

Les clés pour accompagner et développer votre réseau

Vos revendeurs ont besoin de vous. Ou plutôt du panel d'outils d'aide à la vente que vous mettez à leur disposition. Donner les moyens à votre réseau de performer garantit sa réussite, et donc la vôtre.

Par Laure Tréhorel

1 Misez sur l'humain

Votre réseau de distribution ne se suffit pas à lui-même. C'est à vous de lui insuffler l'envie de vendre votre produit. Pour y arriver, vous devez lui fournir les moyens d'y parvenir. « *Toutefois, avant même de parler d'outil, la première chose qui permet au revendeur de vendre plus et mieux, c'est l'attitude du fournisseur vis-à-vis de son réseau et l'engagement réciproque qui s'établit* », remarque Laurent Glaenger, directeur de Lemon Operations, opérateur de distribution*. Ainsi, l'un des principaux facteurs de réussite dans la vente indirecte est la présence du four-

nisseur auprès de son réseau. Et cela passe notamment par les animations commerciales. « *Même si vos partenaires disposent de budgets limités, ils s'engagent véritablement dès lors que leur fournisseur leur accorde le temps nécessaire* », explique Corinne Berthaud, fondatrice de Xyles Conseil, agence en stratégie commerciale spécialisée dans la vente indirecte. Participation à des salons, mise à disposition de personnel supplémentaire pour une opération en lieu de vente, événements pour lancer un produit... (lire le cas pratique Costa Croisières en page 32). À vous de vous investir à leurs côtés par ces opérations. Au-delà de l'aide que vous leur

fournirez, vous entretiendrez ainsi le contact. Et sous des rapports humains complices devraient naître de belles ventes.

Être aux côtés de vos revendeurs dans l'organisation de leurs événements est important, mais cela ne vous dispense pas d'organiser les vôtres. Vous pouvez convier vos partenaires commerciaux à vous rejoindre sur un salon professionnel par exemple, ou mettre en place un séminaire regroupant l'ensemble de votre réseau. Une façon efficace d'échanger avec eux et avec leurs clients. Dans le même esprit, pensez aux road shows. Vous pouvez mettre sur pied seul ces tournées éclair auprès des clients, ou bien les organiser avec un ou plusieurs revendeurs. Tout dépend du message que vous souhaitez faire passer. Si vous désirez mettre en avant uniquement votre marque, mieux vaut organiser cet événement seul. En revanche, pour récompenser votre partenaire ou parce que l'événement cible une clientèle qui connaît bien votre revendeur, il est intéressant d'apposer, en plus de votre signature, celle du partenaire concerné. La prise en charge financière sera alors répartie et l'investissement proportionnel à la visibilité obtenue par chacun lors de l'événement. >>>

*Les opérateurs de distribution sont chargés de recruter et d'animer un réseau de distribution pour le compte d'un fournisseur. Ils sont surtout présents dans le secteur des nouvelles technologies.





« Segmenter vos distributeurs permet de mieux répartir vos investissements au sein de votre réseau. »

Guillaume Chollet, directeur général de Loyalty Expert



moins actif dans la vente de vos solutions. « À ce titre, vous n'allez pas leur réserver le même traitement et utiliserez des outils plus ou moins élaborés selon les uns et les autres, préconise Guillaume Chollet, directeur général de Loyalty Expert, agence de marketing relationnel B to B. La clé est de segmenter vos distributeurs pour ensuite mieux répartir vos investissements. » La technique consiste alors à les regrouper en trois, voire quatre catégories. L'appartenance à chaque segment ouvre l'accès à un certain panel d'outils pour le revendeur. Appelés programmes partenaires ou programmes de certification, ils fonctionnent au mérite. Le revendeur ayant développé des efforts sera proportionnellement récompensé par les outils prévus dans sa catégorie. Ce système engendre également un effet stimulant : chaque revendeur aspire à monter en grade et va doubler ses performances pour y parvenir.

Il est donc important de bien réfléchir aux critères de classement : les résultats et les efforts de chacun ne doivent pas être sur ou sous-estimés. Sinon, c'est tout le système de classification qui perdra de sa valeur, ce qui risquerait d'annihiler la motivation de votre réseau. Attention, rappelle Guillaume Chollet (Loyalty Expert), « les critères doivent être objectifs et permettre à l'industriel de distinguer ses meilleurs distributeurs des moins performants ». Ainsi, vous pouvez, par exemple, classer vos revendeurs suivant

>>> **2 Définissez les attentes de votre réseau**

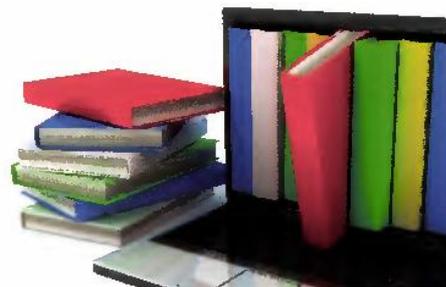
La mise en place de certains outils plutôt que d'autres dépend, en premier lieu, des besoins de vos revendeurs. Pour les déterminer, le recueil d'informations est capital (lire le cas pratique Bacula Systems, page 38). Or, c'est précisément le travail de terrain de vos commerciaux. En effet, ce sont eux qui rapportent les informations en provenance des distributeurs. « Bien connaître ses revendeurs est la condition sine qua non pour cibler au mieux les outils à mettre à leur disposition », souligne Norbert Gruère, manager chez A2 Partner, cabinet de conseils spécialisé dans les réseaux de distribution. Il est donc raisonnable de compter un commercial pour 5 à 15 partenaires actifs afin d'animer efficacement votre réseau.

Une fois que vous serez renseigné sur les attentes de vos distributeurs, reste à choisir les outils. Cela dépend de plusieurs variables : niveau d'engagement des revendeurs, importance de la vente de votre solution pour le partenaire commercial, degré de nouveauté de votre offre, rapport de force qui vous relie à votre réseau... « Il faut aussi prendre en compte la notoriété de la marque. Plus le nom du fournisseur est réputé, moins il sera dépendant de son réseau, et vice versa », explique Norbert Gruère (A2 Partner).

Autant de paramètres plus ou moins faciles à jauger, mais qu'il faut définir au mieux. Pour cela, la répartition des rôles entre fournisseur et distributeurs doit être la plus claire possible. Quelles actions sont du ressort de votre réseau ou du vôtre ? Assurez-vous vous-même les opérations de maintenance ou est-ce à votre réseau de s'en charger ? Qu'en est-il pour les actions marketing ? Autant de réponses à apporter à ces questions. « Elles doivent être contractualisées entre vous et vos partenaires commerciaux, afin d'éviter toute ambiguïté », suggère Laurent Glaenger (Lemon Operations). En répartissant les rôles de chacun, vous pourrez ainsi cibler vos outils sur les points que votre réseau ne maîtrise pas, ou moins bien que vous. Vous pourrez aussi prendre à votre charge certaines missions habituellement gérées par vos revendeurs, en guise de récompense pour leur implication. Cela peut concerner une campagne marketing, un service commercial téléphonique, des remontées de leads...

3 Structurez votre réseau

Face à toutes ces spécificités, vos distributeurs ne peuvent pas être mis sur le même plan. De par leur taille, leur nature et leur activité, ils jouent, en effet, un rôle plus ou





« Bien connaître ses revendeurs permet de cibler au mieux les outils à mettre à leur disposition. »

Norbert Gruère, manager chez A2 Partner

leur chiffre d'affaires, la proportion de vos produits dans leurs rayons, la typologie des clients...

4 Fournissez un panel d'outils de base

Généralement, les fournisseurs équipent leurs revendeurs d'outils de base: catalogue des solutions, produits de démonstration, PLV, brochures commerciales, à destination du client final mais aussi du revendeur... « *Ce qui n'est pas la même chose* », prévient Laurent Glaenger (Lemon Operations). Et de préciser: « *Bien souvent, les industriels pensent à soigner les plaquettes commerciales destinées aux clients finaux, mais négligent, voire oublient, celles qui doivent renseigner les distributeurs. Or, elles sont essentielles.* »

Pour autant, ces outils mis entre les mains de votre réseau ne suffisent pas. Vous devez donc, en parallèle, définir un programme de formation. Sans oublier que « *la vente d'un produit ne s'arrête pas à sa seule connaissance technique* », souligne Rémy Villebrun, directeur associé de l'agence de motivation Lecaméléon. C'est pourquoi vous devez proposer aux distributeurs des formations aux techniques de vente, de savoir-faire, voire de savoir-être. Une mise au point particulièrement recommandée lorsque vos distributeurs sont véritablement porteurs de votre marque auprès du client final. En insistant sur ce point, vous assurez que votre réseau >>>



« Les fournisseurs soignent les plaquettes commerciales pour les clients, mais oublient celles à destination des revendeurs. »

Laurent Glaeazer, directeur de Lemon Operations

>>> relaye fidèlement votre image. N'hésitez pas non plus à proposer à vos revendeurs des formations commerciales généralistes. Même si elles ne profiteront pas uniquement à la vente de vos produits dans le cas de distributeurs multimarques, ces derniers y verront une preuve de votre investissement à leur égard. Dans cette optique, vous pouvez monter votre propre école de formation, soit en interne si vous disposez des ressources suffisantes, soit via un prestataire. « Cette pratique est rentable lorsque la force de vente totale de votre réseau compte au moins 500 commerciaux », souligne Antoine d'Oiron, consultant en formation au management et en vente indirecte pour Demos.

5 Assurez la communication

Les outils de communication ne sont pas non plus à négliger. Vous pouvez monter des actions de communication dans les médias afin de promouvoir votre marque, tout en mettant en avant un ou plusieurs de vos partenaires. Autre solution : prenez en charge directement les opérations de communication de vos revendeurs. Par exemple, en réalisant leurs dossiers de presse (personnalisés ou personnalisables si votre réseau compte beaucoup de revendeurs), ou encore en mettant à leur disposition des outils d'aide à la communication : logiciels pour monter un site internet, outil de gestion de la relation clients en ligne... « Le fournisseur ne doit pas hésiter à investir et pousser ses distributeurs à s'impliquer dans le plan de communication. Le réseau étant au plus proche des clients finaux, ces opérations sont essentielles dans le cadre de vente indirecte », insiste Antoine d'Oiron (Demos).

Les outils de marketing direct, s'ils s'avèrent très utiles, sont à prendre avec des pincettes. En vente indirecte, chaque distributeur est, en effet, "propriétaire" de sa clientèle. Autrement dit, c'est souvent lui qui dispose des fichiers clients, indispensables à toute opération de marketing direct. Néanmoins, vous disposez de l'information pertinente sur le choix des produits à mettre en avant, ainsi que les attentes du consommateur. Il faut donc parvenir à un terrain d'entente pour satisfaire les deux parties. « L'expertise

du fournisseur est un argument à faire valoir auprès de son réseau afin de le convaincre de s'impliquer dans des actions de marketing direct », explique Antoine d'Oiron (Demos). Par exemple, pour monter une campagne d'e-mailing, soulignez votre expertise sur les aspects juridiques et réglementaires. Vous pouvez également proposer à vos partenaires de leur apporter des leads pour compléter leurs fichiers. Mais attention à ne pas offrir de cadeau empoisonné. « Transmettre des contacts non qualifiés à son réseau est contre-productif. En pensant aider ses revendeurs, le fournisseur les pénalise », avertit Rémy Villebrun (Lecaméléon). >>>



« La vente d'un produit ne s'arrête pas à sa seule connaissance technique. »

Rémy Villebrun, directeur associé de l'agence de motivation Lecaméléon

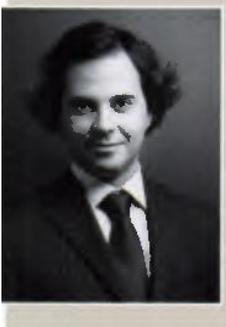
L'avis de...

Maitre Jean-Baptiste Gouache, avocat spécialisé en franchise, fondateur de Gouache Avocats

Distributeurs indépendants, franchisés : quelle différence ?

Le franchiseur peut mettre à la disposition de ses franchisés les mêmes outils qu'un fournisseur peut proposer à ses distributeurs. En revanche, le franchiseur a obligation de les fournir au franchisé, car

ils sont partie intégrante de son savoir-faire, qu'il est tenu de transmettre. De ce fait, les relations dans le cas de la franchise sont cadrées par la loi, tandis que pour d'autres modèles de distribution, libre choix est laissé au fournisseur et à son réseau de contractualiser des accords.





>>> **6** Dédiez un espace d'aide à votre réseau

De plus en plus utilisée, la plateforme internet réservée au réseau est efficace. Son contenu s'étend à presque tous les outils : formation (e-learning), kits média, réservation en ligne, outils de communication et de marketing direct... Cet espace dédié de votre site, accessible à l'ensemble du réseau via un système de login, offre l'avantage de laisser une liberté totale à vos revendeurs. Par ailleurs, il vous épargne le temps nécessaire à l'acheminement des outils suivant les demandes des uns et des autres. Au-delà des outils, le site permet aussi de mettre à disposition de votre réseau des méthodes de tra-

vail au travers par exemple d'un manuel opératoire, récapitulant la marche à suivre en cas de montage d'opérations d'animation commerciale ou encore marketing. Une sorte de mode d'emploi pratique dans lequel le partenaire trouvera des trucs et astuces, des consignes à respecter. Par exemple, vous pouvez rappeler la marche à suivre dans le cadre de l'organisation d'une journée portes ouvertes : à quel moment lancer les invitations, par quel mode de communication, après quel délai relancer, quelle équipe mobiliser, comment exploiter au mieux l'opération une fois terminée... Du conseil pur qui peut, s'il est bien présenté, se révéler très efficace, notamment pour les revendeurs fraîchement recrutés.



7 Organisez des challenges

Outil traditionnel d'animation, les challenges permettent de booster, à plus ou moins long terme, vos revendeurs. Que les objectifs soient exprimés en chiffre d'affaires ou en volume de ventes, lorsqu'ils sont atteints, cela

Rami Kechteil, dirigeant associé de Selescope, cabinet de recrutement spécialisé dans les fonctions commerciales

L'animateur réseau doit être un homme de terrain

Quel que soit l'intitulé du poste – directeur channel, animateur de réseau, directeur des ventes partenaires ou directeur des ventes indirectes –, ce manager est appelé à gérer la vie de l'ensemble des distributeurs. Il est issu d'une école de commerce ou diplômé de niveau Bac + 4/5, en commerce ou en marketing. Il aura occupé au préalable un poste dans la vente ou dans le marketing opérationnel. Autrement dit, l'animateur de réseau est issu du terrain.

C'est avant tout un directeur porté sur l'aspect relationnel. Que ce soit dans ses rapports avec les revendeurs ou au sein de la force de vente qu'il manage, le directeur channel doit être doué d'empathie. Les distributeurs rencontrés sont souvent des entrepreneurs à part entière, qui appartiennent à un marché plus large que celui du directeur réseau. Ce

dernier doit en tenir compte dans son discours commercial.

L'attitude du directeur des ventes indirectes vis-à-vis de ses vendeurs, qui démarchent et

animent le réseau, est différente de celle d'un directeur commercial avec sa force de vente. Un commercial chargé de visiter des distributeurs n'est pas dans une logique de vente agressive. Le manager channel doit donc l'aider à développer le "softselling", soit une démarche de conseil plutôt que de commercial. Il doit par ailleurs entretenir un esprit de créativité afin de dévelop-

per la meilleure animation de réseau possible. Enfin, le directeur des ventes indirectes est un bon négociateur : il doit, en effet, discuter avec son réseau des prix de revente et des conditions de partenariat. Selon les secteurs d'activité, il est rémunéré entre 70 k€ et 130 k€ bruts annuels.





Animation : quel budget prévoir ?

Les spécialistes et les fournisseurs expérimentés rappellent souvent que l'animation passe aussi par un apport financier. En fonction des secteurs d'activité, la nature du business, la taille du réseau..., on considère généralement qu'il faut réinjecter entre 1 et 10% des revenus générés par le réseau pour son animation. « *Ce taux est très variable suivant la stratégie du fournisseur et la notoriété de sa marque* », souligne Guillaume Chollet (Loyalty Expert). Par ailleurs, l'ensemble des outils mis à disposition n'est jamais totalement gratuit pour les revendeurs. Il s'agit d'une contrepartie, en échange de laquelle le partenaire fournit à l'industriel une participation financière ou en nature. Ainsi, une animation commerciale sera accordée contre un lieu de vente aux couleurs de la marque. Suivant les schémas de vente, certains distributeurs doivent même s'acquitter d'un droit d'entrée pour revendre les solutions d'un fournisseur.

mérite récompense. Au-delà du cadeau traditionnel (voyage, objet high-tech, chèque-cadeaux...), pourquoi ne pas offrir aux revendeurs des "récompenses outils" ? Trois options s'offrent à vous. Vous pouvez leur octroyer une enveloppe budgétaire destinée à financer un projet particulier : campagne marketing, lancement de nouveaux produits... (lire le cas pratique Federal Mogul en page 35). Ou bien leur offrir des cadeaux professionnels : formation, CRM, participation à un salon... Enfin, pourquoi ne pas miser sur des exclusivités, comme un produit lancé en avant-première chez certains revendeurs triés sur le volet ? Il est même possible d'aller encore plus loin en leur fournissant des produits exclusifs : un packaging particulier, des extensions de garantie... Tous ces outils sont efficaces, mais attention à ne pas en abuser. Imposer une multitude d'objets et de façons de faire à votre réseau serait s'immiscer dans sa vie d'entrepreneur indépendant. « *Repeindre les distributeurs aux couleurs de l'industriel est une grave erreur* », souligne Rémy Villebrun (Lecaméléon). Rien de tel pour se mettre tout son réseau à dos ! ■