette de travailler pour plusieurs grandes marques tout en restant chez le même employeur. » Si la force de vente interne de la marque s'occupe des grands comptes et de la grande distribution, Stéphane Armany et ses 23 autres collègues de chez Circular travaillant sur cette marque, visitent les supermarchés et les magasins de proximité. « Nous avons un panel d'environ 350 magasins que nous visitons sur des cycles d'un mois par micro-tournées d'une vingtaine de magasins, soit huit points de vente par jour. » Tous les mois, une réunion avec les autres représentants et les cadres Circular fait le point sur les activités. Après les réunions, des sketches de vente sont organisés à partir des difficultés rencontrées, suivis d'une formation sur la vente et une formation sur la marque. Après deux ans en tant que commercial pour la même marque, Stéphane Armany vient d'être nommé par Circular, à 33 ans, chef de vente sur le sud de la France.

qui sont moins visités (les petits supermarchés, par exemple), les "commandos" se font de manière récurrente, un compromis entre le permanent et le commando. « Les comptes clés restent chez le client et sont

visités par la force de vente interne, remarque Fabrice Pierga. Mais toute l'activité à plus faible valeur ajoutée, du garnissage de linéaire au relevé de prix, en passant par le merchandising, la mise en avant, la résolution des problèmes de logistique et d'administration des ventes, peut être externalisée. »

En cinq ans, la population des vendeurs a été réduite de 40 % en France, au prétexte que les grands comptes modifient leurs process d'achat. Or, constate également Fabrice Pierga, « jamais les grandes enseignes et les clients indépendants n'ont réclamé autant de proximité de la part de leurs fournisseurs, autant de

conseil et de plans personnalisés, c'est-à-dire individualisés à leur positionnement et à leur chalandise. Et jamais, non plus, les circuits longs, qui exigent une pression commerciale forte, n'ont été aussi porteurs de développement. » Conséquence : les forces de vente supplétives travaillent de

plus en plus les circuits de proximité (stations-service, petits supermarchés, boulangeries, pharmacie, CHR, etc.) que les grandes marques connaissent peu ou mal, mais aussi la vente aux particuliers, le B to B.

Des investissements lourds

Longtemps réservée aux PGC, la force de vente supplétive est aujourd'hui au cœur du développement des entreprises de haute technologie qui ont découvert l'externalisation il y a cinq ans (téléphonie, informatique grand public, etc.) pour leur plus grand bien. DMF dispose d'une centaine de commerciaux qui font du porte-à-porte (c'est notamment un circuit de développement très fort pour Canal +). Ajilon a lancé en 2004 une nouvelle offre, une force de vente permanente mais mutualisée pour visiter les réseaux secon-

Externalisation des forces de vente : les atouts

● Externalisation ponctuelle :

- Gérer la saisonnalité.
- Dynamiser les réseaux sous-visités.
- Missions : DN (présences, ruptures), vente d'opérations promotionnelles, collecte de l'information.

● Externalisation permanente :

- Récupération des informations à J + 1.
- Données exploitables pour tris marketing.
- Possibilité d'établir une passerelle avec l'informatique centrale.

Source : Conférence sur "L'action commerciale externalisée", organisée par B&W Marketing Group, le 16 mars 2005.

Roderick Lançon
(Ajilon Sales & Marketing) :
« Le recrutement est la première pierre de l'édifice. »





Bruno Rechart (B&W Marketing Group) : « Le commercial terrain devient un conseiller, un garant des accords, un collecteur d'informations. »

daïres. « *Les forces terrain restent indispensables pour les nouveautés et les promotions, néanmoins leur rôle a changé parce que la distribution est en attente de visites régulières et de relations humaines agréables*, explique Bruno Rechart, directeur marketing et développement de B&W Marketing Group.

Commercial terrain : une multiplication de profils

« *Le commercial terrain devient un conseiller, un garant des accords, un collecteur d'informations, axé sur la revente, ce qui nécessite de repenser l'organisation commerciale sur le terrain et milite en faveur de l'externalisation qui s'inscrit davantage dans la durée.* »

précise Bruno Rechart. Les profils se multiplient, ils vont du promoteur des ventes, qui a une mission de PLV, à l'ingénieur des ventes qui réalise des quotations et conclut des contrats. « *Ce ne sont pas les mêmes profils d'hommes, ni les mêmes niveaux* », souligne Jean-Claude Montaudoin. Les sociétés prestataires de forces de vente supplétives accordent donc une importance accrue au recrutement et à la formation. « *Le fait que les entreprises nous confient des missions permanentes nous permet d'investir dans les gens, de les embaucher en CDI, de s'attacher les meilleurs, d'investir en formation et en informatique* », ajoute Jean-Claude Montaudoin. « *Le recrutement est la première pierre de l'édifice* », souligne Roderick Lançon, directeur commercial d'Ajilon Sales & Marketing. Dernier domaine où les prestataires ont procédé à de lourds investissements récemment : les outils d'aide à la vente (call center, fax, etc.) et de reporting (Pocket PC, site web...) Des outils tellement performants pour certains que les clients les adaptent à leurs propres forces de vente internes.

Electronic Arts : externalisation en évolution

● En France, le leader des jeux vidéo, Electronic Arts (EA), externalise en partie sa force de vente. « *Dans le domaine du jeu vidéo, l'activité est saisonnière*, souligne David Neichel, directeur commercial d'Electronic Arts. *Le dernier trimestre de l'année représente une part conséquente de notre chiffre d'affaires annuel avec une préparation qui se fait de plus en plus en amont sur le terrain. Nous ne souhaitons pas répondre à de telles variations avec nos seules ressources internes.* » La force de vente interne d'Electronic Arts (1 chef de vente et 8 commerciaux) a pour mission de visiter les 375 clients des réseaux spécialistes ou de la grande distribution et de prendre les commandes dans les enseignes pour lesquelles il y a livraison directe au point de vente. « *Dans nos métiers, tout ce qui provoque l'achat d'impulsion est essentiel*, poursuit David Neichel. *La force de vente supplétive travaille comme des "commerciaux bis" et nous permet d'augmenter la fréquence de couverture et de démultiplier notre présence sur un territoire. Elle intervient également sur des activités à plus faible valeur ajoutée pour nous, comme le merchandising. Au plus fort de nos besoins, nous utilisons jusqu'à 50 à 60 personnes en supplément.* » Depuis deux ans, Electronic Arts travaille avec B&W. « *Ils ont un très grand savoir-faire et notamment, pour la communication à distance avec les magasins (Numéro Vert, "turbo fax",*

serveur vocal). *Nous avons mis en place ce dispositif pour des magasins qui reçoivent moins de visites et nous avons eu des retours extrêmement positifs. B&W fait également des rappels téléphoniques sur les titres qui sortent. Dans notre métier, nous ne pouvons admettre de retard au moment de la sortie d'un nouveau jeu. B&W nous apporte de plus en plus de flexibilité et de réactivité. Par exemple, si, en plein mois de novembre, un magasin a un problème de rupture de stocks ou d'insuffisance de PLV, il appelle le N° Vert géré par B&W, qui envoie un SMS sur le portable de notre commercial interne qui déclenche immédiatement l'action appropriée. B&W dispose également de très bons outils de reporting, qui nous inspirent pour notre propre force de vente interne.* » Electronic Arts réfléchit actuellement à un nouveau modèle, qui consisterait à apporter une vraie continuité avec une force de vente supplétive tout au long de l'année.



David Neichel (Electronic Arts) : « La force de vente supplétive travaille comme des "commerciaux bis" et démultiplie notre présence sur un territoire. »

serial vendeurs

vendre pour vous...

... Des résultats. C'est ce qui vous intéresse?

Nous aussi. C'est pourquoi l'efficacité prime : terrain, téléphone ou les deux.

Et nous nous engageons.

02 97 89 22 22

FORCE DE VENTE SUPPLÉTIVE • TÉLÉMARKETING

Vous connaissez forcément nos clients :

Brother, Lamy, Microsoft, MMA, Nestlé, OCP, Panzani, TPS...



smaury@fymaction.fr • www.fymaction.fr

