

# Combien de Revendeurs pour Votre Business?



Vous avez peut-être déjà fait cette constatation: Apple a beaucoup moins de revendeurs que leurs concurrents dans le monde du PC et pourtant vend plus que certains d'entre eux. Dell est aussi dans cette situation. Ces cas ne sont pas uniques, loin s'en faut, et dans la plupart des secteurs de l'IT on constate qu'il n'y a pas de corrélation totale entre les revenus des entreprises et le nombre de leurs partenaires.

Le nombre de revendeurs obéit à des stratégies d'entreprise qui tiennent compte de situations de marché particulières.

Après avoir évoqué le mois dernier les raisons pour lesquelles une société dans l'informatique ou les télécom peut avoir besoin de revendeurs\*, nous nous intéresserons ici au nombre de partenaires qu'il nous faut avoir pour un business donné.

Vous trouverez ici un certain nombre de concepts importants liés au marché et à la distribution. qui vous aideront à apporter votre réponse à cette question en fonction de votre modèles de business.

(\*) <http://blog.lemon-operations.com/a-t-on-vraiment-encore-besoin-de-revendeurs-it/>

[Laurent.Glaenzer@Lemon-Operations.com](mailto:Laurent.Glaenzer@Lemon-Operations.com)

## Actif ou Passif?

Le secret du nombre optimum de partenaires réside dans cette notion d'actif ou de passif qui s'applique tout d'abord au marché et aux partenaires.

## Marché passif/Marché actif

Si vous allez dans une boulangerie, c'est que vous avez une intention claire: celle d'acheter du pain. Il est même probable que cette intention soit encore plus précise: celle d'acheter une baguette par exemple. On peut dire que le marché de la baguette est un «marché actif», c'est à dire avec des consommateurs qui en font expressément la demande.

Imaginons maintenant que vous développiez un produit alternatif qui puisse se substituer à une baguette avec de nouveaux ingrédients et d'autres qualités. Assez naturellement vous allez vous adresser aux boulangers pour commercialiser ce nouveau produit, mais il n'est pas évident que ceux-ci



*Formation au Recrutement et la Gestion de  
Partenaires SaaS/Cloud*

**4 jours qui vont vous faire gagner des années...**

Renseignements et inscription:

[http://www.amiando.com/Formation\\_Partenaire\\_Nov\\_2010.html](http://www.amiando.com/Formation_Partenaire_Nov_2010.html)

email: [info@lemon-operations.com](mailto:info@lemon-operations.com)

**Prochaine  
Session**

**4,5 & 18,19  
Novembre  
2010**

**Paris 16ème**

vendent votre produit plutôt que leur baguette. Le marché est encore «passif», c'est à dire qu'il ne fait pas l'objet d'une demande explicite des consommateurs.

Ce qui s'applique à la boulangerie s'applique aussi à la CRM, aux micro-ordinateurs, à la VOIP,..Il n'y a pas d'exception.

Il y a un marché actif pour le Blackberry, c'est à dire que l'on sait déterminer assez précisément le nombre de personnes qui vont aller dans une boutique pour demander ce produit. On sait même dire à quels moments à peu près elles vont y aller. Ce chiffre connaît des variations naturellement en fonction des nouveaux produits, des concurrents, des conditions de marché, mais il est globalement stable toutes choses égales par ailleurs.

Si nous lançons une application de eCommerce à l'intention des commerçants urbains, on peut dire que le marché est considérable (et tragiquement sous-exploité soit dit en passant) mais il s'agit d'un marché passif. La demande exprimée est encore faible pour des raisons diverses: pas de solution adaptée, pas de moyen, pas d'intérêt, rupture d'habitude,...

**Ce qui différencie un marché passif d'un actif c'est que dans le premier cas, la demande est virtuelle et correspond à un besoin alors que dans le second elle est réelle (donc exprimée) et correspond à un produit.**

**Un marché actif peut comporter plusieurs marques:** le marché des micro-ordinateurs portables est un marché actif, d'autant plus que la différence entre les marques présentes est faible ou perçue comme telle. Donc si vous commercialisez un micro-ordinateur avec de bonnes caractéristiques qui le rendent concurrentiel et une bonne approche des consommateurs, vous devriez faire des ventes. C'est presque mécanique. Si RIM lance une nouvelle tablette dont les caractéristiques essentielles sont fortement inspirées de l'iPad c'est pour profiter du marché actif qu'Apple a su développer. Certains marchés peuvent sembler actifs mais ne le sont pas vraiment. **Cela dépend aussi de la différenciation qui existe entre les produits au sein d'une même catégorie.** Le marché des logiciels de CAO en 2D est-il actif? Il l'est certainement pour Autodesk qui, avec AutoCad est le leader du marché. Mais il ne le serait pas pour un nouvel entrant, même meilleur, s'il impose à l'utilisateur des manières différentes de travailler, un risque d'incompatibilité, ou tout autre raison qui suppose une rupture d'habitude.

En résumé, ce qui différencie un marché passif d'un actif c'est que dans le premier cas, la demande est virtuelle (ou non exprimée) et correspond à un besoin alors que dans le second elle est réelle (donc exprimée) et correspond à un produit.

Il serait possible pour plus de précision de décliner ce concept sous la forme de **marchés quasi-actifs** ou **quasi-passifs** mais les affaires ne souffrant que les idées simples nous nous arrêterons à cette dichotomie.

## Partenaire passif/ Partenaire actif

De la même manière, nous pouvons distinguer les **partenaires actifs et passifs**.

**Le partenaire actif** est celui qui va faire l'effort de convaincre un client de l'intérêt d'un produit. D'une certaine façon, il va «activer» le marché ou, pour reprendre un vocabulaire plus répandu, il va «générer de la demande».



**Le partenaire passif** lui se contente de répondre à une demande exprimée. Pas de demande, pas de vente.

Imaginons que vous commercialisiez un clavier d'ordinateur. Vous négociez avec la Fnac afin que ce produit puisse figurer sur les rayons de l'enseigne. N'attendez pas des responsables de rayon qu'ils déploient d'intenses efforts pour promouvoir votre produit. Ceux d'entre nous qui

négoçient au quotidien avec des grands distributeurs du marché le savent bien, si un produit ne se vend pas bien sur un rayon, ne comptez pas sur un effort supplémentaire de la part de son chef, il sera simplement retiré.

Mais les partenaires passifs ne se trouvent pas seulement dans la grande distribution. Imaginons que vous soyez une petite société qui fournit un ERP en ligne et que, au termes d'efforts pugnaces, vous ayez réussi à référencer votre offre chez Accenture ou chez Cap Gemini. Il est aussi possible que ceux-ci ne recommandent votre offre que lorsque des clients leur en feront explicitement la demande.

A l'inverse, mettons que vous lanciez une offre de réseau social et que des partenaires, particulièrement motivés, aient décidé de dédier une ressource commerciale à la prospection du marché. Vous avez là un partenaire actif.

**Ainsi, ce qui distingue un partenaire actif d'un passif, c'est sa nature et son engagement.**

La **nature** tout d'abord: le paysage de la distribution est constitué d'acteurs qui sont plutôt passifs par nature (nous l'avons vu, la grande distribution est un exemple) et d'autres qui sont plutôt actifs comme le sont les «Value Added Resellers» dans le B to B.

L'**engagement** ensuite, qui est très lié à la rémunération directe et indirecte du fournisseur pour un service attendu. Si votre partenaire trouve en votre produit la possibilité d'augmenter ses revenus et sa profitabilité grâce à votre offre, il y a de fortes chances qu'il soit «actif» à votre endroit.

Ce dernier point nous permet d'introduire deux remarques fondamentales dans l'appréhension des partenaires actifs et passifs.

Tout d'abord, un partenaire est **rarement totalement passif ou totalement actif**. Il ne s'agit là que d'une tendance qui peut être aussi sujette à interprétation. Pour bien discerner l'un de l'autre, il faut analyser l'origine de ses ventes. Viennent-elles de leads issus de l'extérieur? ou bien sont-elles le résultat d'actions de prospection qu'il a lui-même menées?

Ensuite, un partenaire peut être **passif pour certains fournisseurs et actif pour d'autres**. Nous avons qualifié Accenture de revendeur passif dans l'exemple donné. Mais la société est certainement assez active dans la commercialisation de grands ERP connus du marché.

**Ces notions d'actif de passif, qu'elles s'appliquent au marché ou aux partenaires, sont extrêmement utiles pour déterminer le nombre de revendeurs.**

Ces notions d'actif de passif, qu'elles s'appliquent au marché ou aux partenaires, sont extrêmement utiles pour déterminer le nombre de revendeurs. Elles impliquent toutefois que nous comprenions bien que la réalité de notre monde se situe dans la nuance plus que dans la couleur. Comme nous venons de le voir pour les partenaires, **un marché n'est jamais tout à fait actif ou passif**. Pour autant, nous allons maintenant essayer d'en tirer des enseignements pour déterminer la taille de notre réseau de revendeurs.

## Les Diagonales de la distribution

### Les combinaisons possible

Maintenant nous pouvons combiner les notions d'actif et de passif en associant nature du marché et des partenaires.

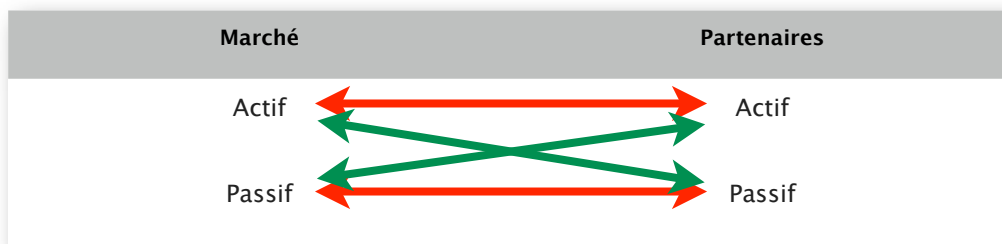
- **Marché Actif - Partenaires Actifs**

Pour reprendre l'exemple de notre boulangerie. Imaginez qu'en entrant chercher votre pain, votre boulanger vous propose d'acheter une baguette en en vantant les mérites. Vous êtes

venus pour cela, donc les efforts de celui-ci sont inutiles. C'est un «overkill». Cette combinaison n'a pas d'intérêt.

## • Marché Passif - Partenaires Passifs

Il n'est pas nécessaire d'être très intelligent pour comprendre que si vous n'avez pas de demande sur votre produit et que vos partenaires ne font aucun effort pour le promouvoir, il ne se passera pas grand chose. C'est peut-être une évidence, mais force est de constater que cette situation est plus fréquente qu'on le ne croit. Certes, elle n'est pas le résultat d'une volonté mais souvent celui d'une attente déçue vis à vis de partenaires que l'on pensait actifs et qui, en réalité, s'avèrent très passifs. Nous ne citerons pas d'exemple mais beaucoup se reconnaîtront...



Puisque ce ne sont pas dans les horizontales que nous trouvons des combinaisons satisfaisantes pour notre distribution c'est dans les diagonales qu'il nous faut trouver la solution. Et c'est sur ces possibilités que nous allons nous attarder.

## Les diagonales de la distribution

### • Marché Actif - Partenaires Passifs



C'est certainement du point de vue de la distribution, la solution la plus confortable. Les clients réclament nos produits et notre seule règle de conduite est d'être partout où le client serait susceptible d'acheter notre produit. **La seule limite théorique au nombre de partenaires est la taille du marché actif.**

Si nous devons mettre en distribution une imprimante qui est réclamée par le marché, nous allons chercher à recruter le plus grand nombre de partenaires possible à l'intérieur du périmètre actif. Mettons que le marché actif comprenne l'ensemble des consommateurs Européens, comme il y a en Europe près de 15 000 revendeurs de ce type de produits, si tous pouvaient distribuer notre produit, nous n'en serions que plus satisfait.

Un certain nombre de stratégies peuvent néanmoins nous inciter à réduire le nombre de partenaires.

**Stratégie de marque:** Si nous attachons de l'importance à notre marque et au prolongement de notre image par celle que donnent nos partenaires, nous pouvons être amenés à réduire considérablement le nombre de partenaires. Le meilleur exemple est sans doute Apple, marque volontairement sous-distribuée et essentiellement pour des contraintes de marque.

**Stratégie de pression concurrentielle:** L'idée étant ici de créer une forme de sélection en contrepartie d'un certain nombre de services, ou d'engagements. Par exemple, de disposer d'une assistance utilisateur 1er niveau, ou d'une compétence particulière.

Nous en profitons pour rappeler que pour le premier et le second point, les critères de sélection ne peuvent être arbitraires et doivent être documentés et objectifs pour être légaux.

D'autres contraintes peuvent nous inciter à réduire le nombre de partenaires. Et en premier chef, **des contraintes de coût**. Car en effet, tout revendeur représente un coût pour l'entreprise en plus des conditions commerciales qui lui sont concédées.

Il y a tout d'abord le **coût de recrutement**. Dans ce modèle là, nous optons généralement pour une «**industrialisation du recrutement**»: campagnes marketing, salons, télémarketing, etc.. qui permettent de minimiser celui-ci. D'expérience, le coût moyen d'un partenaire passif recruté sur un marché actif se situe aux alentours de €1 000 par partenaire. Nous donnons ces sommes à titre purement indicatif car elles peuvent connaître de grandes variations en fonction du business traité.

Il y a ensuite le **coût du management des partenaires**. L'intervention d'un grossiste peut limiter les coûts de gestion (au prix toutefois d'une remise supplémentaire de 1 à 7% accordée à celui-ci), mais il reste des coûts d'animation, d'information, de support, qui peuvent là encore représenter entre 3 et 5% des revenus générés. A moins de disposer de capitaux très lourds, l'accumulation de ces coûts peut amener le fournisseur à contenir le déploiement de son réseau.

## • Marché Passif - Partenaires Actifs



C'est sans-doute la situation la plus fréquente dans le B2B. On se dit que l'on n'a pas les moyens d'activer le marché donc on compte sur les partenaires pour le faire à notre place. La mauvaise nouvelle est que les partenaires ne feront pas cet effort pour rien. **Pour que cela fonctionne, il faut que la rémunération directe et indirecte du partenaire soit en rapport avec l'effort demandé et vice versa.**

Nous en profitons pour rappeler que **la remise accordée sur la vente des produits est rarement suffisante pour rémunérer les efforts du partenaire surtout en période de démarrage de business** selon la règle simple que 99% de 0 cela fait toujours 0... Dans notre prochain Channel Vitamins, nous reviendrons en détail sur cette notion.

En principe, comme dans le cas précédent, nous allons aussi chercher à recruter le plus grand nombre de partenaires possible afin de pouvoir activer le marché passif où qu'il se trouve. Les critères de marque, de compétence s'appliquent de la même façon.

En revanche **les contraintes sont lourdes et conditionnent largement le nombre de revendeurs.**

Premièrement, la **gestion de la politique concurrentielle** est ici plus délicate.

D'un côté, il faut **éviter les situations de monopole** qui sont rarement des facteurs de motivation des partenaires, sauf dans des cas très exceptionnels. L'un des plus connus étant l'attribution exclusive de la distribution des premiers iPhone à Orange en contrepartie d'investissements importants fournis par l'opérateur, accord qui fut ensuite cassé par la Commission de Bruxelles au titre de la défense de la concurrence.

D'un autre côté, il convient de **prévenir une situation de sur-distribution**, c'est à dire la mise en présence d'une concurrence mal gérée qui aboutit à l'érosion des marges, donc de la rémunération des partenaires actifs qui risquent de devenir passifs. **La gestion de la sur-distribution est extrêmement délicate** à deux titres: elle est difficilement perceptible et les actions correctrices (comme la réduction du nombre de partenaires) peut être douloureuse.

Deuxièmement, **les coûts du recrutement de partenaires et de leur animation sont beaucoup plus lourds.**

La plupart des «channel builders», au rang desquels Lemon Operations figure, s'accordent à dire que le recrutement d'un partenaire actif est à peu près **4 fois plus élevé qu'un revendeur passif** soit environ 4 000€. C'est une somme qui peut connaître de grandes variations selon les modèles envisagés mais au risque de paraître pessimiste, les situations où le coût d'un partenaire a coûté beaucoup plus que cette somme sont plus fréquentes que l'inverse. Ainsi, il n'est pas rare que des sociétés

investissent sur un personne à plein temps qui parviendra à recruter un ou deux partenaires dans l'année.

A ce coût s'ajoutent aussi **les coûts de gestion et d'animation**, un partenaire actif exigeant généralement beaucoup plus de soutien de son fournisseur. Ainsi, il faut compter un commercial channel pour 5 à 15 revendeurs, un support technique pour 15 à 30 revendeurs, un support marketing et administratif pour 30 à 40 revendeurs. Toutes ces données sont des moyennes qui peuvent connaître de grandes disparités selon les business.

Enfin, **l'accompagnement marketing du revendeur** pour sa propre animation ou le développement de son marché se traduit par une enveloppe budgétaire qui lui est accordée soit en fonction de son chiffre d'affaires soit de façon arbitraire en fonction des actions proposées. Cette enveloppe budgétaire aussi appelée MDF (Marketing Development Funds) ou Co-op est évaluée entre 1% et 8% du chiffre d'affaires généré.

Ces sommes qui peuvent paraître effrayantes pour tout nouveau venu dans la distribution sont à mettre en regard des revenus générés par les dits revendeurs. Et si l'investissement de départ peut être conséquent, s'il est bien géré **il s'avère l'un des plus rentables qu'une entreprise puisse effectuer.**

Nous avons maintenant les clés qui vont nous permettre de définir le nombre de revendeurs souhaitable pour notre entreprise. Au final, elles sont dépendent de la réponse à 3 questions essentielles:

1. Quelle est la **taille de mon marché actif**?
2. Quelle est ma **stratégie d'activation de marché**? Est-ce qu'elle relève de mon marketing ou de mes partenaires ou des deux?
3. Quelle est ma **capacité d'investissement**?

Pour aider à la maîtrise de ces questions, et surtout de leur réponse, nous allons reprendre 4 cas pratiques.

Description	Critères	Nombre de partenaires
Grande entreprise lançant une nouvelle gamme de micro-ordinateurs plus performants que leurs concurrents et offrant des marges au moins équivalentes	<p>Marché actif très important car le produit est peu disruptif et répond à une attente forte de ce marché</p> <p>Campagne de publicité dans média à large audience</p> <p>Pas de contrainte particulière concernant la marque</p>	<p><b>Le plus grand nombre possible de revendeurs passifs (plusieurs milliers)</b> pour permettre aux clients d'acheter le produit là où ils ont l'habitude d'acheter</p> <p>Recrutement <b>d'un ou deux grossistes</b> pour gérer les commandes et éviter inflation des coûts administratifs</p>
Société moyenne lançant une solution de CRM très innovante et différente dans le principe des solutions existantes	<p>Même si le marché de la CRM est important, le marché actif de cette solution est faible car le produit est très disruptif avec l'existant</p> <p>Comme le produit pour être adopté réclame l'assistance d'une personne, la mission d'activation du marché est confiée aux partenaires</p> <p>La société est par ailleurs très profitable et considère la réussite de la solution comme stratégique</p>	<p>Une <b>cinquantaine de revendeurs</b> actifs bien répartis sur l'ensemble du territoire avec pas plus de 2 ou 3 revendeurs sur une même zone de chalandise.</p> <p>Un programme agressif de génération de demande est mis à disposition des nouveaux partenaires</p>

Description	Critères	Nombre de partenaires
Start Up lançant une nouvelle solution de visio conférence qui permet de réaliser des événements en ligne en substitution ou en complément d'événements réels	Le marché actif est encore assez faible même si le marché passif est lui très important et très réparti sur l'ensemble des secteurs d'activité surtout dans les activités liées au marketing ou à la communication La société dispose d'investissements mais qui restent assez limités	<b>Recrutement de 2 ou 3 revendeurs actifs spécialisés</b> en commercialisation de solutions de téléphonie (qui pourront proposer le produit en marque blanche) <b>Recrutement d'une trentaine d'agences de communication événementielle</b> (revendeurs passifs) qui pourront proposer le produit en complément de leurs événements sur site et donc leur amènera un complément de revenus récurrents
Société spécialisée dans la gestion des câblages électriques pour les métiers du bâtiments. Nouvelle solution en SaaS qui permet de simuler son schéma de câblage sur Internet et l'intégrer dans des plans mis en place par d'autres logiciels	Marché passif très spécialisé et assez facilement identifiable même s'il est très réparti entre électriciens, sociétés d'ingénierie, de BTP... L'activation est confiée au main des partenaires avec un accompagnement fort de l'éditeur.	<b>Recrutement de 2 ou 3 revendeurs au niveau national</b> qui connaissent bien le problème et qui sauront guider le client. Chaque revendeur est sur une zone de chalandise qui lui est propre. Un travail de collaboration très proche est mené avec l'éditeur pour organiser des séminaires sur la cible déterminée (partiellement financé par l'éditeur).

Ce que nous pouvons déduire de ces situations c'est qu'il n'existe pas de modèle mathématique que nous puissions appliquer avec succès dans n'importe quelle situation. **C'est naturellement la connaissance de son marché et l'expertise du business qui feront la différence**, en prenant en compte les clés que nous avons essayé de mettre en évidence.

Maintenant que nous avons déterminé, les raisons pour lesquelles nous pouvons être amenés à distribuer nos produits par le biais de partenaires et que nous avons ici essayé d'en définir le nombre, reste maintenant une question essentielle: **pour quelle raison un partenaire nous choisira nous et pas un autre**, et c'est ce que nous développerons le mois prochain.



### *Formation au Recrutement et la Gestion de Partenaires SaaS/Cloud*

**4 jours qui vont vous faire gagner des années...**

Renseignements et inscription:

[http://www.amiando.com/Formation\\_Parteneires\\_Nov\\_2010.html](http://www.amiando.com/Formation_Parteneires_Nov_2010.html)

email: [info@lemon-operations.com](mailto:info@lemon-operations.com)

**Prochaine  
Session**

**4,5 & 18,19  
Novembre  
2010**

**Paris 16ème**