

Chapitre 8

Animer un réseau de partenaires

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Animation, stimulation et développement de réseaux	Efficience et rentabilité des actions de dynamisation du réseau

Compétence	Critères de performance
Mobiliser un réseau de partenaires et évaluer les performances	Renforcement des liens au sein du réseau Efficacité des partenariats

Savoirs associés
Management <ul style="list-style-type: none"> • Management du réseau de vente (animation, communication) • Pilotage de l'activité commerciale Savoirs technologiques/web <ul style="list-style-type: none"> • Applications et logiciels de relation réseau • Outils de communication et de gestion commerciale • Databases de données réseau

Vos objectifs (p. 136)

I. Fixer des objectifs et décider des outils

1. Formulez les objectifs du réseau Lafayette Conseil en utilisant la méthode SMART.
Comparez-les à ceux des adhérents.

Les objectifs du réseau Lafayette Conseil (fiche ressource 1) sont les suivants :

Atteindre une taille critique permettant de négocier avec les répartiteurs	Spécifique : ce modèle économique permet d'accroître la marge
L'expansion suppose l'arrivée de 50 officines supplémentaires d'ici la fin de l'année	Mesurable : le réseau devrait compter 200 pharmacies Lafayette d'ici à fin 2018
Les adhérents réalisent un chiffre d'affaires moyen de 5,5 millions d'euros annuels	Atteignable : cet objectif s'obtient après quelques années d'exercice et s'appuie sur une répartition équilibrée des trois types de recettes (médicaments remboursés, automédication, compléments alimentaires)
Être l'officine <i>top of mind</i> des Français	Réalisable : depuis plus de 10 ans, l'enseigne maintient son développement en densifiant son maillage sur l'ensemble du territoire, sa notoriété et le taux de satisfaction des clients/patients sont très élevés (annexe 3) grâce à une digitalisation systématique des officines (click & collect, Scan Ordo)

Proposer une offre large et diversifiée	Temporellement définis : 200 accords-cadres ont été d'ores et déjà signés par le réseau avec les marques partenaires. Lafayette a créé quatre marques et en lance huit de plus en 2018
---	---

NB : plus d'objectifs peuvent être choisis et formulés en accord avec la méthode SMART (voir exemples fiche ressource 1).

Les objectifs des adhérents sont ceux que des entrepreneurs individuels peuvent avoir :

- résister à l'intensité concurrentielle ;
- maintenir la marge commerciale ;
- maintenir et accroître le chiffre d'affaires ;
- élargir le référencement ;
- fidéliser la clientèle.

Il apparaît qu'en atteignant ses objectifs, le réseau permettra aux partenaires de réaliser les leurs.

Complément

♦ Les étapes du développement du réseau Lafayette Conseil :

(www.lafayetteconseil.com/nos_enseignes.php, rubrique Historique)

1995. Création de la première pharmacie Lafayette à Toulouse par le Dr Masson

2001. Création de la parapharmacie Lafayette à Toulouse par le Dr Masson et M. Wurfel

2005. Lancement du réseau Pharmacie Lafayette

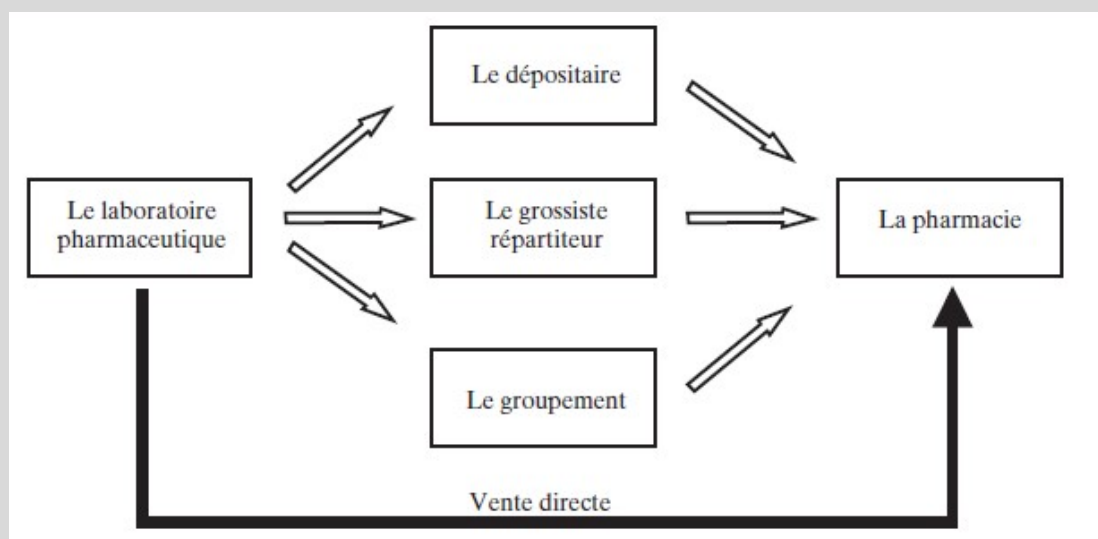
2012. Transfert de la parapharmacie de Toulouse pour créer la plus grande parapharmacie de France (+ de 1 000 m²)

2017. Lafayette Conseil anime un réseau de 140 pharmacies Lafayette et 44 magasins Optique Lafayette.

Complément

♦ Les spécificités du secteur de la pharmacie :

- la franchise est interdite dans le secteur de la pharmacie (annexe 1) mais la forte intensité concurrentielle du secteur rappelle la nécessité d'un partenariat qui pousse de nombreuses officines à se regrouper. Objectif Pharma a lancé son enseigne Wellpharma (104 officines), et d'autres se développent également sur le même modèle, par exemple Lafayette Pharmacie (138 points de vente) ou Pharmabest ;
- les canaux de distribution des médicaments :



2. Décrivez les caractéristiques de la culture Lafayette Conseil. Quelle est sa proposition de valeur ? Commentez le positionnement du réseau.

Lafayette Conseil a une très forte identité de marque : le groupe toulousain arbore une croix occitane sur ses devantures, présente dans le blason de nombreuses communes du Sud-Ouest. Même si le développement du réseau ne se limite pas à la région Occitanie :

- dans le Sud-Ouest : cet élément rend les officines du groupe familières aux yeux des clients et renforce donc la proximité de l'enseigne et le sentiment d'appartenance à une communauté régionale ;
- dans le reste du pays : elle colore l'identité de l'enseigne des valeurs traditionnellement attachées à l'Occitanie (tolérance et ouverture).

La culture de Lafayette Conseil est rappelée au travers des communiqués de la marque et dans chacun de ses messages : service du client, expertise et accessibilité.

La proposition de valeur de l'enseigne résume son positionnement : « la santé pour tous ». Lafayette Conseil veut devenir l'enseigne de référence des Français en matière de santé.

II. Accueillir et accompagner les partenaires

3. Quels leviers commerciaux leur proposez-vous d'actionner pour développer leur chiffre d'affaires et leur marge ?

Les leviers principaux sont :

- la relation client : programme de fidélisation « Lafidélité »
- l'acquisition de clients : grâce à la digitalisation des officines et au choix de l'omnicanal (click & collect, livraison en 48 heures, etc.) ;
- une politique tarifaire adéquate : stratégie de prix de pénétration ;
- un merchandising cohérent en libre accès avec des univers distincts.

Les partenaires du groupement bénéficient d'une aide lors de l'ouverture et d'un soutien commercial incluant, en particulier, une formation aux produits de la marque Lafayette.

4. Rédigez un guide rapide récapitulant les ressources mises en place par le réseau. Identifiez les services dont bénéficieront les nouveaux adhérents.

Guide des ressources réseau

- un plateau logistique amélioré grâce à un *back-office* performant et une gestion des approvisionnements *via* Alliance Healthcare France ;
- une veille réglementaire ;
- la mise au point de processus d'interaction avec le client : click & collect, Scan Ordo, etc. ;
- l'agencement des officines en univers dédiés ;
- les outils de communication utilisés sur les points de vente.

Services aux nouveaux adhérents

- une direction du développement entièrement dédiée à l'accompagnement des nouveaux arrivants ;
- un suivi permettant le pilotage de leurs actions ;
- une école de formation.

L'arrivée de deux officines est une chance pour le réseau car le maillage, en se renforçant, accroîtra la visibilité de l'enseigne.

Pour aller plus loin

- ♦ www.lafayetteconseil.com/nous_rejoindre.php
- ♦ jeminstalle-pharmacielafrayette.com/#anchor1

III. Informer et motiver les partenaires

5. Quelles actions de communication interne recommandez-vous pour favoriser l'intégration des deux officines au sein du réseau ?

Communication descendante : les nouveaux arrivants auront besoin d'être informés sur la stratégie du réseau, les marques Lafayette et les consignes informationnelles. Le flux d'information est donc descendant.

Communication digitale : les deux officines doivent se digitaliser pour bénéficier des processus conçus par le réseau pour améliorer la relation client. En interne, ils pourront compter sur un extranet ou des newsletters destinées à leur apporter l'information nécessaire.

Organisation d'événements : Le premier est l'inauguration de l'officine, ce sera un temps fort, soutenu par la communication de Lafayette Conseil. Par la suite, des réunions et séminaires permettront de rencontrer la direction commerciale mais aussi de faire la connaissance des autres partenaires. L'objectif est de créer un sentiment d'appartenance pour une mobilisation autour de valeurs communes.

6. Quelles formations mettez-vous en place pour les pharmaciens et leur personnel ? Expliquez les effets recherchés.

Lafayette Conseil développe ses propres marques, il sera donc nécessaire de mettre en place des formations ponctuelles avant chaque lancement. Ces formations seront internes car seul le réseau dispose des savoir-faire requis pour présenter l'offre de produits et l'argumentaire commercial préconisé.

Lorsque les pharmaciens devront être formés à d'autres marques, la formation pourra être externe, organisée par exemple par le service commercial du laboratoire concerné.

Une formation individuelle peut être envisagée avant l'ouverture de l'officine pour le pharmacien propriétaire : ses compétences managériales peuvent ainsi être améliorées et l'apprentissage des processus dédiés se fera à cette occasion. Cette formation participe à l'effort d'intégration du nouveau venu.

Des formations collectives compléteront le dispositif pour renforcer le sentiment d'appartenance au réseau.

Enfin, les formations récurrentes permettront une remise à niveau des partenaires (en particulier en matière de législation).

7. Comment mobilisez-vous les officines de votre secteur autour du projet de réseau ?

Le groupement met de nombreux moyens en place pour motiver ses partenaires : la force de son identité de marque est un indéniable atout. L'animation du réseau passe par l'organisation de fréquentes formations mais aussi par des réunions d'information destinées à faire participer les membres aux décisions stratégiques du réseau.

Si, à son arrivée, le partenaire bénéficie d'une communication descendante, des canaux ascendants doivent rapidement être maîtrisés par le partenaire pour faire remonter son retour d'expérience et ses suggestions.

La direction administrative et financière du groupement opère un suivi des officines, il est alors possible de valoriser les pharmaciens ayant obtenu des résultats particulièrement élevés en communiquant sur leur réussite en interne et en leur demandant de témoigner auprès des autres partenaires pour partager leur excellence.

En cas de classement en interne, les partenaires trouvent une source de motivation dans le fait de pouvoir progresser visiblement d'une période sur l'autre. Cette émulation joue un rôle important dans la motivation des partenaires.

Enfin, le réseau peut récompenser les officines les plus rentables, les plus innovantes en leur remettant un trophée lors d'un séminaire annuel.

Applications

1. Coordonner le réseau (p. 147)

NIVEAU MAÎTRISE

1. Quel est le projet structurant de Convi'Sports ? Rappelez les objectifs d'un réseau et les principes de la franchise.

Convi'Sports est un réseau conventionné par la FFF qui regroupe des complexes sportifs indépendants. Le savoir-faire de Convi'Foot, l'association à l'origine du projet, sert de base au développement d'animations sportives. Le succès du Convifive (tournois de foot 5) permet aujourd'hui d'envisager le lancement des Convi'Games, mini-Jeux Olympiques pour les enfants. La cible s'élargit donc et les centres sportifs susceptibles de devenir adhérents ne sont pas forcément dédiés au football.

Les objectifs du réseau sont de dupliquer un modèle ayant fait ses preuves et de profiter des potentialités de chacun en mutualisant les ressources.

Les objectifs du réseau Convi'Sports sont les suivants :

- atteindre une taille critique : afin de mieux négocier ses partenariats et permettre ainsi à ses membres de bénéficier de conditions opérationnelles optimales ;
- négocier avec les fournisseurs : pour être plus attractifs aux yeux de la cible et dégager une marge plus importante ;
- densifier le maillage territorial : pour se rendre plus visible aux yeux de la cible et renforcer sa position vis-à-vis de la concurrence ;
- recruter de nouveaux membres : et ainsi croître ;
- construire une notoriété à l'échelle de la zone d'implantation : afin de renforcer son attractivité à la fois aux yeux de la clientèle et des partenaires potentiels.

La franchise semble un mode de développement approprié car :

- Convi'Sports a développé un réel savoir-faire qu'il est possible de partager avec les membres d'un réseau ;
- ses relations privilégiées avec certains partenaires permettent au réseau de d'ores et déjà pouvoir offrir un soutien réel tout en rendant le réseau attractif aux yeux de nouveaux membres ;
- la franchise permet d'étendre le maillage territorial, ce qui correspond à la stratégie du réseau ;
- la franchise aide à rapidement atteindre une taille importante, gage de pouvoir de négociation accru.

2. Quelles ressources le groupe Convi'Sports offre-t-il à ses adhérents ?

Les adhérents bénéficient des ressources suivantes :

- outils de gestion des vidéos ;
- organisation de tournois et championnats et accès aux compétitions Convifive ;
- statistiques des joueurs ;
- accompagnement des gérants au quotidien ;
- formations, réunions et séminaires ;
- communication et visibilité nationale, *community management* ;
- partenariats existants avec les fournisseurs de biens et services nécessaires aux activités des centres multisports.

3. Proposez un modèle d'affiche pour les Convi'Games que vous pourrez transmettre aux membres du réseau.

La fiche ressource 1 propose des exemples d'outils de communication utilisés pour soutenir le développement des partenaires : cette affiche est l'un d'eux. En unifiant la communication autour des Convi'Games, Convi'Sports mobilise ses adhérents et leur donne une crédibilité nationale (page Facebook, site dédié, etc.).

Les projets proposés pour l'affiche comporteront les éléments suivants :

- l'identité visuelle de Convi'Sports (nom, logo) ;
- les coordonnées nationales de Convi'Sports et la mention du règlement de participation ;
- le terme Convigames : dates d'inscription/dates de déroulement des épreuves/lieux des épreuves ;
- un numéro de contact, adresse e-mail et/ou page Facebook sur laquelle trouver plus de renseignements ;
- un visuel attractif montrant la cible (les enfants) et les sports pratiqués.



Participez à un challenge exceptionnel : Une compétition sportive et conviviale !!

Les convigames,
ce sont 3 sports en compétition
pour plus de défi :

- le foot 5
 - sport 2 choisi
 - sport 3 choisi
- sur 3 jours pour plus plaisir :
- les 13/14/15 mai



Préparez vos entraînements
sportifs et de convivialité,
et portez haut les couleurs
de votre centre !

Renseignements et inscriptions :
Centre sportif XX
Adresse
Téléphone – Mail de contact
Site Web
Un centre du réseau Convi'Sports

Pour aller plus loin

Les liens suivants vous permettront d'obtenir plus de précisions sur les jeux organisés par le réseau :

- ♦ www.superfiveligue.fr/
- ♦ www.facebook.com/convigames/

2. Impliquer les membres du réseau (p. 148)

NIVEAU MAÎTRISE

1. Pour quelles raisons le réseau Afflelou met-il en place le Club Afflelou ?

Le Club Afflelou est un programme d'animation commerciale. Sur le marché très concurrentiel de l'optique, ce programme a pour objectif de mobiliser les succursales et les franchises Afflelou afin d'atteindre les objectifs annuels de vente de l'enseigne et de développer la nouvelle offre Win-Win. Win-Win est une offre innovante qui permet de financer ses lunettes à crédit, une sorte de « leasing ».

2. Décrivez les dispositifs permettant de mobiliser le réseau et d'impliquer ses membres.

L'agence Muse, spécialisée dans l'animation des réseaux de franchise, a été choisie pour motiver le réseau et l'impliquer dans la réussite du nouveau service.

Les franchisés et les succursales sont incités à gagner des points en vendant les offres win-win. Ces points sont échangeables contre des cadeaux, proposés dans une boutique dédiée avec des produits attrayants. Pour toute vente, à la fois le vendeur et le magasin gagnent des points.

Le même système incite les collaborateurs à se former en e-learning (Club Academy) et les magasins à faire vivre le réseau en partageant des expériences et en relevant des défis d'équipes (Club Community).

Pour aller plus loin

♦ Les autres dispositifs :

– un programme de publicités nationales dans les médias et une couverture des réseaux sociaux pour la nouvelle offre Win-Win ;

– une formation des franchisés à l'offre afin de la présenter dans les meilleures conditions à leurs clients.

♦ On peut lier les dispositifs mis en place et les effets escomptés (cf. fiche ressource 2) :

– formation => relation client améliorée ;

– lancement de nouveaux produits => dynamique forte ;

– challenges en interne => efficacité commerciale accrue.

Pour aller plus loin

♦ Les étudiants peuvent réfléchir aux objectifs poursuivis par le groupe (voir la matrice d'Ansoff, chapitre 6, fiche ressource 1).

L'enseigne complète son offre de produits en rachetant Optical Discount. La couverture du marché est donc totale, tous les segments sont visés = pénétration de marché et développement de marché (segment discount + marchés internationaux).

♦ www.acuite.fr/actualite/magasin/130146/exclu-le-nouveau-pdg-du-groupe-afflelou-confie-sa-strategie-pour-2018

♦ www.lsa-conso.fr/la-folle-croissance-d-afflelou,253080

3. Communiquer et mobiliser les partenaires (p. 148)

NIVEAU EXPERTISE

1. Rappelez les points distinctifs du mode partenarial choisi par la marque. Dressez brièvement le profil du concessionnaire idéal.

Le réseau de Mondial Piscine est constitué d'une soixantaine de concessionnaires.

La concession permet par exemple d'opter pour une stratégie d'essaimage ; la couverture du marché est alors planifiée pour rendre le réseau visible et accessible à tous. La concession, en particulier, se caractérise par une exclusivité territoriale octroyée au partenaire.

Le profil du concessionnaire idéal peut être le suivant :

Expérience

Dans les secteurs : de la piscine, du paysagisme ou du bâtiment.

Profil

– entrepreneur ;

– technicien avec une sensibilité commerciale ;

– commercial avec des connaissances techniques.

Compétences

– capacité à diriger une entreprise de manière responsable ;

- maîtrise du management de la relation client ;
- savoir-faire technique pour suivre les chantiers.

Apports financiers

Sommes nécessaires à l'achat des quotas de produits Mondial Piscine prévus au contrat de concession.

2. Définissez les caractéristiques de la culture du réseau Mondial Piscine. Quelles valeurs met-elle en avant auprès de sa clientèle finale ?

L'identité de la marque Mondial Piscine se retrouve dans le logo (des gouttelettes bleues) et la *baseline* (« conçue pour durer »). L'image est simple, solide et sans artifice.

La culture de la marque transparaît au travers des messages émis par la marque : le sens de la famille, l'amour du travail bien fait, l'écoute, la proximité et une grande technicité.

Le choix de Laure Manaudou comme ambassadrice de l'enseigne montre bien le désir de faire reconnaître son savoir-faire technique.

3. Expliquez la stratégie de communication interne et commentez les outils de mobilisation mis en œuvre.

Mondial Piscine se veut une « grande famille » qui se réunit dans la bonne humeur autour de valeurs partagées.

En 2018, l'enseigne s'est réunie au Sénégal pour un séminaire. L'objectif est d'abord de présenter les résultats et la stratégie du groupe aux partenaires. L'organisation d'événements doit être comprise comme une récompense collective des bons résultats du réseau. L'événement permet également de renforcer la cohésion en créant une histoire et des souvenirs communs.

Enfin, la mobilisation de tous passe également par le soutien apporté par la tête de réseau qui, en choisissant une championne olympique comme égérie, crédibilise encore plus le travail des partenaires.