



CAS D'ENTREPRISE

Pourquoi Tupperware snobe Internet

Après une tentative ratée dans les rayons de la grande distribution, la firme américaine persiste à vendre exclusivement à domicile. Adapté à des produits de plus en plus complexes, ce mode de distribution lui garantit aussi un niveau de marge confortable.

Poussée à fond, la sono fait trembler les murs et battre les mains du public. Telle une rock star, l'animatrice déclare la séance ouverte sous les acclamations des 250 participants, pour la plupart des femmes d'une quarantaine d'années. Nous ne sommes pourtant pas dans une salle de concerts mais dans un petit bâtiment industriel coincé entre un hypermarché et une rangée d'entrepôts, à la sortie de Joullès-Tours (Indre-et-Loire).

Recette de 1948. Sur le podium, la GO du jour s'appelle Sylvie Grisard. Elle réunit, comme chaque semaine, les monitrices et les conseillères de vente de sa concession Tupperware de Touraine. Successivement sont appelées sur scène la vendeuse la plus performante de la semaine, la meilleure équipe du mois et les nouvelles recrues. A chaque prénom, à chaque donnée chiffrée, des salves d'applaudissements retentissent, et toutes les nominées reçoivent une montagne de cadeaux, de la marque Tupperware évidemment. Un show de deux heures et demie, qui se répétera le soir avec celles qui n'ont pas pu se libérer le matin. Pour entretenir la flamme de son réseau commercial, la firme américaine ne ménage pas ses efforts. A juste titre. C'est grâce à son million de conseillères de vente réparties dans le monde que le géant de la vente à domicile a réalisé l'an dernier

1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Avec une recette inchangée depuis 1948 : des produits de qualité, des prix de vente élevés et une distribution exclusivement assurée à domicile par des personnes à la recherche d'un complément de revenus. Pas banal à l'heure d'Internet et de l'e-commerce!

Le fiasco des hypers. Au début des années 2000, Tupperware a bien tenté de diversifier ses canaux de distribution. Le président Rick Goings avait notamment conclu un accord avec la chaîne américaine d'hypermarchés Target afin de placer une cinquantaine de produits dans 1 150 points de vente. Las! En quelques semaines, la rentabilité habituelle (7%) a fondu de moitié. Car, pour être présente dans les rayons, la firme a dû considérablement baisser ses prix et investir dans une force de vente intégrée. Pire encore, les 100 000 vendeuses du réseau ne parvenaient plus à recruter de clientes potentielles pour leurs réunions à domicile, car celles-ci avaient qu'elles pouvaient dorénavant

acquérir les mêmes produits deux fois moins cher chez Target! Résultat, en six mois, les deux tiers des démonstratrices s'étaient évanouies dans la nature. L'expérience a dû être interrompue au bout de huit mois.

Tirant les leçons de cet épisode malheureux, le groupe a renoncé à être distribué dans les magasins et sur le Net. En Europe, les sites Web sont de simples vitrines et les clientes sont orientées vers des vendeuses, ou

plutôt des conseillères culinaires comme on les appelle désormais, proches de chez elles. Seul le site américain propose une page personnelle par vendeuse, sur laquelle on peut passer commande. «Une usine à gaz qui oblige à administrer 110 000 pages supplémentaires», estime Denis Gruet, le patron de Tupperware France, alors que les ventes en ligne ne dépassent guère 4% du chiffre d'affaires américain.



Rien de tel qu'un cours de cuisine pour pimenter une réunion!

PHOTOS DR

La marque a préféré se recentrer sur l'organisation commerciale imaginée il y a plus de soixante ans par Brownie Wise, une jeune Américaine en quête de revenus complémentaires, en la modifiant légèrement pour lui donner une nouvelle jeunesse : l'usine vend les produits directement à une concession régionale qui recrute et forme les conseillères culinaires. Ces dernières sont chargées de repérer des hôtesse prêtes à organiser à leur domicile une réunion rassemblant une dizaine de personnes. A la fin de la rencontre, la vendeuse remplit les bons de commande et les transmet à sa concession, qui prend ensuite en charge l'encaissement et la livraison. L'hôtesse, elle, touche 20% net de son chiffre d'affaires, soit en moyenne 70 à 80 euros. Sur ce modèle, 425 000 réunions sont organisées chaque année en France.

Conviviale, la formule fait mouche. Car c'en est fini des réunions ennuyeuses pour femmes au foyer désœuvrées. Depuis cinq ans, Tupperware s'est offert une petite révolution culturelle. La marque organise désormais des ateliers culinaires, pendant lesquels la conseillère anime un cours de cuisine sans prétention, mais bien plus valorisant qu'une simple réunion de vente. L'occasion idéale de faire découvrir aux clients les innovations en tout genre imaginées par la firme américaine.

Des prix incomparables. Qu'il s'agisse de moules à croissants, de spatules ou d'un bol de cuisson à la vapeur adapté au micro-ondes, le petit dernier de la maison, rien de mieux qu'une démonstration. «L'une des raisons du manque de rentabilité en magasin est que nos produits nécessitent des argumentations détaillées», insiste Denis Gruet. Car, sans conseils, pas facile de faire la différence entre les boîtes plastique de la maison aux multiples promesses – fiabilité garantie dix ans, étanchéité absolue, conservation des aliments au frigo ou au congélateur, cuisson au four

ou au micro-ondes... – et leurs concurrentes lambda. Le système de vente à domicile est d'autant plus avantageux qu'il permet de pratiquer des prix très confortables : 9 euros la boîte de rangement de 350 millilitres, 25 euros le moule à charlotte et même 60 euros pour le Quick Chef, un moulin manuel. Soit deux ou trois fois plus chers que ceux des marques comme Curver ou Albal, vendues en grande surface. «L'astuce de Tupperware consiste à offrir des gammes différentes de celles que propose la concurrence en magasin, souligne Frank Rosenthal, expert en distribution. Du coup, impossible pour le client d'avoir des ordres de grandeur ou de pouvoir comparer les prix.»

Modèle florissant. Les résultats sont là. Depuis 2004, date à laquelle les trois quarts des concessions ont été reprises en main, la filiale française voit ses ventes progresser régulièrement de 10% et plus. Le chiffre d'affaires 2009 affiche un insolent +15%, avec 185 millions d'euros pour 24 000 conseillères et 12 000 personnes en moyenne réunies chaque jour autour d'un atelier ! Seule ombre au tableau, les possibilités d'expansion se heurtent aux limites humaines du réseau. Monter des réunions, recruter et former en permanence de nouvelles démonstratrices, traiter des bons de commande quasiment à la pièce et le plus souvent par chèques : le processus est fastidieux.

Ce mode de distribution attire pourtant de plus en plus de petites sociétés qui n'ont pas les moyens d'entrer dans les hypermarchés. Des marques comme Natura (produits de beauté bio), Captain Tortue (textile pour enfants) ou Charlott Lingerie ont d'ailleurs réussi à se faire connaître en misant uniquement sur cette formule. Et, avec la crise, le secteur du commerce à domicile explose : 280 000 vendeurs l'an dernier, soit 60 000 de plus qu'en 2007. Les ventes connaissent aussi une belle progression. En deux ans, elles sont passées de 1,5 à 1,7 milliard d'euros. A Joué-lès-Tours, Sylvie Grisard n'a donc pas trop de souci à se faire pour trouver de nouvelles recrues.

La concession devrait réunir encore de nombreuses assemblées enflammées et arrosées d'une pluie de cadeaux. ■

Francis Lecompte

425 000
réunions organisées en France chaque année



185 millions
d'euros de chiffre d'affaires en 2009