

Keep Growing · Livre blanc 19

Réseau de *partenaires*

*Pourquoi, quand et comment le monter ?
Et comment le faire vivre ?*



Préparer.

Contractualiser.

Animer.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

Monter un réseau : la bonne question d'abord	3
I	<i>Partie I • Préparer</i>
	Bien se préparer 4
	Quel type de partenaire ? 5
	Le bon partenaire, le bon profil 6
	Quel investissement ? 7
II	<i>Partie II • Contractualiser</i>
	Le contrat, pierre angulaire de la relation 8
	Ce que dit le droit 9
III	<i>Partie III • Animer</i>
	Développer, retenir, animer 10
	Le programme partenaires 11
	Gérer le réseau dans le temps 12
IV	<i>Partie IV • Réseaux hybrides</i>
	Partenaires et ventes directes 13
	L'expérience client, quel que soit le canal 14
	Une organisation qui évite les conflits 15
	Se préparer à une nouvelle aventure 16
Où en es-tu ?	17
Aller plus loin, sources	18

La chronique

Onze épisodes suivent Camille, dirigeante d'un éditeur de logiciel, et Gilles, son premier partenaire intégrateur. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale

Monter un réseau : la bonne question d'abord

Créer un réseau de partenaires est un moment clé dans la vie d'une entreprise. Le chiffre d'affaires prend de l'ampleur, il faut rationaliser l'effort commercial, attaquer un nouveau pays, ou tes concurrents ont déjà des partenaires. Tu en conclus que la vente directe seule, ça va cinq minutes.

Il est peut-être temps de changer de braquet. Peut-être seulement : la tentation est forte de décharger ses ressources commerciales ou de multiplier les canaux pour accélérer. Avant de te lancer, pose-toi ces questions.

Avant de te lancer

- 1 Est-ce vraiment une bonne idée ?
- 2 Quel est l'objectif ?
- 3 Qui sont les bons partenaires ?
- 4 As-tu les moyens financiers, humains et organisationnels de tes ambitions ?
- 5 Et une fois le réseau monté, comment le faire progresser ?

Quelle valeur le partenaire apporte-t-il au client, que tu ne peux pas apporter seul ?

La question qui décide de tout.

Chronique · 1 / 11

La tentation

Camille dirige un éditeur de logiciel de gestion pour PME. Elle veut couvrir trois régions sans recruter, et signer avec tous ceux qui se présentent. Son associé lui demande ce que ces partenaires apporteront au client qu'elle ne peut pas apporter seule. Elle n'a pas la réponse.

Partie I · Préparer

Bien se préparer

Demande-toi d'abord pourquoi ce réseau compte pour ton entreprise, et si c'est le bon moment.

Le moment

Trop tôt

Tu t'épuises faute de notoriété.

Le bon moment

Le réseau prolonge une offre déjà reconnue.

Trop tard

Tes ressources sont déjà consommées.

Six étapes, de la stratégie à l'animation



Chronique · 2 / 11

Pas encore

Hors de sa région, personne ne connaît sa marque. Un partenaire devrait tout expliquer, sans appui. Camille décide de consolider d'abord deux références clients dans les régions visées, avant de recruter.

Quel type de partenaire ?

Les bons partenaires ne sont pas seulement ceux qui veulent de toi. Commence par l'objectif du réseau : as-tu besoin de prescripteurs, de revendeurs, d'intégrateurs, de partenaires technologiques ? Et qu'attends-tu d'eux : du marketing, des contacts sur un nouveau marché, du support, de la formation, de la vente, un service additionnel ?

	Prescripteur	Revendeur	Revendeur à valeur ajoutée	Intégrateur	Partenaire techno.
Développement de prospects	●	●	●	—	○
Marketing	●	●	●	—	●
Vente	—	●	●	○	○
Support client	—	○	○	●	●
Formation des clients	—	○	○	●	—
Revente de services tiers (cloud, logiciels)	—	—	●	○	—
Intégration dans une solution complète	—	—	—	●	—

● Oui ○ Selon le cas — Non

Une typologie de repère, pas une règle uniforme : choisis le partenaire à partir du service attendu.

Chronique · 3 / 11

Le service avant les noms

Au lieu d'une liste de noms, Camille écrit ce qu'elle attend : installer le logiciel et former les utilisateurs chez le client. Ce ne sont pas des revendeurs qu'il lui faut, mais des intégrateurs.

Le bon partenaire, le bon profil

Regarder dans la même direction

Au-delà de l'intégration avec ton offre, vos deux entreprises sont-elles compatibles : même vision, mêmes marchés, même volonté de croissance ? Le partenaire a-t-il une réelle capacité à vendre : force commerciale, marché couvert, type de clients, capacité à facturer, marketing, organisation, valeurs ? En B2B et en B2C, sur un même métier, les enjeux et les profils diffèrent souvent. Le profil détermine aussi l'accompagnement à fournir : un revendeur n'est pas autonome. Soigne le choix des premiers partenaires : ce sont eux qui donnent le ton, et qui coûtent le plus.

Savoir décider vite

Certaines entreprises sont plus réactives que d'autres. Selon ton offre, mieux vaut parfois viser des structures plus petites, capables de s'organiser vite, que de grands comptes. Ceux-ci apportent caution et volume, mais au prix d'une longue négociation et d'un temps de latence sur le marché.

Pourquoi s'intéresserait-il à toi ?

C'est la question qu'on oublie. Un partenaire s'intéresse à ton offre pour deux raisons : elle s'aligne sur sa stratégie et accélère sa croissance, ou elle résout un de ses problèmes, identifié ou non. Dans ce second cas, étudie sa stratégie et construis une proposition de valeur personnalisée, présentée au bon niveau.

Soigne le choix des premiers partenaires : ce sont eux qui donnent le ton, et qui coûtent le plus.

Chronique · 4 / 11

Le premier partenaire

Gilles dirige un petit intégrateur régional. Moins prestigieux qu'un grand groupe, mais il décide en une réunion et connaît les PME de son territoire. Camille le choisit : c'est lui qui donnera le ton.

I Préparer

II Contractualiser

III Animer

IV Réseaux hybrides

Quel investissement ?

La politique de prix. Sans forte notoriété, le schéma de marges est à construire avec soin : combien laisser, et à qui ? Un grossiste qui vend du volume ne peut prétendre à la marge d'un intégrateur. Il s'agit de créer un intérêt réel pour ton offre sans tuer la vente directe : l'organisation doit éviter que les canaux se cannibalisent. Pose dès le départ des principes justes de partage de la valeur.

Canal	Service	Complexité	Remise
Grossiste, détaillant			La plus basse
Revendeur			Intermédiaire
Revendeur à valeur ajoutée			Plus élevée
Intégrateur, OEM			La plus élevée

Des positionnements qualitatifs, pas un barème universel.

Une relation équilibrée. Un partenariat se caractérise par un poids symétrique des deux parties ; sinon, on retombe dans une relation client-fournisseur. Donne aussi aux partenaires les moyens d'adresser le marché : formations, campagnes marketing, support, suivi des achats et des ventes, gestion des stocks et des retours. Ces coûts se provisionnent, quelle que soit ta taille.

Les coûts à prévoir

suivi

distribution

support

marketing

formation

animation

management

intégration

Une entreprise qui crée un réseau parce qu'elle manque de moyens financiers, humains ou de temps prend rarement la bonne décision.

Chronique · 5 / 11

La marge juste

Gilles demande la remise d'un grossiste. Camille raisonne à l'inverse : ce qui justifie sa marge, c'est le service qu'il rend au client, pas le volume. Ils fixent une remise liée à l'installation et à la formation.

Partie II · Contractualiser

Le contrat, pierre angulaire de la relation

Le contrat organise la relation avec le client final et les obligations de chacun envers lui. Il fixe le mode de distribution, protège ton offre et ta propriété intellectuelle, organise la création et le partage de valeur, et prévoit les conditions de sortie. Il se construit sur mesure, selon la criticité de l'offre, le type de partenaire et le type de client final.

Ce que le contrat organise***Relation***

Client final et obligations
offre et propriété
intellectuelle

Économie

Création et partage de
valeur
mode de distribution

Évolution

Conditions de sortie
adaptation dans le temps

**Un contrat trop lourd devient vite inutilisable.
Prévois qu'il évolue avec la relation, et garde-le
orienté vers l'activité.**

Chronique · 6 / 11**Le contrat illisible**

Le premier projet de contrat est si épais que personne ne le lit jusqu'au bout. Camille le ramène à l'essentiel : obligations envers le client, partage de la valeur, conditions de sortie. Et une clause de révision annuelle.

Ce que dit le droit

Encadré général, en droit français. Il ne remplace pas le conseil d'un avocat, indispensable avant de signer.

Mode de distribution

Les formes courantes : distribution simple, sélective (partenaires choisis sur critères objectifs), exclusive (territoire ou clientèle réservés), franchise, agence commerciale. Chacune a son régime et ses limites au regard du droit de la concurrence

Prix de revente

Imposer un prix de revente minimal est interdit (**art. L442-5 du Code de commerce**). Un prix conseillé reste possible

Fin de la relation

Rompre brutalement une relation commerciale établie, sans préavis écrit suffisant au regard de sa durée, engage ta responsabilité (**art. L442-1 II du Code de commerce**)

Agent commercial

En fin de contrat, l'agent commercial a en principe droit à une indemnité (**art. L134-12 du Code de commerce**)

Récompenses aux commerciaux du partenaire

Voyages, primes ou cadeaux versés par toi aux salariés d'une autre entreprise sont des rémunérations versées par un tiers, soumises à cotisations sociales (**art. L242-1-4 du Code de la sécurité sociale**). Ils posent aussi des questions de conformité et de prévention de la corruption

Chronique · 7 / 11

Le prix plancher

Camille voulait interdire à Gilles de vendre sous un certain prix. Son avocat l'arrête : imposer un prix de revente minimal est interdit. Elle publie un prix conseillé, et garde la main sur ses propres remises.



Partie III · Animer

Développer, retenir, animer

Développer

Recruter de nouveaux partenaires, augmenter le volume de chacun

Retenir

Garder un programme attractif

Animer

Poser et faire vivre les règles de gestion

Cela suppose des services, des plans, un nombre de partenaires par pays : quelle est ta capacité de développement, et combien de partenaires te faut-il pour atteindre tes objectifs ? Recruter, c'est aussi tirer les leçons de ce qui n'a pas marché, et de ceux qui ont dit non.

Former et outiller

Les connaissances de ton réseau doivent rester à jour. Faut-il des compétences spécifiques pour vendre ton offre ? Les commerciaux ou techniciens des partenaires doivent-ils être certifiés, combien, à quelle fréquence ? Comment fixer ce budget : sur les achats, sur les ventes, au cas par cas ?

Mesurer

Comment sais-tu qu'un partenaire est performant : satisfaction client, croissance, part de marché, chiffre d'affaires, marge ?

Créer des niveaux

Seulement ensuite viennent les niveaux de partenariat : des catégories qui donnent des avantages (marge, budget marketing, challenges) contre des obligations (commerciaux dédiés, certifications, chiffre d'affaires minimum). Tout l'art est de créer des niveaux vers lesquels les partenaires ont envie d'évoluer.

Le marketing

Au-delà des supports (présentations, fiches produits), de quels moyens tes partenaires disposent-ils pour générer de la demande ? Un budget de marketing partagé, où tu finances une partie des campagnes, est courant. Reste à définir lesquelles, pour quelle audience, à quelle fréquence.



Illustration générée · scène fictive

I Préparer

II Contractualiser

III Animer

IV Réseaux hybrides

Le programme partenaires

Quatre leviers, à relier entre eux : ce que le partenaire apprend, ce qu'il reçoit pour générer de la demande, ce qu'il gagne, et ce qui rend ses progrès visibles.

01

Formation et certification

Maintenir les compétences et la qualité de service

02

Génération de demande

Définir les moyens et les règles

03

Incitations

Associer les avantages aux contributions attendues

04

Reconnaissance

Rendre visibles les progrès et les réussites

Chronique · 8 / 11

Deux niveaux

Camille crée deux niveaux de partenariat. Pour accéder au second, il faut des collaborateurs certifiés. Gilles fait certifier son équipe dans le trimestre : il veut le budget marketing qui va avec.

Gérer le réseau dans le temps

Animer un réseau de revendeurs est un travail de longue haleine. Il demande souvent de créer des postes dédiés, responsable des partenaires ou commerciaux partenaires, pour travailler la croissance, faire monter les vendeurs en compétence, gérer la facturation et les stocks, assurer le support. Le partenaire doit être aligné sur ta vision ; les objectifs du partenariat, mesurables et orientés résultats. Fais régulièrement le point avec lui : c'est une relation entre partenaires, pas entre client et fournisseur.

Garder les partenaires motivés. L'argent n'est pas le seul moteur. Mettre en avant les meilleurs, reconnaître leur efficacité, partager les succès font partie des clés. Système de points, voyages, cercle restreint consulté sur l'évolution de l'offre : les formes varient. Vérifie leur traitement social et fiscal avant de les lancer (voir page 8).

La revue partenaire, chaque trimestre

Compétences	Les personnes formées savent-elles délivrer le service ?
Activité commerciale	Quelles affaires progressent, et qui les porte ?
Expérience client	Quels retours appellent une correction commune ?

Chronique · 9 / 11

La revue du trimestre

Premier point formel avec Gilles. Trois questions : compétences, affaires, retours clients. Un client se plaint d'une formation trop courte. Ils ajoutent une demi-journée, financée à deux.

IV

Partie IV · Réseaux hybrides

Partenaires et ventes directes

Avec un réseau de partenaires, souvent à plusieurs niveaux, les ventes indirectes finissent par cohabiter avec les équipes directes. La question n'est plus pourquoi, mais comment gérer ce modèle hybride. Quatre objectifs :

- 1 La satisfaction client, sans renvoi de balle : « Ce n'est pas chez nous, voyez avec l'autre. »
- 2 Pas de cannibalisation entre canaux, grâce à une proposition de valeur claire pour chacun.
- 3 Une organisation efficace, en marketing comme en vente, pour éviter les doublons d'affaires.
- 4 Une politique de prix claire, qui respecte les efforts de chacun.

Quatre modèles, du direct à l'hybride

Direct, canal unique

Un canal direct



Direct, multicanal

Plusieurs canaux directs



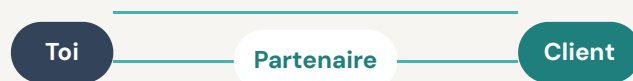
Indirect, multicanal

Des partenaires



Hybride, omnicanal

Direct et partenaires ensemble



L'expérience client, quel que soit le canal

Le client exige la même qualité, qu'il achète directement à l'industriel ou à un partenaire. Ce n'est pas son affaire.

Deux écoles

Certaines marques, comme Apple avec ses espaces dédiés chez des distributeurs, forment le personnel des revendeurs pour reproduire la même expérience partout. D'autres segmentent volontairement : une expérience pour le particulier, une autre pour la PME, une autre pour le grand compte.

Partir des attentes du client

Un particulier, un indépendant, une PME et un grand compte n'attendent pas la même chose. Un grand compte en téléphonie, par exemple, attend la gestion de toute sa flotte : équipements identifiés, cycle de vie géré, location, administration à distance, sécurité. La meilleure expérience est celle qui correspond au service dont le client a besoin.

Construire avec le partenaire

Imposer un niveau d'expérience dans un réseau qui n'est pas le tien demande de l'innovation et des programmes pour former des personnes qui ne sont pas tes salariés. Les grands éditeurs de logiciels et fabricants de réseaux, qui déploient leurs offres par leurs partenaires, conditionnent souvent la revente à des certifications.

Piloter la qualité

Une fois l'expérience construite, pilote-la : teste-la, ajuste-la, valide-la, avec des indicateurs clairs. Partage avec tes partenaires la même philosophie du service client. Certains clients voudront toujours passer en direct : l'expérience indirecte doit être irréprochable.

L'indirect n'est pas un service au rabais

Proposer une expérience différente selon les canaux, c'est accepter de laisser une part de la valeur au partenaire, pour qu'il ait un avantage à offrir. Trop souvent, on confie aux autres ce qu'on ne sait pas faire. Mais l'indirect est aussi, souvent, le seul moyen de s'implanter là où l'on n'a ni point de vente ni force commerciale. Casse la barrière mentale qui assimile indirect et qualité dégradée.

Une organisation qui évite les conflits

La cohérence des modèles économiques

Dans un modèle hybride, trois ou quatre types de canaux cohabitent souvent, chacun avec son modèle économique et ses incitations. Une politique de prix différenciée doit être limpide et cohérente.

La cohérence des affaires

En B2C, c'est simple : le client entre dans un point de vente, on le sert. En B2B, plusieurs acteurs peuvent traiter la même affaire. Pose vite des règles : qui reçoit le contact entrant, un seul acteur ou plusieurs ? Qui est prioritaire ? Qui a droit à quelle remise supplémentaire ?

Éviter deux équipes sur la même affaire



Chronique · 10 / 11

Le même prospect

La même semaine, un commercial de Camille et l'équipe de Gilles appellent le même prospect. Le client s'agace. Camille écrit la règle : le compte revient à qui l'a enregistré en premier, avec un responsable nommé.

Se préparer à une nouvelle aventure

Construire un réseau demande d'abord une réflexion (est-ce le bon moment ?) puis une organisation (qui vend quoi, à qui, comment, à quel prix ?). C'est un vrai métier, qui demande du temps, des processus et des personnes. Quand une entreprise s'y lance, elle ne peut pas le faire à moitié.

Les formes sont multiples : franchise, marque blanche, groupements. Des professions longtemps indépendantes, comme les pharmacies ou les experts-comptables, se sont regroupées en réseaux. La question de fond reste la même : comment apporter plus de valeur au client final, une valeur que l'entreprise ne peut pas créer seule, faute de territoire ou de ressources ?

67 %

des acheteurs B2B préfèrent un parcours d'achat sans commercial. *Gartner, 2026.*

Le rôle des équipes commerciales change. Trouver le bon équilibre entre vente traditionnelle, vente en ligne et réseau de partenaires devient un chantier à part entière.

Chronique · 11 / 11

Le client ne voit pas le canal

Un client signé par Gilles appelle directement Camille pour un problème. Elle ne le renvoie pas vers son partenaire : elle règle le sujet avec Gilles, à trois. Le client ne sait pas qui l'a servi, seulement qu'il l'a été.

Où en es-tu ?

Note chaque affirmation : oui, 2 points ; en partie, 1 ; non, 0.

		Oui	En partie	Non
1	Tu sais dire, en une phrase, ce que le réseau apporte au client final que tu ne peux pas lui apporter seul	☐	☐	☐
2	Tu as choisi le type de partenaire (prescripteur, revendeur, intégrateur, partenaire technologique) avant de chercher des noms	☐	☐	☐
3	Tes critères de sélection des partenaires sont écrits et appliqués à chaque candidat	☐	☐	☐
4	Tu as chiffré l'investissement : équipe dédiée, formation, outils, marges consenties	☐	☐	☐
5	Ton contrat a été relu par un avocat : mode de distribution, territoire, prix, fin de relation	☐	☐	☐
6	Ton programme partenaires fixe des niveaux, des engagements et des avantages clairs	☐	☐	☐
7	Les règles entre tes ventes directes et ton réseau sont écrites, et chacun les connaît	☐	☐	☐
8	Tu revois la performance de chaque partenaire au moins une fois par trimestre	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

0 à 6

Ton réseau repose sur des intentions. Reviens à la question de départ : quelle valeur pour le client final ? Tant qu'elle n'est pas claire, n'ajoute aucun partenaire.

7 à 12

Les bases sont là, mais l'animation et les règles de canal restent floues. C'est là que naissent les conflits et les partenaires dormants.

13 à 16

Ton réseau est piloté. L'enjeu devient de le faire grandir sans perdre la cohérence de l'expérience client.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Un réseau de partenaires amplifie ce que ton organisation commerciale sait déjà faire, et ses défauts avec. Pulse 360 croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour trouver ce qui bloque vraiment.



SCANNER

QUATRE DIMENSIONS MESURÉES

1

Vision partagée

Le cap et les priorités sont-ils compris de tous ?

2

Collaborateurs alignés

Les compétences et la coopération permettent-elles d'agir ?

3

Fonctionnement optimal

Les processus, outils et rituels facilitent-ils le travail ?

4

Confiance et respect

Le dialogue permet-il de faire remonter les difficultés ?

Questionnaires, entretiens ciblés, analyse croisée, puis restitution collective. Tu repars avec un plan d'action à 30, 60 et 90 jours.

Startup

Scaleup-PME

Entreprise

keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

TROIS FAÇONS DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Teach You

On forme ton équipe, elle applique.

Done With You

On construit avec toi, ton équipe garde la main.

Done For You

On prend le sujet en charge, tu décides.

KeepGrowing · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Sources. Gartner, 2026 : Gartner Sales Survey Finds 67% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Experience. Code de commerce, art. L442-1 II, L442-5, L134-12 ; Code de la sécurité sociale, art. L242-1-4 (Légifrance, textes consolidés). L'encadré juridique est général et ne remplace pas le conseil d'un avocat. La chronique de Camille et Gilles est un cas fictif. Toute la collection : keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale