

Commercial : quand les PME externalisent

Le réseau Prospactive propose aux PME une offre complète de développement commercial. Novatrice, la démarche rencontre un succès croissant.

Comme dans les grands groupes, l'externalisation de fonctions complètes de l'entreprise devient monnaie courante dans les grosses PME. Par volonté de se recentrer sur le cœur de métier ou par quête de flexibilité et de réduction des coûts, le traitement de la paye et des RH, la gestion de la flotte automobile, la logistique ou encore les services généraux sont ainsi de plus en plus souvent assurés par un partenaire extérieur.

Si ce phénomène s'étend aujourd'hui aux plus petites structures (moins de 100 personnes), force est de constater que la fonction commerciale reste souvent une forteresse que les dirigeants rechignent fortement à externaliser, pour tout ou partie. De fait, ils craignent d'être ainsi dépossédés d'une parcelle de pouvoir et redoutent de confier leur développement commercial à des intervenants extérieurs jugés incapables d'intégrer, même sur le long terme, leur savoir-faire pour l'impulser. Et c'est là que le bât blesse.

Les PME, de par leur trop petite taille, bénéficient rarement d'une organisation adaptée et restent souvent trop peu attractives pour séduire des vendeurs chevronnés.

De plus, leurs politiques commerciales fluctuent dans bien des cas de manière empirique au gré de l'activité. Le risque en cas de conjoncture favorable s'avère même plus sérieux que lorsque les commandes se raréfient, puisqu'elles sont alors tentées de se cantonner à un simple entretien de portefeuille de clientèle,

oubliant l'obligation de prospecter afin de le renouveler.

Plan d'action annuel

Pour les aider à retrouver une « vitalité commerciale », il existe peu de consultants spécialisés dans une offre globale de développement commercial. Laurent Termignon, responsable de ces questions au sein du cabinet de conseil Hewitt France, le confirme : « Notre rôle consiste à juger du degré de motivation d'une force de vente ou encore à évaluer son niveau d'adéquation par rapport aux objectifs de l'entreprise, mais pas au-delà. » Frédéric Liotard, fondateur du réseau Prospactive, créé en 2002 et installé à Gevrey-Chambertin, près de Dijon (Côte-d'Or), entend apporter ce service. Cet ancien cadre supérieur possédait déjà un cabinet de conseil en externalisation de la fonction commerciale auprès des PME. « Je ne pouvais plus faire face à des demandes aux quatre coins de la France, d'où l'idée d'implanter une franchise qui développe ma méthode », explique-t-il.

Chaque mission confiée à Prospactive dure de un à quatre ans et coûte de 1.000 à 6.000 euros par mois. Elle commence par un mois d'audit complet de l'entreprise : identification des savoir-faire, étude de marché, analyse du dispositif commercial, détermination d'objectifs. Le consultant élabore ensuite un plan d'actions annuel, décliné en véritable stratégie. « Cela passe par la mise en place d'outils de marketing direct, la refonte éventuelle des argumentaires de vente, une prospection régulière et la

création d'un tableau de bord pour suivre en temps réel toutes les phases d'une démarche commerciale : prise de rendez-vous, rapport d'entretien, relance, assistance à la conclusion d'un contrat », précise Frédéric Liotard.

Ce suivi est rendu possible grâce à une plate-forme informatique collaborative : chaque client possède un dossier serveur qu'il peut interroger à tout moment. Cette plate-forme lui permet aussi de consulter des revues de presse et des bases de données relatives à son domaine d'activité.

Si l'entreprise exploite une force de vente, ses commerciaux bénéficient en outre d'un guidage routier et d'agendas électroniques directement reliés à leur ordinateur afin de mieux gérer leur emploi du temps. « Nous évitons ainsi toute perte de temps inutile avec une grande interactivité », assure Laurent Blank, franchisé du réseau à Strasbourg.

Le fabricant de série électronique ECVF (1 million d'euros de chiffre d'affaires, 13 salariés), implanté près d'Angoulême (Charente), a recours à Prospactive afin de positionner au plus juste un nouveau produit. Concepteur d'un matériel d'affichage à l'attention des salles omnisports, cette entreprise ne possède en effet aucun vendeur dédié. « L'étude de marché nous a déjà permis d'ajuster notre produit à des besoins que nous n'avions pas envisagés », se réjouit Patrick Bonnaudeau, le directeur. « J'organise toute la

prospection jusqu'à la signature finale, qui relève exclusivement de l'entreprise », précise Hugues Chapelle, le consultant Prospactive en charge de ce dossier.

Ventes en hausse de 10 à 15 %

Jean-François Rivière, PDG du groupe Prodef Industrie (13 millions d'euros de chiffre d'affaires, 80 salariés) spécialisé dans les produits d'entretien et d'hygiène, rencontrait un autre problème : Hygiëna, sa société de commercialisation, souffrait d'un turn-over important de ses 30 vendeurs et d'une démotivation de l'assistance commerciale. « Nous ne gérons plus que des commandes, d'où le besoin d'un fort coaching de toutes les équipes au départ qui a débouché sur la prise de rendez-vous et de l'accompagnement en clientèle », indique Jean-François Rivière.

Sur les secteurs géographiques d'intervention de Prospactive, les ventes ont progressé de 10 à 15 %. Face à ce succès, Frédéric Liotard, qui fédère plus de vingt franchisés (2,5 millions d'euros de volume d'affaires générés), ambitionne de porter ce nombre à 100 dans les quatre ans. Il vise ainsi, depuis l'arrivée de nouveaux actionnaires, un maillage complet du territoire national et des implantations dans certains pays limitrophes, comme la Suisse, la Belgique ou encore l'Allemagne.

La demande, elle, continue à affluer. Reste, comme le souligne Laurent Termignon, que « la limite de l'exercice me semble toutefois de savoir jusqu'où on peut aller comme juge et partie, mais c'est le propre de toute externalisation ».

DIÉRIER HUGUE