

Le mirage de la mutualisation des forces de vente

Souvent encensée, la mutualisation des forces de vente reste marginale. La raison principale : les synergies entre deux marques s'avèrent compliquées à trouver, l'économie des coûts escomptée n'est donc pas toujours au rendez-vous. Pourtant, beaucoup y voient le remède miracle pour accroître leur notoriété et leur référencement en magasins.



©GETTY IMAGES

Dans les produits de grande consommation, plusieurs se sont déjà laissé tenter. En 2015, le confiseur Verquin s'est associé à deux autres acteurs de l'épicerie sucrée, la chicorée Leroux et le torrificateur Méo, pour mutualiser sa force de vente. Avant lui, Le Petit Olivier et Laurence Dumont, deux marques présentes en hygiène-beauté, ont également assemblé leurs forces, tout comme CristalCo et Iglo, jusqu'au rachat de Findus par le deuxième acolyte. « Ces alliances ont toujours existé, mais restent assez marginales », observe François Crépin, président du Syndicat des professionnels de l'action commerciale terrain (Sorac), qui est également directeur associé de l'agence Impact. Cette société spécialisée dans les dispositifs commer-

ciaux affirme que la mutualisation existe depuis longtemps, mais n'a jamais vraiment décollé. Idem chez Up Sell, qui assure que cette pratique ne contribue qu'à 3 % de son chiffre d'affaires. Chez CPM, acteur majeur du marché, seuls quelques cas existent.

Les petites marques y gagnent

Sur le papier, la pratique a pourtant tout pour plaire. Elle permet à des petites marques de gagner en nombre de commerciaux, et donc d'être mieux diffusées. Dans le cas du Petit Olivier (La Phocéenne de Cosmétique) et de Laurence Dumont, ces signatures sont distribuées dans les mêmes rayons, mais ne proposent pas les mêmes produits. Ensemble, elles ont organisé le rapprochement de leurs commerciaux, en excluant du projet les accords de centrales d'achats, qui

Une pratique séduisante sur le papier...

■ Une meilleure couverture du territoire

L'association des forces de vente permet un meilleur maillage du territoire et, donc, un référencement plus important pour les marques concernées.

■ **Moins de temps sur les routes** C'est le poste de dépense sur lequel tout le monde s'accorde; la mutualisation réduit le temps passé sur les routes pour les commerciaux, au profit d'une plus grande présence en magasins.

■ **Un budget moindre** Tel est l'objectif principal attendu de cette pratique: diminuer les coûts.



Nathalie Andrieu, directrice force de vente chez CPM

« Cette tendance à l'achat groupé se voit déjà dans le B to C. Ce n'est pas encore très ancré dans la culture française, mais l'économie des coûts espérée est importante. »

... qui se montre difficile à mettre en place

■ Une cible commune difficile à trouver

Typologie des magasins visés, zone de chalandise à couvrir... Les points communs au sein des marques pour grouper les rendez-vous des commerciaux sont complexes à créer.

■ **Le casse-tête de la prise de rendez-vous avec les chefs de rayon** Un déplacement pour deux marques: une belle idée, mais difficile à réaliser. Car les deux griffes ne dépendent pas toujours du même chef de rayon, et caler deux rendez-vous à la suite avec deux chefs de rayon constitue un exercice délicat, voire impossible.

■ **Moins de réactivité des commerciaux** Ces professionnels ont un labeur a priori plus intéressant et plus stimulant, car ils représentent deux marques. Mais ils sont en même temps moins réactifs quand les marques veulent frapper fort, ou souhaitent mettre en place rapidement une opération.



« C'est une proposition alléchante, mais les points de convergence sont très difficiles à trouver. C'est pourquoi la mutualisation des forces de vente reste aujourd'hui marginale. »

François Crépin, président du Syndicat des professionnels de l'action commerciale terrain (Sorac)

■■■■■ pèsent 80 % du chiffre d'affaires. Les commerciaux de Laurence Dumont ont été intégrés chez Le Petit Olivier, même si, le plus souvent, les équipes font appel à un prestataire qui veille à une répartition équitable du temps de travail entre les deux marques.

Peu d'économies réalisées

Dès la genèse de l'alliance, si les perspectives font miroiter de nombreux atouts, les choses se compliquent au moment du contrat de mariage. Car les équilibres à trouver afin de sceller cette union sont délicats à organiser. Les marques qui souhaitent mutualiser leur force de vente doivent, en effet, avoir une stratégie assez similaire sans être en concurrence frontale. « La convergence des fronts de vente est importante, car si deux chefs de rayon différents sont concernés, alors le gain de temps escompté et la réduction des coûts de visites n'existent pas », note François Crépin. Éric Grasland, président d'Up Sell, assure que les synergies mises en place ne permettent pas de réduire le budget de façon drastique: « Aucune économie de temps n'est réalisée sur la phase de face à face avec le distributeur, lors des interventions de prévente (préparation de visite, relevé de linéaire, etc.) et lors de la revente (réimplantation, recadrage, corrections des ruptures, montage opérations promo, etc.). Ce qui est partagé, c'est uni-

quement le temps de route, qui peut représenter 30 à 40 % du temps de travail. » En clair, des économies sont possibles grâce à la mutualisation, mais pas forcément dans les postes de dépenses attendus. Pour assouplir cette forme d'externalisation, CPM a instauré une nouvelle génération de mutualisation des forces de vente avec Revlon et Deborah, deux marques de cosmétiques, qui se sont liées en mai. « Elles ne sont absolument pas concurrentes, ni auprès du distributeur ni auprès du consommateur. On s'est dit qu'on avait beaucoup plus à gagner que de risques. Cela nous a permis de continuer à garder des niveaux de couverture forts sur le front de vente et d'augmenter de 25 % l'effectif », indique Karine Reynoud-Fabre, directrice de Revlon France. Particularité de cet accord: le premier accapare 65 % du temps – et du budget – de cette alliance, le reste revenant à Deborah, griffe moins importante en France, qui cherche à s'implanter dans les magasins Monoprix. « Pour Revlon, cela lui permet de réduire son budget force de vente de 10 %, et, pour Deborah, sa force de frappe sur le terrain est beaucoup plus grande. On voit qu'on peut aussi personnaliser la pratique de la mutualisation », souligne Nathalie Andrieu, directrice du département force de vente de CPM. Une façon, peut-être, de la démocratiser à l'avenir. ■■

JULIE DELVALLÉE