MUTUALISATION DES FORCES DE VENTE GMS,

UNE STRATÉGIE GAGNANTE ?

LIVRE BLANC

AVANT PROPOS :

Les relations entre industriels et distributeurs commencent généralement dans un box d'achat, dans le cadre d'une négociation d'un prix en contrepartie de prestations.

Si cette première étape aboutit à un accord, un grand défi commence pour l'industriel : optimiser l'exécution en points de vente de ce qu'il aura négocié avec son distributeur.
Aujourd'hui, la force de vente terrain est devenue indispensable. Le manque de directivité des enseignes vis-à-vis des magasins génère des disparités qu'il est nécessaire de gommer.

La force de vente représente donc un réel enjeu stratégique de la politique commerciale.

Bien choisir son dispositif terrain

L'exécution terrain peut être confiée à 3 types de dispositifs :

- **Des agents commerciaux :** représentant les marques en échange d'une commission sur le chiffre d'affaires.
- **Des forces de vente intégrées :** composées de commerciaux salariés par l'industriel.
- **Des forces de vente externalisées :** gérées et mises en place par des prestataires de service spécialisés.

Quel que soit le choix effectué par l'industriel, que la charge soit fixe ou variable, une force de vente est une ligne budgétaire conséquente. Un vendeur coûte cher ! Son salaire chargé, sa voiture, ses frais de vie, ses déplacements..., feront très vite monter le coût d'une visite en magasin, à raison de 4 à 7 visites quotidiennes.
Ajoutez à l'addition le coût de son management, du CRM permettant de suivre son activité, des réunions nécessaires à la bonne présentation des cycles commerciaux, des formations nécessaires à sa bonne expertise... Ce poste représentera de 5 à 10% du C.A. selon la taille de votre entreprise.

La mutualisation de forces de vente apparaît donc depuis toujours, et assez légitimement, comme une solution pertinente pour optimiser son retour sur investissement.

Son avantage budgétaire réside dans la division du coût pour un résultat qui semble être équivalent. **C'est une vraie solution ECONOMIQUE.** Si une poignée d'acteurs sur le marché se lancent aujourd'hui dans le projet, la mutualisation des forces de ventes est une opportunité qui a encore de belles années devant elle.

Comment faire perdurer l'efficacité d'une telle structure ? Quelles actions sont conseillées ou déconseillées ? Mutualiser sa force de vente peut-il être une stratégie gagnante sur le long terme ?

C'est à toutes ces questions que nous allons tenter de *répondre*.

> ***Mutualiser ma force de vente** m'est apparu comme une évidence, au vu des moyens que je pouvais consacrer à ce poste et de ma volonté de couvrir des points de vente au national.*

PRINCIPES GÉNÉRIQUES :

1 + 1 = 1 ?

Il existe 2 grands types de forces de vente mutualisées :

- La réunion de 2 ou plusieurs industriels, dans un dispositif terrain unique, par le biais d'une structure codirigée (comme un G.I.E.). C'est le cas par exemple de Puissance 3, GIE monté en 2015 par 3 industriels du Nord de l'épicerie sucrée, Chicorée Leroux, Cafés Meo et Confiserie du Nord.

- La mise en place d'un dispositif mutualisé ET externalisé chez un prestataire de service. Cette organisation fait rentrer un autre intervenant dans le jeu, qui est en charge du montage, de la gestion et du suivi de la force de vente mutualisée. C'est le cas par exemple de Mutu One, force de vente des sociétés Alpina Savoie, Maison Larzul et Saint Louis Sucre, gérée par l'agence Armada.

Quoiqu'il en soit et quelle qu'en soit sa forme, une force de vente mutualisée endosse plusieurs caractéristiques essentielles :

Le regroupement de plusieurs industriels autour d'un projet de couverture unique

Un même univers magasins à visiter qui peut être déterminé de différentes manières :
- En intégralité (par exemple les 2.500 plus gros PDV du territoire)
- Par une zone géographique (ex : L'Ile de France)
- Par un circuit (ex : La proximité)
- Par une ou plusieurs enseignes (ex : Intermarché et U)
- Sur un potentiel CA de points de vente (ex : les points de vente non couverts par la force de vente intégrée des industriels concernés).

Enfin, une équipe terrain unique, composée des commerciaux et de leur management.

8 conseils opérationnels

pour réussir votre mutualisation

1 MUTUALISER DES MARQUES DANS UN MÊME UNIVERS

La mutualisation doit permettre de gagner du temps, et de l'argent, tout en maintenant un maximum d'efficacité. Parfois l'évidence ne l'est pas tant... Un commercial qui doit vendre les gammes dont il a la charge à 3 chefs de rayon différents perdra, de ce fait, en efficacité. On évite donc de mélanger dans son groupement non alimentaire, épicerie et produits frais. Même si les économies générées par la mutualisation sont tentantes, gardez toujours en vue la cohérence du dispositif !

Attention...

... Cette donnée perd de l'importance sur des points de vente plus petits. Si vous mutualisez une force de vente sur le circuit de la proximité, les possibilités d'alliance se multiplient, car un seul interlocuteur gère souvent plusieurs (ou toutes) les familles de produits !

2 VEILLER À LA COMPATIBILITÉ DES SAISONNALITÉS

Beaucoup de marchés présentent des saisonnalités fortes en terme d'exécution terrain. Pour lisser l'activité du chef de secteur en points de vente, il est important que les partenaires mutualisés soient complémentaires. Une marque dont le pic d'activité est estival se mariera parfaitement avec une marque consommée plutôt l'hiver.

3 VALIDER LA SIMILARITÉ DES ACTIONS P.D.V.

Pour organiser sereinement le travail des commerciaux, il est important que les industriels coordonnent bien leurs actions en points de vente. Veiller à ce que les leviers actionnés soient les mêmes pour tous : DN / Optimisation linéaire / Vente d'opérations promotionnelles / Revente d'opérations sauvages...

Attention cependant ! À l'intérieur même de ces leviers, une méthodologie différente peut fragiliser la réussite de votre mutualisation.

Ainsi, si l'assortiment d'un industriel est commandable en direct par les points de vente, alors qu'il l'est sur entrepôt pour les autres industriels, sa gestion au quotidien entraînera de fait un dysfonctionnement rédhibitoire. Les contingences de la gestion du direct (prise de commande tous les mois, mise en rayon des commandes en J+4 ....) sont des éléments fortement perturbateurs par rapport à l'action DN plus lissée des gammes disponibles sur bases.

4 AVOIR UN BUT COMMUN

en prenant le même chemin

Le « mariage » avec un autre industriel dans un dispositif mutualisé n'est pas neutre. Aux yeux de vos interlocuteurs points de vente, vous allez associer votre marque à d'autres marques. De plus, il faut que tous les co-contractants aient des politiques commerciales terrain compatibles.

Pourquoi envoyer des commerciaux en magasins ? Quels rôles ont les commerciaux face aux chefs de rayon ? Quels moyens terrain sont mis à leur disposition ? Autant de questions auxquelles il faudra avoir préalablement et conjointement répondu. Par exemple, un chef de rayon aura du mal à comprendre pourquoi la même personne lui propose des B.R.I. et des goodies pour rentrer des nouveautés pour une marque A, quand il n'a rien à offrir pour rentrer les nouveautés d'une marque B.

5 FAVORISER UN TRAITEMENT OBJECTIF *des marques*

Gérer 3 industriels, et y consacrer le même temps peut être quelquefois compliqué à intégrer pour un commercial. Il sera naturellement plus attiré par telle ou telle marque, ou par la prédominance d'une marque sur sa région, en termes de consommation ou d'intérêt. C'est un travail permanent du manager que de veiller à cet équilibre.

Imaginez ce commercial et ce manager travailler à 60% pour une marque A, 30% pour une marque B et 10% pour une marque C !!!

La réussite de la mutualisation ne pourra résider que dans l'équilibre parfait des tâches, et des objectifs qui y sont consacrés. Quand vous définirez les objectifs, attribuez toujours le même nombre d'items pour chaque industriel. Si exception il y a sur certaines périodes, expliquez-le à vos commerciaux et veillez sur l'année à ce que chaque industriel s'y retrouve !

Choisir d'appuyer son projet de force de vente **sur un externalisateur est par expérience le meilleur garant du respect de cet équilibre.**

6 CONSTRUIRE DES OUTILS HARMONISÉS

Autant que possible, le commercial ne doit pas sentir de différence de traitement entre chaque industriel. Les actions demandées doivent être valorisées sur un même pied d'égalité. Pour y réussir, n'hésitez pas à uniformiser les outils de communication internes (présentation marché / Fiches produits ...) et externes (plans de vente / argumentaires de vente ...).

Traiter vos 3 marques comme si elles étaient des catégories différentes d'un industriel unique vous permettra de valoriser les actions demandées de manière équivalente pour tous, vis-à-vis de votre force de vente et de vos interlocuteurs en rayon.

7 DÉCOUPER VOTRE ACTIVITÉ

en cycle commerciaux cohérents

Organisez votre activité en cycles commerciaux. Cette structure permettra de garder vos collaborateurs en tension et de pouvoir les piloter sur des termes rapprochés. D'un cycle à l'autre, des activités différentes seront mises en avant.

De cette manière, vous serez éventuellement à même de déterminer des périodes prioritaires pour certains industriels, à certaines dates (vente d'opérations saisonnières, changements de cadenciers été / hiver ...), tout en gardant l'équilibre entre chaque dossier sur l'année.

Attention, ces cycles ne doivent être ni trop longs, pour éviter que les commerciaux remettent leurs activités à demain, ni trop courts, pour que chacun puisse constater les actions revendues et réalisées en magasin.

8 PARTAGER ENSEMBLE VOS OBJECTIFS

pour valider leur pertinence

Il faut agglomérer les objectifs de chaque industriel. C'est la clé pour assurer une activité et des objectifs réalisables par les commerciaux, en accord avec la réalité du terrain sur la période donnée.

Pour vérifier si vos objectifs sont atteignables, n'hésitez pas à mesurer l'écart entre le nombre de visites actuelles et potentielles : quantifiez le nombre de visites et de contacts points de vente sur chaque objectif. Puis calculez le nombre de visites potentielles sur le cycle. Si l'écart entre les deux est trop important, vos objectifs sont à revoir.

... d'un dispositif mutualisé

Vendre à 2, c'est comme vivre à 2, il faut savoir faire des compromis.

Comme nous l'avons déjà partagé, une force de vente mutualisée possède de vrais atouts économiques. Par définition, un dispositif mutualisé apporte aussi plus de contraintes, qu'une force de vente dédiée à un seul industriel.

En premier lieu, servir plusieurs industriels en même temps implique qu'on ne peut répondre qu'exceptionnellement, et avec l'accord de tous, aux urgences d'un dossier particulier : On ne peut pas par exemple concentrer une force de vente mutualisée sur une remontée de commandes dans une enseigne, si elle ne concerne pas tout le monde, même si on peut donner une certaine priorité à l'action dans l'élaboration des plans de charge des commerciaux. Travailler pour un groupe d'industriels retire de la souplesse aux demandes particulières.

D'autre part, chaque marque doit être traitée par les commerciaux à chacune des visites. On doit donc définir une activité de base (généralement : Validation de la DN / gestion des anomalies / recadrage du rayon), qui sera effectuée à chaque visite, pour tous, de manière exhaustive. Les objectifs complémentaires ne se réaliseront que dans un second temps. Une force de vente mutualisée est une organisation avec ses exigences de temps.

Les dossiers très saisonniers, ou reposant sur la réussite de leviers secondaires, sont donc moins compatibles avec ce dispositif. Le choix des partenaires de mutualisation est un point crucial de sa réussite.

> ***Il n'y a pas de mauvais mariages, il n'y a que de mauvais époux.***

Les bonnes pratiques ARMADA :

Toutes nos forces de vente mutualisées sont gérées de la même façon :

1

Armada construit en amont avec chaque industriel les outils indispensables à la bonne compréhension des objectifs pour l'équipe, et les argumentaires nécessaires à leur réalisation.

2

Chaque industriel vient présenter son activité pour le cycle à venir, lors d'un comité de pilotage regroupant les directeurs commerciaux des industriels, et le management de la force de vente.

3

Le plan de charges de la force de vente est alors calculé et débattu. S'il est approuvé, les objectifs sont fixés, et le plan primes construit conjointement.

4

Chaque cycle donne enfin lieu à une réunion nationale avec l'intégralité des équipes, souvent chez un des industriels, et permet de faire le bilan du cycle N-1, et de lancer le cycle à venir.

CONCLUSION.

Avoir une force de vente efficace sur le terrain est une obligation.

La mutualiser avec un autre industriel est une aubaine financière.

Pour qu'elle reste un véritable atout, il faut savoir la gérer et la piloter, dans le respect de tous.

« Depuis 5 ans, ARMADA est devenu le spécialiste de la mutualisation de force de vente en GMS. Les expériences vécues dans les différents dispositifs mis en place, nous permettent d'en maîtriser les process et de mettre au quotidien nos équipes dans les meilleures conditions pour être performants.

Nous sommes intimement persuadés qu'externaliser sa force de vente auprès d'un prestataire sera demain aussi courant que l'externalisation aujourd'hui de son service informatique ou de sa comptabilité. La mutualisation est une des solutions dans ce cadre, qu'un externalisateur peut vous apporter pour répondre à vos besoins d'exécution terrain. »

Gérald STRYCHARZ

Un mot sur l'auteur :

Gérald STRYCHARZ est fondateur et Directeur Général d'ARMADA depuis 2008.

Après avoir fait ses classes chez MARS Alimentaire, il a été Compte Clé National, Directeur d'enseignes et Directeur Commercial chez VIRGIN COLA. Il a été aussi de 2002 à 2006 Directeur de la force de vente de HEINZ PETIT NAVIRE.

armada
Externalisation commerciale