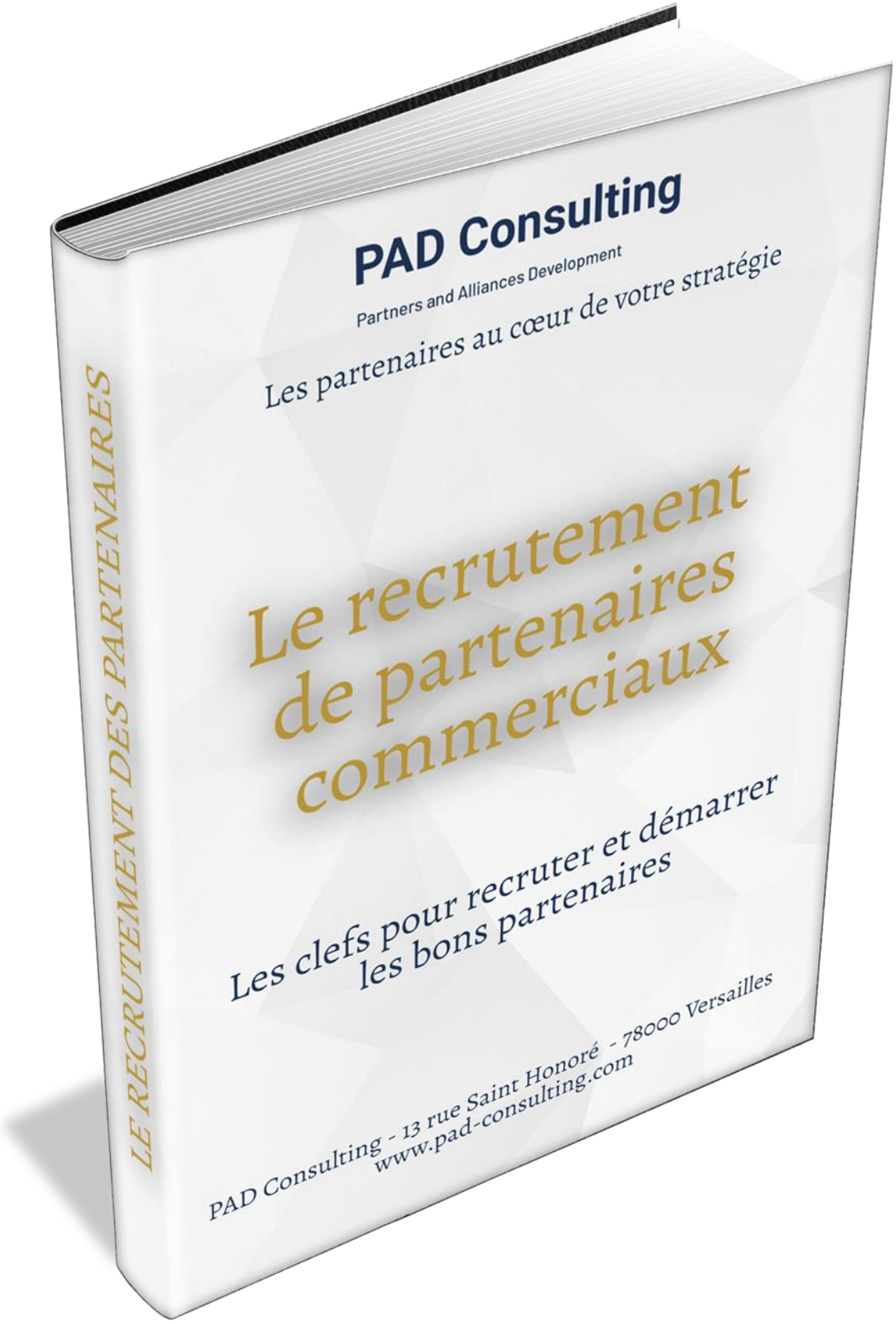

PAD Consulting
Partners and Alliances Development
Les partenaires au cœur de votre stratégie
Le recrutement de partenaires commerciaux
Les clefs pour recruter et démarrer les bons partenaires
PAD Consulting - 13 rue Saint Honoré - 78000 Versailles
www.pad-consulting.com
LE RECRUTEMENT DES PARTENAIRES

Recruter et Démarrer les « bons » partenaires

« Le recrutement est un des process majeurs de l'entreprise. Il conditionne le développement de l'entreprise. C'est pourquoi il doit être structuré, planifié et outillé. »

RENE CAUSSE

JUIN 2019

Sommaire

- Introduction p5
- Constat p6
- Les bonnes pratiques pour recruter p8
- Les 10 étapes du process de recrutement p12
- Les outils pour bien recruter p14
- L'organisation à mettre en place p18
- Le plan de démarrage des 100 jours p22
- Le plan de recrutement en action p24
- Comment PAD peut vous aider ? p26
- Conclusion p28

Avant-propos

Ce billet s'adresse aux dirigeants et responsables commerciaux en charge des partenaires commerciaux. L'objectif de ce document est de transmettre les bonnes pratiques à partir de notre vécu et de vous permettre ainsi de gagner beaucoup de temps et d'économiser des dépenses frustrantes.

Pour en savoir plus sur le sujet:

benjamin@pad-consulting.com

www.pad-consulting.com

Introduction

La qualité du recrutement conditionne les performances de votre réseau de distribution. Tout chef d'entreprise ou directeur commercial rêve d'un réseau de partenaires autonomes, compétents, efficaces et profitables. Ce fantasme devient facilement réalité avec la mise en place d'une réelle stratégie de recrutement assortie d'un plan de démarrage des nouveaux partenaires recrutés. Il suffit de respecter les quelques règles de bon sens suivantes.

Constat

60% d'échec. Trop souvent le recrutement de partenaires est réalisé de manière opportuniste et chaotique. Le résultat est que 60% des partenaires ne répondent pas aux attentes de leurs fournisseurs. Que de frustration et d'énergie gaspillées !

Plus de 15 000€. C'est le coût de recrutement d'un mauvais partenaire. Ce manque d'organisation coûte cher aux entreprises. Avec nos différents

clients, nous avons estimé le coût d'un mauvais recrutement de partenaire entre 15 000 et 70 000€ selon les environnements.

Un programme d'entreprise. Le recrutement impacte tous les départements de la société. Il est donc important d'appréhender et de structurer le recrutement et le démarrage des nouveaux partenaires comme un programme prioritaire de l'entreprise. Voici quelques clefs pour réussir le recrutement de partenaires commerciaux : une réflexion stratégique, une méthodologie et des outils de pilotage.

Les Bonnes pratiques pour recruter les bons partenaires

Rien ne sert d'avoir un immense réseau dont les trois quarts sont inactifs et fortement onéreux. Mieux vaut viser juste quand on connait le coût de recrutement d'un mauvais partenaire. Ainsi, avec une démarche à la fois sélective et proactive, vous vous donnerez les moyens de recruter les quelques pépites qui assureront le succès de votre chiffre d'affaires de demain.

- Commencez par définir votre stratégie globale de partenariat. C'est le couple Marché / Produit qui va définir votre stratégie partenariale : catégories de partenaires, sélection des offres, plan de vente à 3 ans, programme partenaire, organisation commerciale, budget …

- Construisez votre Proposition de valeur. L'une des erreurs fréquentes est de croire que le futur partenaire vous choisit pour vos produits. C'est faux. Il vous choisira essentiellement pour les opportunités de business qu'il pourra générer autour de votre offre. Formalisez donc une proposition de valeur qui met en exergue l'intérêt financier et business que les partenaires vont dégager grâce à vos produits ou solutions. Vos partenaires vont être d'autant plus performants qu'ils factureront leurs prestations de services grâce et autour de votre plateforme. La proposition de valeur est le document clé de votre stratégie de recrutement.

- Optez pour une stratégie de distribution sélective. Une des règles d'or du recrutement est de recruter peu de partenaires mais des partenaires réellement impliqués. Mieux vaut recruter quelques dizaines de « bons » partenaires en quelques mois que 1500 revendeurs « tout venants » en quelques semaines ! Prenez le temps de préférer la qualité à la quantité. Cette approche sélective de « champions » vous garantira un nombre optimal de partenaires impliqués et motivés dans une relation à long terme.

- Respectez les critères de recrutement afin d'obtenir un réseau de partenaires consistant. L'erreur classique est de recruter les premiers partenaires venus vous proposant une affaire. Hélas, cette approche opportuniste rencontre vite ses limites sur la durée.
Une stratégie de vente indirecte efficace doit être construite sur des partenaires ciblés correspondant à vos critères de recrutement. La bonne pratique consiste à établir le portrait-robot du partenaire idéal sur la base d'un certain nombre de critères indispensables pour atteindre vos objectifs commerciaux. Ce sont ces profils de partenaires que vous allez démarcher dans l'optique de votre recrutement.

- Ne recrutez que des partenaires qui vous considèrent réellement comme stratégique pour leur propre développement. C'est la condition pour qu'ils investissent en commercial, marketing et technique pour revendre votre offre. L'erreur à éviter est d'être le 31ème fournisseur au catalogue du partenaire. Vous devez figurer dans le top 3 ou 5 des fournisseurs stratégiques du partenaire. Sinon, vous serez toujours cantonné dans une démarche opportuniste avec vos partenaires.

- Votre relation avec vos partenaires doit être basée dès le départ sur un engagement de droits et devoirs réciproques formalisés dans un business plan. Véritable feuille de route, il guidera le partenariat dans les mois et les années en précisant les objectifs annuels et les moyens de les atteindre. Face aux espérances de gains, il met en exergue les engagements du partenaire en termes de business, de formation, d'organisation, de

ressources, d'activités marketing. Il stipule également les ressources et programmes que vous allez déployer pour monter votre partenaire en compétence pour le rendre autonome le plus rapidement possible : l'assistance, l'aide technique et à la vente, la formation et les outils que vous mettrez à sa disposition (plv, animations, soutien informatique...).

Le constat est simple : 80% des entreprises qui réussissent leurs partenariats utilisent des business plans avec leurs partenaires. Pas d'engagement, pas de business !

Les 10 étapes du process de recrutement

Le recrutement s'inscrit dans une démarche rigoureuse et structurée :

Le process de recrutement obéit à une séquence logique de 10 différentes étapes et implique au final le comité de direction dans la sélection des partenaires.

Ce process s'applique à toutes les entreprises, quel que soit leur taille. Il a fait ses preuves chez les grands leaders mais aussi chez nos clients de taille plus modeste. Le bon sens est indépendant de la taille !

- Définissez votre plan de recrutement annuel
- Définissez les marchés prioritaires où vous allez recruter vos partenaires
- Clarifiez vos attentes vis-à-vis de vos futurs partenaires
- Formalisez les critères de sélection des partenaires idéaux
- Listez les candidats potentiels en fonction des critères retenus
- Approchez les candidats potentiels avec une bonne proposition de valeur
- Faites remplir un dossier de candidature par les partenaires
- Présentez ce dossier au Comité d'agrément pour validation
- Signez et célébrez le contrat de partenariat
- Démarrez le « plan des 100 Jours »

Les Outils pour bien recruter

Comme toute approche commerciale, le programme de recrutement doit être outillé d'un minimum de supports destinés au recruteur pour mesurer et piloter sa performance. Le kit du parfait recruteur est indispensable pour aller vite et …bien !

- La proposition de valeur est le document clé pour convaincre un partenaire de travailler avec vous. Non seulement, il doit présenter qui vous êtes, votre ambition, vos offres, votre stratégie partenaire mais il doit aussi et surtout

expliquer à votre futur partenaire les gains financiers potentiels générés pour lui par votre offre : marge sur une affaire moyenne, son calcul de ROI et ses perspectives de gain sur 3 ans.

L'une des erreurs fréquentes, surtout en France, est de croire que vous rencontrez le partenaire pour lui vendre vos produits. C'est faux. Un revendeur cherche avant tout une opportunité pour développer son chiffre d'affaires et sa marge. C'est pourquoi il vous faut lui présenter le partenariat à travers un vrai business plan sur 3 ans, clair, précis et concret. Cette proposition de valeur doit être attractive. De la qualité de ce document dépendra votre taux de transformation des nouveaux partenaires.

- Le **plan de recrutement annuel** va définir le nombre de partenaires à recruter en fonction des objectifs de vente, les marchés sur lesquels les recruter et les catégories de partenaires. C'est la feuille de route du recruteur. Ce document est essentiel car il va conditionner les ressources nécessaires en marketing, support et formation.

Ce plan de recrutement doit tenir compte des délais pour recruter et former les partenaires. Les partenaires que vous allez recruter cette année ne seront autonomes que l'année prochaine.

- Les **critères de recrutement** à respecter par le recruteur. Les critères idéaux sont définis par catégorie de partenaires pour aboutir à la définition du portrait-robot du partenaire idéal. Des critères minima par rubrique pourront être rédhibitoires pour la sélection des partenaires. Le respect de ces critères est un gage de qualité de votre réseau de vente.

- **Le dossier de candidature.** Un partenariat n'est pas gratuit et constitue un véritable investissement pour les deux parties. D'où la bonne pratique qui consiste à faire remplir par le partenaire un dossier de candidature qui exprime les motivations du partenaire pour travailler avec vous et surtout comment il va s'organiser pour démarrer ce nouveau business au sein de son organisation.

Ce document est une aide pour le partenaire et pour vous. Il guide le partenaire dans sa décision de rejoindre votre communauté : comment va-t-il s'organiser, où va-t-il trouver ses premiers clients, quelle stratégie de développement autour de votre offre, en quoi votre est stratégique pour lui, quelles perspectives de business … Ce document sera présenté au Comité d'agrément pour validation ou refus de la candidature.

- Le **contrat de partenariat**. Ce contrat sera signé par le partenaire après accord du Comité d'agrément. Il comprendra les clauses classiques. Pour des raisons de facilité de mises à jour, les programmes partenaires et business plans seront considérés comme des avenants.

- **Le plan de démarrage des 100 Jours.** Le succès de votre recrutement passe par la mise en place d'un plan de démarrage (on boarding) de ces nouveaux partenaires. Ce plan de démarrage a pour objectif de mettre les partenaires sur les bons rails en signant une affaire le plus rapidement possible tout en lançant en parallèle les actions de support commercial, marketing, technique et formation. Les mois qui suivent le recrutement des partenaires

sont réellement critiques pour la transformation de l'essai ! C'est dans cette période que l'on perd 60% des partenaires.

L'Organisation à mettre en place

- Où trouver les bons partenaires ?

Une base de données des partenaires ciblés vous fera gagner beaucoup de temps pour recruter les partenaires correspondant à vos critères de recrutement. Il existe des bases de données professionnelles qui recensent tous les acteurs du marché. Je vous les conseille fortement. Sinon, vous utiliserez les outils de réseaux sociaux et les autres approches classiques (salons, sites web des concurrents, des partenaires complémentaires, etc. …). C'est un point clé de votre succès.

- Quels sont les KPIs du recrutement ?

Recruter et démarrer des bons partenaires est un process relativement long. Vous devez mesurer les différentes étapes du recrutement et les

communiquer à votre Comité de Direction qui n'est certainement pas conscient du sujet : délai moyen de recrutement, délai moyen pour signer la première affaire, délai moyen pour qu'un partenaire soit commercialement et techniquement autonomes. La maîtrise de ces KPIs vous apprendra la patience et la pugnacité tout en évitant bien des incompréhensions au sein de votre société.

- Comment mesurer les performances d'un recruteur ?

Mesurer la performance de recrutement ne se limite pas au nombre de contrats de partenariats signés. La vraie mesure est celle du nombre de partenaires actifs après leur période de démarrage. Autres critères à prendre en compte: les dossiers de candidatures, les business plans signés par les partenaires.

- Quel Impact du recrutement sur les autres services de la société ?

Le recrutement est un programme d'entreprise qui impacte la quasi-totalité des autres services de la société :

- Le DG. il doit être sponsor du programme et soutenir les actions de recrutement, comme par exemple rencontrer les DGs des partenaires recrutés.
- Le Marketing : pour faire la promotion du recrutement sur le site web, pour charter graphiquement une belle proposition de valeur, pour financer un nouveau partenaire, pour générer et transmettre des leads aux nouveaux partenaires …

- Le service Commercial : pour remonter les besoins de recrutement avec les profils nécessaires, pour apprendre aux commerciaux à travailler avec les nouveaux partenaires, pour partager les comptes clients apportés par les nouveaux partenaires …
- Le service juridique pour établir les différents types de contrats : revente, alliance, apporteurs d'affaires, marque blanche, OEM …
- Le Comité de Direction pour tenir son rôle au sein du Comité d'Agrément et soutenir les actions du recruteur
- Les services après-vente pour transmettre et valider les critères techniques de recrutement, pour organiser le support des partenaires, pour anticiper les besoins de formation des partenaires

- Faut-il dédier une personne au recrutement ?

Vous avez compris que le recrutement est un programme spécial avec ses propres règles. C'est pourquoi, si vous avez de gros volumes de recrutement, l'idéal est de dédier une personne à temps plein. Une certaine séniorité s'impose d'ailleurs à ce poste pour convaincre les directions générales des partenaires ainsi que leurs commerciaux. Force est de constater que cette responsabilité de channel management ne peut pas être durablement assumée par des commerciaux directs.

Chez la plupart de nos clients, la responsabilité du recrutement est portée par les channel managers déjà en place sur leurs territoires. Dans ce cas, il est prévu une formation d'une journée pour monter en compétence ces channel managers sur les bonnes pratiques et les outils du recrutement et du démarrage.

Le plan de démarrage ou « les 100 jours »

Une fois le contrat de partenariat signé, vous avez 100 jours pour répondre aux attentes de votre nouveau partenaire et le mettre sur les bons rails. L'objectif est alors de gagner la première affaire le plus rapidement possible afin que le partenaire puisse toucher du doigt l'intérêt de travailler avec vous. Vous devez déployer le même niveau d'efforts que lorsque vous embauchez un nouvel employé. D'où la recommandation de systématiser un certain nombre d'actions telles que la formation des commerciaux et techniciens, les actions de communication pour générer des leads, un support

commercial intense sur les premières visites, etc … Cette phase est vraiment critique et peut vous faire gagner jusqu'à 50% de délai pour les premières signatures client.

Malgré toutes les précautions que vous aurez prises, un mauvais casting peut toujours arriver. Changement de stratégie du partenaire, démissions, rachat, erreur de ciblage…il est toujours temps de se rattraper. Notre constat est que si rien ne se passe dans les six à 9 mois suivant la signature du contrat, c'est-à-dire aucune affaire signée, vous pouvez considérer qu'il ne sert à rien de persister. Dès lors, prenez contact avec le partenaire et expliquez-lui tout simplement que vous perdriez tous deux de l'argent et du temps à poursuivre cette relation infructueuse. D'autant que sa présence vous empêchera peut-être de signer avec un nouveau partenaire qui lui saura être efficace.

Le programme de recrutement en action

- Comment démarrer les premiers recrutements ?

Notre recommandation est de démarrer par la définition de vos attentes vis-à-vis de vos partenaires et des critères de recrutement qui en découlent.

Ensuite, votre plan de recrutement lié à vos objectifs de vente sera votre feuille de route.

Enfin, votre proposition de valeur sera votre meilleur outil pour convaincre vos futurs Champions. Sans proposition de valeur pertinente, point de salut !

- Comment améliorer vos recrutements actuels ?

Pour les sociétés qui souhaitent améliorer l'efficacité de leur programme de recrutement, nous suggérons de travailler et optimiser chacune de ces 4 rubriques :

- Le nombre et la qualité des partenaires éligibles
- Le taux de signature des contrats de partenariat
- Le nombre de partenaires actifs après 6 mois
- Les coûts de recrutement

Cette formule magique recèle une trentaine de leviers à votre disposition.

Comment nous pouvons vous aider ?

La mise en place des programmes de recrutement fait partie de notre expertise. Nous intervenons chez nos clients à travers 3 types de prestation :

- Un atelier « stratégie » pour co-construire votre stratégie partenariale et aboutir notamment aux livrables nécessaires au recrutement : proposition de valeur, plan de recrutement et de démarrage, critères de recrutement, nombre de partenaires …
- Une formation destinée aux channels managers qui seront en charge du recrutement de partenaires sur leurs territoires

- Un programme d’audit pour effectuer un bilan de performance de vos recrutements

Conclusion

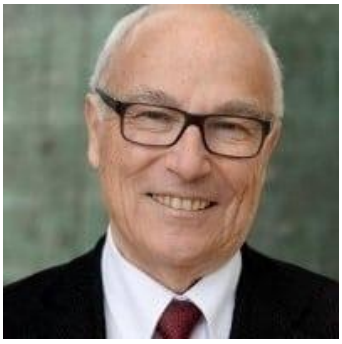
Le recrutement est un investissement qui conditionne le développement de votre société. Il doit être réfléchi, outillé et supporté par toute la société. Plus son approche sera structurée, plus vous obtiendrez un réseau de partenaires efficaces et fidèles prêts à investir sur vos produits.

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.