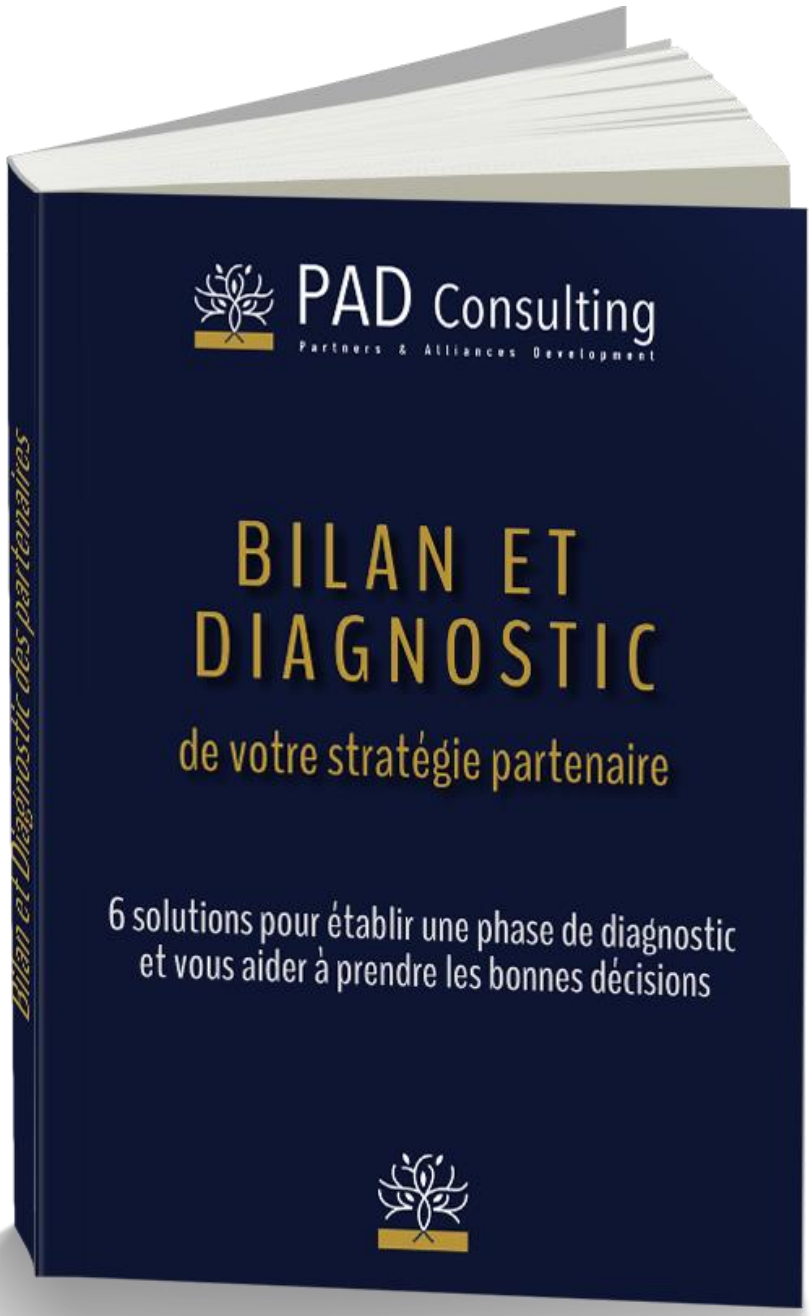

PAD Consulting
Partners & Alliances Development
BILAN ET DIAGNOSTIC
de votre stratégie partenaire
6 solutions pour établir une phase de diagnostic et vous aider à prendre les bonnes décisions
Bilan et Diagnostic des partenaires

Préambule

Où en êtes-vous avec votre stratégie de ventes indirectes ?

Vos performances sont-elles satisfaisantes ?

Vos ressources sont-elles bien positionnées aux bons endroits ?

Vos partenaires stratégiques sont-ils bien alignés avec vous ?

Comment améliorer simplement et rapidement vos résultats ?

La solution commence tout simplement par réaliser un bilan de votre situation actuelle. Profitez du dernier trimestre pour effectuer un arrêt sur image, établir un bilan des mois écoulés et ajuster les points d'amélioration pour préparer l'année fiscale suivante.

Notre constat : très peu d'éditeurs ou de constructeurs prennent le temps de cette phase d'analyse. Le quotidien reste hélas prioritaire.

Résultat : des décisions qui ne sont pas toujours justifiées, des frustrations et de l'insatisfaction.

Et pourtant, des solutions peu couteuses mais efficaces existent. Et ceux qui les pratiquent sont les grands gagnants en termes d'efficacité.

Rene Causse

Octobre 2019

Sommaire

Fort de notre expérience, nous avons sélectionné 6 solutions pour établir une phase de diagnostic.

L'objectif de chacune de ces solutions est de vous aider à prendre les bonnes décisions. Commencez par en dérouler 2 ou 3 dès cette année et vous en constaterez les effets bénéfiques dès l'année prochaine :

- Diagnostic complet → Direction générale p 3
- Constat Cadran BCG → Channel managers p 6
- Etude de perception / panel → Direction des Partenaires p 9
- Etude SWOT → Direction générale p 11
- Etude de convergence/partenaire stratégique → Channel managers p 13
- Cockpit par partenaire → Channel managers p 16

Solution n˚1: Diagnostic des indicateurs clefs de votre stratégie partenariale

Pour qui :

Ce programme s'adresse aux entreprises qui considèrent les ventes indirectes comme stratégiques pour leur développement et qui ont déjà un historique de quelques années avec les partenaires.

Objectif :

Obtenir une image quantifiée de la performance de votre stratégie partenariale (points forts, points faibles) par rapport aux meilleures pratiques du marché.

Vous pourrez ainsi vous comparer et prendre les actions d'ajustement nécessaires. L'idéal est de sortir de ce programme avec un plan d'action sur les priorités à traiter.

Comment :

Evaluer en moins d'une journée avec votre équipe (Comité de Direction, équipe commerciale …) toutes les composantes critiques de la stratégie partenaire.
Nous mettons à votre disposition un outil complet qui recense une dizaine de rubriques et une centaine de KPIs. Le tout animé par un Consultant PAD certifié.

Intérêt:

Partager avec son équipe la perception de chaque KPI pour mieux définir les priorités à traiter.
Vous pourrez prendre ensuite les mesures qui s'imposent pour mieux utiliser et orienter votre organisation, vos ressources budgétaires et humaines, vos outils de pilotage, vos programmes de recrutement et de développement, vos offres et solutions.

Contenu de la solution PAD :

Analyse des 11 rubriques suivantes avec une valorisation des scores et des priorités :

- Stratégie Indirecte
- Offre / Solution Channel ready
- Organisation interne alignée
- Réseau de partenaires efficace
- Programmes partenaires pertinents
- Recrutement et démarrage des bons partenaires
- Développement des partenaires actuels
- Termes et conditions adaptés aux attentes des partenaires
- Outils de pilotage du business indirect
- Leads : qualité et quantité
- Services des partenaires : « Customer satisfaction »

Analyse des écarts entre la note obtenue par indicateur et son degré de priorité
Formalisation des priorités à mettre en œuvre

Synthèse : un outil de décision :

- Evaluation objective des indicateurs clefs versus benchmark
- Positionnement des actions prioritaires à exécuter
- Opportunité de dialogue entre collaborateurs sur les points forts et faibles

Comment ce programme est-il utilisé chez nos clients ?

Traditionnellement, ce programme est déroulé chaque année soit au niveau du Comité de Direction soit au niveau des équipes commerciales en charge des partenaires … soit les deux !

Le résultat de ce programme permet de se mettre d'accord sur les priorités à traiter et les ajustements à effectuer au niveau des ressources humaines et financières ainsi qu'au niveau des programmes.

Il permet de justifier les différents postes budgétaires.

Chez nos clients les mieux structurés, ce programme est déroulé chaque année, ce qui permet de constater l'évolution (positive en général) des différentes rubriques de la stratégie partenariale.
C'est un outil de reconnaissance objectif du travail accompli par les équipes en charge des partenaires.

Solution n° 2: Enquête de perception pour être à l'écoute de vos Partenaires

Pour Qui ?

Ce programme s'adresse aux entreprises qui ont plus d'une trentaine de partenaires et qui ont compris l'intérêt d'écouter leurs partenaires pour améliorer leurs performances et les fidéliser.

Objectif :

Vous procurer une vision claire de ce que les partenaires pensent de vous. Fort de ces informations, vous pourrez alors prendre les mesures qui s'imposent pour ajuster vos plans d'investissement et vos programmes de support.

Comment ?

Déroulement d'une série d'interviews auprès d'un panel représentatif de partenaires présélectionnés. Ces interviews permettent de mesurer leur perception de votre stratégie partenariale (ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'apprécient pas) et de récolter leurs recommandations pour améliorer le business dans les 18 prochains mois.
Ce programme s'étale sur une durée de 3 à 4 semaines en fonction du nombre d'interviews.

A titre d'exemple, voici les points abordés durant les interviews des partenaires sélectionnés :

- Quid de votre valeur ajoutée reconnue par le partenaire ?
- Comment il perçoit la qualité de votre stratégie commerciale ?
- Comment il juge votre Organisation ?
- Comment il vit au quotidien les programmes mis à sa disposition ?
- Ce qu'ils apprécient, ce qu'ils aiment moins, leurs recommandations

Avantages de l'enquête de perception :

- Une source d'informations objectives et complètes
- Une vision claire sur la perception de votre performance vue par les partenaires
- Une mesure de l'adéquation entre votre stratégie et les attentes de vos partenaires
- L'assurance de prendre les bonnes décisions d'investissement. ROI garanti !

Comment ce programme est-il utilisé chez nos clients ?

Traditionnellement, le résultat de ces interviews est présenté au Comité de direction de nos clients.
Moment intéressant où les chiffres de l'enquête sont commentés et justifiés.

A l'issue de cette réunion, des décisions de principe sont prises pour ajuster les programmes, les ressources et les budgets.

Le résultat de cette enquête est régulièrement présenté lors des Kick off de début d'année qui réunissent traditionnellement l'ensemble des partenaires. Ces derniers ont le sentiment d'être effectivement écoutés d'autant plus que la Direction de notre client leur présente systématiquement les mesures prises pour corriger les retours négatifs qu'ils avaient remontés. Un bel exemple de dialogue fournisseur / partenaires.

Lorsque nous menons de manière parallèle cette enquête en interne, nous constatons que les résultats obtenus en internes sont bien souvent plus sévères que les résultats donnés par les partenaires !

Autre utilisation de ce programme. Certains Comités de Direction sont souvent dubitatifs sur la pertinence des remontées d'information de leurs forces commerciales. C'est pourquoi une telle enquête objective et chiffrée menée par un cabinet externe finit de les convaincre de la réalité et de la nécessité de réagir.

Solution n° 3: Enquête de convergence avec chacun de vos partenaires stratégiques

Pour Qui ?

Ce programme s'adresse aux channel et alliance managers en charge des grands partenaires stratégiques.

Objectif :

S'assurer que vous et votre partenaire partagez la même vison du partenariat. Les écarts de point de vue seront particulièrement travaillés pour aboutir à une convergence optimale sur l'intérêt et l'exécution du partenariat pour les 2 parties.

Comment ?

Déroulement d'un outil d'interview reprenant les conditions de succès d'un partenariat :

- Convergence sur la vision du partenariat
- Niveaux de compatibilité et d'engagements des deux parties
- Relations de confiance et de communication
- Performance du partenariat versus les attentes initiales
- Contrat et gouvernance du partenariat

A l'issue du questionnaire, un radar de convergence met en exergue les points d'harmonie et les points d'achoppement entre les 2 parties.
Il revient ensuite aux 2 parties de travailler sur les points de divergence.

Avantages du questionnaire

- Une approche rationnelle et mesurable … limitant l'aspect émotionnel
- Une vision claire de l'intérêt stratégique du partenariat pour les 2 parties
- Un état des lieux sur les différences de vision et perception
- Un outil pour renforcer les liens de partenariat

Comment ce programme est-il utilisé chez nos clients ?

L'accueil de cette initiative par les partenaires est très favorable. Enfin, on s'occupe d'eux et au plus haut niveau.
Traditionnellement, le résultat de ces interviews est présenté au Comité de direction de nos clients et des partenaires. Un plan d'action sur les points de divergence est élaboré conjointement avec le partenaire.
Le résultat constaté par nos clients est un accroissement de 30% du CA généré par le partenaire dans les 18 mois.

Solution n° 4: Analyse SWOT de la stratégie partenariale

Pour Qui ?

Ce programme s'adresse au Comité de Direction de toutes les sociétés, quelle que soit leur taille et leur maturité vis-à-vis de la vente indirecte.

Objectif :

Partager avec l'équipe de Direction les points forts et les points faibles de la stratégie partenaire. Aligner la société sur les risques et les menaces.

Comment ce programme est-il utilisé chez nos clients ?

Généralement, l'approche SWOT se déroule au niveau de l'équipe en charge des partenaires. Le résultat est ensuite partagé avec le Comité de Direction.

Nos clients font parfois appel à nos consultants pour animer cet exercice afin de « dédramatiser » le côté affectif des retours et surtout pour ouvrir cette analyse à l'ensemble des rubriques composant une stratégie de partenariat.

Avantages de l'approche SWOT

- Une approche simple, rapide et efficace
- Un outil de dialogue entre tous les protagonistes
- Un état des lieux des forces et faiblesses année par année
- Une amorce de vision sur les années à venir

Solution n° 5: Cartographie du territoire de partenaires

Pour Qui ?

Ce programme s'adresse aux entreprises qui ont plus d'une trentaine de partenaires. Cet outil est à utiliser par chaque channel et alliance manager afin de mieux gérer son territoire respectif.

Objectifs :

Obtenir une image du territoire à l'instant T et classer les partenaires en fonction de leur CA actuel et potentiel à 3 ans. Les objectifs de l'exercice sont les suivants :

- Pour le channel et alliance manager : savoir quels sont les partenaires qu'il va privilégier en termes d'investissement, de temps et de ressources.
- Pour l'équipe de Direction, mieux maîtriser l'affectation des bonnes ressources sur les bons partenaires, mieux orienter les programmes de recrutement de nouveaux partenaires et de développement des partenaires actuels, mieux gérer les 80% de partenaires qui ne rapportent que 20% du business mais qui consomment 80% de vos ressources.

Comment ?

Nous utilisons un schéma classique du BCG (Boston Consulting Group) qui permet de classer les partenaires sur 4 cadrans en fonction de leur CA actuel et leur potentiel de développement à 3 ans.
L'objectif est bien entendu d'avoir un maximum de partenaires dans le cadran qui recense les partenaires avec un CA actuel significatif qui pourra être triplé ou quintuplé dans les 3 ans qui viennent !

Avantages de cette cartographie

- Un exercice simple et rapide
- Une image à l'instant T de la structure du réseau de partenaires …

Comment ce programme est utilisé chez nos clients ?

Ce programme est utilisé chaque année par les équipes en charge des partenaires. Voici quelques exemples d'utilisation:

- Partenaires à fort potentiel : sont-ils suffisants, sommes-nous stratégiques pour eux ?
- Analyse de la structure du réseau : mise en évidence de la dépendance vis-à-vis de certains partenaires, trop de « petits » partenaires, pas assez de partenaires qui nous considèrent comme stratégiques, etc.;..
- Equilibre du réseau. Mise en exergue de la nécessité de recruter de manière plus sélective des partenaires à fort potentiel, surcapacité ou sur distribution dans un cadran
- Organisation des équipes. Affecter les bonnes ressources humaines et budgétaires par cadran, rééquilibrer l'affectation des partenaires aux channel managers, positionner les profils « éleveur » et « chasseur » sur les bons cadrans, etc …
- Ajuster les programmes par cadran: recrutement, démarrage, développement, fidélisation, animation
- Productivité : se poser la question du suivi des partenaires à revenu très faible et sans potentiel de développement.

Solution n° 6: Cockpit de performance par partenaire

Pour Qui ?

Ce programme s'adresse aux Channel et Alliance managers pour mesurer la performance de leurs partenaires … au-delà du simple CA .

Objectifs :

Outil de mesure complet des performances d'un partenaire.
18 KPIs pour mieux piloter son partenaire.

Comment ?

L'exercice consiste à noter un questionnaire de 18 rubriques afin d'obtenir par la suite un radar de synthèse.

La plupart de ces informations sont contenus dans le business plan signé avec le partenaire. Si vous disposez d'un PRM, vous devriez retrouver la majeure partie de ces informations.

Types de KPIs

Le questionnaire reprend les composantes essentielles de la performance d'un partenaire : ses résultats business, votre position stratégique chez lui, son implication, son organisation, ses compétences, son activité marketing, la qualité de son support, la satisfaction des clients, etc …

Avantages d'un cockpit de performance

- Un exercice simple et rapide
- Une image à l'instant T de la situation d'un partenaire pour communiquer à votre management
- Un outil de pilotage pour vos channel et alliance managers

Comment ce programme est utilisé chez nos clients ?

Certains de nos clients demandent à leur partenaire de s'autoévaluer en remplissant eux-mêmes le questionnaire. A partir de là, il est facile de travailler sur les écarts de résultats et de mettre en place avec le partenaire les plans d'action adéquats.

Le radar issu de ce questionnaire permet à sa seule lecture de positionner le partenaire par rapport à ses engagements, sa performances, son activité. C'est un outil indispensable lorsque le top management souhaite rendre visite à un partenaire. En un clin d'œil, tout est dit !!!

Ce questionnaire va permettre aux channel et alliance managers de piloter chacun de leurs partenaires en mettant en œuvre les plans d'action idoines.

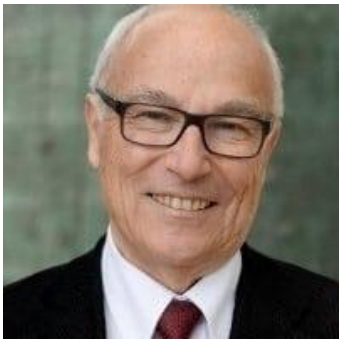
Ce questionnaire est aussi à la base des cahiers des charges de nos clients lorsqu'ils font le choix d'un PRM.

Les partenaires au cœur de votre stratégie

www.pad-consulting.com

PAD Consulting, expert des partenariats commerciaux depuis 15 ans

Bio de René Causse

Fondateur du cabinet PAD (www.pad-consulting.com) qui aide les éditeurs, constructeurs et opérateurs à structurer, développer et piloter leurs réseaux de distribution . Avec plus de 150 clients NTIC en France qui utilisent sa méthodologie, le cabinet PAD dispose d'un parfait observatoire des best practices partenariales.

René a occupé des fonctions de direction des partenaires chez Digital, IBM, BEA et SAP. Il a notamment contribué au développement et mise en place des programmes de recrutement partenaires dans chacune de ces sociétés.