

# Marketing Management

# 13<sup>e</sup>

édition

Philip Kotler

Kevin Lane Keller

Delphine Manceau

Bernard Dubois



Un CD-ROM inclus

PEARSON

Education

# Chapitre 19

## Piloter le marketing direct, le marketing interactif, le marketing viral et la force de vente

*Les communications marketing prennent de plus en plus la forme d'un dialogue entre l'entreprise et ses clients. Les marques ne se demandent plus seulement comment contacter leurs clients, mais aussi comment les clients peuvent les contacter et même comment ils peuvent se contacter les uns les autres. Les techniques utilisables dans ce but sont nombreuses, avec Internet, le fax, le téléphone mobile et les applications sans fil. Ces technologies permettent de passer d'une communication de masse à une communication plus ciblée et à double sens, dans laquelle les consommateurs jouent un rôle croissant.*

**COCA-COLA.** Quand l'entreprise a relancé le site coca-cola.com, ce n'était plus un site institutionnel classique présentant des informations, des chiffres et des rapports annuels, mais une communauté interactive de consommateurs cherchant à partager leur créativité. On y propose un monde virtuel où les consommateurs peuvent jouer, écouter de jeunes talents musicaux, mixer de la musique, participer à des blogs, télécharger des fonds d'écran, regarder des films sur la « *happiness factory* »... Le site propose à chacun de créer sa bouteille de Coca, présente une galerie des bouteilles déjà créées, et permet de faire un « *mash-up* » de ces bouteilles. Près de 100 000 bouteilles ont ainsi été dessinées par les internautes. Comme l'entreprise sait que toutes ses propositions ne vont pas générer de l'audience, elle a fondé sa stratégie web sur l'expérimentation afin d'identifier les axes les plus porteurs<sup>1</sup>.

### Ce chapitre étudie quatre questions :

- Comment intégrer le marketing direct à la politique de communication ?
- Comment utiliser efficacement le marketing interactif ?
- Comment tirer le meilleur parti du bouche-à-oreille à travers le marketing viral ?
- Comment mettre en place et piloter une force de vente de manière à favoriser son efficacité ?



Source illustration : [www.coca-cola.fr](http://www.coca-cola.fr).

Il est aujourd'hui essentiel pour les entreprises d'adopter un dialogue avec les consommateurs et de s'adresser à chacun de manière personnalisée au moment adéquat. Dans ce chapitre, nous analysons les différents outils de la communication individualisée : le marketing direct et interactif, le marketing viral fondé sur le bouche-à-oreille, et enfin la force de vente.

## 1. Le marketing direct

**Le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.**

Ses caractéristiques spécifiques sont l'absence d'intermédiaire entre l'entreprise et le client, une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client (souvent une commande ou une demande d'information). Les canaux utilisés incluent le mailing par courrier, fax, e-mail ou SMS, l'envoi de catalogues, le télémarketing (téléphone), ou encore la télévision interactive<sup>2</sup>.

**CARREFOUR MARKET.** Chaque mois, l'enseigne de distribution écrit à 1,5 million de porteurs de sa carte de fidélité, ciblés en fonction de leur comportement d'achat. Elle édite parfois jusqu'à 14 variantes d'un même mailing afin de l'adapter au profil des clients. Ces courriers offrent des points cadeaux, mais aussi des données sur leur historique d'achat en magasin et des informations sur leurs centres d'intérêt (club vin, bébé, animaux<sup>3</sup>...).

Aujourd'hui, le marketing direct représente un budget annuel de 9,7 milliards d'€, soit 30 % des investissements de communication et 47 % du hors-média. Après avoir considérablement augmenté pendant des années et doublé en dix ans, les montants investis enregistrent actuellement un léger tassement avec une baisse de 3 % au cours des trois dernières années.

L'importance du marketing direct dans les plans de communication s'explique par de multiples raisons : la fragmentation des marchés et la recherche d'une approche personnalisée du client ; le développement du marketing relationnel,

incitant les entreprises à envoyer des cartes d'anniversaire, des documents d'information, des invitations et d'autres messages pour construire une relation suivie avec les clients les plus fidèles et les plus rentables<sup>4</sup> ; et la richesse croissante des bases de données permettant un marketing direct réellement personnalisé. Dans les activités business-to-business, le coût croissant des visites commerciales incite à les réserver aux prospects les plus importants et à les préparer par du télémarketing, de l'e-mailing et l'envoi de courrier.

### 1.1. Les avantages du marketing direct

Par rapport aux autres outils de communication, le marketing direct offre le double avantage de la sélectivité et de la pertinence. L'entreprise ne s'adresse qu'à la cible visée. Elle peut choisir le moment le plus pertinent pour contacter son client ou son prospect. Les fabricants de couches, par exemple, utilisent le marketing direct pour s'adresser aux parents de jeunes enfants à l'âge habituel où la taille des couches change afin de leur présenter le produit nouvellement adapté aux besoins de leur bébé. De même, Nestlé construit en permanence un fichier d'adresses de jeunes mamans et leur envoient des informations sur les produits, des conseils, des bons de réduction, des échantillons et des cadeaux. En général, le marketing direct bénéficie d'une attention plus soutenue des consommateurs que les autres outils de communication du fait de la pertinence du message pour le prospect.

Parmi ses autres avantages, le marketing direct permet de réaliser facilement des expérimentations avant une opération : de multiples annonces peuvent être testées, avec une mesure empirique des résultats obtenus. En outre, les opérations réalisées sont moins visibles pour les concurrents que d'autres actions de communication. Enfin, on peut calculer précisément l'impact et la rentabilité des opérations.

Une étude a été réalisée par BehaviorScan sur une centaine d'opérations de marketing direct effectuées en France et en Allemagne dans les secteurs de l'alimentaire et de l'hygiène-beauté. Elle montre que 58 % des opérations permettent à la marque de faire progresser sa part de marché d'au moins 10 % et, qu'en moyenne, le gain de part de marché atteint 34 % dans les six mois<sup>5</sup>. Ce gain provient principalement du recrutement de nouveaux acheteurs, tandis que le niveau de consommation par acheteur augmente à peine. Parmi les différents types d'opérations, l'envoi de coupons est le plus souvent efficace (89 % des actions conduisant à un gain de part de marché supérieur à 10 %), devant l'envoi de magazines de consommateurs (58 %) et d'échantillons (43 %). Enfin, la présence d'une opération publicitaire en parallèle renforce fortement l'efficacité du marketing direct en faisant passer son taux de succès à 80 %, même si cette pratique reste relativement peu courante (30 % des opérations testées).

En effet, il est souhaitable d'intégrer le marketing direct avec les autres opérations de communication et de vente pour maximiser son efficacité. L'identité de la marque se construit et se nourrit des différentes opérations réalisées, depuis les mailings et e-mailings jusqu'à la publicité et aux opérations de relations publiques.

Dans la mesure où le marketing direct intègre des outils assez divers, nous les présentons successivement dans les paragraphes suivants.

## 1.2. Le mailing

Les mailings sont préparés à partir de fichiers internes ou achetés (ou loués) à l'extérieur. On peut trouver une liste de n'importe quel groupe : les gauchers, les futurs mariés, les parents d'enfants de 4 à 5 ans, les grands voyageurs, les adeptes de musique classique, les fans de body-building... En général, un fichier est d'abord loué « à l'essai », puis testé pour vérifier le taux de réponse.

Le mailing représente près de la moitié des investissements de marketing direct. Il permet une grande sélectivité, une personnalisation et une flexibilité maximales en même temps qu'il se prête bien aux opérations de test. Pour des produits tels que les livres ou les abonnements aux magazines, il constitue un outil marketing de première importance.

Le mailing peut se faire sur différents supports.

- ◆ *Le courrier*, bien sûr. Le contenu de l'envoi peut prendre des formes très diverses : lettre, prospectus, échantillon, magazine, coupon, etc. Avec la montée en puissance des autres supports et notamment de l'e-mailing, le courrier papier a dû redéfinir ses spécificités. Il présente l'avantage d'offrir des possibilités créatives importantes et de jouer sur l'émotionnel. Pour renforcer cette dimension, les agences travaillent aujourd'hui sur de nouvelles textures et de nouvelles matières de courrier<sup>6</sup>.

**RUINART.** Dès 1788, Claude Ruinart, fondateur de la maison de champagne éponyme, écrivait à ses meilleurs clients. La tradition a été reprise à Noël 2007 avec un courrier particulièrement soigné avec calligraphie en or sur l'enveloppe, timbre de collection et catalogue haut de gamme réservé à quelques milliers de bons clients<sup>7</sup>.

- 
- ◆ *L'e-mailing* permet un envoi simultané à une multiplicité de destinataires assorti d'un lien avec le site Internet de l'offreur, ce qui facilite la prise de commande. Cet outil est beaucoup moins cher que le courrier classique : le routage d'un message électronique coûte environ 2 centimes contre 45 pour une lettre<sup>8</sup>. Un troisième avantage porte sur la facilité de mesure du nombre de destinataires ayant lu le message, à travers le taux d'ouverture et le taux de clic<sup>9</sup>. Cependant, l'e-mailing se multiplie et voit, par conséquent, son taux d'ouverture et son efficacité diminuer. Dans un sondage récent, 23 % des personnes interrogées avaient reçu plus de 20 messages e-mail au cours des dernières 48 heures<sup>10</sup> ! Le *spamming* (envoi d'e-mails non sollicités) est très peu apprécié, d'où l'importance d'utiliser l'e-mailing davantage auprès de ses propres clients que des prospects.
  - ◆ *L'envoi de SMS* sur téléphone mobile répond au même principe, mais exige une grande brièveté du message (pas plus de 160 caractères). Ce support connaît un engouement croissant car il se caractérise par un taux de lecture élevé et rapide (le message SMS est lu en moyenne dix minutes après réception) et la possibilité de localiser le destinataire par puce RFID de manière à lui envoyer une information encore plus personnalisée. Tout comme pour l'e-mailing, un lien peut être établi avec le site Internet de la marque. Parfois, un dialogue peut s'instaurer, le destinataire répondant par SMS pour indiquer son produit préféré ou son âge. Un frein réside toutefois dans l'obtention des numéros de téléphones portables. Les entreprises peuvent demander cette information à leurs clients ou louer des fichiers auprès de sociétés spécialisées, mais celles-ci sont limitées par la réglementation stricte sur l'autorisation à divulguer ces données<sup>11</sup>.

**GO SPORT.** L'enseigne utilise les SMS commerciaux depuis plusieurs années. En proposant systématiquement sa carte de fidélité gratuite, elle a rassemblé une base de données de 1,5 million de clients renseignée sur les sports préférés et l'âge de chacun, dont 500 000 ont donné leur numéro de portable. Go Sport réalise huit à dix campagnes SMS par an autour de promotions et de soldes privées. Ainsi, lorsque le rayon matériel de plongée liquide ses fins de séries en janvier, Go Sport peut en informer par texto les 20 000 amateurs de plongée de son fichier. Résultat : 5 à 10 % des SMS entraînent un achat, contre 1 % pour l'e-mail<sup>12</sup>.



Source illustration : [www.go-sport.com](http://www.go-sport.com).

◆ *Le mailing par télécopie*, enfin, est réservé aux offres destinées aux entreprises, mais en déclin.

L'élaboration d'une campagne de mailing suppose successivement de définir ses objectifs, cibler les destinataires, choisir les supports, tester la campagne et en mesurer les résultats.

### a) Les objectifs

En général, une opération de marketing direct a pour but d'engendrer des commandes immédiates. Le taux de réponse mesure donc le succès de la campagne. Pour un mailing, on considère qu'un taux de 2 % est satisfaisant, encore que tout dépende de la catégorie de produit et du type de mailing.

En amont des ventes, la campagne peut développer la notoriété ou l'intention d'achat. Par ailleurs, toutes les actions ne visent pas l'achat immédiat. Il peut s'agir de procurer des pistes à la force de vente, de renforcer l'image ou les bonnes relations (cartes de vœux ou d'anniversaire) ou de faire venir les clients dans un point de vente.

### b) Les cibles

Il faut identifier précisément les caractéristiques des clients et prospects les plus susceptibles d'acheter. On utilise souvent la formule RFM (récence, fréquence, montant) pour les sélectionner<sup>13</sup> : on évalue l'attrait de chaque client en fonction du temps écoulé depuis son dernier achat, de la fréquence des achats passés et des montants dépensés depuis qu'il est devenu client.

On peut également adopter une approche de segmentation classique, fondée sur des critères sociodémographiques ou comportementaux. Les jeunes mères sont intéressées par les petits pots et les jouets éducatifs ; les lycéens par la musique et les vêtements ; les jeunes mariés par l'électroménager et le mobilier. Les styles de vie et les centres d'intérêt fournissent également une base de départ : il y a des fans de sport, de cuisine ou d'informatique.

Une fois la cible définie, il faut obtenir les noms des prospects. On élabore souvent des listes d'acheteurs récents que l'on complète en louant des fichiers, tarifés à l'adresse. Les fichiers externes présentent certains inconvénients : duplication des noms, données incomplètes, adresses obsolètes, etc. Les meilleurs d'entre eux contiennent, au-delà de l'adresse, des informations précises sur les caractéristiques sociodémographiques et les habitudes d'achat de chaque personne<sup>14</sup>.

### c) L'offre proposée

Le taux de réponse à un e-mail est influencé par la formulation de « l'objet » du message, ainsi que par l'offre proposée<sup>15</sup>. Pour un mailing papier, le taux de réponse est affecté par plusieurs facteurs<sup>16</sup> :

- ◆ L'enveloppe externe doit attirer le regard, à l'aide par exemple d'une illustration en couleurs ou d'un slogan accrocheur. L'enveloppe est plus efficace, mais aussi plus coûteuse, si elle contient un timbre de collection, est écrite à la main, et diffère du format normal (sauf pour les communications d'affaires).
- ◆ La lettre doit être personnalisée et commencer par un titre qui donne envie de lire la suite. Le papier doit être d'un bon grammage et le texte ponctué de remarques et d'annotations en marge. Un P.S. incitatif ainsi que la signature d'une personne haut placée dans l'entreprise accroissent le taux de réponse.
- ◆ Un prospectus en couleur accompagnant la lettre accroît le taux de réponse, compensant ainsi son coût.
- ◆ De meilleurs résultats sont également obtenus si l'on indique un numéro vert et si le bon de commande est prédécoupé.
- ◆ Enfin, la carte de réponse, couplée à une enveloppe T, doit être très facile à remplir.

### d) Les tests

L'un des réels avantages du marketing direct est la facilité avec laquelle tous ces éléments peuvent être testés en vraie grandeur sur le marché. On peut tester des accroches, des prix, des offres et des fichiers. Tout cela permet d'améliorer grandement les taux de réponse et la rentabilité.

### e) La mesure de l'impact

En totalisant les coûts, on peut assez facilement estimer le taux de réponse correspondant au point mort. Il faut bien sûr déduire les retours et les impayés.

Même si le point mort n'est pas atteint, l'impact peut quand même être positif si l'on prend en compte les effets à plus long terme en termes de notoriété et de bouche-à-oreille, ainsi que la valeur à vie des clients conquis grâce à l'opération. Cette notion, évoquée au chapitre 5, tient compte de la longévité habituelle des clients, de leurs dépenses annuelles et de la marge brute moyenne, moins le coût d'acquisition et d'entretien (en appliquant un taux lié au coût d'opportunité dans l'usage des montants investis).

## 1.3. Le marketing par catalogue

Ancêtre du marketing direct, le catalogue s'intègre à la fois dans la vente à distance et dans la communication des distributeurs. Par exemple, Ikea édite chaque année un catalogue qui stimule la vente en ligne, mais surtout donne des informations aux clients avant qu'ils ne se rendent dans un magasin.

Plusieurs centaines de millions de catalogues sont distribués chaque année en France. On distingue les catalogues généraux de la vente à distance, tels ceux de La Redoute ou des 3 Suisses, et les catalogues spécialisés issus des grands magasins (Galeries Lafayette, le Printemps), des grandes surfaces (Carrefour, Auchan) ou des fabricants (cosmétique, textile, bijouterie, etc.). Dans certaines catégories de produits business-to-business comme les fournitures de bureau (Office Depot), des sociétés de vente par catalogue obtiennent de très bons résultats. Certaines entreprises se distinguent par les cadeaux qu'elles offrent, leur politique de service (remboursement, garantie) ou leur rapidité de livraison (48 heures chrono).

La plupart des entreprises mettent leur catalogue sur Internet, ce qui leur permet de toucher plus de clients potentiels à moindre coût. Mais cela exige de trouver des manières de les inciter à se connecter au site web de la marque : tandis que le catalogue va vers le client (approche *push*), c'est au client de se connecter sur Internet (approche *pull*).

#### 1.4. Le télémarketing (ou marketing téléphonique)

Le télémarketing est à la fois utilisé dans les secteurs de la grande consommation et du business-to-business. Il consiste à utiliser le téléphone afin d'atteindre différents objectifs : prendre des commandes, par exemple après l'envoi d'un catalogue ; contacter ou qualifier des prospects ; préparer une visite de la force de vente ; entretenir les relations avec les clients à travers des entretiens téléphoniques ; répondre aux questions des clients ou leur fournir une assistance. Epson dispose ainsi de trois hotlines différentes : la ligne Epson information, la ligne b-to-b / b-to-c et la ligne service après-vente. Globalement, le télémarketing permet aux entreprises d'accroître leur chiffre d'affaires, de réduire leurs coûts commerciaux et d'améliorer la satisfaction de la clientèle.

Les centres d'appel peuvent être utilisés à la fois pour recevoir des appels ou en émettre. Ils associent de plus en plus le téléphone avec les autres canaux de communication avec le client (encadré 19.1).

#### 1.5. Les autres médias employés pour le marketing direct

Les grands médias peuvent également être utilisés pour faire du marketing direct. La presse, la radio et la télévision accueillent des publicités qui, couplées à un numéro vert, permettent la prise de commande immédiate. Le *téléachat* repose sur des émissions télévisées au cours desquelles sont présentés un certain nombre de produits, qui peuvent ensuite être commandés par téléphone. Les systèmes de *télévision interactive* permettent au téléspectateur de solliciter davantage d'informations sur le produit, de demander une brochure, de prendre rendez-vous avec un vendeur ou même de passer commande grâce à sa télécommande. Un décodeur transmet l'information à l'entreprise par le réseau téléphonique.

#### 1.6. La responsabilité sociale et éthique du marketing direct

Dans l'ensemble, les entreprises qui pratiquent le marketing direct entretiennent de bons rapports avec leurs clients. Ceux-ci apprécient qu'on leur transmette des informations qui leur semblent utiles. Toutefois, un certain agacement se développe face à la multiplicité des messages reçus (figure 19.1). Les situations qui peuvent survenir sont les suivantes<sup>17</sup>.

- ◆ *L'irritation*. Nombreux sont ceux qui se plaignent du caractère intrusif de certaines pratiques de marketing direct et notamment du marketing téléphonique. Ils dénoncent les appels en soirée, les employés insistants et l'usage des automates d'appel.
- ◆ *La survente*. Il arrive que des opérateurs de marketing direct tirent parti de la crédulité ou de la position de faiblesse de certains consommateurs. Par exemple, la présentation ambiguë d'une loterie fera croire à certains destinataires qu'ils ont gagné.

## Les centres d'appels multicanaux

La société Caudalie, une PME qui commercialise des soins de beauté à base de pépins de raisin vendus en pharmacie, a un centre d'appels interne de trois salariés qui répondent, chaque jour, à 50 appels téléphoniques, 200 courriers et 60 e-mails. Décathlon gère plusieurs centaines d'appels et d'e-mails par jour qui portent sur des demandes d'information sur les produits et leur disponibilité en magasin, des réactions aux campagnes de communication ou des réclamations après un achat.

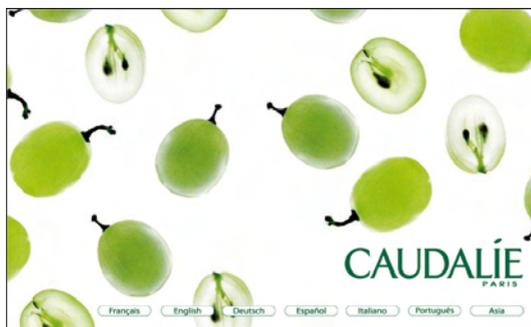
La tendance est aujourd'hui aux centres multicanaux intégrant tous les moyens de contact avec les clients. On en compte aujourd'hui environ 3 000 en France, employant 260 000 personnes, pour un chiffre d'affaires annuel dépassant les 7,5 milliards. Si 80 % des entreprises optent pour des centres internes, certaines sous-traitent à l'extérieur, comme la SNCF qui a confié à Phone Marketing son opération Grand Voyageur. Parmi les avantages de la prise en charge en interne, on peut citer la confidentialité des informations émises et la maîtrise des messages délivrés aux clients, tandis qu'un coût moindre et une plus grande flexibilité en cas de saisonnalité de l'activité jouent en

faveur de l'externalisation. Ce secteur est parmi ceux qui délocalisent le plus : en quelques années, une centaine de plateformes ont été créées en Europe de l'Est, au Maghreb ou en Afrique francophone. Faibles coûts d'installation, salaires divisés par trois, souplesse horaire due à une législation moins contraignante : en choisissant la délocalisation, les sociétés tentent à optimiser leur équation économique.

Aujourd'hui, les spécialistes insistent sur l'importance de la qualité en matière de centre d'appels. Comme le note Emmanuelle Grossir, « tout le monde a vécu le scénario catastrophe [...] pour l'image de l'entreprise, dans lequel un client appelle un service consommateurs pour un problème, patiente dix minutes à 34 centimes la minute avant d'obtenir un opérateur qui ne résout pas le problème mais lui propose la promotion du moment ». En réaction, les spécialistes préconisent le recours à des numéros gratuits, en ne réservant les appels surtaxés qu'aux numéros à forte valeur ajoutée.

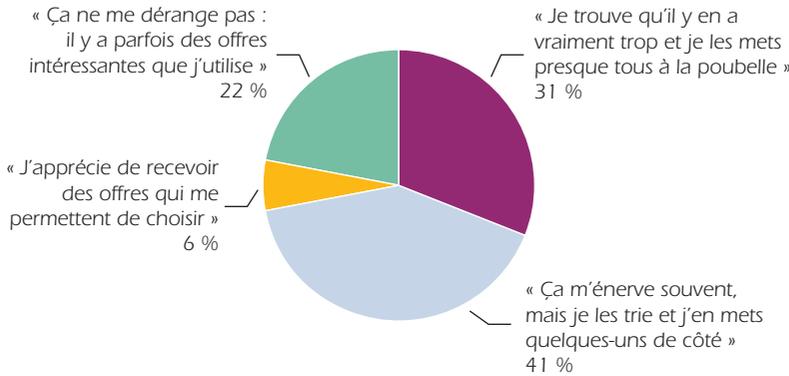
La gestion des ressources humaines est essentielle pour former et améliorer les conditions de travail des téléopérateurs forcément stressés par une activité qui exige un certain rendement. En France, on estime qu'environ 70 % des téléconseillers sont embauchés en contrat CDI, pour un salaire mensuel brut de 1 400 € en moyenne. Ceci pourrait expliquer le turnover élevé du personnel : 25 % en Europe contre 19 % dans le monde. Selon François Henri, directeur du pôle centre d'appels de MRM Partners, « on ne peut pas faire du *customer care* si on ne fait pas du *people care* à l'intérieur du centre d'appels ».

Sources : « Centres d'appels », Dossier, *Stratégies*, 24 mai 2007 ; « Call centers : pourquoi tant de haine », *CB News*, 10 mai 2004, p. 26-28 ; « Centres d'appels, mode d'emploi », *Stratégies*, 23 octobre 2003 ; « Centres d'appels : le service au bout du fil », *Enjeux*, 1<sup>er</sup> octobre 1998, p. 98-100.



Source illustration : [www.caudalie.fr](http://www.caudalie.fr).

- ◆ *La tromperie et la fraude.* Certains opérateurs de marketing direct émettent des messages qui, de toute évidence, trompent les consommateurs qui les lisent. Les performances ou même les dimensions du produit ou du service sont exagérées, et les prix sont parfois trompeurs. En France, la publicité « de nature à induire en erreur » est interdite par l'article L. 121-1 du Code de la consommation. Pourtant, chaque année, de nombreuses arnaques sont débusquées.
- ◆ *L'invasion dans la vie privée.* C'est peut-être la question la plus épineuse. À chaque fois qu'un client prend contact avec une entreprise, que ce soit à l'occasion d'une garantie, d'une promotion ou d'un paiement, son nom et ses caractéristiques sont répertoriés dans une base de données qui pourra ultérieurement être exploitée. Est-il légitime d'éplucher les carnets de naissance des quotidiens



**FIGURE 19.1**  
Les résultats d'un sondage sur l'opinion face aux messages commerciaux reçus directement

Source : sondage CustomEyes réalisé auprès de 3 991 personnes, repris par « Marketing direct : concilier relationnel et promotionnel », LSA, 27 mars 2008, p. 38-43.

nationaux et régionaux pour revendre les adresses ainsi recueillies aux fabricants de couches-culottes et de petits pots ? De même, peut-on, à l'occasion d'une prestation de service après-vente, interroger les consommateurs sur leurs magazines préférés pour exploiter ensuite ces informations commercialement ? En France, la CNIL surveille de près toutes ces initiatives, et les entreprises doivent solliciter l'autorisation des consommateurs avant de leur envoyer des e-mails.

Les professionnels du marketing direct doivent se sentir concernés par toutes ces questions. Plutôt que de ne rien faire et prendre ainsi le risque d'une réglementation plus contraignante, ils préfèrent en général se doter de codes de déontologie et exclure de leurs syndicats professionnels les plus indécents.

## 2. Le marketing interactif

Internet offre aux entreprises et aux consommateurs une approche *interactive et individualisée*<sup>18</sup>. Le marketing interactif constitue une forme récente et en ligne du marketing direct, mais le dépasse dans la mesure où il intègre la publicité sur Internet (les bannières), le parrainage de sites, les liens sponsorisés sur les moteurs de recherche, et les sites Internet eux-mêmes.

UNILEVER a développé une plate-forme Internet de marketing relationnel (pourtoutvousdire.com) complémentaire de son magazine papier. Son objectif est de mieux connaître les habitudes de consommation des 20 % de la clientèle qui engendrent 50 % du chiffre d'affaires. Pour ce faire, le site prodigue des conseils pratiques pour la vie quotidienne et propose aux visiteurs de discuter sur des forums. Mais auparavant, il



Source illustration : www.pourtoutvousdire.com.

faut s'inscrire et divulguer des informations personnelles (adresse, composition de la famille, goûts, talents particuliers, etc.). En fonction de leur profil, les internautes ne verront pas les mêmes pages apparaître sur leur écran ni ne recevront les mêmes *newsletters*<sup>19</sup>.

---

## 2.1. Les avantages et les inconvénients du marketing interactif

Le marketing interactif présente plusieurs avantages spécifiques : faible coût ; capacité de s'adresser individuellement à chaque consommateur ; capacité de toucher les individus peu exposés aux autres médias et notamment à la télévision ; choix précis des sites dans lesquels les bannières sont insérées ; capacité d'apparaître à l'écran lorsque le consommateur a tapé un mot pertinent dans un moteur de recherche.

En effet, la communication sur Internet permet de faire apparaître une bannière en fonction de la recherche d'information que le client est en train d'effectuer : le ciblage ne se fait donc plus seulement en fonction du profil identitaire du consommateur, mais de son intérêt du moment. C'est ainsi que Google propose un placement publicitaire particulièrement ciblé aux annonceurs (encadré 19.2). Si l'apparition personnalisée du message apparaît souvent comme un avantage déterminant, une expérience sur un site de vente en ligne a toutefois montré que ce n'est pas toujours le cas, en particulier pour les produits très impliquants<sup>20</sup>.

Un autre avantage clé du marketing interactif est la mesure très précise de l'efficacité de la communication en suivant le nombre de clics et le parcours des internautes. C'est ainsi que de nombreuses entreprises font des essais sur Internet avant d'élargir le spectre des campagnes les plus efficaces.

Les spécificités d'Internet permettent, en outre, de privilégier des communications moins conventionnelles que sur les autres médias en les destinant à une clientèle ciblée.

**SUNSLK.** La marque a créé sur Internet la série « Libre comme l'air » (du nom d'une de ses gammes), qui raconte l'histoire de Chloé, jeune provinciale de 22 ans qui arrive à Paris en espérant devenir mannequin ou actrice et déchante très vite devant la concurrence implacable du milieu. Douze épisodes hebdomadaires de 2 minutes 30, dans lesquels la marque n'apparaît que très discrètement sur le cabinet de toilette de Chloé et en signature finale, s'adressent à la cible difficile des jeunes femmes de moins de 30 ans, peu fidèles aux marques, très critiques des spots publicitaires traditionnels, et fortes utilisatrices d'Internet. La série, diffusée sur Dailymotion, a généré plus de 500 000 visites en trois mois sur le site Sunslk et 1,5 million de vidéos vues, tout en permettant de constituer une base de données de 100 000 jeunes femmes qui reconnaissent avoir acheté les produits de la marque<sup>21</sup>.

---

Le coût d'entrée réduit de la publicité sur le web est un avantage essentiel pour les PME. Le budget moyen d'une campagne s'y élève à 829 k€, soit cinq fois moins qu'à la télévision, et cette moyenne cache de profondes disparités. En conséquence, on compte en France deux fois plus d'annonceurs sur Internet qu'à la télévision<sup>22</sup>. Les secteurs qui ont été les premiers à s'intéresser au web (les télécoms et le voyage) ralentissent aujourd'hui leurs investissements, tandis que la croissance est plus forte dans la distribution (avec notamment des investisseurs comme La Redoute et CDiscount), la grande consommation (Nestlé a

## 19.2

## Cas d'entreprise

**La stratégie particulière de Google vis-à-vis des annonceurs**

Créé en 1998 par deux étudiants en doctorat de l'université de Stanford, le moteur de recherche fut nommé ainsi d'après un jeu de mot sur googol, le nombre correspondant à un 1 suivi de 100 zéros, en référence à la quantité massive d'informations disponibles en ligne parmi lesquelles Google aide les utilisateurs à se repérer. La mission de l'entreprise est « d'organiser l'information mondiale et de la rendre accessible et utile de manière universelle ».

L'entreprise est devenue le leader des moteurs de recherche grâce à son innovation constante et à son dynamisme économique. Au fur et à mesure que Google gagnait en popularité auprès des internautes, il attirait de plus en plus de marques souhaitant faire de la publicité en ligne. Celles-ci achètent des « publicités de recherche », c'est-à-dire des petites boîtes de texte bref en lien avec les termes de la recherche en cours mais montrées à part, à côté du résultat de la recherche. Google met les mots clés aux enchères, mais les annonceurs paient seulement lorsque les utilisateurs cliquent sur la publicité les concernant.

En complément, Google fournit aux annonceurs des outils pour mieux cibler leurs publicités et pour mesurer l'efficacité de leur marketing interactif. Google Analytics, fourni gratuitement, élabore un tableau de bord

précisant comment les internautes ont trouvé le site, quelles publicités ils ont vues et sur lesquelles ils ont cliqué, comment ils ont surfé sur le site et combien de trafic a été généré. Certains annonceurs ont ainsi appris que les visiteurs de leur site rencontraient des difficultés les conduisant à abandonner leur processus de commande, suggérant des changements dans le site.

Ces données permettent d'améliorer un programme de marketing interactif en temps réel et même de construire un plan média sur Internet. Les services proposés favorisent une approche marketing centrée sur l'optimisation des ressources et des budgets marketing. Google l'appelle « le management de l'actif marketing », suggérant que la publicité en ligne doit être gérée comme un actif dans un portefeuille financier, avec des arbitrages variables en fonction des conditions de marché. Plutôt que d'appliquer un plan marketing développé plusieurs mois plus tôt, il s'agit d'utiliser les informations collectées en temps réel sur les campagnes en cours pour optimiser leur efficacité.

Source : [www.google.com](http://www.google.com) ; « Google Flex », *Adweek*, 20 mars 2006 ; « Keywords, Analytics help define user lifetime value », *Advertising Age*, 24 avril 2006, p. 52 ; « Survival guide », *Herald Sun*, 29 mars 2006 ; « Google », *Fortune*, 31 octobre 2005, p. 168-169 ; « Google's profit sails past expectations », *USA Today*, 21 octobre 2005.

multiplié par 6 ses dépenses publicitaires sur le web en 2007) et le luxe qui y consacre des montants croissants. Les premiers annonceurs sur Internet étaient respectivement eBay, la SNCF, SFR et France Télécom en 2007. Pepsi consacre plus de 5 % de son budget publicitaire au web à cause du bon rapport efficacité / coût de ce média<sup>23</sup>.

**PEPSI.** Une communication autour du thème de Star Wars s'intitulait « rend visite à Yoda ». Le personnage vert aux oreilles pointues volait à travers la page d'accueil de Yahoo! avant d'atterrir dans une petite boîte en haut à droite de l'écran. Les internautes qui cliquaient sur la boîte arrivaient sur un site Pepsi qui présentait une promotion spéciale. Grâce à des études de marché, Pepsi a pu placer sa publicité sur les pages du site Yahoo! les plus fréquentées par les acheteurs de packs de 12 ou 24 canettes, sa cible pour cette opération. Les ventes ont grimpé de plus de 10 %.

Le recours à Internet a toutefois quelques inconvénients. Les entreprises ne maîtrisent pas toujours l'usage que les internautes font de leurs messages et de leurs activités marketing. En outre, le consommateur peut refuser ou fermer la plupart des messages commerciaux.

Du fait de la nécessité de demander la permission à l'internaute avant de lui envoyer des e-mails, le marketing interactif apparaît comme un *marketing autorisé*,

ce qui crée un engagement plus fort chez l'internaute qui l'accepte<sup>24</sup>. Les consommateurs choisissent les marques qui les contactent et les publicités qu'ils souhaitent voir<sup>25</sup>.

## 2.2. Les différents outils du marketing interactif

Le marketing interactif relève d'outils très divers<sup>26</sup>.

- ◆ *Les sites Internet.* Une entreprise doit avoir un site Internet qui incarne ou exprime sa mission, son histoire, ses produits et sa vision. Le site doit être attrayant à la première visite et suffisamment intéressant pour stimuler les visites futures. Sept éléments doivent être pris en compte lors de sa conception (tableau 19.1). Pour inciter les internautes à revenir régulièrement sur le site, il faut particulièrement travailler sur les éléments de contexte et de contenu, tout en les changeant en permanence.

Les internautes jugent un site en fonction de deux critères : (1) la facilité d'utilisation, qui dépend elle-même de la rapidité de téléchargement, de la facilité à comprendre la page d'accueil et à naviguer d'une page à l'autre ; (2) l'attrait du site,

**TABLEAU 19.1**  
Les sept facteurs  
de conception  
d'un site  
Internet efficace

La présentation : apparence et design
Le contenu : texte, images, son, vidéo...
La communauté : capacité à permettre une communication entre internautes
La personnalisation : capacité du site à modifier lui-même son contenu en fonction de l'internaute ou à permettre à l'internaute de le personnaliser
La communication : du site vers l'internaute et/ou de l'internaute vers le site
La connexion : liens avec d'autres sites
Le commerce : vente en ligne ou non

Source : Jeffrey Rayport et Bernard Jaworski, *E-commerce* (New York : McGraw-Hill, 2001), p. 116.

quant à lui, correspond à l'organisation claire des pages sans une foultitude de données, à la lisibilité du texte et des caractères, et au bon usage du son et de la couleur. Il convient également de tenir compte des préoccupations de sécurité et de respect de la vie privée de nombreux internautes<sup>27</sup>.

- ◆ *Les microsites* sont des zones limitées, gérées et achetées par une entreprise externe au site. Il s'agit, par exemple, de quelques pages web qui fonctionnent comme supplément au site d'origine. Cet outil est particulièrement utile pour les entreprises qui vendent des produits qui intéressent peu les gens. Ainsi, peu de gens visitent spontanément les sites Internet des compagnies d'assurance, mais un assureur peut créer un microsite sur un site de voitures d'occasion qui donne des conseils à l'achat et... suggère de bons contrats d'assurance.
- ◆ *Les liens sponsorisés* (40 % des investissements sur Internet) permettent d'assurer la promotion d'un site web à partir de mots clés tapés par les internautes sur les moteurs de recherche. Les termes de la recherche constituent une approximation des centres d'intérêt du moment du consommateur et permettent de proposer un lien pertinent avec des offres de produits et services. Des sites comme Google, MSN ou Yahoo! commercialisent ce type de prestations. L'annonceur ne

paie que si l'internaute clique sur le lien. Le coût au clic varie selon le rang d'apparition du lien et selon la demande pour le mot clé en question.

Le taux de clic avoisine les 2 %, beaucoup plus que pour les bannières Internet. Un responsable de Samsung estimait qu'il est 50 % moins cher de toucher 1 000 personnes sur Internet de cette manière qu'en utilisant la télévision, et l'entreprise y a transféré 10 % de son budget publicitaire<sup>28</sup>.

Certains considèrent qu'Internet passe progressivement d'un outil de recherche à un outil de découverte grâce aux sites et aux systèmes de recommandation comme Pandora ou Whattorent qui suggèrent de la musique, des films, des sites web ou tout autre outil.

- ◆ Les *bannières publicitaires* (20 %) sont de petits aplats rectangulaires présentant du texte et parfois des images, qui s'affichent à l'insu de l'internaute pour attirer son attention sur un produit ou une marque distincts du site qu'il consulte. L'image peut être fixe, animée, en flash... Plus l'audience est large, plus le prix est élevé. L'efficacité des bannières est évaluée par deux indicateurs distincts : le nombre de personnes voyant la page (l'audience) et le taux de clic visant à consulter le site de l'annonceur. Aux débuts d'Internet, les internautes cliquaient sur 2 à 3 % des bannières, mais la forte baisse survenue depuis incite aujourd'hui de nombreux publicitaires à privilégier d'autres formes de communication<sup>29</sup>.

Pourtant, les bannières restent un outil privilégié de communication sur le web : lorsque l'on sait que les internautes passent seulement 5 % de leur temps à réellement chercher de l'information, on voit qu'il est possible d'attirer l'attention des gens qui surfent sans objectif précis. Cela suppose d'élaborer des bannières ciblées qui éveillent la curiosité<sup>30</sup>.

L'émergence du *ciblage comportemental* permet aux entreprises de suivre le comportement en ligne des consommateurs afin d'ajuster au mieux la publicité au prospect. Par exemple, si une personne consulte trois sites web liés à l'assurance automobile, puis regarde un site consacré aux loisirs ou au sport, des bannières pour l'assurance automobile peuvent apparaître. Microsoft souligne que le ciblage comportemental augmente la probabilité de clic jusqu'à 76 %, tandis que des voix s'élèvent pour dénoncer l'immersion dans la vie privée des consommateurs<sup>31</sup>.

- ◆ Les *interstitiels* sont des écrans publicitaires de transition, souvent animés ou avec vidéo, qui apparaissent lors du passage d'une page web à une autre. Par exemple, des publicités pour le médicament contre la migraine Tylenol de Johnson & Johnson apparaissent sur les sites web des brokers dès que les marchés financiers baissent de plus de 100 points. Parce que de nombreux internautes les trouvaient gênants, de nombreux logiciels permettent aujourd'hui de bloquer les « pop-up ».
- ◆ Les *vidéos sur Internet*. Grâce aux sites de contenu vidéo comme Dailymotion, YouTube, MySpace Video ou Google Video, les consommateurs et les publicitaires peuvent mettre en ligne des vidéos et des publicités visionnées par des millions de gens dans le monde. Les vidéos sur Internet sont peu coûteuses (20 à 100 k€) et permettent aux responsables marketing d'être plus audacieux dans leur communication.

**BMW.** Pour communiquer son positionnement autour du luxe et de la performance, le constructeur automobile a créé une série de petits films diffusés sur Internet, à mi-chemin entre la publicité et le cinéma. La saga a démarré en 2001 avec des acteurs comme Mickey Rourke et Madonna, mis en scène par des réalisateurs célèbres, comme John Frankenheimer ou Ang Lee. Chaque film dure moins de dix minutes et peut être téléchargé sur le site de la marque. Avec un budget de 3 millions de dollars par film, la vidéo est conçue selon une approche cinématographique, mais aussi pour montrer les qualités particulières des modèles BMW. Afin de créer du trafic sur son site, l'entreprise a présenté les bandes-annonces de ses films comme spots TV. Le résultat a été impressionnant. Selon BMW, plus de 55 millions de personnes ont regardé les films sur le web, générant un énorme bouche-à-oreille et une forte couverture presse. Certains critiques de films les commentent d'un point de vue cinématographique. En demandant aux internautes de s'enregistrer avant tout visionnage, l'entreprise a collecté des informations sur des prospects potentiels, dont certains étaient peu sensibles aux efforts marketing antérieurs de la marque<sup>32</sup>.



Source illustration : BMW / Ritta & Associates.

- ◆ *L'e-parrainage* consiste à associer son nom à un contenu spécifique sur un site web, souvent lié à l'information. Il peut se matérialiser sous la forme d'une image, d'un lien ou d'un contenu fourni par le partenaire. Un support fréquent d'e-parrainage est le *podcast*, c'est-à-dire les fichiers numériques permettant de réécouter une émission de radio sur un lecteur MP3 ou un ordinateur. L'entreprise qui parraine le podcast peut diffuser une publicité radio de 20 ou 30 secondes au début de l'émission.
- ◆ Les *alliances* consistent pour deux entreprises à communiquer de manière réciproque sur le site de l'autre. AOL et Amazon, par exemple, ont de nombreux partenariats.
- ◆ Les *communautés virtuelles*. De nombreuses entreprises parrainent des communautés en ligne dont les membres communiquent par messages et *chat* sur des sujets plus ou moins liés à la marque. Elles proposent des activités individuelles ou collectives aidant les membres de la communauté à entrer en relation<sup>33</sup>. Ces communautés fournissent parfois des informations précieuses et précises sur les comportements des consommateurs (voir chapitre 3).
- ◆ *L'envoi d'e-mails* s'intègre dans le marketing direct. Son pourcentage dans les dépenses est faible à cause de son coût nettement inférieur au mailing papier, cependant il est de plus en plus utilisé par les entreprises. L'entreprise Microsoft dépensait 70 millions de dollars en mailings postaux, elle envoie désormais 20 millions d'e-mails par mois, ce qui lui coûte beaucoup moins cher.

Voici quelques recommandations formulées par les utilisateurs avertis de cette technique : (1) le message doit intégrer une forte incitation à réagir ou à cliquer sur l'icône intégrée, par des jeux ou des loteries par exemple ; (2) le contenu du message doit être personnalisé : IBM, par exemple, propose aux clients qui reçoivent sa lettre d'information électronique de choisir les sujets abordés ; (3) il faut donner une information non accessible par courrier classique et donc variable dans le temps ; Travelocity ou Nouvelles Frontières, par exemple, envoient des promotions de dernière minute sur les voyages disponibles ; (4) il est indispensable de donner aux consommateurs un moyen facile de se désabonner d'une liste de diffusion.

- ◆ Le *marketing mobile* est en pleine croissance. La publicité sur mobile représentait 581 millions de dollars dans le monde en 2006. La plupart des opérations correspondent à l'envoi de SMS commerciaux et promotionnels, mais pas seulement : Darty utilise le mobile pour informer de l'envoi d'un article commandé en ligne ; en cas de rupture de stock, Ikea propose d'envoyer un SMS dès que l'article sera à nouveau en rayon ; certains constructeurs automobiles préviennent leurs clients de la prochaine date limite pour leur contrôle technique ; Peugeot a développé pour le lancement de la 308 un site sur mobile permettant de découvrir la voiture et de télécharger des photos. Grâce à la RFID, la géolocalisation par téléphone mobile permet d'indiquer l'agence bancaire ou le garage le plus proche de l'endroit où se trouve le consommateur. Cependant, pour que le consommateur perçoive bien ces initiatives, il faut qu'elles ne soient pas trop nombreuses (ne dépassant pas un message par mois d'une même marque) et répondent à un réel besoin<sup>34</sup>.

### 3. Le marketing fondé sur le bouche-à-oreille et le marketing viral

De plus en plus conscientes de l'importance du bouche-à-oreille, notamment sur Internet, les entreprises essaient désormais de le contrôler, parfois de le stimuler<sup>35</sup>. Pour cela, elles peuvent recourir à différentes techniques comme l'organisation d'événements exceptionnels qui feront parler d'eux, la stimulation du bouche-à-oreille électronique ou l'identification de consommateurs complaisants.

**BZZAGENT.** Cette entreprise américaine organise des campagnes de marketing fondées sur le bouche-à-oreille. Elle a rassemblé une « armée » de 260 000 consommateurs qui acceptent de vanter les produits qu'ils jugent dignes de leurs louanges. Dès qu'une entreprise devient cliente, Bzzagent identifie ceux qui correspondent au profil sociodémographique de la cible visée et leur propose de participer à la campagne. Elle leur envoie un échantillon du produit et un manuel sur les méthodes à employer, qui recommande par exemple d'évoquer le produit auprès des vendeurs des magasins ou d'en discuter avec leurs amis et leur famille. L'entreprise prétend que ses méthodes sont honnêtes puisque les « agents » sont seulement rétribués par des petits cadeaux et ne participent que si le produit leur convient. Elle a travaillé sur plus de 250 projets, pour des entreprises diverses, comme des maisons d'édition, Cadbury Schweppes ou Levi's Dockers<sup>36</sup>.

---

### 3.1. Le buzz et le marketing viral

Le *buzz* consiste à organiser des opérations ou des événements originaux qui génèrent un fort intérêt du public et des médias et stimulent le bouche-à-oreille.

**NIKE.** La marque a réussi à habiller la statue de la liberté du Pont de Grenelle, à Paris, du maillot du basketteur Tony Parker. Lancée sans autorisation, l'opération a été interrompue par la police, et les pompiers sont intervenus pour décrocher le vêtement. Mais l'événement a été évoqué dans les journaux télévisés et la presse, sans achat d'espace publicitaire ni amende<sup>37</sup>.

Le buzz présente souvent l'avantage d'être peu coûteux, car il s'appuie sur une couverture médiatique gratuite. En effet, les médias, en particulier locaux, relaient volontiers les événements originaux et amusants, *a fortiori* si on les informe discrètement quelques jours avant.

Une autre approche pour stimuler le bouche-à-oreille consiste à envoyer des messages par e-mail ou sur Internet en incitant les consommateurs à les diffuser à leur entourage<sup>38</sup>. Cette approche est appelée marketing viral en référence aux phénomènes de contagion des virus qui se propagent très rapidement.

**Le marketing viral consiste à favoriser le bouche-à-oreille électronique en incitant les consommateurs à diffuser par Internet des informations sur l'entreprise.**

**HOTMAIL.** À ses débuts, le fournisseur d'accès à Internet a inséré, à la fin des messages transmis par son intermédiaire, la phrase : « Hotmail : un compte GRATUIT qui vous suit partout et tout le temps ! » Grâce à ce message, Hotmail a réussi à se faire connaître et à attirer plus de 12 millions de clients lors de ses 18 premiers mois d'existence, avec un budget marketing limité à 500 000 dollars.

La radio Europe 2, l'opérateur de téléphonie mobile Orange, le shampoing Pantène et les préservatifs Manix ont également eu recours au marketing viral. La marque de bière Budweiser a fait connaître massivement sa campagne « Whassup » conçue pour le marché américain grâce aux nombreuses parodies de ses spots qui ont fait le tour du monde.



Source illustration : budweiser.com.

Pour que cette stratégie fonctionne, il faut diffuser des messages jouant sur l'humour (parodie, message décalé), l'appel à la curiosité (jeux de piste en ligne) ou les divertissements (bandes dessinées), de manière à ce que les gens aient envie de les transmettre à leur entourage. Certaines marques encouragent les clients à mettre en ligne des vidéos amusantes les montrant en train d'utiliser le produit. D'autres créent des personnages imaginaires suivis par les internautes.

**SEGA.** Une campagne de marketing viral pour le jeu sportif Bêta-7 montrait un joueur fictif qui jouait sans arrêt pendant trois mois. Elle a été suivie par plus de 2 millions de joueurs. La campagne avait été conçue par Campfire, société spécialisée dans le marketing viral qui a aussi travaillé sur le film *Le projet Blair Witch* et sur l'Audi A3. Cette agence conçoit des campagnes virales à plusieurs niveaux en fonction du degré d'intérêt des personnes visées. Elle distingue les « scaphandriers » qui suivent la campagne minute par minute ; les « plongeurs » qui la regardent une fois par semaine ; et les « ricocheurs » qui entrent par hasard en contact avec elle en surfant sur Internet<sup>39</sup>.

Lors du lancement d'un nouveau produit ou service, certaines entreprises contactent directement certains clients potentiels identifiés comme des leaders d'opinion, afin de les informer sur la nouveauté en lancement ou la leur prêter. Ces personnes transmettent le message à leurs collègues et amis en se l'appropriant, ce qui lui confère de la crédibilité.

Le marketing viral peut provoquer des succès commerciaux inespérés avec des budgets très réduits. Il est particulièrement adapté aux petites marques qui ne disposent pas de budgets importants. Il convient également aux marques qui génèrent une relation particulière avec leurs clients, car ceux-ci ont envie de les soutenir. Il doit s'appuyer sur le plaisir et l'amusement davantage que sur les techniques classiques de la communication et du marketing direct. La diffusion de l'information ne repose plus sur des règles liées à la proximité géographique des individus (comme dans le cas du bouche-à-oreille classique), mais sur

## 19.3

## Pour approfondir

## Cinq idées reçues du marketing viral

Des idées reçues circulent sur le marketing viral, sur lesquelles il faut revenir.

1. Seuls les produits extravagants stimuleraient le bouche-à-oreille : c'est faux puisque même les médicaments vendus sur prescription peuvent faire l'objet d'un bouche-à-oreille intense.
2. Le bouche-à-oreille surviendrait ou ne surviendrait pas, on n'y pourrait rien. Cette idée reçue est aujourd'hui largement remise en cause par les nombreux succès de marketing viral remportés par les entreprises qui s'appuient sur des célébrités, des clients d'avant-garde, des listes de diffusion et des forums de discussion.
3. Les plus gros clients constitueraient le meilleur point de départ du bouche-à-oreille. Or, ce sont souvent
4. les adeptes de la contre-culture et les clients atypiques qui jouent un rôle clé.
5. Pour s'appuyer sur le bouche-à-oreille, il faudrait agir le premier et être rapide. N'oublions pas que certains copieurs habiles peuvent également y recourir.
6. Il serait nécessaire d'utiliser la publicité et les médias pour stimuler le buzz. Bien au contraire, si elles sont utilisées trop tôt ou trop intensément, les techniques de communication classiques peuvent étouffer le bouche-à-oreille électronique.

Source: Renée Dye, « The Buzz on Buzz », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 2000.

des centres d'intérêt partagés. Les lois mathématiques spécifiques auxquelles correspond le bouche-à-oreille sur Internet, modélisées par Steyer, Garcia-Bardidia et Quester, en font un outil relativement imprévisible avec une diffusion extrêmement rapide de l'information et un arrêt brutal<sup>40</sup>.

Les caractéristiques spécifiques du buzz et du marketing viral résident dans leur fort taux d'échec, lorsque le bouche-à-oreille ne se transmet pas. Mais de nombreuses entreprises prennent ce risque compte tenu du coût limité des opérations. Plus grave, il existe un risque de dénaturation du message qui peut se retourner contre son instigateur. L'encadré 19.4 présente quelques conseils pour réussir une opération fondée sur le bouche-à-oreille.

Il convient également de noter que ce type de marketing est parfois à la limite de l'éthique. Certaines entreprises rémunèrent des consommateurs pour promouvoir anonymement un produit ou un service dans des lieux publics sans dévoiler la nature du lien qui les lie à l'entreprise. Il peut s'agir de commander la marque dans un bar ou d'utiliser le produit et d'en parler dans un lieu public.

**SONY ERICSSON.** Pour lancer son téléphone appareil photo numérique T681, Sony Ericsson a embauché des acteurs qui, vêtus comme des touristes, se rendaient près des grands monuments et demandaient à de vrais touristes de les prendre en photo ; le prêt de l'appareil était l'occasion d'en discuter et de vanter ses mérites, mais cette pratique a donné lieu à controverse<sup>41</sup>.

---

### 3.2. Les leaders d'opinion

On assiste souvent à un processus de diffusion de l'information en deux étapes modélisé de longue date par les spécialistes de marketing (voir chapitre 6) : les techniques du marketing classique et les médias éveillent l'intérêt des leaders d'opinion, qui eux-mêmes assurent une diffusion plus large de l'information ou du produit.

Dans le cinéma, par exemple, les opérations de relations presse et les critiques sont déterminants pour l'audience des premiers jours, tandis que celle-ci provoque le bouche-à-oreille qui détermine les entrées des semaines suivantes. Les commentaires des spectateurs, sur des sites spécialisés comme Allociné, mais aussi dans le monde réel, peuvent jouer un rôle essentiel pour enrayer la baisse habituelle de fréquentation au cours des semaines. Pour renforcer ce processus, certains professionnels contactent les leaders d'opinion en amont de manière à anticiper le bouche-à-oreille<sup>42</sup> (encadré 19.4).

**YES.** Sony a projeté le film *Yes* à des blogueurs de Los Angeles et San Francisco pour tester leurs réactions avant sa sortie en salles. Ces petits groupes d'influenceurs ont immédiatement généré un bouche-à-oreille important sur le web.

---

Pour analyser les communications interpersonnelles, les spécialistes utilisent le concept de *cliques*, des petits groupes composés de membres en fréquente interaction<sup>43</sup>. Les membres d'une même clique partagent des caractéristiques communes. Leur proximité facilite une communication efficace entre eux mais les isole des autres cliques, ce qui peut nuire à la diffusion des idées nouvelles. Certaines personnes jouent un rôle de pont et mettent en relation plusieurs cliques. Ce processus de diffusion a été modélisé par la théorie des avalanches<sup>44</sup>.

## 19.4

## Pour approfondir

**Comment stimuler le bouche-à-oreille**

Voici dix conseils pour orchestrer des opérations marketing fondées sur le bouche-à-oreille.

- ◆ *Identifier les personnes et les entreprises influentes et leur consacrer des efforts particuliers.* Dans les activités business-to-business, il peut s'agir d'entreprises de grande taille, d'analystes sectoriels, de journalistes, d'acteurs publics et d'un échantillon d'adopteurs précoces. Dans les activités de grande consommation, il peut s'agir de membres visibles de certaines communautés comme les DJ locaux ou des dirigeants d'associations. Quand Ford a lancé la Focus, la marque a prêté des voitures à des DJs et des personnalités branchées afin qu'elles soient vues en train de la conduire. Cependant, certains spécialistes considèrent que les caractéristiques spécifiques de la diffusion de l'information sur le web rendent inutile un ciblage sur les leaders d'opinion et permettent de diffuser l'information tous azimuts.
- ◆ *Donner des échantillons de produits aux personnes clés.* Pour le lancement d'un shampoing, par exemple, on peut identifier les personnes qui aiment *chatter* sur les sites comme *aufeminin.com* et leur proposer des échantillons en espérant qu'elles en parleront sur leur site préféré.
- ◆ *Récompenser le bouche-à-oreille et le parrainage.* De nombreuses marques offrent un cadeau ou une réduction aux clients qui recommandent leurs services à leur entourage.
- ◆ *Récompenser par l'écoute.* Si on aide les consommateurs à entrer en contact avec l'entreprise, qu'on leur montre qu'on les écoute attentivement et qu'on leur fournit un vrai soutien, ils seront volontaires pour aider une marque qui leur permet de participer à l'élaboration de ses produits et de ses prestations.
- ◆ *Demander la sincérité des consommateurs sollicités pour l'opération :* leurs opinions, si elles sont sincères, auront beaucoup plus d'influence que des propos forcés.
- ◆ *Aider les consommateurs à raconter des histoires.* Les consommateurs intègrent les produits dans leur vie quotidienne. Si des chaussures de sport les aident à mieux courir, ils ne disent pas « *Just do it* » mais racontent comment leur confort de course s'est amélioré. Il faut leur fournir des outils les aidant à partager leurs

véritables expériences avec leur entourage ou à les mettre sur Internet.

- ◆ *Fournir des informations faciles à transmettre.* Cela suppose que cette information ne ressemble pas à une publicité ou un communiqué de presse, car elle semblerait peu naturelle et le bouche-à-oreille s'amenuiserait rapidement. Il faut proposer des informations intéressantes et faciles à fractionner pour que le consommateur puisse les forwarder intégralement ou en partie, le poster sur son blog, se les approprier en les transformant. L'information doit être utile et originale : l'originalité détermine l'intensité du bouche-à-oreille, l'utilité son caractère plus ou moins laudatif.
- ◆ *Ne pas trop planifier.* Le bouche-à-oreille est un processus spontané. Il peut survenir n'importe quand et ne pas survenir. Si on essaie de le forcer, il ne ressemble plus à du bouche-à-oreille et n'a pas la même influence. Le point clé est de faire en sorte que les gens deviennent conscients de leur opinion sur le produit car, alors, ils la communiqueront dès que leurs interlocuteurs sont intéressés.
- ◆ *Ne pas prendre les influenceurs pour des vendeurs.* Les influenceurs formulent leurs propos dans leurs propres termes et évoquent le pour et le contre ; c'est ainsi qu'ils sont crédibles et efficaces.
- ◆ *Écouter le bouche-à-oreille.* Si le bouche-à-oreille est négatif, il ne faut pas fulminer mais l'écouter. Cette écoute ressemble parfois à une visite chez le dentiste : difficile et pénible sur le moment, mais salutaire sur le long terme. Un bouche-à-oreille sincère donne des informations précieuses sur les perceptions des clients et, plus il est écouté et pris en compte, plus les corrections amèneront un bouche-à-oreille positif.

Sources : Alexandre Steyer, Renaud Garcia-Bardidia et Pascale Quester, « Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications et contrôles du marketing viral », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, septembre 2007, p. 29-44 ; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, et Amitava Chattopadhyay, « What Drives Word of Mouth ? The Roles of Product Originality and Usefulness », MSI Report n° 06111 (Cambridge : Marketing Science Institute, 2006) ; « Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit », *New York Times*, 25 décembre 2006 ; « Rules of the Game », *Advertising Age Point*, décembre 2005, p. 22-23 ; « The Net of Influence », *Business 2.0*, mars 2004, p. 70 ; « Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business », *Chicago Tribune*, 28 juillet 2003.

Selon Malcolm Gladwell, trois facteurs aident à générer de l'engouement pour une idée donnée à partir d'un phénomène de contagion<sup>45</sup>. Premièrement, il faut contacter trois catégories d'individus : les « experts » qui savent toutes sortes de choses, les « connecteurs » qui communiquent avec un grand nombre de personnes, et les « vendeurs » qui ont un pouvoir de persuasion naturel. Toute idée qui éveille l'attention de ces trois catégories a des chances de se diffuser de manière large et rapide. Deuxièmement, une idée doit être exprimée de manière à inciter les gens à agir, sinon elle ne donnera pas lieu à contagion. Troisièmement, il faut que les personnes qui diffusent l'idée soient capables d'organiser des groupes et des communautés autour d'elles.

### 3.3. Les blogs

Les blogs sont devenus un élément important du bouche-à-oreille. Ils sont de nature très diverse : certains blogs sont essentiellement destinés aux proches, à la famille et aux amis, tandis que d'autres sont conçus pour s'adresser à une large audience. Selon le moteur de recherche de blogs Technocrati, chaque jour plus de 175 000 nouveaux blogs sont créés et 1,6 million de pages sont mises en ligne. Dans ce contexte, les entreprises créent leurs propres blogs et suivent ce qui est écrit sur ceux des autres.

**SKIP PETIT ET PUISSANT.** Pour le lancement de ce nouveau Skip trois fois plus concentré que les lessives classiques et doté de très bonnes qualités environnementales, l'entreprise a créé le plus petit blog du monde avec ses 143 pixels carrés. C'est aussi le plus puissant puisqu'il permet d'envoyer un message dans l'espace grâce à un centre de recherche spatiale à Vancouver qui branche sur un de ses télescopes un rayon laser infrarouge contenant des informations numérisées. Les 500 premiers blogueurs ont gagné le droit d'envoyer un message dans l'espace, une offre qui se voulait ludique. « Le blog traduit sur le plan créatif le concept du produit », explique Stéphane Allard, directeur général associé de l'agence interactive Via Nova Sphæeris. Le blog a reçu 25 000 visites en dix jours<sup>46</sup>.

Les moteurs de recherche de blogs permettent de savoir ce que disent les gens sur n'importe quel sujet à travers l'analyse instantanée de millions de blogs<sup>47</sup>. Outre le nombre de blogs évoquant la marque, ils peuvent classer chaque blog selon sa réactivité à l'information, son impact dans la blogosphère, le caractère plus ou moins positif des commentaires et leur degré de pertinence.

Certains consommateurs utilisent les blogs pour remercier certaines marques ou, au contraire, dénoncer celles qu'ils jugent déficientes<sup>48</sup>. Les défauts du service clientèle de Dell furent dénoncés sur le web par une série de commentaires d'utilisateurs. Un client énervé du fournisseur d'accès America Online a enregistré et « broadcasté » un représentant de l'entreprise renâclant à annuler son contrat.

Aujourd'hui, les responsables marketings explorent toutes sortes de mesures pour évaluer et quantifier les effets du bouche-à-oreille. Bien que 80 % du bouche-à-oreille ait lieu en dehors d'Internet, la plupart se focalisent sur le on-line parce qu'il est facile à suivre. Certains modèles permettent même de prévoir le succès d'un produit à partir de ces éléments. Ainsi, on peut anticiper la fréquentation d'un film à partir du nombre et du caractère plus ou moins positif des commentaires des internautes lors de la première semaine de diffusion sur les sites spécialisés<sup>49</sup>.

## 4. La mise en place de la force de vente

La forme la plus ancienne du marketing personnalisé est la force de vente. De nombreuses entreprises industrielles sont confrontées à des problématiques complexes face auxquelles les représentants constituent le meilleur outil marketing. De même, de nombreuses entreprises de grande consommation confient des missions essentielles à leurs équipes commerciales.

**NESTLÉ WATERS.** Dans cette entreprise, une dizaine de responsables de comptes clés gèrent chacun une grande enseigne de distribution, comme Carrefour ou Auchan. Interlocuteurs uniques du responsable achats du distributeur, ils négocient l'assortiment référencé, notamment les nouveautés, les prix, les emplacements en magasin et le schéma général des opérations promotionnelles. Les quelque 70 chefs de secteur, quant à eux, sont chargés de visiter une soixantaine de points de vente par mois pour organiser les promotions, s'assurer que les produits Nestlé sont bien placés en magasin et collecter des informations sur le terrain. C'est à travers cette organisation que Nestlé a convaincu 95 % des hypermarchés d'installer des palettes Vittel, Aquarel et Quézac dans leur allée centrale au printemps, dans un décor sportif organisé autour des retransmissions des matchs de Roland Garros et d'arches évoquant les arrivées du Tour de France, des opérations qui génèrent ponctuellement une hausse de 3 à 5 % de part de marché<sup>50</sup>.



Source illustration : photo J.-C. de Quillacq et G. Cardon.

Même si aucune entreprise ne conteste l'importance de la force de vente, nombre d'entre elles sont sensibles à son coût élevé et croissant. En conséquence, elles cherchent à faire prendre en charge une partie des activités commerciales par des unités de vente opérant par courrier postal, par e-mail et par téléphone. Les entreprises essaient également d'accroître la productivité de la force de vente par la sélection des vendeurs, leur formation, leur supervision, leur motivation et leur évaluation<sup>51</sup>.

En réalité, la place des représentants varie énormément d'une entreprise à l'autre<sup>52</sup> et l'on peut identifier différentes catégories où la créativité joue un rôle croissant :

- ◆ Le représentant livreur, dont le rôle consiste avant tout à livrer un produit, du fuel domestique par exemple.
- ◆ Le preneur de commandes, comme le vendeur dans une boulangerie.
- ◆ Le missionnaire, qui doit surtout créer un climat favorable au produit ou informer un client actuel ou potentiel, tel le visiteur médical employé par un laboratoire pharmaceutique.
- ◆ Le technicien, qui dispose de fortes connaissances techniques, comme l'ingénieur technico-commercial qui joue un rôle de conseil auprès des clients.
- ◆ Le créateur de demande, qui doit faire un effort créatif pour vendre des produits (aspirateur, encyclopédie) ou des services (assurance, services publicitaires).
- ◆ Le vendeur de solutions, dont le rôle consiste à résoudre un problème du client, souvent en intégrant différents produits et services proposés par l'entreprise.

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plupart de ses clients, il est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soin les différents éléments relatifs à la mise en place d'une force de vente : la définition des objectifs, la stratégie, la structure, la taille et la rémunération (voir figure 19.2).

**FIGURE 19.2**  
La mise en place  
d'une force de vente



#### 4.1. Les objectifs et les missions assignés aux vendeurs

L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant. Celui-ci doit savoir analyser les problèmes de son client et lui proposer une solution adaptée. Il s'agit en réalité de montrer au prospect que l'entreprise peut l'aider à améliorer sa propre situation.

Les entreprises doivent définir avec soin les objectifs de leur force de vente. On peut, par exemple, décider qu'elle devra consacrer 80 % de son temps aux clients actuels et 20 % aux prospects, 85 % aux produits bien établis sur le marché et 15 % aux nouveautés. L'allocation précise dépend de la nature des produits et du profil des clients, mais quel que soit le contexte de vente, la force de vente prend en charge une ou plusieurs des activités ci-dessous<sup>53</sup> :

- ◆ La prospection de nouveaux clients.
- ◆ La qualification : rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités au sein des clients et des prospects.
- ◆ La communication : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
- ◆ La vente : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion.
- ◆ Le service : conseil, assistance technique ou financière, livraison.
- ◆ La collecte d'information : étudier le marché, recueillir des informations utiles à la société et rédiger des rapports sur ses visites et ses résultats.
- ◆ L'allocation de priorités : décider quels clients obtiendront les produits en cas de pénurie<sup>54</sup>.

Compte tenu de leur coût, les vendeurs de terrain doivent se concentrer sur les produits complexes et customisés, tandis que la vente de produits simples ou standardisés repose davantage sur la vente à distance, sur Internet ou par téléphone, prise en charge par la force de vente localisée au siège de l'entreprise. En outre, il importe de préparer et de faciliter le travail des vendeurs en confiant à des équipes moins qualifiées la préparation des visites, la rédaction des offres et le remplissage des bons de commandes. Aujourd'hui, les représentants traitent moins de comptes et leur principal objectif consiste à les faire croître. Cette approche est très différente de la situation dans laquelle les vendeurs doivent vendre au maximum de clients<sup>55</sup>.

## 19.5

## Cas d'entreprise

## La force de vente de Charlott', une marque de lingerie féminine vendue à domicile

Vendue exclusivement lors de réunions à domicile, à la manière de Tupperware, cette marque de lingerie féminine rassemble aujourd'hui 2 200 vendeuses réparties sur toute la France, soit deux fois plus qu'il y a cinq ans. Le modèle économique se caractérise par l'absence d'intermédiaires et de frais de structure. C'est la force de vente qui est au cœur du dispositif. Les ventes se déroulent chez une cliente, appelée « hôtesse », qui invite huit de ses amies pour leur présenter des parures à des prix situés entre 40 et 100 €, soit 15 à 25 % moins cher que les marques Lise Charmel ou Simone Pérèle.

Les vendeuses ont un double rôle : présenter et vendre des produits, mais surtout organiser des réunions de vente chez les femmes qu'elles connaissent. La marque rémunère uniquement ses vendeuses de manière variable par une commission de 20 à 35 % des ventes, soit 300 à 500 € par séance d'1 h 30. En complément, les vendeuses sont rémunérées sur le parrainage de nouvelles vendeuses et touchent 8 % du montant des ventes réalisées par leurs filleules. Par exemple, Anne Laçon, une vendeuse qui a commencé à travailler pour Charlott' en 2003 et a parrainé 70 recrues, tire aujourd'hui la majeure partie de ses revenus (3 000 à 3 500 € par mois) de ses activités de parrainage. En réalité, la plupart des commerciales gagnent environ 2 000 € par mois, même si quelques-unes atteignent les 10 000 €.

Compte tenu de son système de rémunération, Charlott' peut recruter largement sans prendre de risques.

Toutes les candidates sont reçues au siège de l'entreprise et se voient confier un catalogue. Elles ont ensuite dix jours pour trouver une amie qui accepte d'organiser une vente, moyennant quoi le contrat est signé. Ainsi, 80 % des candidates sont embauchées, mais seules 40 % restent au-delà de six mois car nombre d'entre elles ont du mal à constituer un fichier de contacts.

Une fois embauchées, elles suivent des formations, auxquelles sont consacrés 6 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. 320 animatrices sont chargées d'enseigner les principes de la vente à domicile, d'apprendre à mieux connaître la lingerie, d'expliquer comment l'exposer élégamment ou comment transformer une chambre en cabine d'essayage... Afin de donner confiance en elles aux vendeuses, la présidente Véronique Garnodier a complété les formations par des cours de savoir-être et par des astuces pour lever les objections des clientes timides qui n'osent pas accueillir de vente chez elles.

Les résultats sont au rendez-vous : la marque a multiplié son chiffre d'affaires par 4 en cinq ans pour atteindre 21 millions en 2007, avec un taux de rentabilité de 30 %. Elle a développé des activités en Espagne et au Royaume-Uni. La France représente aujourd'hui 90 % du chiffre d'affaires, mais ce chiffre pourrait diminuer compte tenu des ambitions internationales de sa présidente.

Sources : « L'étonnante méthode de Charlott' pour recruter ses vendeuses », *Management*, mai 2008, p. 36-37.

Source illustration : [www.charlott.fr](http://www.charlott.fr).

En cas de contrat important, les vendeurs ne sont pas les seuls à entrer en contact avec le personnel de l'entreprise visée. La vente devient alors un travail d'équipe, le représentant jouant le rôle d'homme-orchestre vis-à-vis du client. Les autres intervenants comprennent : la *direction générale* qui participe directement à la vente pour des contrats très importants ; les *ingénieurs et techniciens* qui fournissent l'information et l'assistance nécessaire au client, avant et après la vente ; le *service clientèle* qui assure l'installation, l'entretien et le service après-vente ; et l'*administration commerciale* qui prend en charge l'analyse des données de vente, la facturation et diverses tâches de secrétariat.

Dans l'optique marketing, le vendeur doit analyser les chiffres de ventes, estimer un potentiel, rassembler des données sur le marché, développer des stratégies et des plans. Les responsables de la direction commerciale et les responsables de comptes clés doivent disposer d'excellentes compétences marketing. Trop souvent, le marketing et la vente sont en conflit : les responsables marketing considèrent que la force de vente ne réalise pas le potentiel des produits qu'ils ont imaginés, tandis que la force de vente juge que le marketing ne comprend pas réellement le marché. Pourtant, une collaboration et une communication intenses entre ces deux départements constituent un facteur essentiel de croissance des ventes et de la rentabilité<sup>56</sup>.

Les entreprises peuvent avoir une force de vente interne ou la sous-traiter à des entreprises qui touchent une commission sur les ventes. Des entreprises comme Cegetel, Nokia ou Danone font appel à la sous-traitance commerciale pour une partie de leur activité. Cette option offre plusieurs avantages : (1) la souplesse de faire évoluer la taille de la force de vente en fonction des réactions du marché et en cas de forte saisonnalité ; ainsi, Sony utilise une force de vente externalisée pour ses consoles de jeu lors de la haute saison de fin d'année, sans avoir à assumer ses coûts fixes toute l'année ; (2) la pertinence pour les PME aux moyens limités ; avec seulement neuf personnes au siège, l'entreprise qui commercialise en France le Muesli Jordans fait appel à une quinzaine de commerciaux externes pour couvrir toute l'année 1 200 hypermarchés et 1 500 supermarchés ; (3) la rapidité de la mise en œuvre, alors qu'il faut du temps pour recruter et former des vendeurs internes. À l'inverse, cette solution est souvent coûteuse et parfois mal perçue par les vendeurs internes, qui peuvent se sentir mis en concurrence ou craindre une restructuration.

**HP** a une force de vente interne pour la clientèle d'entreprises, mais fait appel à une vingtaine de vendeurs externes pour les magasins grand public (hypermarchés, Fnac, Darty...) : plus de 1 200 points de vente sont visités chaque mois par ces « promoteurs de vente ». « Nous organisons tous les trois mois des réunions rassemblant la force de vente externalisée, les responsables de comptes clés et les directeurs marketing, explique la directrice marketing imagerie et impression. Parallèlement, nous accompagnons régulièrement les promoteurs de vente sur le terrain, pour les assister, les conseiller. »<sup>57</sup>

## 4.2. La structure de la force de vente

Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. Si l'entreprise ne vend qu'un produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure par zones géographiques<sup>58</sup>. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produits ou par clients se justifie davantage. Certaines entreprises adoptent une organisation plus complexe.

**MOTOROLA** a quatre types de forces de vente : (1) une force de vente pour les marchés stratégiques composée d'ingénieurs spécialisés dans la technique, les applications et la qualité, assignés aux comptes les plus importants ; (2) une force de vente organisée par zone géographique qui traite de milliers de clients dans des zones très diverses ; (3) une force de vente distributeurs chargée de coacher les distributeurs de produits Motorola ; et (4) une force de vente interne qui fait du telemarketing et prend des commandes par téléphone et fax.

Le tableau 19.2 indique l'importance des différents aspects de la structure d'une force de vente en fonction de son cycle de vie. Un point est toujours essentiel : la gestion des comptes clés, traitée dans l'encadré 19.6.

**TABLEAU 19.2** Quatre facteurs favorisant le succès d'une force de vente

Cycle de vie de l'activité				
	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
<b>Niveau d'importance</b>				
Importance de la force de vente et des partenaires de vente	****	**	*	***
Taille de la force de vente	***	****	**	****
Degré de spécialisation	*	****	***	**
Allocation de ressources à la force de vente	**	*	****	*
<b>Stratégie client sous-jacente</b>				
	Construire la notoriété et générer des commandes rapides du produit	Mieux pénétrer les segments actuels et en développer de nouveaux	Servir et garder efficacement les clients actuels	Insister sur l'efficacité, préserver la relation client, sortir des segments non rentables

Source : Andris Zoltners, Prabhakant Sinha et Sally E. Lorimer, « Match Your Sales-Force Structure to Your Business Life Cycle », *Harvard Business Review*, juillet 2006, p. 81-89.

**SAS.** Le fabricant de logiciels à destination des entreprises a réorganisé sa force de vente par secteurs d'activités des entreprises clientes avec, par exemple, un groupe rassemblant les banques et les compagnies d'assurances. Cette nouvelle organisation lui a permis de faire croître ses ventes de 14 %<sup>59</sup>.

## La gestion des comptes clés

Lorsqu'une société traite avec de gros clients, elle leur affecte souvent un vendeur de haut niveau appelé gestionnaire de comptes clés. La gestion des grands comptes représente une activité suffisamment spécifique pour qu'on lui donne une place autonome dans l'entreprise. Xerox traite ainsi 250 grands comptes à l'aide d'une force commerciale distincte. Chez McCain, le leader de la frite surgelée, un gestionnaire de comptes clés ne s'occupe que de McDonald's, premier client de la société.

La concentration industrielle, la centralisation croissante des achats, la complexité des produits sont autant de facteurs qui favorisent la gestion des ventes par comptes clés. « Le commerce se concentre à un tel point, explique Fabienne Saligue, consultante chez Bernard Julhiet, que j'ai vu un patron de PME dans le textile se demander s'il allait supprimer les vendeurs terrain pour ne garder de sa force de vente que des responsables de comptes clés. »

Lorsque Pernod a fusionné avec Cusenier, les effectifs de vente basés au siège ont doublé pour atteindre 60 personnes réparties en trois équipes : l'une consacrée à Auchan et Opéra, la deuxième à Carrefour et Metro, la troisième à Leclerc, Système U et Intermarché. En parallèle, le réseau sur le terrain a été réduit de 130 à 80 personnes. Jean-François Lалу, directeur commercial de l'entreprise, indique que « cette organisation a permis d'enrichir fortement la relation avec [les] clients : nous avons une meilleure connaissance de leurs plans promotionnels à six mois ou un an. En merchandising, nous avons mieux intégré les contraintes des distributeurs [...], les référencements deviennent plus rapides, les partenariats et notre présence dans les prospectus plus nombreux ».

La mise en place d'un système de vente par comptes clés soulève de nombreuses questions : comment les sélectionner ? Comment les gérer ? Comment évaluer ceux qui s'en occupent ? Où les placer dans l'organisation ? etc.

La sélection des comptes clés se fait en général en tenant compte du volume de vente et de profit, du degré de centralisation des achats, des attentes spécifiques en matière de services et du désir d'entretenir avec les fournisseurs des relations à long terme.

Les responsables de comptes clés doivent bien connaître le secteur et le métier de leurs clients, comprendre les processus de décision d'achat, localiser les réseaux d'influence chez leurs clients, et savoir comment les exploiter à leur profit. Ils doivent aussi être capables de mobiliser en interne les équipes dont ils ont besoin – R&D, production, logistique – pour satisfaire les besoins des clients. Dans certaines sociétés, comme Procter & Gamble, on a mis en place des équipes multifonctionnelles : les cadres de différents services se regroupent pour travailler sur des problèmes de marketing, de logistique ou de finance d'un client spécifique. Les gestionnaires de comptes clés sont véritablement en charge d'une relation à faire fructifier entre deux entreprises.

Les entreprises commettent parfois l'erreur de nommer leurs meilleurs vendeurs pour s'occuper des comptes clés. Mais les deux postes ne requièrent pas les mêmes compétences. Le gestionnaire de comptes clés est davantage dans le rôle d'un consultant marketing interne qui vend les compétences de son entreprise au-delà des gammes de produit.

Sources : Catherine Pardo, « La gestion des comptes clés », in *Encyclopédie vente et distribution*, A. Bloch et A. Macquin (éd.) (Paris : Economica, 2001), p. 397-406 ; Michelle Bergadaà et Julien Bernard, « La révolution vente et ses enjeux organisationnels », *Décisions Marketing*, janvier-février 1998, p. 37-45 ; Michelle Bergadaà, *Révolution vente* (Paris : Village Mondial, 1997) ; « L'industrie adapte son organisation commerciale », *LSA*, 11 avril 2002, p. 54-60 ; Gary S. Tubridy, « Major Account Management », in *AMA Management Handbook*, 3<sup>e</sup> édition (New York : AMACOM, 1994) ; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel et Michael A. Pusateri, « The Strategic Sales Force », *Marketing Management*, été 1997, p. 29-34 ; Robert S. Duboff et Lori Underhill Sherer, « Customized Customer Loyalty », *Marketing Management*, été 1997, p. 21-27 ; Tricia Campbell, « Getting Top Executives to Sell », *Sales & Marketing Management*, octobre 1998, p. 39.

### 4.3. La taille de la force de vente

La force de vente constitue un atout parmi les plus productifs pour une entreprise, mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une *analyse de la charge de travail*. La méthode comporte cinq étapes :

1. On classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés).
2. On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an).
3. On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante).
4. On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.
5. On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

Par exemple, une entreprise estime qu'il y a 1 000 clients de type A et 2 000 clients de type B sur son marché. Un client de type A doit être visité 36 fois par an, contre 12 fois pour un client de type B. 60 000 visites doivent donc être effectuées. Si l'on suppose qu'un vendeur fait, en moyenne, 1 000 visites par an, l'entreprise a besoin de 60 représentants à plein temps.

### 4.4. La rémunération des représentants

La mise en place d'une force de vente de bon niveau obéit à trois impératifs : recruter des individus capables, savoir les motiver et savoir les garder. Dans ces trois domaines, la politique de rémunération fait la différence.

Il n'est pas facile de mettre au point un système de rémunération qui satisfasse à la fois les objectifs des représentants et de la direction. Un vendeur recherche un système qui lui procure une certaine régularité de revenus, une récompense en cas de performances supérieures à la moyenne et un sentiment de justice. Pour l'employeur, un bon système de rémunération permet de contrôler l'activité des représentants et de la canaliser vers les activités prioritaires de l'entreprise, et ce d'une manière peu coûteuse et simple à gérer<sup>60</sup>. Or, ces objectifs sont en général divergents, ce qui explique la grande variété de systèmes de rémunération d'un secteur à l'autre et d'une société à l'autre.

L'entreprise doit déterminer le poids respectif des quatre éléments qui composent le système de rémunération : (1) la *partie fixe* a pour but d'assurer au représentant une certaine stabilité de ses revenus ; (2) la *partie variable*, qui peut prendre la forme d'une prime, d'une commission sur le chiffre d'affaires ou d'un intéressement aux bénéfices, vise à stimuler et récompenser un surcroît d'activité ; (3) les remboursements de frais compensent les dépenses consenties pour réaliser les visites et inviter les clients ; (4) les avantages annexes, telles que la voiture de fonction ou l'assurance-vie, assurent la sécurité matérielle et augmentent l'attrait du poste.

La plupart des systèmes de rémunération associent partie fixe et partie variable. En effet, un système mixte est particulièrement adapté lorsque le volume des ventes dépend de l'activité du représentant et que l'entreprise souhaite qu'il exerce également des tâches non directement liées à la vente comme la rédaction de rapports faisant remonter des informations du marché.

Une règle souvent utilisée consiste à évaluer à 70 % la part du fixe et à allouer 30 % aux autres éléments. Mais les variantes autour de cette formule sont si nombreuses que celle-ci ne peut servir de base à l'élaboration d'un plan de rémunération. Ainsi, la part fixe est plus forte pour des postes comprenant une forte proportion de tâches autres que la vente, ainsi que pour les activités de vente complexes au plan technique et exigeant un travail d'équipe.

Certaines entreprises indexent aujourd'hui la partie variable à des indicateurs tels que la satisfaction ou la fidélité du client. Chez IBM, par exemple, les représentants sont partiellement évalués à partir d'enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients<sup>61</sup>. D'autres firmes allouent une partie de la rémunération variable à la performance globale de l'équipe de vente ou même de l'entreprise dans son ensemble, dans l'objectif d'inciter les vendeurs à développer un esprit d'équipe. Certains vendeurs très efficaces peuvent toutefois se sentir pénalisés par un tel système s'ils ont l'impression de soutenir leurs collègues moins performants.

## 5. La gestion d'une force de vente

Un directeur des ventes doit recruter, former, superviser, animer et évaluer ses représentants (voir figure 19.3).

**FIGURE 19.3**  
La gestion d'une force de vente



### 5.1. Le recrutement et la sélection des représentants

Bien choisir ses vendeurs est crucial pour la réussite d'une entreprise. L'écart de performances entre un vendeur exceptionnel et un vendeur médiocre est considérable. Une enquête a révélé qu'en moyenne 27 % des représentants réalisent plus de 52 % du chiffre d'affaires. En outre, il faut prendre en considération le gaspillage occasionné par le recrutement de personnes inadéquates. Le turnover moyen, tous secteurs confondus, est de l'ordre de 20 % dans la force de vente. Or, le départ d'un représentant implique des coûts de recrutement et de formation de son remplaçant, sans négliger qu'une force de vente largement composée de nouvelles recrues est souvent moins productive.

De nombreuses études ont mis en évidence la faible relation entre les performances d'un vendeur et des variables liées à son niveau d'expérience, son parcours d'études, son statut antérieur, son style de vie, son attitude, sa personnalité et ses compétences. C'est pourquoi il est difficile de définir des procédures de recrutement et de sélection adaptées. Les meilleurs prédicteurs sont des tests composites fondés sur la mise en situation, en décrivant des scénarios de vente et de travail proches de la réalité de l'entreprise et en analysant comment les candidats se comportent<sup>62</sup>. Certaines sociétés comme IBM et Procter & Gamble accordent une grande importance aux tests.

En réalité, les procédures de sélection des candidats varient considérablement, depuis la simple entrevue informelle jusqu'aux tests et entretiens approfondis.

Les autres éléments d'information pris en compte sont les caractéristiques personnelles des individus, les références et l'expérience passée. Certaines entreprises font même passer des entretiens avec les clients.

**LE PRINTEMPS.** Le grand magasin organise des séances de « *speed recruiting* » au cours desquelles des candidats au poste de manager commercial, présélectionnés sur dossier, disposent de sept minutes pour convaincre successivement un responsable des ressources humaines, un cadre opérationnel et... une cliente du Printemps. Les clientes qui participent à l'opération sont choisies parmi les détentrices de la carte de fidélité et sélectionnées sur des critères liés à leur âge et à leurs habitudes d'achat. Elles sont ensuite briefées sur le profil recherché pour le recrutement : « avoir de l'allure, le goût des tendances, et être capable de gérer une équipe de 20 à 30 salariés. » Si certains candidats ont le sentiment d'être davantage interrogés sur leurs connaissances de la mode que sur leurs aptitudes de managers, les notes des clientes montrent qu'elles sont moins sévères dans leur notation malgré un style plus direct lors de l'entretien. Pour ceux qui sont sélectionnés, suit ensuite un ultime entretien avec le responsable du magasin<sup>63</sup>.



Source illustration : recrutement.printemps.com.

## 5.2. La formation et la supervision des représentants

Les clients attendent des représentants qu'ils connaissent parfaitement bien les produits, suggèrent des idées pour résoudre leurs problèmes, soient efficaces et fiables. Pour répondre à ces attentes, les entreprises consacrent des efforts importants à la formation des vendeurs nouvellement engagés, qui dure de quelques semaines à plusieurs mois selon les secteurs et les entreprises. IBM demande à ses technico-commerciaux de consacrer chaque année 15 % de leur temps à la formation, dont une partie à distance. Certaines sociétés mettent également en place des programmes de formation pour les vendeurs des magasins, même s'ils commercialisent également des marques concurrentes<sup>64</sup>.

Les programmes de formation portent en général sur plusieurs sujets : l'entreprise, son histoire et son organisation ; les produits, leur processus de fabrication et leurs fonctions dans diverses utilisations ; les caractéristiques des clients et des concurrents, la manière de discerner les différents types de clients, leurs besoins, motivations, habitudes d'achat ; les techniques de présentation des produits et des arguments de vente, souvent à travers des jeux de rôle dans lesquels les participants jouent le rôle de vendeur ou d'acheteur ; la manière dont les vendeurs doivent organiser leur travail, répartir leur temps entre la clientèle actuelle et la clientèle potentielle, rédiger les rapports, construire leurs itinéraires.

**ALETRA.** Cette entreprise fabrique des microprocesseurs qui peuvent se reprogrammer continuellement, ce qui constitue une alternative à la conception sur mesure habituellement choisie par les constructeurs informatiques, automobiles et de l'électronique grand public. Entre 2002 et 2007, Altera a dépensé 11 millions dans des formations à l'empathie pour sa force de vente, et ce à travers différentes méthodes. D'abord, les représentants font

le test de personnalité de Briggs et Myers. Ils font ensuite des exercices qui les aident à se mettre dans la peau des clients. Une méthode consiste à s'imaginer placé derrière une personne et de voir le monde à travers ses yeux. Le formateur joue aussi le rôle du client et donne dix minutes à un vendeur pour poser des questions permettant de comprendre les problèmes du client<sup>65</sup>.

De nouvelles méthodes de formation sont constamment élaborées afin de favoriser le développement des compétences et des connaissances. Les différentes approches utilisées sont l'analyse transactionnelle, les exercices de sensibilisation, et bien sûr l'enseignement à distance. Certaines entreprises cherchent également, dans leurs formations, à favoriser les échanges d'expériences entre vendeurs, pour tenir compte du fait que le savoir commercial est en partie informel et expérimentiel<sup>66</sup>.

En matière de supervision, les entreprises diffèrent dans la manière dont les vendeurs rendent compte de leur activité à leurs supérieurs, tout comme dans le degré de précision avec lequel leurs tâches sont définies<sup>67</sup>. Tout dépend de la nature de l'effort de vente. Les représentants payés à la commission et qui ont pour mission de « dénicher » leur propre clientèle bénéficient en général d'une grande indépendance. Les vendeurs salariés, à qui l'on attribue un groupe de clients, sont soumis à un contrôle plus strict.

### 5.3. La productivité de la force de vente

Combien de fois par an faut-il rendre visite à un client donné ? Tout dépend du volume de commande que l'on peut attendre d'un client en fonction du nombre de visites qui lui sont rendues<sup>68</sup>. Une augmentation du temps passé avec les clients accroît les volumes de vente, mais aussi les coûts. Il faut donc trouver le juste équilibre. Des recherches ont montré que le temps consacré par les vendeurs aux petits clients est trop élevé comparé à celui passé auprès des grands comptes, plus rentables<sup>69</sup>.

#### a) L'élaboration des normes de prospection

En général, une entreprise souhaite déterminer le temps consacré à la prospection des nouveaux clients. Elle exige, par exemple, que ses vendeurs y allouent le quart de leur temps et qu'ils arrêtent de rendre visite à un prospect après trois tentatives infructueuses. Livré à lui-même, un représentant a en effet tendance à se consacrer à la clientèle existante : les clients actuels sont connus, et le vendeur espère obtenir une commande facile, alors qu'avec un client potentiel, l'affaire ne sera peut-être jamais conclue.

#### b) La gestion efficace du temps

Un représentant doit planifier ses interventions. Pour ce faire, il prépare un *planning annuel* de visites à la clientèle actuelle et potentielle, dans lequel il indique les réunions de vente, les salons et foires auxquels il participe et, le cas échéant, les études de marché à effectuer. En général, un vendeur passe beaucoup de temps à préparer ses visites et son travail, à voyager, à attendre, à réaliser des tâches administratives comme la vérification des commandes, la rédaction des rapports de visites, la participation aux réunions de vente et les contacts internes à l'entreprise. Compte tenu de toutes ces activités, il n'est guère surprenant que le temps effectif de vente corresponde en moyenne à 29 % du temps de travail des représentants<sup>70</sup> !

Pour améliorer la gestion du temps de leurs vendeurs, de plus en plus d'entreprises répartissent différemment leurs efforts entre *forces de vente* au siège et sur le terrain<sup>71</sup>. La force de vente au siège intègre trois fonctions : le support technique répond aux questions des clients actuels et potentiels ; l'aide à la vente prépare le travail des vendeurs sur le terrain et suit le bon déroulement des livraisons ; le télémarketing identifie et qualifie de nouveaux prospects, procède à certaines ventes, s'intéresse aux clients négligés et prolonge parfois la vente sur le terrain en proposant des produits complémentaires ou nouveaux. La force de vente sur le terrain peut alors se consacrer prioritairement aux plus gros clients et aux prospects les plus importants. Elle cherche à convaincre les clients d'adopter des systèmes de commande électroniques et des systèmes contractuels développant des relations de long terme.

Les nouvelles technologies de l'information facilitent également beaucoup le travail du vendeur. La vente et l'information sur les stocks sont bien sûr transmises de manière électronique. En outre, des systèmes d'aide à la décision sur CD aident les représentants. Les ordinateurs portables permettent d'accéder en quelques clics à des informations sur les clients et leur historique de commande, d'assurer un service client en temps réel, d'organiser l'envoi d'échantillons et de brochures.

En outre, Internet joue un rôle essentiel : d'abord pour permettre au client potentiel de se renseigner sur l'entreprise et ses produits ; ensuite, parce que certains problèmes qui n'exigent pas d'intervention directe peuvent être réglés à distance. Compte tenu de son coût limité, de nombreuses PME font du web leur principal outil de vente. Une telle évolution les oblige à revoir leurs structures commerciales et à redéfinir le rôle de la force de vente. « Non seulement les commandes passent par Internet, explique un directeur général, mais nos commerciaux peuvent aussi nous faire remonter des flux d'informations qualitatives. Leurs comptes rendus de visites ne sont plus faits par téléphone ou à partir de notes papier, et nous pouvons prendre en compte plus aisément les soucis et souhaits de notre clientèle »<sup>72</sup>.

## 5.4. La motivation des représentants

La plupart des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés. À cela, plusieurs raisons inhérentes au travail à fournir : le vendeur travaille souvent seul ; ses horaires sont irréguliers ; il doit sans cesse affronter les vendeurs de la concurrence ; et il lui arrive souvent de ne pas enlever une affaire à laquelle il avait pourtant consacré beaucoup d'efforts<sup>73</sup>. Or, la motivation et le travail des vendeurs peuvent donner lieu à un cercle vertueux. Plus un représentant est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé, donc satisfait et motivé pour poursuivre ses efforts.

Une recherche a mesuré l'impact de différents stimulants et montré que les facteurs de motivation des vendeurs sont, dans l'ordre, la rémunération, les promotions, la progression personnelle et le sens du devoir accompli<sup>74</sup>. D'autres facteurs (respect, sécurité, reconnaissance) jouent un rôle secondaire, même si le classement varie selon les individus.

De nombreuses sociétés imposent à leurs vendeurs des quotas qui fixent ce qui doit être vendu au cours de l'année. Souvent, le système de rémunération est lié aux quotas : un vendeur qui fait mieux que son quota perçoit une prime ou une commission supplémentaire. Les quotas sont fixés chaque année dans le cadre du plan marketing. L'entreprise établit d'abord une prévision de vente qui devient la base de planification de la production, du personnel et des finances. Puis, pour

chaque zone, elle fixe des quotas correspondant, en général, à un total supérieur à la prévision, de façon à inciter les représentants à donner le meilleur d'eux-mêmes. Même si les quotas ne sont pas atteints, les prévisions de ventes peuvent donc quand même être réalisées.

Chaque responsable d'une équipe se voit attribuer un quota, qu'il répartit entre ses vendeurs<sup>75</sup>. Certains prônent des quotas élevés pour stimuler l'effort, d'autres des quotas réalistes pour favoriser la confiance en soi. En général, on considère qu'un représentant devrait avoir un quota au moins égal à ses ventes de l'année passée, auxquelles on ajoute une part de l'écart entre les ventes passées de l'équipe et les objectifs de l'année. Cette part est d'autant plus élevée que le représentant réagit positivement à la pression.

Une autre question clé est la répartition des quotas entre les produits. Si un représentant commercialise de nombreux produits, doit-il tout vendre ou concentrer ses efforts sur quelques produits prioritaires sans se préoccuper des quotas relatifs au reste de la gamme ? Cette question est cruciale lors du lancement de nouveaux produits, qui exigent en général un effort commercial particulier.

L'utilisation des quotas présente toutefois plusieurs inconvénients. Si l'entreprise sous-estime le potentiel de vente et permet aux représentants d'atteindre facilement leurs objectifs, elle leur verse des primes injustifiées. Si, à l'inverse, le potentiel de vente est surestimé, les vendeurs éprouvent beaucoup de difficulté à atteindre leurs quotas et sont découragés.

Certaines entreprises abandonnent aujourd'hui les quotas en considérant qu'ils focalisent l'attention des vendeurs sur les résultats à court terme, au détriment du service aux clients et de leur satisfaction sur le long terme<sup>76</sup>. De manière générale, les critères adoptés pour évaluer les vendeurs doivent avoir pour objectif de stimuler chez eux des comportements conformes à la stratégie de l'entreprise.

**SIEBEL SYSTEMS**, le leader mondial des logiciels de gestion de la relation client, n'utilise pas de quotas pour piloter sa force de vente. Les critères d'évaluation utilisés sont multiples et incluent la satisfaction des clients, le taux de renouvellement des contrats et la rentabilité générée. Chaque vendeur entre dans une base de données toutes les informations relatives à chaque visite au client, dont les conversations et les tarifs évoqués. La visite est alors évaluée par un système de scoring prenant en compte les objectifs de vente et de satisfaction de la clientèle. La prime obtenue par le vendeur est calculée en fonction des scores obtenus auprès de ses différents clients. Ainsi, Siebel parvient à obtenir de bons niveaux de satisfaction et de fidélité, puisque plus de la moitié de son chiffre d'affaires provient des renouvellements de contrats<sup>77</sup>.

---

Les entreprises ont également recours à d'autres moyens pour stimuler l'effort de leurs vendeurs. Lorsqu'elles désirent les inciter à fournir un effort particulier, elles organisent souvent des *concours de vente* individuels ou par équipe, même si ce type d'outils semble plus efficace auprès des représentants en début de carrière que des représentants chevronnés<sup>78</sup>.

## 5.5. L'évaluation des représentants

Nous avons jusqu'ici analysé les questions de supervision préalables au travail des vendeurs afin de guider leur travail et de les motiver. Mais pour superviser, il faut également contrôler *a posteriori*, et un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus<sup>79</sup>.

### a) Les sources d'information

Parmi les documents réalisés par les vendeurs, il est essentiel de distinguer très clairement les *plans d'activité future* et les *comptes rendus d'activité passée*. Un exemple de rapport du premier type est le *plan de travail du représentant*, qui indique les visites à faire et les itinéraires. Il a pour objectif d'habituer le vendeur à planifier son travail, en même temps qu'il informe ses supérieurs sur ses activités et fournit une base de comparaison entre plans et réalisations. Il permet également de juger de l'aptitude du vendeur à préparer son programme de travail et à le mettre en œuvre.

Les entreprises qui élaborent des plans marketing exigent souvent de leurs vendeurs un *plan d'action annuel* dans lequel ils exposent leur programme d'action quant à l'acquisition de nouveaux clients et à l'accroissement du chiffre d'affaires traité avec les clients actuels. Le vendeur devient alors le véritable gestionnaire de son territoire. Ses plans sont étudiés par son supérieur hiérarchique et servent de référence pour les objectifs de vente.

Plusieurs documents sont utilisés par les vendeurs pour rendre compte de leurs activités *a posteriori*. Le plus connu est le *rapport de visite*, dans lequel le représentant consigne les éléments importants de ses contacts avec le client, par exemple les marques concurrentes évoquées, leurs niveaux de prix, le degré et la nature de la résistance du client et les chances de conclure l'affaire. Certaines sociétés exigent également de leurs représentants des rapports sur les nouvelles affaires traitées ou prospectées, sur les clients perdus ou sur les tendances du marché et les conditions économiques locales.

Ces différents rapports fournissent des informations brutes dont on peut extraire des indicateurs de performance de la force de vente : (1) le nombre moyen de visites effectuées chaque jour ; (2) le temps moyen passé à chaque visite ; (3) le chiffre d'affaires par visite ; (4) le coût moyen par visite ; (5) le pourcentage de commandes par visite ; (6) le nombre de nouveaux clients conquis sur la période ; (7) le nombre de clients perdus ; et (8) le coût de la force de vente en pourcentage du chiffre d'affaires.

### b) L'évaluation formelle des représentants

L'évaluation formelle des représentants peut reposer sur plusieurs approches. L'une d'entre elles consiste à comparer leur performance actuelle à leurs résultats passés. Un exemple est présenté au tableau 19.3.

Le directeur des ventes peut tirer de nombreux renseignements à partir des chiffres contenus dans ce tableau. À l'évidence, les ventes totales obtenues par Martin s'accroissent d'année en année (ligne 3). Cela ne signifie pas pour autant qu'il améliore ses résultats. La ventilation du chiffre d'affaires par produit révèle qu'il a poussé davantage le produit B que le produit A (lignes 1 et 2). En se référant aux quotas qui lui avaient été assignés (lignes 4 et 5), on découvre que l'accroissement des ventes de B s'est fait aux dépens du produit A. Or, il ressort des indications relatives à la marge brute (lignes 6 et 7) que l'entreprise gagne plus sur A que sur B. Martin pousse le produit à fort volume mais à faible marge, au détriment du produit le plus rentable. En fait, bien que ses ventes totales aient augmenté de 1 100 € au cours de l'année passée (ligne 3), la marge brute accuse une diminution de 580 € (ligne 8).

Les frais de vente (ligne 9) sont en constante augmentation, quoique leur montant exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires semble stable (ligne 10). Cette augmentation ne paraît pas due à un accroissement du nombre de visites (ligne 11), bien qu'elle puisse s'expliquer, au moins en partie, par l'acquisition de nouveaux clients (ligne 14). Il semble toutefois que cette prospection se fasse au détriment de

**TABLEAU 19.3**  
Fiche d'évaluation  
d'un représentant

ZONE/NORD-EST				
Représentant : Pierre Martin				
	2002	2003	2004	2005
1. Ventes nettes du produit A	251 300 €	253 200 €	270 000 €	263 100 €
2. Ventes nettes du produit B	423 200 €	439 200 €	553 900 €	561 900 €
3. Ventes nettes totales	674 500 €	692 400 €	823 900 €	825 000 €
4. % du quota du produit A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. % du quota du produit B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Marge brute du produit A	50 260 €	50 640 €	54 000 €	52 620 €
7. Marge brute du produit B	42 320 €	43 920 €	55 390 €	56 190 €
8. Marge brute totale	92 580 €	94 560 €	109 390 €	108 810 €
9. Frais de vente	10 200 €	11 100 €	11 600 €	13 200 €
10. Frais de vente en % des ventes totales	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Nombre de visites	1 675	1 700	1 680	1 660
12. Coût par visite	6,09 €	6,53 €	6,90 €	7,95 €
13. Nombre moyen de clients	320	324	328	334
14. Nombre de nouveaux clients	13	14	15	20
15. Nombre de clients perdus	8	10	11	14
16. Ventes moyennes par client	2 108 €	2 137 €	2 512 €	2 470 €
17. Bénéfice brut moyen par client	289 €	292 €	334 €	326 €

la clientèle actuelle, comme l'indique un accroissement régulier du nombre de clients perdus (ligne 15).

Les deux dernières lignes révèlent l'évolution des ventes et des bénéfices bruts réalisés par client. Ces chiffres prennent toute leur signification lorsqu'on les compare aux moyennes générales de l'entreprise. Par exemple, si son bénéfice est inférieur à la moyenne de la société, il est probable que Martin se concentre sur des clients improductifs. L'examen du nombre annuel de visites (ligne 11) peut révéler que Martin effectue moins de visites que les autres. Si les distances qu'il doit parcourir pour couvrir sa zone ne sont pas sensiblement différentes, on peut conclure qu'il ne travaille pas à pleine capacité, que ses itinéraires sont mal conçus, qu'il ne comprime pas suffisamment le temps d'attente ou qu'il passe trop de temps avec certains clients.

Pierre Martin peut être très efficace mais peu apprécié des clients, par exemple si son portefeuille de clientèle se renouvelle constamment. De nombreuses entreprises, comme Mercedes ou France Télécom, mesurent la satisfaction des clients non seulement vis-à-vis des produits et services, mais également du contact avec les vendeurs<sup>80</sup>.

Il convient également de tenir compte d'autres éléments car le succès des ventes peut être lié aux actions de la concurrence, à la performance des produits et à d'autres facteurs. Les explications possibles d'un niveau de performance relèvent

en effet d'éléments internes (efforts, capacité, approche commerciale), mais également externes (la nature de l'affaire, la chance...) <sup>81</sup>. C'est pourquoi la performance des représentants doit également être évaluée sur des *critères qualitatifs* <sup>82</sup>, notamment en analysant la performance dans le rôle de vendeur (organisation de son travail, retour de l'information, travail d'équipe), la performance comportementale (connaissance technique, adaptation à la situation de vente, présentation, personnalité), et la performance extra-rôle (aide aux clients, intégrité, comportement d'aide aux autres membres de l'équipe).

## 6. L'art de vendre

Vendre est un art reconnu depuis longtemps, qui a donné lieu à de nombreuses analyses <sup>83</sup>. Un vendeur efficace n'est pas seulement doué ; il a acquis une méthode dans la gestion de l'interaction avec le client. Les entreprises investissent chaque année des millions pour former des individus à la vente. On leur enseigne, par exemple, la méthode SPIN (situation, problèmes, implications, nécessité-valeur), qui incite les vendeurs à comprendre les prospects en suscitant des questions autour des thèmes suivants <sup>84</sup> :

1. *Situation* actuelle de l'acheteur ; par exemple : « Quel système de facturation utilisez-vous ? »
2. *Problèmes* rencontrés, difficultés et insatisfactions vis-à-vis des produits et solutions utilisés à l'heure actuelle ; par exemple : « Certaines parties du système sont-elles à l'origine d'erreurs fréquentes ? »
3. *Implications* : il s'agit d'appréhender les conséquences des problèmes rencontrés par l'acheteur ; par exemple : « En quoi ce problème affecte-t-il votre manière de travailler ? »
4. *Nécessité-valeur* : on cherche à mesurer l'utilité de la solution proposée ; par exemple : « Quelles économies l'entreprise réaliserait-elle si ces erreurs étaient réduites de 80 % ? »

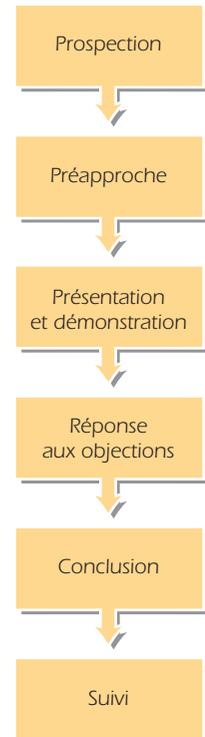
Quel que soit le style de vente choisi, la plupart des analyses décomposent l'acte de vente en six étapes présentées à la figure 19.4 et que nous discutons ci-après dans le contexte d'une vente industrielle.

### 6.1. Les six étapes de la vente

#### a) La prospection

La première étape est la recherche et la qualification du prospect. La plupart des entreprises prennent elles-mêmes en charge cette étape de manière à permettre aux vendeurs de se consacrer davantage à la vente. Pour qualifier les prospects, on prend en compte leur viabilité financière, leur chiffre d'affaires et la probabilité de relations commerciales à long terme. On les contacte parfois par courrier ou par téléphone de manière à évaluer leur degré d'intérêt préalable pour l'entreprise. Il est assez courant, en pratique, de *qualifier les prospects de chauds, tièdes ou froids*. Les premiers sont confiés à la force de vente sur le terrain, les deuxièmes aux équipes de télémarketing. Mais même pour les prospects les plus chauds, il faut souvent au moins quatre visites avant de conclure une vente.

**FIGURE 19.4**  
Les étapes  
de la vente



### b) La préapproche

Le vendeur doit disposer de beaucoup d'informations sur l'entreprise cliente (besoins, processus de décision d'achat) et les acheteurs (caractéristiques personnelles, fonctions, styles d'achat). Le vendeur détermine ensuite son *objectif de visite* (qualifier le prospect, recueillir des informations complémentaires, conclure la vente), son *mode de contact* (visite personnelle, téléphone, e-mail) et sa stratégie de vente globale pour ce prospect.

### c) La présentation et la démonstration

Le vendeur décide de la façon dont il va aborder le client au début de l'entretien de vente. Son aspect, ses premières phrases et réponses sont importants. L'entrée en matière doit être positive et chaleureuse. La première impression est en effet essentielle. Elle influence la qualité perçue du conseil fourni et la confiance accordée par le prospect au vendeur<sup>85</sup>.

Celui-ci peut ensuite faire davantage connaissance avec l'acheteur et l'écouter attentivement, de manière à comprendre ses besoins. Puis il présente ses produits en les reliant aux problèmes du client. L'important est d'exprimer les *caractéristiques* de l'offre sous forme de *bénéfices client*. Une *caractéristique* correspond à une particularité du produit, par exemple sa durée de vie. Un *bénéfice* exprime le résultat correspondant pour le client : une plus grande sécurité, un gain de temps, etc. Il s'agit donc d'expliquer ce que le client retirera du produit, conformément à l'optique marketing. À titre d'illustration, l'encadré 19.7 présente un exemple d'outil d'aide à la vente permettant aux vendeurs de faire parler les clients sur leurs besoins tout en démontrant par un vécu réel les bénéfices offerts par un produit technique.

## 19.7

### Cas d'entreprise

#### La matière plastique Surlyn de DuPont : passer d'un discours de vente technique à un discours marketing centré sur les besoins des clients

Le Surlyn® est un polymère de DuPont de Nemours existant depuis plus de 30 ans. Traditionnellement utilisé dans l'emballage alimentaire et industriel, il a récemment trouvé des applications dans la cosmétique (bouchons de parfums, tubes et pots). Les caractéristiques essentielles de cette matière sont :

- ◆ sa polyvalence (méthodes de transformation variées qui lui permettent des utilisations sous forme de films, de produits moulés ou extrudés) ;
- ◆ sa polysensorialité puisque cette matière peut revêtir différents touchers et couleurs, de la transparence la plus totale au pailleté ou irisé.

Cette diversité en fait une matière très intéressante avec une double image : dans l'industrie alimentaire, elle est reconnue pour ses caractéristiques techniques mais se trouve aujourd'hui fortement concurrencée par d'autres matières moins chères ; dans le secteur cosmétique, et plus généralement dans le luxe et la grande



consommation, elle possède une image haut de gamme et un potentiel de développement important.

Or la polyvalence de cette matière ne la rend pas facile à appréhender pour le client qui n'imagine pas aisément tous ses emplois possibles. Comment organiser pour une telle matière la phase clé de démonstration lors de l'acte de vente ?

Culturellement, DuPont, société orientée vers la science et la R&D, sait développer des brochures techniques et montrer un large éventail d'objets en Surlyn®, depuis les poignées de portes et les carreaux de salle de bain jusqu'aux flacons de parfums. Ce discours reste centré sur les caractéristiques techniques du produit et non sur les attentes du client.

La direction marketing de DuPont a donc ressenti le besoin de développer de nouveaux outils de présentation du Surlyn® aux clients, destinés essentiellement aux designers et aux responsables marketing en charge du développement des nouveaux produits. Il s'agissait de passer d'un discours technique à un

discours marketing centré sur les besoins des clients, avec une communication plus séduisante mais susceptible de mettre en avant les propriétés de la matière.

DuPont a demandé à l'agence de design Plan Créatif de réfléchir à cette problématique. Plan Créatif a proposé un objet emblème, outil d'aide à la vente en trois dimensions conçu pour montrer l'originalité des formes permises par le produit. L'objectif n'était pas tant d'expliquer dans cet objet toutes les possibilités offertes par la matière que d'inciter le client à poser des questions. Un coffret contenant 7 objets emblèmes emboîtables aux caractéristiques sensorielles différentes et un CD-ROM présentant différents univers de création a été conçu, dans le but de faciliter le discours de l'acheteur potentiel sur ses besoins et d'encourager l'échange d'informations avec le vendeur. La force de vente a suivi une formation sur l'utilisation de ce coffret.

> Démonstrateur Surlyn®



Sources illustrations : DuPont de Nemours et Plan Créatif.

#### d) La réponse aux objections

Un client est presque toujours amené à faire des objections au cours d'un entretien de vente. Sa résistance peut avoir une origine psychologique ou logique. La première trouve sa source dans de nombreux facteurs : refus d'être influencé, préférence pour la *statu quo*, désir de gagner, mauvaise perception du vendeur, préjugés, incapacité de décision ou désir de ne pas dépenser d'argent. La résistance logique peut provenir d'un désaccord sur le prix, les délais de livraison ou les caractéristiques du produit.

Pour répondre à ces objections, il convient de garder une approche positive, en demandant à l'acheteur de clarifier ses propos, puis en rejetant le bien-fondé de l'objection ou en en faisant un argument d'achat. La capacité à gérer les objections et à y répondre fait partie intégrante de la capacité de négociation.

Un défaut récurrent des représentants réside dans l'octroi de réductions de prix dès que les clients le demandent. Une entreprise a identifié ce problème en observant que ses ventes avaient augmenté de 25 % alors que ses profits étaient restés stables. Elle a alors décidé d'encourager ses vendeurs à « vendre le prix » plutôt que de « vendre par le prix ». Elle leur a fourni plus d'informations sur l'historique des achats et des comportements de chaque client, tout en organisant des formations sur les opportunités de création de valeur. L'entreprise a ainsi réussi à développer davantage son chiffre d'affaires, tout en accroissant ses marges<sup>86</sup>.

#### e) La conclusion

Un représentant doit savoir reconnaître les symptômes qui annoncent le « bon moment » : une attitude de l'acheteur, un commentaire de sa part ou bien une question. Le vendeur peut alors demander à l'acheteur de passer sa commande, récapituler les points d'accord, offrir son aide pour remplir le bon de commande, demander lequel des deux produits il préfère, l'inviter à décider de questions mineures telles que la couleur ou la taille, ou encore indiquer ce que le client va perdre s'il ne passe pas sa commande tout de suite. Le vendeur peut également avoir recours à des stimulants de dernière minute : un petit rabais, un supplément de quantités ou un cadeau.

#### f) Le suivi

Il est nécessaire qu'un vendeur suive le client afin de connaître son degré de satisfaction et, partant, sa probabilité de réachat. Dès la vente, le représentant doit fournir toutes les informations complémentaires relatives aux délais de livraison, aux conditions de paiement, au service après vente. Il est souvent recommandé de faire une visite de contrôle après réception de la marchandise, de façon à vérifier que tout est en ordre. Une telle visite permet de détecter un éventuel problème, témoigne de l'intérêt que le vendeur porte à son client et rassure ce dernier quant au bien-fondé de sa décision. Par exemple, Mercedes oblige tous ses concessionnaires à rappeler dans les quinze jours tout nouvel acquéreur afin de recueillir ses premières impressions.

## 6.2. Le marketing relationnel

Les principes de vente et de négociation que nous venons de décrire sont fortement orientés vers la transaction car ils portent sur une vente donnée. Cependant, la plupart du temps, l'entreprise ne cherche pas à obtenir une vente à court terme, mais à construire une relation client-fournisseur de long terme. Elle souhaite démontrer qu'elle peut répondre aux besoins de son client de manière plus satisfaisante que les concurrents. Nous avons évoqué les principes du marketing relationnel dans le chapitre 5. En situation d'achat *business-to-business*, cette optique est encore plus importante. Les clients recherchent des fournisseurs susceptibles de leur proposer un ensemble coordonné de biens et de services dans leurs différentes localisations. En outre, ils collaborent étroitement avec les équipes des fournisseurs pour améliorer les produits et les processus.

Les représentants travaillant avec les comptes clés ne peuvent se contenter d'appeler les clients lorsqu'ils pensent que ceux-ci sont prêts à passer commande. Ils doivent aller les voir régulièrement, discuter avec eux, leur faire des suggestions sur leur activité, se tenir au courant de leurs projets, connaître leurs problèmes et montrer qu'ils peuvent les servir de différentes manières.

Quand un programme de marketing relationnel est mis en place correctement, l'organisation s'intéresse autant à la gestion des clients qu'à celle des produits.

Si le marketing relationnel est une stratégie marketing extrêmement efficace, elle n'est cependant pas adaptée à toutes les situations<sup>87</sup>. Il convient donc de déterminer quels segments et quels clients spécifiques réagiront positivement à cette approche.

## Résumé

1. Le marketing direct est un marketing individualisé et interactif qui utilise un ou plusieurs outils en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction. Il connaît aujourd'hui une croissance considérable dans ses formes traditionnelles mais aussi électroniques. Les principaux outils du marketing direct sont le mailing (par courrier, e-mail, SMS, fax), la vente par catalogue, le télémarketing et l'utilisation des médias classiques pour la vente.
2. Le marketing interactif permet une interaction et une individualisation accrues de la communication à travers des sites Internet bien conçus, des microsites, des liens sponsorisés, des bannières, des interstitiels, des vidéos sur Internet, des communautés virtuelles et d'autres approches.
3. Le marketing fondé sur le bouche-à-oreille et le marketing viral consistent à trouver des manières d'inciter les consommateurs à parler des produits, des services et des marques. Le marketing fondé sur le buzz repose sur des opérations ou des événements originaux qui génèrent un fort intérêt du public et des médias et stimulent le bouche-à-oreille. Le marketing viral, pour sa part, favorise le bouche-à-oreille électronique en incitant les consommateurs à diffuser par Internet des informations sur l'entreprise ou ses produits.
4. La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Dans bien des cas, le vendeur incarne l'entreprise auprès d'eux. Il l'alimente en informations sur le marché.
5. Mettre en place une force de vente suppose que l'on définisse des objectifs, une stratégie, une structure, un niveau d'effectifs et un mode de rémunération. Les objectifs sont fixés par rapport aux nombreuses fonctions pouvant être assumées par les représentants : prospection, qualification, communication, vente, service, collecte d'informations et allocation de priorités. Les décisions relatives au nombre de représentants sont prises à partir d'estimations sur la charge de travail globale et la productivité moyenne d'un vendeur. Enfin, le système de rémunération établit le niveau de rétribution financière, la répartition entre le fixe et le variable, ainsi que les facteurs déterminant la part variable.
6. Gérer une force de vente implique cinq volets : (1) le recrutement et la sélection des représentants ; (2) la formation, qui porte sur les techniques de vente mais aussi sur l'entreprise, ses produits, ses marchés ; (3) la supervision des vendeurs et les aides pour qu'ils organisent leur temps efficacement ; (4) un système de motivation efficace ; et, enfin, (5) une évaluation régulière, individuelle et collective.
7. Aucune approche de la vente n'est adaptée à toutes les situations, mais on identifie en général six étapes successives : la prospection, la préapproche, la présentation et la démonstration, la réponse aux objections, la conclusion et le suivi. L'optique marketing met l'accent sur la capacité du vendeur à écouter le client, de manière à comprendre ses besoins et à lui proposer une solution adaptée.

## Notes

1. « Coke's Web Formula Is a Work in Progress », *Brandweek*, 4 septembre 2006, p. 9 et [www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com).
2. Pierre Desmet, *Marketing direct : concepts et méthodes* (Paris : Dunod, 2005).
3. LSA, « Marketing direct : concilier relationnel et promotionnel », 27 mars 2008, p. 38-43.
4. Ran Kivetz et Itamar Simonson, « The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs », *Journal of Marketing Research*, n° 40, novembre 2003, p. 454-67 ; Ran Kivetz et Itamar Simonson, « Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards », *Journal of Marketing Research* vol. 39, mai 2002, p. 155-70.
5. Laurent Battais, « L'efficacité des actions de marketing direct sur les marchés de grande consommation : l'expérience BehaviorScan en France et en Allemagne », *Décisions Marketing*, n° 30, janvier 2003, p. 63-75.
6. *CBNews*, « L'inéluctable repositionnement du mailing papier », 6 novembre 2007, p. 22-23.
7. LSA, « Marketing direct : concilier relationnel et promotionnel », 27 mars 2008, p. 38-43.
8. « Réduire les coûts marketing », *Décision micro et réseau*, 18 février 2002, p. 36-37.
9. Sur l'e-mailing et les caractéristiques du message susceptibles d'accroître son efficacité, voir Anne-Sophie Cases, Christophe Fournier et Pierre-Louis Dubois, « Etude de l'influence des caractéristiques d'un e-mail commercial : approches expérimentales in Vivo », *Revue Française du Marketing*, n° 209, octobre 2006, p. 7-22, et Caroline Lancelot Miltgen, Yseulis Costes, Thibault Munier et Stéphanie Gauthier, « L'efficacité d'un e-mail à vocation commerciale : étude des caractéristiques sociodémographiques des internautes sur le processus de réponse », *Revue Française du Marketing*, n° 205, décembre 2005, p. 21-40.
10. Sondage CustomeEyes cité dans LSA, « Marketing direct : concilier relationnel et promotionnel », 27 mars 2008, p. 38-43.
11. *Capital*, « Les promesses de la pub sur mobile », juin 2008, p. 104-106, et *Décisions Marketing*, « Entretien avec Bérangère Brial de M6 Web : Le push SMS, un nouvel outil marketing », n° 45, janvier-mars 2007.
12. LSA, « Marketing direct : concilier relationnel et promotionnel », 27 mars 2008, p. 38-43.
13. Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 6<sup>e</sup> édition (Lincolnwood : NTC Business Books, 1996).
14. Sur les bases de données internes et externes, voir le chapitre 5.
15. Voir Anne-Sophie Cases, Christophe Fournier et Pierre-Louis Dubois, *op. cit.*
16. Edward Nash, *Direct Marketing : Strategy, Planning, Execution*, 3<sup>e</sup> édition (New York : McGraw-Hill, 1995).
17. « Les pièges à gogos du marketing direct », *Capital*, 1<sup>er</sup> avril 2002, p. 104-106. Pour une analyse des conditions réglementaires à l'exercice du marketing direct et, plus généralement, du marketing, lire Nicole Ferry-Maccario, *Droit du marketing* (Paris : Pearson Education, 2005).
18. Sur les nouvelles formes de communication liées à Internet et au buzz, voir le numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing* coordonné par Marie-Laure Gavard-Perret, vol. 22, n° 3, septembre 2007, p. 22-23 ; « How Much Can You Trust Buzz? » *Boston*
19. « Ne laissez pas tomber le web, ça marche ! », *Management*, septembre 2002, p. 34-38.
20. Michel Kalika et Stéphane Bourliataux-Lajoie, « L'analyse des comportements de navigation sur un site marchand », *Décisions Marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 79-86.
21. *Management*, « Sunilk invente le soap opera sur Internet », octobre 2007, p. 58.
22. *Journal du Net*, « e-Pub : Plus d'annonceurs et de plus gros budgets », 13 février 2008, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com).
23. *Wall Street Journal*, « Once-Wary Industry Giants Embrace Internet Advertising », 17 avril 2006.
24. Seth Godin, *Permission Marketing : Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (New York : Simon et Schuster, 1999). Sur l'impact psychologique de la demande de permission aux clients avant tout envoi d'e-mail, voir Hélène Yildiz, « Permission et engagement : proposition d'un cadre théorique appliqué au courriel préaccepté », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, septembre 2007, p. 5-28.
25. Asim Ansari et Carl Mela, « E-Customization », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, no. 2, mai 2003, p. 131-145.
26. Philippe Jourdan, « GRP et Internet : une transposition sans risque », *Décisions Marketing*, n° 27, juillet-août 2002, p. 73-78 ; Jean-Philippe Galan et Isabelle Fontaine, « Le placement des bannières publicitaires sur le web », *Décisions Marketing*, n° 26, avril-juin 2002, p. 71-81 ; Emmanuelle Le Nagard-Assayag, « Autour de la notion d'interactivité : vers différents médias interactifs ? », Jacques Lendrevie, « Internet est-il doué pour la publicité ? » et Nathalie Varille, « Réglementation de la publicité : l'Internet, un autre visuel publicitaire », tous trois dans le numéro spécial de la *Revue française du marketing* consacré à Internet, n° 177-178, 2000, respectivement p. 29-47, 102-118 et 135-152.
27. Jan-Benedict Steenkamp et Inge Geyskens, « How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites », *Journal of Marketing*, vol. 70, juillet 2006, p. 136-50.
28. *BusinessWeek*, « Online Ads Take Off Again », 5 mai 2003, p. 75.
29. Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh, et Pradeep K. Chintagunta, « The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, février 2006, p. 98-108 ; *Economist*, « Pay per Sale », 1<sup>er</sup> octobre 2005, p. 62.
30. *Business 2.0* « The Quest for the Perfect Online Ad », mars 2007, p. 88-93 ; *BusinessWeek*, « The Promise of Online Display Ads », 1<sup>er</sup> mai 2007.
31. « Microsoft Adds Behavioral Targeting », Associated Press, 28 décembre 2006.
32. Youngme Moon, « BMW Films », Harvard Business School Case #9-5-2-046.
33. Paul Dwyer, « Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities », MSI Report No. 06-118, Marketing Science Institute.
34. *Capital*, « Les promesses de la pub sur mobile », juin 2008, p. 104-106.
35. Delphine Manceau, « Les marques cherchent de plus en plus le bouche-à-oreille », [journaldunet.com](http://journaldunet.com).
36. « Word on the Street », *Time*, 12 avril 2007 ; « Rules of the Game », *Advertising Age Point*, décembre 2005, *Globe*, 14 novembre 2005.

37. Management, « Ce que peut vous apporter le street marketing », avril 2008, p. 72-73.
38. Gilles Bernard et Frédéric Jallat, « Blair Witch, Hotmail et le marketing viral », *L'Expansion Management Review*, mars 2001, p. 81-92.
39. « Down the Rabbit Hole », *Fast Company*, novembre 2006, p. 86-93 ; « Fast Talk », *Fast Company*, septembre 2006, p. 21-24.
40. Alexandre Steyer, Renaud Garcia-Bardidia et Pascale Quester, « Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications et contrôle du marketing viral », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, septembre 2007, p. 29-44.
41. « Clutter Cutter », *Marketing Management*, juillet août 2006, p. 49-50 ; « Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing? » *Marketing NPV* 3, no. 3, 2006, p. 3-9.
42. Bertrand Belvaux et Déverine Marteaux, « Les recommandations des internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, septembre 2007, p. 65-82.
43. Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, et Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> ed. (New York: Free Press, 1995) ; J. JohnsonBrown et Peter Reingen, « Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior », *Journal of Consumer Research* vol. 14, n° 3, décembre 1987, p. 350-62 ; Peter Riengen et Jerome Kernan, « Analysis of Referral Networks in Marketing : Methods and Illustration », *Journal of Marketing Research*, novembre 1986, p. 37-78.
44. Alexandre Steyer, « Géométrie de l'interaction sociale : le modèle de diffusion en avalanches spatiales », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 3-20.
45. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Brown & Company, 2000).
46. Franck Dalignan, « Double saut créatif pour Skip », *La revue des marques*, n° 59, juillet 2007, p. 16-20.
47. « Looking for a Blog in a Haystack », *BusinessWeek*, 25 juillet 2006, p. 38.
48. « Angry Customers Use Web to Shame Firms », *Washington Post*, 5 juillet 2006. Pour une discussion conceptuelle sur l'influence comparée des blogs et des sites plus officiels, voir Dina Mayzlin, « Promotional Chat on the Internet », *Marketing Science*, vol. 25, mars-avril 2006, p. 155-63, et Judith Chevalier et Dina Mayzlin, « The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, août 2006, p. 345-54.
49. Fabrice Larceneux, « Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box office ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 45-64.
50. *Capital*, « Dossier Nestlé : les méthodes des superviseurs pour distancer Danone », septembre 2007, p. 40-41.
51. Sur l'ensemble de ces questions et de des problématiques liées à la force de vente, voir René Darmon, *Pilotage dynamique de la force de vente : une nouvelle approche pour concilier impératifs stratégiques et moyens opérationnels* (Paris : Village Mondial, 2001).
52. Voir Alain d'Astous, « L'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, 1997, n° 3, p. 65-76.
53. Éric Pétry, « Rôles et profils des vendeurs », *Recherche et Applications en Marketing*, 1987, 4, p. 53-90.
54. Joël Le Bon, « Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale », *Recherche et Applications en Marketing*, 1997, n° 3, p. 5-24.
55. Lawrence Friedman et Timothy Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999).
56. Philip Kotler, Neil Rackham et Suj Krishnaswamy, « Ending the War between Sales & Marketing », *Harvard Business Review*, juillet-août 2006, p. 68-78 ; Timothy Smith, Srinath Gopalakrishna et Rubikar Chaterjee, « A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, novembre 2006, p. 546-79.
57. Vincent Lamigeon, « Les nouveaux mercenaires de la vente », *Management*, octobre 2003, p. 48-50.
58. Pascal Py, *Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients* (Paris : Éditions d'Organisation, 1995).
59. « Hits and Misses », *Business 2.0*, avril 2004, p. 142.
60. René Darmon, « La rémunération des commerciaux : quelles politiques pour l'an 2000 ? » dans JM. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000* (Paris : Vuibert, 2000), p. 279-292. Pour une présentation des approches théoriques fondant les rémunérations des vendeurs, voir Dominique Rouzies, « La rémunération des vendeurs » dans A. Bloch et A. Macquin, *Encyclopédie vente et distribution* (Paris : Economica, 2001), p. 365-375.
61. « What Salespeople Are Paid », *Sales & Marketing Management*, février 1995, p. 30-31 ; William Keenan Jr. (éd.), *The Sales & Marketing Management Guide to Sales Compensation Planning : Commission, Bonuses & Beyond* (Chicago : Probus Publishing, 1994).
62. Sonke Albers, « Sales-Force Management — Compensation, Motivation, Selection, and Training », *Handbook of Marketing*, ed. Bart Weitz et Robin Wensley (Londres : Sage, 2002), p. 248-66.
63. *Management*, « Le Printemps associe ses clients aux recrutements », Décembre 2007, p. 60.
64. Pour un exemple dans le luxe, voir Madeleine Besson et Patricia Gurviez, « La vente dans un contexte relationnel », *Décisions Marketing* n° 20, mai-août 2000, p. 47-56.
65. *BusinessWeek*, « Death of a Pushy Salesman », 3 juillet 2006, p. 108-9.
66. Bruno Camus et Bernard Cova, « Gérer le savoir commercial », *Décisions Marketing* n° 26, avril-juin 2002, p. 17-28.
67. René Darmon, « Le pilotage des forces de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, 1997, n° 3, p. 25-38 ; Dominique Rouzies et Madeleine Besson, « Le pilotage des forces de vente : effets pervers des systèmes hybrides », *Décisions Marketing*, mai-août 1998, p. 31-44.
68. Voir Hamid Aït-Ouyahia, « Allocation de l'effort de visite : une approche à base de connaissance issue des méthodes de portefeuille et d'optimisation », *Recherche et Applications en Marketing*, 1997, n° 3, p. 39-45.
69. Michael Bommer et al., « A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons », *Journal of Marketing Theory and Practice*, printemps 1994, p. 61-75. Voir aussi Joseph Lissan, « On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force », *Journal of Marketing*, vol. 65, janvier 2001, p. 62-70.
70. Source : Dartnell Corporation, 30th Sales-Force Compensation Survey. Les autres activités principales recensées sont les tâches administratives (16 % du temps), la

- vente par téléphone (25,1 %) et l'attente et les voyages (17,4 %).
71. James Narus et James Anderson, « Industrial Distributor Selling : the Roles of Outside and Inside Sales », *Industrial Marketing Management*, 1986, p. 55-62.
  72. « Les cybercommerciaux, fers de lance des PME », *La Tribune*, 17 janvier 2000, p. 31-33.
  73. Willem Verbeke et Richard Bagozzi, « Sales Call Anxiety : Exploring What it Means When Fear Rules a Sales Encounter », *Journal of Marketing*, 2000, 64, juillet, p. 88-101.
  74. Gilbert Churchill Jr., Neil Ford et Orville Walker Jr., *Sales Force Management : Planning, Implementation and Control* (Homewood, Ill. : Irwin, 1993). Voir aussi Jhinuk Chowdhury, « The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort », *Journal of Marketing Research*, février 1993, p. 28-41 ; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha, et Andris A. Zoltners, « Structuring a Multi-Quotas Sales Bonus Plan for a Heterogeneous Sales Force », *Marketing Science*, 1994, p. 121-144 ; Wujin Chu, Eitan Gerstner et James D. Hess, « Costs and Benefits of Hard Sell », *Journal of Marketing Research*, février 1995, p. 97-102 ; et Manfred Krafft, « An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing* 63, juillet 1999, p. 120-34.
  75. Georges Lavalette, *La nouvelle direction commerciale : démarche, méthodes, outils* (Paris : Dunod, 1992).
  76. Eilene Zimmerman, « Quota Busters », *Sales & Marketing Management*, janvier 2001, p. 59-63.
  77. « Confessions of a Control Freak », *Fortune*, 4 septembre 2000, p. 30 ; « The Era of Efficiency », *BusinessWeek*, 18 juin 2001, p. 92. Sur la stratégie de Siebel en europe, voir Alain Bloch, Anne Macquin et Dominique Rouzies, « Cas Siebel Systems : le développement en europe », *Centrale des cas et des matériels pédagogiques*, 2001.
  78. Sur les caractéristiques à privilégier dans les challenges de vente et la réactivité des représentants à ce type d'opération, voir Fanny Poujol et Christophe Fournier, « Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux », *Décisions Marketing*, n° 47, juillet-septembre 2007, p. 33-46.
  79. Alfred Zeyl et Armand Dayan, *Force de vente* (Paris : Éditions d'Organisation, 1999), chap. 16.
  80. Pour une revue des différentes méthodes, voir Yves Evrard, « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue française de marketing*, 1993, n°s 144-145, p. 53-65. L'ensemble de ce numéro spécial est consacré à ce thème.
  81. Philip Posdakoff et Scott MacKenzie, « Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness », *Journal of Marketing Research*, août 1994, p. 351-363 ; Andrea Dixon, Rosann Spiro et Magbul Jamil, « Successful and Unsuccessful Sales Calls : Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions », *Journal of Marketing* 65, juillet 2001, p. 64-78 ; William Verbeke et Richard Bagozzi, « Sales Call Anxiety : Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter », *Journal of Marketing*, 64, juillet 2000, p. 88-101.
  82. Catherine Parissier, Anne Mathieu et Saïd Echchakoui, « Comment définir et mesurer la performance du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 40, octobre-décembre 2005, p. 63-74.
  83. Voir René Darmon, *La vente : de la persuasion à la négociation commerciale* (Lille : EMS, 2008).
  84. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York : McGraw-Hill, 1988). Voir aussi *The SPIN Selling Fieldbook* (New York : McGraw-Hill, 1996) ; James Lardner, « Selling Salesmanship », *Business 2.0*, décembre 2002-janvier 2003, p. 66 ; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York : Berkeley Books, 1999) ; Neil Rackham et John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York : McGraw-Hill, 1996).
  85. Jasmin Bergeron, Jean-Mathieu Fallu et Jasmin Roy, « Une comparaison des effets de la première et de la dernière impression dans une rencontre de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2 juin 2008, p. 19-36.
  86. Joel Urbany, « Justifying Profitable pricing », *Working Paper Series, Marketing Science Institute*, Report n° 00-117, 2000, p. 17-18.
  87. Pour une analyse détaillée et critique du concept de marketing relationnel, voir Gilles Marion, « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing* n° 22, janvier-avril 2001, p. 7-16.

# Activités

---

## Question de réflexion

### La capacité à vendre relève-t-elle de qualités innées ou acquises ?

Les opinions divergent quant à l'impact des sessions de formation sur la capacité à vendre efficacement. Certains considèrent que les bons vendeurs sont « nés ainsi », que cette capacité correspond à des traits de personnalité et à des facultés développées au cours de la vie entière, et qu'il est très difficile de les influencer à travers des techniques apprises ponctuellement. La clé du succès d'une équipe de vente résiderait alors dans la capacité à repérer les bons profils lors du processus de recrutement et de sélection. D'autres soutiennent, à l'inverse, que la formation à la vente ainsi que l'entraînement à des techniques de négociation sont essentiels, et que n'importe qui, formé efficacement, peut devenir un bon vendeur. Qu'en pensez-vous ? Le principal facteur clé de succès d'une force de vente réside-t-il dans la qualité de la sélection ou dans la qualité de la formation ?

## Exercice

Choisissez un site Internet et analysez son efficacité au plan de la communication et de l'interactivité. Analysez son contenu, sa dimension communautaire, son degré d'individualisation, sa fréquence de renouvellement, son activité commerciale et toutes les dimensions qui vous semblent opportunes.

## Étude de cas

### Tupperware

La société Tupperware est créée en 1946 aux États-Unis par Earl Tupper, un ingénieur chimiste. Elle propose alors des bols avec couvercle hermétique pour conserver plus longtemps la fraîcheur des aliments. Mais, dans le monde du marketing, la marque est surtout connue pour ses méthodes de vente : les vendeuses sont des femmes au foyer qui réunissent chez elles leurs amies et voisines afin de leur présenter et de leur vendre les produits, moyennant une commission. Cette approche originale aux coûts fixes limités se révèle extrêmement efficace : malgré l'absence de publicité, Tupperware se diffuse rapidement dans les foyers américains et devient un précurseur de ce que l'on appellera plus tard « le marketing viral ». En 1961, la société arrive en France avec les mêmes produits, les mêmes méthodes et le même succès.

Plusieurs décennies plus tard, les produits ont été copiés et l'image a vieilli. Les réunions de consommatrices paraissent désuètes. La clientèle est de plus en plus âgée. Au début des années 2000, Tupperware décide de renouveler radicalement son approche marketing en gardant les mêmes principes, mais mis aux goûts du jour. Il s'agit désormais de séduire les 35-45 ans et, pourquoi pas, à terme, les 25-35 ans.

Pour ce faire, l'entreprise revoit sa gamme avec 200 produits allant du couteau-robot aux moules à gâteau en passant par les bols de taille variable se dépliant

selon la contenance souhaitée. Les nouveaux articles permettent non seulement de conserver les produits au réfrigérateur et au congélateur, mais aussi de cuire au micro-ondes et au four traditionnel : un produit Tupperware supporte aussi bien une température de  $-25^{\circ}\text{C}$  que de  $+230^{\circ}\text{C}$ . Plus haut de gamme, l'offre repose sur des matières diversifiées et sur un design moderne et coloré. En conséquence, les boîtes en plastique, ancien produit fétiche de la marque, ne représentent plus que 9 % des ventes ; plus de la moitié du chiffre d'affaires français est réalisé avec la coutellerie, les moules en silicone et les produits high-tech. Chaque année, le catalogue s'enrichit d'une trentaine de nouveaux produits conçus par le centre de design, installé en Belgique, et le bureau de R&D, situé en Floride. Parmi les axes de développement, on trouve notamment la recherche sur la conservation des aliments avec des matières comme le Gore-Tex qui laisse passer l'air mais pas l'eau. Par exemple, la cave à fromage permet à celui-ci de ne pas transpirer mais ne laisse pas échapper d'odeur.

En complément, l'entreprise remet à plat ses méthodes de vente. Elle remplace ses réunions traditionnelles d'une heure et demie, voire deux heures, par des ateliers « Savoir-Faire » d'une heure, toujours à domicile, animés par des « conseillères culinaires » qui enseignent l'art des rouleaux de printemps, du foie gras ou du cake. « Ces ateliers visent un public beaucoup plus large : mères de famille, jeunes couples ou femmes actives », explique Denis Gruet, le PDG de la filiale française.

Pour la première fois de son histoire, l'entreprise a recours à la publicité, dans l'objectif de faire évoluer radicalement son image. Avec un budget de 500 000 €, elle opte pour des visuels chocs montrant des personnes décalées par rapport à l'image actuelle, telles une punkette portant un iguane sur l'épaule ou une jeune fille avec un piercing, avec la question « Franchement, vous me voyez à une réunion Tupperware ? ». « Nous avons misé sur l'autodérision », explique Sylvie Béguin, directrice du développement de l'agence publicitaire Baxbé : « La marque a une telle notoriété que nous ne risquions pas de la ridiculiser. Il fallait prendre à contre-pied cette image surannée. » Au cours des trois mois de campagne dans 16 magazines féminins (*Elle*, *Cosmo*, *Cuisine actuelle*, etc.), 40 000 personnes se connectent au site Internet de la marque.

The screenshot shows the Tupperware website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Shop, Registry, Party, Opportunity, and Sales Force. A search bar is located on the right, and a shopping cart icon indicates 0 items. Below the navigation, there are three main promotional banners:

- Savin' o' the Green:** A banner for the FlatOut™ Variety Gift Set, featuring colorful plastic containers. It includes a "SAVE 30%" badge and text: "Good Buy! Award Winner: Now an Even Better Buy! Expandable containers adjust to the size you need, then fold down to about one inch." Below this, it says "FlatOut™ Variety Gift Set Get yours today! ▶".
- FridgeSmart™ Spring set:** A banner for a refrigerator storage set, featuring clear plastic bins. It includes a "SAVE 50%" badge and text: "Save your greens for just \$19.00! available through 04.28.06 ▶".
- Stay Informed:** A form for email registration with fields for "E-mail address:" and "First name:", and a "Go" button. Below the form, it says: "Receive e-mails about our specials, gift ideas and more!"

At the bottom of the page, there is a footer with links for Investor Relations, Web Shop Guide, Terms of Use, Privacy Pledge, Tupperware International, Contact Us, and Company. Copyright © Tupperware Worldwide is also mentioned.

Source illustration : www.tupperware.com.

Cette campagne permet également de réaliser un autre levier d'action envisagé : le recrutement de nouvelles ambassadrices. Les 17 000 « conseillères » sont dirigées par 1 700 « monitrices », elles-mêmes supervisées par 60 « concessionnaires ». Chaque conseillère perçoit une commission de 20 % sur les ventes. En organisant deux réunions par semaine, elle peut gagner environ 200 € par mois. Les monitrices touchent une commission de 23 % sur les ventes et des primes allant jusqu'à 30 % de leur salaire. Pour récompenser celles qui atteignent leurs objectifs, le PDG leur offre des produits de la marque et des voyages au bout du monde. Le rajeunissement semble en bonne voie : alors que l'âge moyen des monitrices atteignait 55 ans au milieu des années 1990, il est aujourd'hui de 45 ans ; quant aux monitrices, elles sont encore plus jeunes avec une moyenne de 38 ans.

En complément de cette approche de vente traditionnelle et identitaire, l'entreprise favorise la visibilité de ses produits à travers des corners en magasin. « Ce sont des *displays* mis chez les commerçants sous la forme d'un totem vantant un produit que le client peut acheter sur place », explique Denis Gruet. La cave à fromage est placée chez des fromagers, par exemple. Un tiers des concessionnaires gèrent en permanence un à deux corners de deux à quatre semaines, ce qui représente pour la marque 40 à 60 corners en parallèle. À cela s'ajoutent des opérations ponctuelles en GMS ou dans des salons comme la Foire de Paris. Les corners représentent 1,5 à 2 % du chiffre d'affaires et intègrent tous un stand de mini-démonstration.

Les clientes semblent réagir favorablement à ces évolutions. Le nombre d'ateliers a augmenté de 20 % en dehors de la région parisienne, atteignant le chiffre annuel de 400 000 réunions d'une dizaine de personnes. Le chiffre d'affaires moyen de chaque atelier « Savoir-Faire » a augmenté de 8 % en deux ans et, au total, la marque réalise environ 150 M€ de chiffre d'affaires en France.

*Sources* : Julia Dion, « La nouvelle méthode de vente de Tupperware », *Management*, mai 2005, p. 62-63 ; Agnès Le Gonidec, « Tupperware renoue avec le succès », *Le Journal du Net*, 12 octobre 2005 ; Ava Eschwège, « Tupperware sort de sa boîte », *Marketing Magazine*, décembre 2004, p. 48 ; [www.tupperware.fr](http://www.tupperware.fr).

## Questions

1. Faites une analyse SWOT de la politique marketing actuelle de Tupperware.
2. Analysez la structure de la force de vente et son mode de rémunération. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce système ?
3. Analysez le site Internet de Tupperware. Comment le jugez-vous ? Quelles évolutions recommanderiez-vous ?