

Érick Leroux

Management des forces de vente

De l'animation d'équipe
à l'évaluation de la performance

2^e édition



Sommaire

Préface de la deuxième édition	V
Introduction	1
CHAPITRE 1 Les rôles de la force de vente	3
CHAPITRE 2 Le management et les ressources humaines des forces de vente	15
CHAPITRE 3 La relation manager-commercial	29
CHAPITRE 4 L'organisation de la force de vente	45
CHAPITRE 5 La constitution de l'équipe de vente	55
CHAPITRE 6 La diversité des commerciaux	67
CHAPITRE 7 La force de vente externalisée (FVE)	75
CHAPITRE 8 L'animation de la force de vente	87
CHAPITRE 9 La formation des commerciaux	97
CHAPITRE 10 La rémunération des commerciaux	109
CHAPITRE 11 L'organisation de l'activité d'une force de vente	123
CHAPITRE 12 Les objectifs de la force de vente	131
CHAPITRE 13 L'évaluation de la performance	141
CHAPITRE 14 Le contrôle de la force de vente	153
CHAPITRE 15 L'éthique de la force de vente	167
CHAPITRE 16 Systèmes d'information, SFA, CRM et force de vente	175
CHAPITRE 17 La télévente	185
Bibliographie	191
Table des matières	195

CHAPITRE 7

La force de vente externalisée (FVE)

L'externalisation de la force de vente repose principalement sur deux théories, celle des coûts de transaction¹ et celle de l'agence². Une autre théorie peut aussi être mobilisée pour expliquer l'externalisation des forces de vente : la théorie des ressources. En effet, la décision d'externaliser, pour l'entreprise, nécessite au préalable un examen approfondi et détaillé de ses ressources, y compris commerciales afin d'en déterminer le risque³. En d'autres termes, l'entreprise établit une hiérarchie entre ses ressources stratégiques et ses ressources secondaires, et donc établit une hiérarchie au sein de ses ressources humaines des forces de ventes.

1. Les conditions d'utilisation d'une FVE

L'externalisation de la force de vente peut être totale ou partielle. Dans le premier cas, elle consiste, pour un prix, une durée et un niveau de prestation contractuellement définis, à transférer l'ensemble de la fonction de vente à un prestataire, à savoir les vendeurs, le personnel administratif et/ou commercial, les matériels, les logiciels et la logistique permettant à l'ensemble de fonctionner. Dans le deuxième cas, l'externalisation de la force de vente s'apparente plutôt à une forme d'intérim de manière permanente ou ponctuelle. L'externalisation de la force de vente est aussi un moyen de combler l'écart de performance qui existe entre les services internes commerciaux de l'entreprise externalisatrice de force de vente et les meilleurs prestataires de vente du marché. Sachant que le développement en interne de ressources spécifiques revient cher et conscientes d'une lacune en expertise interne, les entreprises décident de faire appel à l'externalisation pour pouvoir accéder à un ensemble complet de ressources transférées. Généralement, l'externalisation est définie comme un transfert de ressources suivi d'une location de ressources auprès de ce même prestataire. Cependant, dans la majorité des cas, l'externalisation de la force de vente se résume à de la

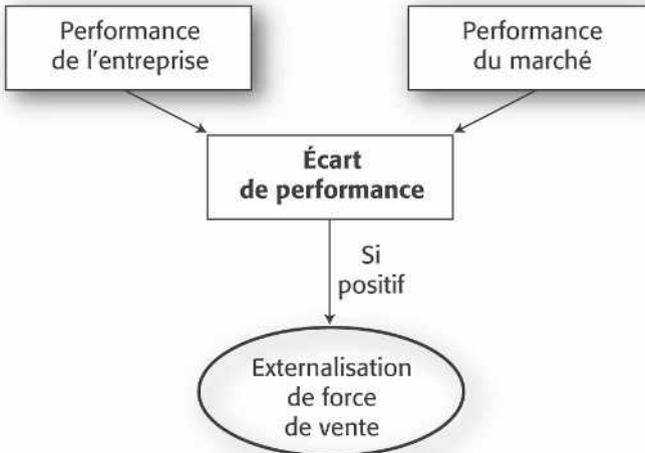
1. Barthélémy (2007), Joffre (1999), Anderson (1985).

2. Leroux (2004).

3. Leroux (2008b).

«location d'une force de vente», c'est-à-dire de la location de capital humain avec ou sans matériels.

Schéma 7.1. Écart de performance et externalisation de la force de vente



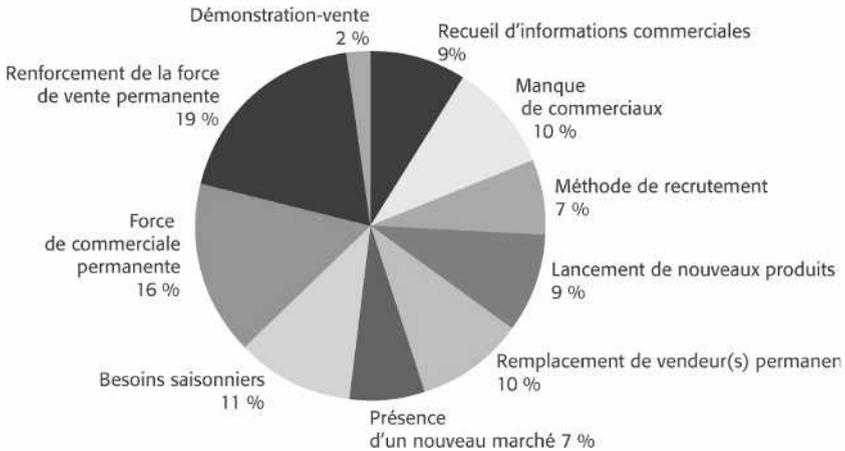
Source : Leroux, 1998.

Cependant si, pour l'entreprise externalisatrice de force de vente, l'externalisation de la force de vente est un moyen de réduire un différentiel de performance qui existe entre ses services internes commerciaux et les meilleurs prestataires de vente du marché, il ne faut pas occulter qu'à l'origine l'externalisation de la force de vente a été définie comme un transfert de ressources qui se traduit par un transfert d'équipement et un transfert de personnel vers le prestataire.

Nombreuses sont les entreprises françaises qui font appel à des forces de vente externalisées (FVE) ou supplétives (FVS). Le marché français a enregistré en 2012 une croissance de 6,4 % (SORAP, 2013). Ainsi, pour le compte d'entreprises externalisatrices, ces forces de vente réalisent des missions très variées ponctuelles (commando) ou permanentes. C'est par exemple le cas de prestataires tels que CPM Marketing ou SIG dont les vendeurs externalisés remplissent des fonctions identiques à celles d'une équipe intégrée de commerciaux et ont en charge les ventes, par exemple dans le circuit de la GMS. D'autres encore, tels qu'Innovex ou Promothéra, proposent des visiteurs médicaux qui vendent dans des officines, des parapharmacies ou des cabinets médicaux.

Les motifs d'utilisation de FVE sont très variés, comme le montre le graphe 1 ci contre.

Graphique 7.1. Les motifs d'utilisation d'une force de vente externalisée



Source : Leroux, 2004.

2. Les caractéristiques de la force de vente externalisée

La force de vente externalisée et le commercial externalisé se singularisent respectivement par des spécificités et des rôles divers.

La prospection, la reconquête de secteurs perdus, la dynamisation de gamme sont confiées à des commerciaux expérimentés. Les commerciaux externalisés qui sont salariés permanents d'un prestataire de vente ont un profil spécifique «externalisation de vente», c'est-à-dire un profil adapté à plusieurs types de vente (vente en GMS, en milieux industriels, pharmaceutique et public). Aujourd'hui, le commercial externalisé occupe un poste de «délégué pharmaceutique». Demain, il sera un commercial de produits multimédias en GMS. Les commerciaux externalisés, surtout ceux employés en permanence chez un prestataire de vente et réalisant des missions de vente différentes dans des secteurs d'activité divers et variés, ont développé des schémas mentaux qu'ils utilisent pour catégoriser les situations nouvelles de vente qu'ils rencontrent; d'où la nécessité pour le commercial externalisé supplétif de s'adapter stratégiquement aux situations de vente. Certains chercheurs⁴ ont constaté que les commerciaux efficaces développaient des structures cognitives organisées contenant des informations multiples sur les situations et les stratégies de vente. Dans ce prolongement, cette catégorie de commerciaux externalisés se distingue par leurs capacités à qualifier très efficacement les prospects. Les commerciaux externalisés vont choisir leur type de vente en fonction du comportement de leur interlocuteur, qu'il soit client ou prospect. Cette stratégie concerne également, mais de façon moindre, le commercial appartenant à une force de vente ponctuelle qui fait

4. Weitz et Sujjan (1986).

suite à une demande très particulière et de courte durée d'une entreprise externalisatrice. D'autres raisons peuvent expliquer l'appartenance du vendeur à cette deuxième catégorie de force de vente externalisée (première embauche chez le prestataire de vente, mono-profil du commercial, désir du vendeur de réaliser une mission de vente uniquement dans son domaine d'activité). Le tableau 7.1 détaille les deux catégories de force de vente externalisée et met en lumière leurs principales différences.

Tableau 7.1. Les différents types de force de vente externalisée

Caractéristiques	Force de vente permanente	Force de vente ponctuelle
Nature	Stratégique	Tactique
Décision	Direction générale	Direction commerciale
Durée	Indéterminée (contrats généralement renouvelés tous les ans)	De quelques jours à quelques mois
Missions	Identiques à celle des forces de vente intégrées (présence produits/développement de DN/prise de commandes, place/optimisation du linéaire, contrôle des prix de vente, mise en place des promotions, remontée des informations, etc.), conseil auprès du responsable de boutique, négociation avec des acheteurs industriels	Couvrir en un minimum de temps un maximum de points de vente pour adapter la force de vente à l'activité de l'entreprise : lancements, exploration de nouveaux circuits, gain de distribution numérique (DN), actions sur des produits saisonniers, etc.
Effectifs	10 à 50	10 à 100

À la lecture de ce tableau, il ressort que le rôle de la force de vente externalisée ou supplétive rejoint celui d'une force de vente intégrée ; il consiste à générer des ventes et à prospecter pour le compte de l'entreprise externalisatrice de force de vente. Néanmoins, le rôle du commercial externalisé comprend d'autres aspects qu'il convient d'aborder.

3. Les conditions d'utilisation d'une FVE

Ainsi, il existe plusieurs situations d'utilisation de la force de vente externalisée :

- L'entreprise n'a pas de force de vente intégrée : elle utilise la force de vente externalisée en tant que force de vente permanente et intégrée. Citons par exemple certains laboratoires pharmaceutiques ou des PME travaillant avec les GMS ou le circuit de détail. Cela s'apparente à du partenariat dans lequel le prestataire de vente est en général coresponsable de la conception et de la réalisation de la mission de vente. L'entreprise externalisatrice de force de vente doit alors détenir suffisamment de savoirs (dont le savoir-faire dans le domaine de la commercialisation) pour lui assurer la possibilité de choisir et d'évaluer son ou ses prestataire(s) de vente. Dans ce type de

schéma d'utilisation de force de vente externalisée, la confiance doit régner entre les acteurs, d'autant plus que le prestataire a accès à des informations très confidentielles de l'entreprise externalisatrice de force de vente. Nombreux sont les laboratoires pharmaceutiques qui emploient des forces de vente externalisées dans cette optique, en raison de leur pratique du co-développement dans le cadre de la recherche et du développement.

- L'entreprise possède une force de vente intégrée : soit elle utilise occasionnellement la force de vente supplétive selon ses besoins (visites occasionnelles chez ses clients, lancement d'un nouveau produit, vente de produits saisonniers), soit elle emploie une force de vente supplétive de manière permanente avec des missions différentes de celles de sa force de vente intégrée. Dans ce second cas, cela s'apparente à de « l'externalisation sélective », consistant à n'externaliser que les composantes les plus éloignées du « cœur de métier », à l'intérieur d'une même activité.

Le tableau 7.2 résume les avantages et les inconvénients de l'utilisation d'une FVE.

Tableau 7.2. Les avantages et inconvénients de l'utilisation d'une force de vente externalisée

Avantages	Inconvénients
1. Acquérir de la flexibilité et de la réactivité (habitude de la force de vente externalisée de démarrer une opération rapidement et même dans l'urgence)	1. Faire cohabiter selon le cas deux forces de vente
2. Profiter de l'expertise de la force de vente externalisée	2. Fournir une prestation de vente moins efficace qu'une force de vente intégrée (manque d'expérience et connaissance insuffisante des produits, du type de clientèle, et/ou de la technique de vente requise pour la mission)
3. Démultiplier la force de vente à un moment opportun (marchés saisonniers, lancements de produits)	3. Remettre en cause l'esprit de cohésion de l'entreprise
4. Permettre à l'entreprise de se recentrer sur son métier de base (emploi d'une force de vente supplétive permanente)	4. Favoriser la perte de la « mémoire commerciale » de l'entreprise
5. Assurer le démarchage d'une partie du réseau mal suivi par l'entreprise externalisatrice qui lui reviendrait trop cher en force de vente intégrée)	5. Modifier profondément le fonctionnement de la direction commerciale, voire de l'entreprise
6. Éviter de prendre des risques	6. Perdre de la compétitivité en raison d'un contrat à long terme avec un prestataire
7. Permettre d'aborder un nouveau marché sans risque	7. Transmettre et/ou perdre des données commerciales confidentielles
8. Réduire les coûts (variabiliser les coûts fixes)	8. Développer des différences entre statuts (intégré et externalisé)

9. S'adapter aux besoins de l'entreprise et assurer une meilleure qualité du service auprès des clients	9. Discréditer son image de marque auprès de la clientèle
10. Servir de vivier de force de vente auprès de l'entreprise	10. Augmenter la dépense d'énergie en matière d'effort de cohérence, de cohésion et de contrôle de la force de vente externalisée

Source : Leroux, 2004.

Cela nous renvoie à la notion d'investissement en capital humain qui inter-fère dans la prise de décision de l'entreprise externalisatrice d'utiliser ou non une force de vente externalisée et de l'intégrer ou non dans son organisation commerciale.

4. La sélection et le recrutement des commerciaux externalisés

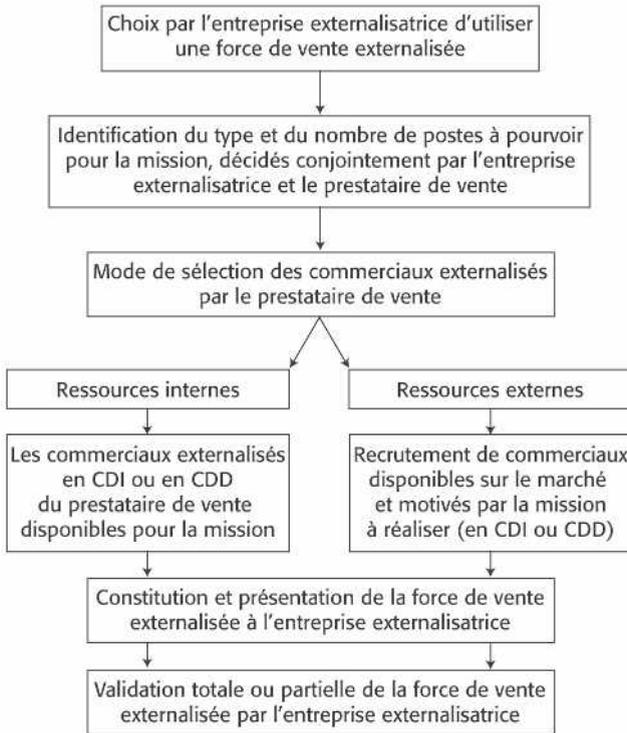
La sélection et le mode de recrutement de la force de vente externalisée diffèrent selon la participation ou non de l'entreprise externalisatrice. Ainsi distingue-t-on deux cas : celui où l'entreprise externalisatrice de force de vente ne s'intéresse pas à la sélection des vendeurs qu'elle découvre lors du démarrage de la mission de vente et celui où elle participe pleinement. Dans le premier cas, l'entreprise externalisatrice délègue le recrutement des vendeurs supplétifs au prestataire de vente, sauf dans le cas des missions de vente qui requièrent des profils très spécifiques. C'est le prestataire qui recrute les commerciaux supplétifs puisque cette fonction est intégrée dans le contrat de prestation de service. Soit le vendeur appartient déjà au personnel du prestataire dans le cadre d'un CDI, soit il a déjà réalisé des missions de vente dans le cadre d'un ou de plusieurs CDD pour le compte du prestataire de vente, soit pour lui c'est une première embauche. Dans le cadre d'une première mission, le candidat subit une sélection mise en place par le prestataire de vente. À ce titre, le prestataire élabore une procédure de sélection comprenant différentes étapes : l'évaluation du CV, les références du candidat, ses comportements, ses traits de personnalité et son expérience professionnelle. Cette dernière donnée joue un rôle déterminant pour le prestataire de vente qui peut ainsi décider en premier lieu si la candidature est recevable ou non par rapport au profil de vente demandé par l'entreprise externalisatrice de force de vente. Traditionnellement, les commerciaux externalisés sont recrutés pour leur capacité à vendre, dans le court terme, des produits ou des services. Ils sont choisis sur la base de leur autonomie, voire de leur individualisme. Ils doivent également montrer rapidement leurs aptitudes à développer un territoire de vente en termes de DV et/ou de DN. En définitive, ce type de recrutement réalisé pleinement par le prestataire de vente s'effectue plutôt dans le cadre d'une approche transactionnelle de la vente.

Dans le deuxième cas, l'entreprise externalisatrice de force de vente désire participer aux recrutements pour les missions de vente nécessitant des vendeurs

avec des profils spécifiques ou lorsque la vente s'inscrit dans un contexte relationnel dans lequel le vendeur apporte des solutions à des problèmes. De plus, dans un contexte relationnel, les profils recherchés et les compétences requises sont différents. La mission de vente devient alors une affaire d'équipe impliquant les personnels du prestataire de vente et de l'entreprise externalisatrice, des managers aux échelons les moins élevés.

Il n'en demeure pas moins que, quelle que soit la nature de la mission de vente et de son contrat, le vendeur externalisé est formé, voire perfectionné.

Schéma 7.2. Le recrutement d'une force de vente externalisée

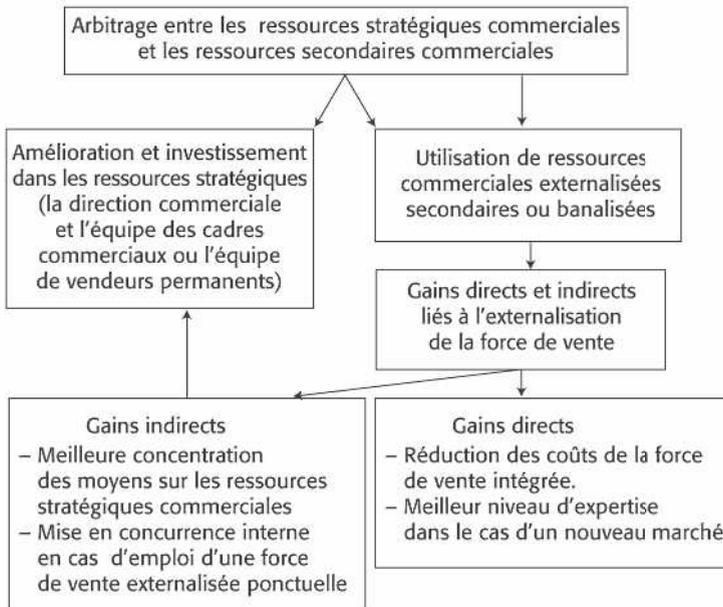


Source : Leroux, 2004.

Dans le cas de missions de vente externalisées ne nécessitant pas de ressources spécifiques et selon le type de vente, les entreprises n'hésitent pas à mettre en concurrence les prestataires de vente. À l'inverse, le choix de ressources spécifiques sera plus délicat pour l'entreprise dès lors qu'elles seront assimilées, dès leur emploi ou au cours de leur utilisation, à des ressources stratégiques. En d'autres termes, selon le contexte, l'entreprise externalisatrice peut décider de l'affectation de ressources secondaires en ressources fondamentales ou stratégiques. Le schéma 7.3 explique l'arbitrage entre les différents types de ressources, réalisé par l'entreprise externalisatrice de force de vente.

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'entreprise externalisatrice de force de vente fait appel principalement à une force de vente externalisée dès qu'elle manque de commerciaux (force d'appoint) ou qu'elle ne possède pas les vendeurs compétents pour aborder un nouveau marché ; elle peut par la suite intégrer ces vendeurs définitivement dans son organisation commerciale, ou encore les conserver en tant que force de vente permanente.

Schéma 7.3. Force de vente externalisée et ressources commerciales



5. Les clés de l'externalisation de FVE réussie

La réussite d'une opération d'externalisation de force de vente repose principalement sur sept points.

5.1. Une flexibilité accrue

Elle donne la possibilité de transfert de personnel au commanditaire vers le prestataire de vente et inversement celle d'intégrer une partie des commerciaux externalisés par le commanditaire (fin de mission ou recrutement à l'essai) destinés à des secteurs vacants ou lors d'un nouveau découpage géographique. Ce dispositif permet au commanditaire de gérer ses ressources sans mettre en danger son organisation.

5.2. Un cahier des charges spécifique

Il doit préciser les objectifs de la mission, les conditions d'exécution, les relations avec les équipes (client et prestataire), les critères retenus pour mesurer la

performance individuelle et la performance collective, la nature et la fréquence du reporting commercial.

5.3. Un prestataire bien sélectionné

C'est un spécialiste de l'externalisation de la force de vente et de la gestion des hommes, ayant une bonne connaissance du secteur ou/et du circuit à explorer ou à développer. Un prestataire de vente est un partenaire avec lequel le commanditaire entretient une relation de partenariat fondée sur des interactions et des échanges d'informations.

5.4. Un contrat juridique

C'est un contrat de prestation de services, précisant les conditions de la prestation, dans un cadre juridique réglementé (article L 122).

L'équipe de vente du prestataire est sous sa responsabilité (contrat de travail, responsabilités, directives et reporting) et s'engage au niveau des moyens et sur la réalisation d'objectifs. Des clauses doivent prévoir la possibilité de remettre en question le contrat concernant, par exemple, les modalités de la mission, la durée, le prix.

5.5. Un prix de prestation conforme

Le prix doit être sans exagération et conforme à la profession, associé à des coûts maîtrisés voire à des réductions selon le tarif par rapport notamment à des prévisions de dépenses commerciales et de salaires des commerciaux externalisés.

5.6. Le temps nécessaire à l'engagement

La possibilité, selon la durée de l'engagement, pour le commanditaire de sélectionner, tester, recruter et former les commerciaux externalisés pour la mission de vente (durée minimale d'engagement à prévoir pour la location de véhicules longue durée, la dotation de matériel informatique et d'outils de reporting).

5.7. Une force de vente externalisée motivée

Des commerciaux externalisés motivés par la mission qui leur est confiée : programme de formation commercial, management des compétences, expertise métier acquise au cours des missions variées pouvant aboutir plus rapidement à une évolution de carrière.

Selon James Martin, directeur grands comptes chez Gfk NOP, prestataire d'externalisation commerciale basé à Londres, la Grande-Bretagne est sans doute à l'heure actuelle l'un des pays où il est le plus courant de faire appel à des prestataires externes pour des opérations de vente ou de marketing. Ces pratiques ont été initiées au départ pour réduire le risque de conserver en interne des opérations au coût élevé. Cependant, avec le temps, et à mesure que les prestataires ont gagné en expérience et en innovation, il a été mis en évidence que d'impliquer des outsourcers peut apporter plus, comme générer de bonnes idées, conquérir rapidement des marchés ou encore procurer un ROI plus important.

D'après *Action commerciale*, n° 334, septembre 2013.

6. Le cas Agrodistri

Les mutations de la distribution ont entraîné des modifications au sein de la structure commerciale d'Agrodistri.

6.1. Avant la décision d'externaliser

- La force de vente intégrée était constituée de 120 à 140 commerciaux négociateurs répartis dans cinq directions commerciales.
- La structure était pyramidale.
- Le profil du commercial était celui d'un excellent négociateur ayant un niveau bac + 3 / bac + 4.

6.2. Après la décision d'externaliser

La décision d'externaliser a permis à Agrodistri de préparer ses effectifs aux mutations de la distribution en mettant en place de la formation pour les meilleurs commerciaux et de les faire évoluer vers des postes de comptes clés nationaux. La structure commerciale comporte désormais des comptes clés (10 à 15) et une force de vente propre de 35 commerciaux. Le reste a donc été externalisé auprès d'un prestataire de vente qui organise les visites terrain avec cette propre force de vente dédiée à 100 % au client Agrodistri, sous la responsabilité d'un chef des ventes externalisé en relation régulière avec le directeur commercial d'Agrodistri qui est donc le commanditaire. Les principaux gains pour Agrodistri sont apparus au niveau des coûts, de la flexibilité, tout en conservant la relation client.

En conclusion, Agrodistri, en maîtrisant sa structure commerciale, a permis de réduire les coûts de 15 à 20 %.

7. Exercice

L'entreprise bordelaise Labarère, bien implantée dans le SudOuest/Midi-Pyrénées, le centre et en Île-de-France, désire commercialiser ses produits dans la région Sud-Est. Elle doit faire le choix de recruter des nouveaux commerciaux pour cette région ou de faire appel à un agent commercial ou encore à une FVE.

Force de vente propre :

- Coût fixe annuel d'un commercial : 30 000 euros.
- Coût variable : 3 % de commission sur le chiffre d'affaires net hors taxes.
- Coût d'un agent commercial : coût variable de 10 % sur le chiffre d'affaires hors taxes.
- Coût fixe annuel d'un commercial externalisé : 45 000 € (y compris la marge du prestataire).

Travail à réaliser

À partir de quel chiffre d'affaires l'entreprise a-t-elle intérêt à opter pour une force de vente propre ?

Corrigé

a) Cas de l'agent commercial

Soit y le coût total d'un commercial intégré et x le montant du chiffre d'affaires prévu. Le coût de la force de vente peut s'établir ainsi :

– Équation du commercial intégré : $y = 30\,000 + 0,03x$.

– Équation de l'agent commercial = $0,10x$.

Déterminons la valeur du chiffre d'affaires x pour laquelle le coût du commercial intégré devient inférieur à celui de l'agent commercial :

$$30\,000 + 0,03x < 0,10x$$

$$30\,000 < 0,10x - 0,03x$$

$$30\,000 < 0,07x$$

$$x < 30000 / 0,07 \text{ soit } x > 428\,571,43 \text{ euros, soit } 428\,572 \text{ €.}$$

Donc l'entreprise doit utiliser un commercial intégré sur le secteur couvert par un agent quand le CA annuel est supérieur à 428572 €.

b) Cas du commercial externalisé

Soit y le coût total de la force de vente et x le montant du chiffre d'affaires prévu. Le coût de la force de vente peut s'établir ainsi :

On prend un coût de 45000 euros pour le commercial externalisé.

– Équation du commercial intégré : $y = 30\,000 + 0,03x$.

– Équation du commercial externalisé = 45 000.

Déterminons la valeur du chiffre d'affaires x pour laquelle le coût de la force de vente propre devient inférieur à celui du commercial externalisé :

$$30\,000 + 0,03x < 45\,000$$

$$0,03x < -30\,000 + 45\,000$$

$$x < 15\,000 / 0,03 \text{ soit } x < 500\,000 \text{ euros.}$$

Donc l'entreprise doit utiliser un commercial intégré sur le secteur couvert par un commercial externalisé quand le CA annuel est inférieur à 500 000 euros.

Management des forces de vente

De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance

Préface d'André Boyer

Manager une force de vente, élément-clé du *mix marketing*, requiert des compétences et un savoir-faire à jour des nouvelles problématiques (TIC, force de vente externalisée et télévente).

Cet ouvrage présente l'**essentiel des outils** nécessaires au pilotage, à l'organisation et à la direction d'une équipe commerciale. Abondamment illustré d'exemples tirés de l'actualité commerciale, il propose de nombreux **exercices** et des **cas d'entreprises** inspirés de pratiques réelles.

Public

- **Étudiants** (BTS, écoles de commerce, universités et IAE) ;
- **Professionnels** du secteur et **stagiaires de formation continue**, notamment commerciaux qui aspirent à devenir animateurs d'équipes commerciales.

Auteur

Érick Leroux est maître de conférences HDR à l'université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité, où il dirige les masters 1 et 2 de marketing. Il est membre du laboratoire du CEPN (UMR CNRS 7234) et intervient également comme conseiller d'entreprise. Il a notamment coécrit avec Emmanuel Chouraqui *Négociation commerciale* (Vuibert, 2011).

ISBN : 978-2-311-01233-0



9 782311 012330

www.Vuibert.fr
