

Développer son réseau de partenaires commerciaux

I. Définir sa stratégie de développement

Le développement d'un réseau de partenaires est indispensable lorsqu'on vend un produit ou une gamme de produits. On pourrait même dire que le partenariat est crucial pour les PME/PMI qui ne disposent pas toujours de ressources suffisantes pour envisager un développement organique.

Il est cependant important de bien étudier les règles essentielles pour réussir un partenariat en recrutant des distributeurs et des partenaires bien ciblés sur la profession car cette décision représente un choix stratégique qui vise à renforcer la stratégie de vente et à pérenniser son réseau.

Le choix de développement de son réseau va dépendre étroitement du cycle de vie du réseau, les choix stratégiques et l'affectation des ressources en sont dépendants.

A. Le cycle de vie d'un réseau

On distingue quatre phases du cycle de vie d'un réseau :

- la phase de décollage ;
- la phase de croissance ;
- la phase de maturité ;
- la phase de relance après déclin.

La phase de décollage du réseau.

En phase de décollage, le réseau est constitué de peu de partenaires, l'enseigne est peu connue et peu visible. L'entreprise à l'origine du partenariat a une influence limitée sur son marché. Sa préoccupation première est de convaincre des candidats à rejoindre le réseau. C'est la phase de « séduction ».

Important effort de communication et de prospection pour recruter les membres du réseau.

L'entreprise est peu sélective dans le choix de ses partenaires et la relation s'inscrit surtout dans une dimension affective, basée sur une confiance interpersonnelle avec l'initiateur. Le réseau est étroit et la relation est peu hiérarchique, elle se co-construit dans un esprit collaboratif. C'est la phase la plus risquée en termes de partage de savoir-faire.

Phase de croissance du réseau.

Elle est caractérisée par l'accélération du nombre de partenaires. L'entreprise doit se structurer davantage, la formalisation devient essentielle. Les équipes dédiées à la gestion du réseau sont renforcées. C'est aussi la phase où les moyens financiers du réseau augmentent grâce à l'augmentation du nombre de partenaires. Les relations sont plus formalisées et les problématiques de gestion du partage du pouvoir apparaissent d'où la nécessaire structuration et professionnalisation du réseau. Augmentation du nombre de candidats au réseau attirés par un réseau qui a déjà fait ses preuves. Apparition de la concurrence.

Enjeux : développement quantitatif (nombre de partenaires et développement du CA des partenaires existants).

La phase de maturité du réseau.

La phase de maturité est caractérisée par un ralentissement de la croissance du nombre de partenaires dû à un maillage territorial dense, sinon complet. Elle est atteinte généralement dans les réseaux de plus de vingt ans d'âge, qui ont acquis sur leur marché une position concurrentielle de leader ou de co-leader, qu'il s'agit désormais de renforcer. La croissance est plus qualitative que quantitative. Cela se traduit par un style de management plus directif, pour inciter les partenaires à maximiser leurs chiffres d'affaires. Les investissements en animation et soutien du réseau sont importants.

À ce stade, l'entreprise peut s'orienter vers d'autres stratégies de croissance comme le développement à l'international ou la création de nouvelles enseignes pour continuer à grandir, soit dans le même secteur d'activité (avec un concept distinctif différent), soit dans une activité connexe, complémentaire.

Exemple : Secteur de la Coiffure avec le groupe VOG (développement en franchise)

- Tchip coiffure : Créé en 1996, positionné sur le meilleur rapport qualité prix « coiffure de qualité professionnelle à petits prix » ;
- ShampooExpert : Créé en 1980, concept de coiffure rapide implanté uniquement dans les centres commerciaux, concept créé pour gérer les flux importants ;
- VOG.Coiffure Color your life : Créé en 1979 et renouvelé en 2011 : positionnement premium, qui se veut expert de la coloration.

Dans un réseau à maturité, la standardisation de la qualité est un élément clé pour maintenir l'avantage concurrentiel, dans un environnement où l'intensité concurrentielle est forte et où de nouveaux entrants tentent un essor. La relation entre la tête de réseau et ses partenaires est plus distante et plus formalisée.

Les mouvements au sein du réseau sont plus importants, certains quittent le réseau pour des motifs liés à la performance, à la lourdeur des règles où tout simplement par des cessions d'activités. Le réseau doit aussi gérer l'intégration de nouveaux partenaires.

L'accent doit être mis sur le maintien de la cohésion du réseau pour gérer les difficultés de contre-pouvoir. L'hétérogénéité des profils de partenaires rend complexe le management du réseau à maturité.

La phase de relance du réseau (après déclin).

La phase de déclin d'un réseau de franchise est caractérisée par la stagnation puis la baisse du nombre de partenaires. Elle intervient dans trois situations :

- le concept du partenariat devient obsolète ;
- évolution des tendances de consommation ;
- apparition de nouveaux entrants avec une offre plus performante.

Le renouvellement du réseau doit se faire avant le déclin du concept, il peut alors prendre appui sur :

- une nouvelle équipe et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin ;
- un nouveau concept et un savoir-faire remodelé ;
- nouveau positionnement.

Difficultés : Gestion de la transition notamment par la coexistence dans le réseau de nouveaux et d'anciens partenaires (résistance au changement)

Tableau. Le cycle de vie d'un réseau et la relation de partenariat

	Décollage	Croissance	Maturité	Déclin et relance
Puissance du réseau et conséquences	-Très faible puissance du réseau -Niveau de risque élevé	-Montée en puissance du réseau : La duplication s'accélère, le nombre de partenaires s'accroît	Puissance forte : -maillage dense et notoriété de la marque élevée -augmentation des coûts d'adhésion	Puissance en baisse : -diminution du nombre de partenaires -baisse du CA, des moyens financiers du réseau
Objectifs	-Convaincre les premiers partenaires -Asseoir la confiance	-Développement du nombre de partenaires : croissance quantitative	Accroître le CA de chaque partenaire : croissance qualitative	Stabiliser le nombre de partenaires
Répartition des rôles au sein du réseau	-Les partenaires coconstruisent le réseau, participent à la mise au point du savoir-faire	-Les nouveaux partenaires adoptent les règles avec peu voire pas de discussion	-Risque d'écart dans l'application du savoir-faire des anciens partenaires -Départ ou redistribution de territoire des partenaires les moins performants	-Difficulté : faire adopter le nouveau savoir-faire aux anciens partenaires (importance de la formation et de la conduite du changement)
Structures, Style de management et Nature de la relation	-Structures du réseau légères -Liens étroits, affectifs avec l'équipe créatrice, -Convivialité -Confiance unipersonnelle -Autorité plus que pouvoir	-Renfort et structuration des équipes du réseau -Risque de crise de direction et d'autonomie à surmonter pour construire une confiance organisationnelle -Interdépendance renforcée dans le cadre de la franchise avec les multi franchisés ou multi-affiliés	-Hétérogénéité des partenaires -Hausse des cessions de partenaires (retraite) -Relation d'affaires, plus distante -Pouvoir et confiance organisationnelle forte	-Difficultés liées à l'hétérogénéité des profils des partenaires
Décisions stratégiques possibles		-S'appuyer sur les partenaires « historiques » comme « vecteurs de croissance »	-Revoir équilibre entre succursales et partenaires -Diversification géographique -Construire de nouveaux réseaux de partenariat (activité connexe)	-Nouvelle équipe, nouvelle stratégie, nouveau concept, parfois nouvelle marque-enseigne
Profils des nouveaux partenaires	-Peu de sélection - acceptent le risque	-Plus nombreux - acceptation du risque moindre	-Nombreux candidats -Triés, sélectionnés avec soin (nécessite plus d'apport initial)	-Si nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin par la relance : profils renouvelés

B. Les stratégies de développement d'un réseau

1. Les Stratégies spatiales de développement

Il s'agit de stratégies liées directement avec la couverture du territoire.

Les stratégies d'expansion (Tête de pont) : il s'agit d'étendre son réseau sur un territoire géographique déterminé où l'entreprise n'est pas présente. L'objectif est de développer la notoriété du réseau (phase de croissance). Cette stratégie est aussi appelée tête de pont.

La stratégie de Pénétration (effet grappe) : il s'agit de développer le réseau sur des zones où l'on est déjà implanté pour assurer une bonne densité du maillage. L'objectif est de verrouiller les zones pour limiter la concurrence (phase de lancement et de croissance).

Stratégie de développement par cercles concentriques : il s'agit d'étendre son réseau en s'attaquant progressivement à des marchés situés autour de ceux dans lequel le réseau est déjà connu et bien implanté.

La stratégie d'écrémage : consiste à sélectionner des zones en fonction du potentiel de marché pour y implanter une offre premium (phase de maturité).

Stratégie d'internationalisation : Exportation du concept du réseau sur des marchés extérieurs (phase de maturité)

2. Les stratégies d'enseignes

Stratégie mono-enseigne ou mono-marque : consiste à exploiter et développer un seul concept pour conquérir le marché avec une image forte et identifiable dans tous les points partenaires : cas des franchises

Une stratégie multi-enseigne ou multimarques : consiste à développer un portefeuille de marques et d'activités en fonction des couples produits / marchés identifiés. Cette stratégie minimise les risques et certaines fonctions peuvent être mises en commun comme les achats et obtenir des effets de synergie et d'économie d'échelle.

Stratégie de repositionnement : renouveau du concept, élargissement et approfondissement de l'offre, visant à donner un nouveau souffle au réseau.

Stratégie de diversification : développement de nouvelles activités, services et/ou produits en liens avec les activités existantes.

II. **Les ressources nécessaires au développement de son réseau de vente**

A. Construire une offre attractive

3. Présenter l'offre de partenariat

Identifier des leviers de croissance au sein du réseau :

- évaluer les performances de son partenaire ;
- les comparer aux performances d'ensemble du réseau ;
- mettre en évidence des opportunités de croissance dans l'environnement de marché du partenaire ;
- en déduire des axes de développement à privilégier et les faiblesses à compenser.

Définir le ciblage :

- définir ses critères de segmentation ;
- croiser ses critères et identifier des segments homogènes ;
- sélectionner les segments pertinents ;
- hiérarchiser les segments à développer en priorité ;
- identifier ses couples produits/marchés.

Arrêter sa stratégie d'objectifs :

- situer ses objectifs à court, moyen et long terme ;
- évaluer les objectifs globaux et spécifiques (par marché, par produit) ;
- définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs ;
- graduer ses objectifs : optimistes, réalistes, pessimistes ;
- se doter d'objectifs SMART : Stimulants, Mesurables, Atteignables, Réalistes et programmés dans le temps.

Concevoir le plan de développement du partenaire :

- **plan d'action marketing :**
 - o communication ;
 - o opérations promotionnelles ;
 - o actions de marketing direct ;
 - o outils d'aide à la vente.
- **plan d'actions commerciales :**
 - o actions sur le portefeuille clients ;
 - o actions en direction des prescripteurs ;
 - o actions de prospection et de conquête.
- **plan de formation des collaborateurs :**
 - o montée en compétences du partenaire et de ses collaborateurs en cohérence avec la stratégie de développement.

Animer et suivre la mise en œuvre du plan de développement :

- mettre en place les tableaux de bord et outils de pilotage ;
- positionner les rendez-vous de suivi et d'évaluation ;
- analyser avec les résultats ;
- définir les actions correctrices ;
- définir avec le partenaire la nature et le calendrier des actions d'accompagnement individuel (coaching) et collectif (team building).

4. Pour aller plus loin : Définir un modèle d'affaires

Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L.

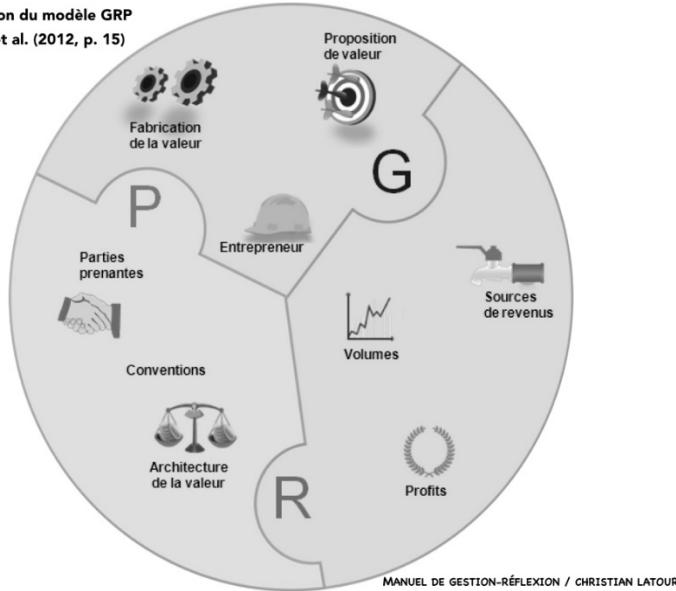
Le business model est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur et comporte 3 éléments :

- la proposition de valeur faite à ses clients : le type de clients ou les segments de marché auquel l'entreprise s'adresse ; le produit et/ou le service proposé au client ;
- son architecture de valeur : la dimension organisationnelle du réseau ;
- l'équation de profit : captation de valeur pour la transformer en profits (la structure de coûts et les capitaux engagés).

Le modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) de Verstraete (2012) permet d'établir un business model adapté aux réseaux :

- la génération d'une valeur appréciée par les marchés (informant sur le porteur, la proposition de la valeur et la fabrication de cette valeur) ;
- la rémunération de cette valeur (identifiant les sources de la rémunération, le chiffre d'affaires et le profit potentiels) ;
- le partage de la réussite avec le réseau (nommé aussi « réseau de valeur » pour témoigner que l'ensemble de la valeur d'un système se partage entre les acteurs ce système par ce qui est qualifié d'architecture de la valeur, lesquels se comportent aussi en fonction de conventions, leur fournissant des repères) par des stratégies relationnelles gagnantes gagnant. Chaque élément du modèle est lié aux autres.

Représentation du modèle GRP
Verstraete et al. (2012, p. 15)



B. Communiquer sur son offre

- Déployer un plan de communication adapté aux objectifs ;
- utilisation des réseaux existants ;
- animer sa présence digitale ;
- mobiliser les réseaux d'influenceurs et de prescripteurs.