

MODELE D'ACTIVATION DES PARTENARIATS « HAUTE PERFORMANCE »

Le processus général décrit les 6 composantes essentielles à un partenariat haute-performance :

1- profilage : cette étape préalable, critique, qui va vous permettre de définir et connaître qui sont vos partenaires potentiels

2- conception : l'aboutissement de cette étape sera la définition de vos objectifs, des moyens et des programmes pour vos partenariats, basés sur votre proposition de valeur

3- recrutement : cette étape consiste à recruter de façon proactive les « bons » partenaires (qualité et quantité)

4- enclenchement : le partenaire une fois recruté, il s'agit de le former et de créer avec lui une communication bidirectionnelle de qualité

5- support : cette phase traite des moyens techniques et humains que vous mettez à la disposition du partenaire pour l'accompagner efficacement dans ses premières ventes

6- entreprise étendue : étape ultime de la haute-performance (votre ROI et celui de vos partenaires) pour vos partenariats

1-PROFILAGE

Chaque partenaire est unique. Récolter une information pertinente et à jour concernant les partenaires potentiels peut vite se révéler une tâche ardue. Quels sont leurs clients (taille, marché, géographie...) ? Que leur vendent-ils (produits, services, dont concurrents avec ceux de l'entreprise...) ? Qui sont les acteurs déjà référencés chez eux (offres complémentaires, offres concurrentes...)? Quelle est leur « force de frappe » (nombre de commerciaux, nombre d'ingénieurs..) ? Quelle est leur part de marché dans le secteur visé ? Sont-ils en croissance ou en décroissance ...? Existe-il des partenaires potentiels qui ont le profil du partenaire x avec lequel nous fonctionnons éventuellement déjà efficacement ? Autant de questions utiles pour identifier et sélectionner les partenaires à recruter prioritairement.

Afin de vous assister dans cette phase cruciale, le support d'un spécialiste peut s'avérer très rentable.

Les principales solutions pour cette étape sont les suivantes :

- L'approche qualitative channel benchmarking du canal indirect va vous permettre de trouver les forces et faiblesses d'un réseau, notamment en comparant son canal indirect à son marché cible, et en comparant votre couverture face à celle de vos concurrents. Cela vous permettra même de repérer vos concurrents dans le canal que vous envisagez !
- L'approche quantitative channel ranking va aider le « vendor » à déterminer son revenu potentiel par produit et par revendeur. Cette cartographie le conduira à orienter son recrutement vers les partenaires les plus adéquats, et lui permettra de définir son « channel capacity », c'est-à-dire le nombre de partenaires x capacité du partenaire x % du business partenaire dédié au « vendor ». Le cas échéant, il pourra également réallouer ses ressources vers les partenaires avec le plus de potentiel.
- Dans le cas où vous avez déjà un réseau de partenaires, l'approche qualitative Channel Scoring va vous permettre de détecter de nouveaux partenaires potentiels par ressemblance (par exemple avec un partenaire avec lequel vous réussissez particulièrement bien). En sélectionnant un groupe de critères et en pondérant chaque groupe, vous allez pouvoir mesurer le taux de ressemblance avec d'autres acteurs (et que vous voudrez probablement convertir en partenaires !)

Etudiez également quelles sont les attentes de ces partenaires potentiels. Selon leur typologie (grossiste, éditeur, constructeur, grossiste, VAR, revendeur,...), elle peut être très différente. La connaître vous permettra de passer à la phase conception de façon plus sereine.

2- CONCEPTION

La collecte et l'analyse des données que vous avez menées lors de l'étape de profilage vous donnent maintenant des éléments majeurs de décision concernant la cible, quantitative et qualitative, à atteindre.

Avant d'entrer dans la phase proprement dite de recrutement de votre réseau de partenaires, il convient d'étudier en détail ce que vous voulez leur proposer pour qu'ils vendent et supportent votre offre, en les aidant à devenir plus performant auprès de leurs clients. C'est votre proposition de valeur pour la cible visée. Sachant qu'un partenaire travaille régulièrement avec une vingtaine de « vendors » en moyenne, parfois beaucoup plus, nous ne pouvons que trop peu insister sur cette phase fondamentale faite d'étude et de créativité intense.

Vous allez donc imaginer un ensemble de bénéfices que vous allez pouvoir présenter à vos partenaires. Pour un positionnement forcément différencié, vous allez peut-être proposer un support avant-vente spécifique, un programme de marges amonts ou arrières particulièrement avantageux, des outils d'aide à la vente, un support marketing adapté ainsi que des programmes de génération d'opportunité par des actions de télémarketing, la participation à un road-show, des services en ligne, une offre de financement, des processus de gestion innovants, une garantie pour des marchés protégés, etc. Peut-être même serez-vous amenés à modifier certaines caractéristiques de votre offre afin de la rendre compatible avec les besoins de votre réseau de partenaires.

Assurez-vous honnêtement que vous saurez tenir vos engagements !

Pour cela, il convient d'estimer les moyens organisationnels et financiers nécessaires à la mise en place de votre programme partenaires ; en effet, la proposition de valeur, associée au programme partenaire, constitue la partie émergée de l'iceberg uniquement. Une modification de votre organisation interne (« alignment ») va être rendue nécessaire pour adresser et répondre à ce nouveau canal de vente. De même, vous allez devoir modéliser la nouvelle organisation et établir des procédures pour que ce nouveau canal de vente soit opérant sur le plan commercial, technique, support, administratif et financier (reporting, mesure de performance, formation, système de récompense des partenaires, feedback des partenaires, etc). Un support juridique pour l'établissement des contrats partenaires et des droits de licencing de vos produits vous sera également nécessaire. Les coûts prévisionnels de prospection, de recrutement, de démarrage et de support et d'animation de vos partenaires devront également être évalués.

Le programme partenaire couronne cette phase. Il contient l'ensemble des moyens que vous allez présenter à vos futurs partenaires pour assurer leur succès. Il indiquera notamment le programme de formation que vous prévoyez pour les équipes partenaires, les outils que vous allez mettre à leur disposition pour faciliter leur démarche de vente et de support, l'accompagnement commercial et marketing que vous allez leur proposer, des « incentives »

Ce programme pourra être décliné selon la segmentation que vous avez envisagé (CA réalisé, « investissement » du partenaire pour devenir autonome, type de produits ou services vendus, etc). Attention néanmoins à garder votre programme partenaires simple, lisible, et compétitif. Fixez-vous enfin un timing réaliste.

Vous êtes maintenant prêt à passer à la phase de recrutement.

3- RECRUTEMENT

Armés de votre proposition de valeur et de votre programme partenaires, vous avez mis en place les premiers moyens organisationnels et financiers, ainsi que les procédures internes pour pouvoir accueillir vos nouveaux partenaires.

Vous avez déterminé le nombre et la qualité des partenaires que vous souhaitez recruter, ainsi que vos critères de sélection : outre les aspects « techniques » (cœur métier, marchés, technologies, compétences techniques, force commerciale, etc) que vous avez retenu, il conviendra de valider également le moment venu l'adéquation humaine (le « fit ») entre votre organisation et celle de votre candidat partenaire, ainsi que tester sa volonté et sa capacité à s'embarquer pleinement sur la durée avec vous. N'oubliez pas qu'un recrutement malheureux peut vous coûter cher. Il est important que vous soyez progressifs dans cette démarche, afin de n'embarquer que la quantité de partenaires que vous saurez gérer et réellement développer à un moment donné.

Il existe une multitude de moyens pour recruter des partenaires. Les moyens mis en œuvre dépendront fortement de votre situation (image, notoriété, proposition de valeur, qualité de votre programme partenaires, typologie et nombre de partenaires à recruter, timing envisagé, etc).

L'aide d'une société de marketing communication pourra vous aider à faire connaître votre plan de recrutement en cours dans les revues spécialisées et les autres médias. Des communiqués de presse, voire des insertions publicitaires pourront soutenir votre démarche en améliorant votre visibilité et votre notoriété. Il est cependant hautement probable que vous soyez amenés à contacter directement vos prospects partenaires. Recruter est effectivement une affaire de marketing et de vente. Que se soit via une opération de mailing/phoning pour susciter les premiers rendez-vous en « one-to-one », l'organisation d'une tournée de recrutement « one-to-many » pour générer des contacts, votre fichier de prospection (qualité, quantité) devra être à la hauteur de vos attentes. Une grille de qualification, reflet des critères que vous avez retenu pour la sélection de vos futurs partenaires, vous sera également précieuse à ce stade.

De nombreux contacts sont nécessaires, aux différents niveaux de votre organisation et de celle du candidat, avant d'aboutir à la conclusion d'un partenariat ; en effet, vous avez de nombreux points à valider avec votre partenaire, mais n'oubliez pas que lui également veut s'assurer de l'adéquation entre votre offre et ses besoins. Ce temps est également mis à profit pour tester mutuellement les éléments intangibles de votre future relation et obtenir des informations additionnelles (culture de l'entreprise, potentiel de développement, engagement, forces et faiblesses, etc).

Selon la démarche retenue, un contrat de partenariat peut alors être signé. Il s'avère dans la réalité que cette étape n'est pas toujours suivie à ce stade. Certains partenaires (et vous-même peut-être) préférerez parfois démarrer une relation hors contrat, afin de poursuivre le

processus d'engagement, ce qui peut être vu alors comme une période de test mutuel, des fiançailles avant un mariage de raison.

Il est important de noter à ce stade que le recrutement est un processus continu (entrée, sortie de partenaires), même s'il est effectivement prépondérant pendant certaines étapes de la vie de l'entreprise.

Vos partenaires recrutés, vous êtes maintenant impatient de transformer la promesse par une première affaire puis en business récurrent. Même si elle a déjà démarré, vous êtes maintenant prêts à déclencher la phase d'enclanchement.

4- ENCLANCHEMENT

Cette phase importante se résume fréquemment dans l'esprit des « vendors » à la communication vers le Partenaire d'informations sur les produits et services trop souvent indigestes, à un programme de formation plus ou moins bien conçu à destination des forces de vente et de l'équipe technique du Partenaire, et parfois à une proposition de support co-marketing pour faire connaître la nouvelle compétence du Partenaire sur les offres visées. Afin de réussir ces étapes et obtenir progressivement l'engagement du Partenaire, il convient de respecter un certain nombre de points clés.

Veillez à ne pas noyer le partenaire sous une documentation surabondante et inappropriée. Une information réfléchie, adaptée et réellement utilisable sera un bénéfice. Certains partenaires auront peut-être à cet égard des attentes différentes. Aussi, n'hésitez pas à leur demander quels sont leurs besoins, et à en tenir compte !

Le programme de formation sera sans doute différent de celui que vous utilisez pour vos équipes internes, dans la mesure où devra être adapté à la cible à laquelle il s'adresse (les partenaires), cible dont les objectifs se différencient de ceux de « l'interne ». Eventuellement, si vous avez opté pour différents niveaux de partenariat dans votre programme partenaires, le contenu, la durée et la forme de la formation tiendront bien évidemment compte de ce fait. Le contenu des formations privilégiera également une communication bidirectionnelle et un feedback de la part des participants, afin de concourir au processus d'apprentissage et d'appropriation des offres, et de susciter un flux de communication entre le Partenaire et le « vendor ». Afin de répondre au contexte du partenaire, un programme intégrant une composante e-learning pourra être appropriée (temps, distance,...). Une présentation formelle et une prise en main des outils mis spécifiquement à disposition du partenaire (site internet, contacts utiles,...) seront également délivrées. La rencontre avec les principaux acteurs du support au partenaire, qu'il soit commercial, technique, ou administratif, sera un atout supplémentaire pour développer une bonne interaction entre les équipes.

Vous attendez maintenant de votre partenaire qu'il commence à promouvoir et à vendre les produits et services pour lesquels il a été formé. Le programme partenaires que vous avez mis en place intègre judicieusement un certain nombre de services afin de permettre au partenaire de faire découvrir votre offre à ses clients, et de l'aider à développer sa capacité à la commercialiser. Les services que vous avez imaginés pour l'accompagner, marketing notamment, prévoient différents modes de support au partenaire. Dans tous les cas, les premières actions de prospection, d'argumentation et de vente seront réalisées en commun, et seront vues comme une poursuite, sur un mode plus opérationnel, de l'action de formation engagée. C'est la phase de support qui démarre.

5- SUPPORT

Nous ne le dirons pas assez souvent, les étapes précédentes, pour indispensables qu'elles soient dans la construction d'un partenariat performant, ne sont pas suffisantes. Votre partenariat est encore naissant, et encore loin d'avoir atteint sa quintessence. La phase de support va permettre d'aider le partenaire à appliquer sur le terrain les connaissances acquises pour servir ses clients. Elle se matérialisera sous différentes formes, en fonction des besoins du partenaire : site web, support de l'Account Manager, support technique, visites communes en clientèle. Cette phase permet également à l'entreprise de continuer à apprendre sur son partenaire, et à ajuster son approche en conséquence.

Un site web partenaire est un bon moyen pour fournir « à la demande » des documentations produits, des modes opératoires, le rappel du programme partenaire, les promotions en cours, les annonces produits, des sessions de formation continue e-learning, les coordonnées des contacts, et toute autre information utile pour le support au partenaire.

Afin de structurer les échanges opérationnels avec les partenaires, une solution progiciel PRM (Partner Relationship Management) est hautement souhaitable. Elle vous aidera fortement à gérer votre réseau sur de multiples plans en évitant les principaux écueils (conflits de canaux, reporting) : enregistrement et suivi des leads, gestion des budgets co-marketing, gestion des formations et des certifications, information dédiée à chaque partenaire, entre autres.

Peut-être avez-vous envisagé d'intégrer votre partenaire dans un road-show, ou d'organiser un séminaire clients. C'est un bon moyen pour l'accompagner dans les premiers moments opérationnels de ce nouveau partenariat, dans la mesure où il pourra vous entendre présenter et argumenter. De son côté, cela l'aidera à rôder son discours et sa démarche propre, en profitant de votre mode d'interaction avec des Clients. Peut-être avez-vous imaginé de lancer une campagne de génération de leads à destination de votre partenaire, afin de l'aider à constituer son « pipe » d'opportunités. Il serait alors judicieux de l'accompagner lors des premiers rendez-vous afin de l'aider progressivement à gagner son autonomie dans l'acte de vente et de support de votre offre. Le temps de préparation du rendez-vous, ainsi que celui du feed-back à son issue, seront également des moments propices à l'interaction et à la montée en compétence et en confiance.

Vous pouvez peut-être également aider votre nouveau partenaire en lui proposant différents types d'outils et supports de promotion : plaquettes promotionnelles conjointes à votre logo et à celui de votre partenaire, invitation « produit », etc). Votre partenaire, qui connaît bien ses Clients, aura lui-même peut-être un regard avisé sur les meilleures tactiques à déployer dans cette phase de démarrage. N'hésitez-pas à lui demander son avis, et à obtenir son accord pour tout lancement d'initiative !

Comme vous vous en serez aperçu, cette phase de support, pour être pleinement réussie, intègre des actions profondes de coaching, de teambuilding, et de mentoring.

Vous êtes maintenant en marche pour créer un partenariat réussi. Afin que celui-ci devienne performant, la dernière étape, celle de l'entreprise étendue va vous permettre d'amplifier et maximiser votre « ROI » (retour sur investissement) et celui de votre partenaire.

6- ENTREPRISE ETENDUE

Un partenariat délivre véritablement sa plus value lorsque les partenaires sont partie prenante dans l'entreprise étendue. C'est cette phase, qui sous-tend un fort degré d'intégration des partenaires à votre entreprise, qui permet à un partenariat d'atteindre la haute performance. Votre mission à ce stade va consister à permettre au partenaire d'établir et de développer une relation directe et bidirectionnelle avec les différents départements de l'entreprise, ainsi que de le mettre en contact avec les autres partenaires. Le partenaire pourra alors utiliser cet écosystème afin d'apporter rapidement des réponses complètes au client final, et accroître ainsi son champ d'action et son efficacité.

Sans doute tenez-vous un « kick off meeting » avec vos salariés pour lancer l'année fiscale de votre entreprise, les informer et en même temps motiver vos équipes. L'une des pistes d'intégration à l'entreprise étendue peut être d'y inviter également vos partenaires. Ce geste, plus que symbolique, va permettre à l'équipe partenaire de partager plus amplement la vision, la culture de l'entreprise, et ses modes opératoires. Il permettra également de renforcer les liens entre les équipes, internes et externes, et notamment entre les ventes directes et les ventes indirectes.

De la même manière, l'organisation de rencontres entre partenaires de l'entreprise va leur permettre de tisser des relations bénéfiques, en suscitant le partage de la valeur commune étendue à la communauté des membres. Les partenaires identifieront de nouvelles possibilités collaboratives pour accroître ensemble leur business. De même vous imaginerez sans doute de nouveaux axes de développement produits et marché issus de ses échanges fructueux pour accroître encore votre performance. La mise en œuvre d'un outil de travail collaboratif sera d'une aide non négligeable à ce stade.

Progressivement, vos partenaires vont contribuer, en contact direct avec vos équipes internes, à améliorer globalement la performance de votre offre, en participant à l'ingénierie et au marketing vos produits et services.

Une enquête de satisfaction partenaires pourra judicieusement contribuer à évaluer le degré d'intégration et de satisfaction de vos partenaires à votre marque, votre organisation, et vos opérations. Un contact bidirectionnel direct fortement établi avec tous les échelons (commercial, marketing, management, administratif, formation, technique) est l'un des indicateurs clé de l'intégration réussie dans l'entreprise étendue.

L'ensemble des actions vouées à promouvoir l'entreprise étendue aura pour conséquence directe d'accroître la loyauté à votre marque, la prise en compte par les partenaires de la totalité du potentiel business, et l'amélioration de votre offre pour le client final autant que pour le partenaire.

Vous êtes sur le point d'atteindre la haute performance.

Félicitations !