

Chapitre 7

Développer un réseau de partenaires

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Sélection et constitution de réseaux de partenaires, d'apporteurs d'affaires et de prescripteurs	Développement de la taille du réseau

Compétence	Critères de performance
Participer au développement d'un réseau de partenaires	Pertinence de la sélection de partenaires

Savoirs associés
Management Organisation du réseau de distribution Management du réseau de vente (animation, communication) Marketing Réseaux et stratégies de distribution Savoirs juridiques Contrats de partenariats Savoirs technologiques/web Applications et logiciels de relation réseau

Vos objectifs (p. 118)

I. Identifier les opportunités du marché et les forces de l'entreprise

1. Le marché de l'automobile est-il favorable au développement du réseau Mitsubishi ?
Justifiez votre réponse.

Le marché français de l'automobile connaît une croissance, en particulier sur les segments des SUV qui représentent en 2017 près d'un véhicule neuf (VN) vendu sur trois.

Deux types d'acheteurs soutiennent le marché VN en 2017 : les particuliers (+7,3 %) et les flottes d'entreprises (+14 %). Mitsubishi commercialise des modèles qui correspondent aux attentes actuelles des consommateurs. Le marché est donc favorable au développement du réseau de la marque.

2. À quelle période de son cycle de vie le réseau Mitsubishi se trouve-t-il ? Quelles en sont les caractéristiques ?

La marque est encore marginale en France alors qu'elle a conquis l'Asie du Sud-Est et l'Amérique du Nord (annexe 3). Le réseau, bien que présent depuis 40 ans sur le territoire, est encore en phase de croissance. La fiche ressource 1 détaille les caractéristiques de la phase de croissance. Il est essentiel pour un réseau d'atteindre la taille critique (rentabilité accrue, plus de poids auprès des fournisseurs, meilleure visibilité, etc.).

3. La situation du groupe Mitsubishi lui permet-elle d'envisager aujourd'hui le développement de son réseau de partenaires ? Justifiez votre réponse.

En 2016, Mitsubishi a noué un partenariat avec Renault et Nissan pour fonder l'Alliance (annexe 3). Ce puissant groupe apporte à la marque ce dont elle avait besoin pour se développer en Europe : une puissance obtenue grâce à la taille du conglomérat.

Les questions précédentes ont permis d'établir les tendances du marché français : le succès des SUV, la tendance de l'électrique/hybride. Les étudiants pourront se rendre sur le site de la marque pour étudier les modèles proposés et tenter d'y retrouver les tendances du marché.

L'offre produit de Mitsubishi Motors répond en tout point aux attentes de la clientèle française. Cette adéquation est soutenue par la plus grande visibilité de la marque apportée par sa présence dans l'Alliance. Depuis 2018, les ventes de la marque sont en très forte progression. La situation du groupe permet donc parfaitement d'envisager le développement de son réseau de partenaires.

Pour aller plus loin

♦ Communiqué de presse de Nissan Europe, qui apporte quelques informations sur les positions des trois membres de l'Alliance sur le marché mondial :

<https://newsroom.nissan-europe.com/fr/fr-fr/media/pressreleases/426218313/les-ventes-de-renault-nissan-mitsubishi-atteignent-106-millions-de-vehicules-en-2017>

II. Choisir sa stratégie et sélectionner les partenaires

4. Qualifiez la stratégie de développement physique choisie par Mitsubishi en France. Justifiez votre réponse.

Parmi les stratégies possibles (voir fiche ressource 2), le réseau Mitsubishi a choisi dans l'Hexagone :

- la stratégie de prospection : les cibles prioritaires sont les grandes agglomérations car elles comptent un très grand nombre de conducteurs et concentrent l'essentiel des ventes VP et Entreprises. Le réseau va donc intensifier sa présence sur ces zones à fort potentiel ;

- la stratégie d'essaimage : le réseau est en phase de croissance et compte ouvrir 35 nouveaux points de vente d'ici 2020. Un quart du territoire n'est pas couvert, il y a donc urgence à densifier le maillage sur des zones laissées à la concurrence (Île-de-France par exemple).

5. Quels types de partenaires le groupe Mitsubishi a-t-il décidé de sélectionner ? Pour quelles raisons ?

Historiquement, les marques automobiles ont choisi la concession comme mode de développement de leur réseau (voir chapitre 6, fiche ressource 3, pour rappeler les avantages de ce mode de partenariat pour la tête de réseau).

Mitsubishi prévoit de recruter ces concessionnaires multimarques, c'est-à-dire des entreprises existantes qui commercialisent actuellement d'autres marques et pourraient ajouter Mitsubishi à leur offre. Les candidats devront avoir une taille suffisante pour assurer à la marque une visibilité dont elle a besoin. Cette stratégie ambitieuse correspond au désir de développer très vite le réseau. Seuls d'importants concessionnaires capables d'investir sur ce projet seront retenus. Les actuels concessionnaires de la marque doivent s'attendre à des restructurations dans les mois qui viennent, Mitsubishi pourrait utiliser son droit de résiliation pour se défaire des concessions qui présentent le moins d'atouts pour l'accompagner dans sa stratégie d'essaimage.

Elle pourra bien sûr s'appuyer sur le réseau de concessionnaires Renault et/ou Nissan qui seraient intéressés par la distribution de la marque.

Pour aller plus loin

Les étudiants pourront effectuer une recherche sur internet pour mieux comprendre les acteurs de la distribution de véhicules en France. Les éléments collectés devraient aboutir à la conclusion suivante :

En France, la distribution automobile présente une structure oligopolistique : tandis qu'un très grand nombre d'entreprises gère une ou deux concessions, il y a quelques groupes (les groupes Berteaux, Amplitude, Deffeuille, Sipa et PGA par exemple) qui ont développé des unités de plus de vingt concessions multimarques et ont une vraie emprise territoriale régionale.

III. Développer la clientèle

6. Identifiez les cibles primaires visées par Mitsubishi avec ce redéploiement du réseau.

Les cibles primaires sont les utilisateurs et acheteurs de véhicules neufs. Il faut bien identifier les deux types de cibles que la marque vise : le marché *B to C* et le marché *B to B*.

Concernant la vente de véhicules aux particuliers : la marque met l'accent sur les conducteurs urbains, résidents des grandes agglomérations (tout particulièrement d'Île-de-France). Les critères socio-démographiques utiles comme l'âge ou le statut familial permettent d'orienter au mieux le prospect vers un modèle et un niveau de prestations qui lui conviendront.

Concernant la vente auprès de grands comptes, les entreprises et administrations susceptibles d'acheter une flotte de la marque se trouvent de préférence dans les grandes agglomérations.

7. Quelles nouvelles contraintes pèseront sur les partenaires pour accompagner ce changement ?

Les exigences de la tête de réseau sont importantes.

Mitsubishi entend quadrupler ses ventes d'ici 2020, ce qui fait peser sur son réseau un important challenge. Mitsubishi doit miser sur des partenaires commercialement agressifs pour obtenir de tels résultats.

La marque a clairement identifié les zones dans lesquelles la pression commerciale doit être accentuée, le lieu d'implantation est donc déterminé par la tête de réseau (document 5). Il faut rappeler ici que les concessionnaires obtiennent une exclusivité territoriale pour une durée précisée dans le contrat de concession. Le recrutement doit donc être sans risque pour la rentabilité future du réseau.

Enfin, le concessionnaire doit pouvoir présenter un nombre suffisant de modèles de la marque, et donc en acheter un nombre important, avec une rotation rapide. On comprend la nécessité de combiner la puissance financière d'un concessionnaire régional à une implantation dans une zone à fort potentiel.

8. Quelles sont les solutions proposées par Mitsubishi pour permettre aux concessions partenaires d'acquérir de nouveaux clients ?

L'annexe 6 décrit deux opérations récentes de la marque en vue d'acquérir de nouveaux clients : l'utilisation d'un site dédié et celle d'une *marketplace*.

La marque développe une distribution omnicanale lui permettant de toucher un plus grand nombre de prospects. En réalité, si le contact se fait *via* les outils numériques, la vente est toujours réalisée en concession. Mitsubishi travaille donc sur la mise en relation. En cela, elle joue son rôle de tête de réseau qui utilise sa notoriété pour rendre l'offre produit de ses partenaires encore plus attractive.

Pour aller plus loin

La marque organise un grand nombre d'opérations commerciales pour booster les ventes de ses partenaires. Pour travailler son image, Mitsubishi organise également des opérations hors média :

participation aux salons automobiles, parrainage d'événements sportifs, opérations de relations publiques. On pourra regretter la relative discrétion de la marque dans les médias.

9. Quelles sont les solutions proposées par Mitsubishi pour permettre aux concessions partenaires de fidéliser les clients ?

La clientèle de particuliers s'attend à être récompensée de sa fidélité à la marque. Il est cependant plus difficile de maintenir un lien entre la marque et le client quand la fréquence d'achat est peu importante. L'industrie automobile essaie donc de raccourcir la fréquence d'achat des véhicules neufs à quatre ans, ce qui représente tout de même un challenge important en matière de fidélisation.

Pour maintenir un client dans un état d'esprit favorable à la marque, il faut donc animer la relation client. Fort heureusement, les séances d'entretien du véhicule chez le concessionnaire partenaire donnent l'occasion de renouer le contact et d'explorer le niveau de satisfaction du conducteur.

Un programme de fidélisation permet de récompenser régulièrement les achats effectués en concession. La carte Mitsubishi Privilège permet de collecter des informations sur le conducteur, ce qui améliore la compréhension de ses besoins et la pertinence des réponses apportées. Elle renforce également le lien entre le concessionnaire et le client. L'objectif atteint est affectif.

Le second outil est le lancement de packages destinés à offrir des prestations à la carte pour un meilleur suivi. Ainsi, les clients les plus exigeants seront satisfaits de pouvoir obtenir un niveau de service supérieur chez le partenaire de la marque.

10. Quels sont, selon vous, les prescripteurs et les influenceurs sur lesquels Mitsubishi pourrait s'appuyer pour faire connaître sa marque ? Donnez des exemples.

Rappel

Une décision d'achat suit le processus suivant :



Au cours des trois premières étapes, le consommateur n'a pas arrêté son choix et collecte un grand nombre d'informations en vue de faciliter sa prise de décision.

C'est alors que les réseaux sociaux peuvent jouer un rôle capital. Un Français sur trois suit un influenceur sur les réseaux sociaux et 15 % des Français consultent un blog ou des sites sur l'automobile (fiche ressource 4). On comprend aisément l'importance que l'avis d'un influenceur peut avoir au cours de la décision d'achat.

Pour rendre son réseau de partenaires visible et attractif, Mitsubishi peut :

- être présente sur les réseaux sociaux ;
- animer sa communauté (dynamiser les contenus, proposer des événements récurrents, des privilèges réservés aux abonnés, etc.) ;
- identifier les blogs suivis et leur faire relayer ses messages.

Sur Internet, les sites dédiés à l'automobile ne manquent pas (magazines en ligne, sites de marques, sites spécialisés émanant de médias généralistes, etc.).

On trouve également des blogs en grand nombre, en particulier des blogs de passionnés et des blogs de comparateurs. Exemples : www.jackfaitunblogauto.fr ; www.leblogauto.com.

En outre, la parole de spécialistes reconnus (coureurs automobiles, journalistes sportifs) sera également un précieux atout.

Enfin, la marque peut trouver des partenaires professionnels qui loueront ses capacités techniques ou la sécurité de ses équipements : les réseaux de station-essence, les assureurs, etc.

Mitsubishi est partenaire de la Fédération française d'athlétisme et sponsorise régulièrement des événements sportifs.

Pour aller plus loin

Sur la base de cet article (www.confidential-renault.fr/Actualites/Mitsubishi-songe-a-nouveau-au-sport-automobile), on peut faire réfléchir les étudiants à l'intérêt d'un retour de la marque au sport automobile : quel serait l'effet sur l'image auprès du grand public ? en termes de notoriété ? quel pilote pourrait alors servir d'ambassadeur à la marque ?

Dans tous les cas évoqués, les étudiants peuvent reprendre le schéma décrivant la relation entre la marque et les influenceurs (fiche ressource 4) : audience ciblée, habitudes de la cible, profil de l'influenceur.

11. Quels avantages le réseau de partenaires peut-il trouver à utiliser les réseaux sociaux pour influencer sa cible ?

Avantages en termes d'information (objectifs cognitifs) : l'utilisation des réseaux sociaux permet de transmettre un grand nombre d'éléments informatifs et explicatifs aux *followers*. Les voitures sont des produits qui offrent de plus en plus de technologies embarquées. La clientèle souhaite bénéficier des progrès faits par les constructeurs sans pour autant devoir lire des manuels d'utilisation ou se faire expliquer par un technicien comment utiliser sa propre voiture. Les solutions technologiques doivent donc être intuitives. Les réseaux sociaux permettent d'illustrer par l'exemple la manipulation des outils mis à leur disposition.

Avantages en termes d'image (objectifs affectifs) : les concessionnaires ont tout intérêt à nouer des liens privilégiés avec leur clientèle en travaillant sur le sentiment d'appartenance à une communauté. Permettre à celle-ci de suivre la marque sur la page Facebook de la concession ou encore son compte Twitter permet de renforcer la relation de manière effective tout en rappelant la marque à l'esprit du client de manière régulière.

Avantages en termes de prospection (objectifs conatifs) : la présence de la marque sur les réseaux sociaux permet également de présenter les nouveaux modèles à des prospects familiers de la marque. Les membres d'une communauté de marque sont plus réceptifs aux messages et leur sentiment à l'égard de la marque est généralement meilleur. Mitsubishi peut donc utiliser cet a priori positif lors d'opérations commerciales pour déclencher des achats.

Applications

1. Positionner un réseau dans son cycle de vie (p. 129)

NIVEAU MAÎTRISE

Complément

♦ Le site web de Del Arte permet de prendre connaissance de sa vision de la franchise : recrutement.delarte.fr/devenez-franchise

1. Analysez les caractéristiques de l'offre de franchise Del Arte. Dans quelle phase de son cycle de vie se situe-t-elle ?

L'enseigne Del Arte se développe grâce à la franchise depuis plus de quinze ans en France et bénéficie d'une implantation importante sur le territoire. Cependant, l'enseigne souhaite doubler le nombre de restaurants dans les cinq ans à venir. Le réseau est donc encore en phase de croissance avec 10 à 15 ouvertures par an.

2. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette situation pour un franchisé désireux d'ouvrir un restaurant italien ?

Durant la phase de croissance, les droits d'entrée sont encore accessibles car le réseau est en phase de déploiement. La dynamique créée par l'ouverture de nombreux points de vente contribue à l'image positive associée au réseau. Cet élan est attractif pour de nombreux entrepreneurs.

Cependant, la prise de risque est encore importante car le concept n'a pas encore totalement séduit sa cible initiale et est susceptible d'évoluer encore. Des mutations sont à prévoir tant que l'équilibre n'a pas été atteint par le réseau (en phase de maturité) et la rentabilité peut encore être améliorée.

2. Bâtir un réseau d'influenceurs (p. 130)

NIVEAU MAÎTRISE

1. Identifiez les différents membres du réseau Help Confort.

Help Confort est un réseau de dépannages d'urgence.

La tête de réseau se charge notamment de conclure des partenariats avec de grandes entreprises apporteurs d'affaires pour les membres du réseau. L'agence pilote du réseau est basée à Pornichet et emploie cinq personnes.

Les membres du réseau sont les agences, développées grâce à la franchise avec l'ambition de doubler le nombre d'agences d'ici 2020. Chaque agence emploie ses dépanneurs dans les secteurs de la plomberie, de l'électricité, de la vitrerie, de la serrurerie et des volets roulants.

Le réseau s'appuie sur des partenaires apporteurs d'affaires.

2. Décrivez les objectifs de communication de Help Confort.

Le réseau a trois cibles de communication (voir fiche ressource 3) : les particuliers qui seront utilisateurs des services de dépannage, les futurs franchisés qui souhaiteront intégrer le réseau et les prescripteurs qui recommanderont le réseau en temps voulu.

Le premier objectif de communication de la marque est cognitif (document 2) : l'enseigne doit accroître sa notoriété si elle veut recruter de nouveaux franchisés. Le réseau est en phase de croissance et n'a pour l'instant pas atteint sa taille optimale. Le maillage territorial reste imparfait, certains départements ne sont pas encore couverts par les services d'Help Confort. L'enseigne doit également se faire connaître auprès des particuliers afin qu'ils aient le réflexe de contacter une agence Help Confort en cas de besoin.

Le second objectif de communication est affectif : il est nécessaire de renforcer la crédibilité du réseau par des partenariats avec des professionnels prescripteurs qui joueront un rôle important dans le succès commercial des services d'Help Confort.

3. Quels sont les outils de communication mis en œuvre par le franchiseur ?

- un site web dédié ainsi que les comptes sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) ;
- une application dédiée (mais qui a été retirée de l'AppStore et de PlayStore) ;
- le parrainage d'émissions télévisées : *Tous ensemble* (TF1), *Money Drop* (TF1) ;
- les campagnes télévisées nationales : BFM Business TV, 6Play.fr ;
- les référencement : médias spécialisés (franchise), référencement par mots-clés, etc.

On peut classer ces outils en fonction des cibles et des objectifs :

	Objectif cognitif	Objectif affectif
Particuliers (prospects)	Référencement sur les moteurs de recherche Campagnes télévisées Parrainage d'émissions	Application
Futurs franchisés	Site Parution d'annonces dans les magazines sur la franchise (<i>print</i> et numérique)	Site Partenariats avec les prescripteurs
Prescripteurs	Parrainage d'émissions Campagnes télévisées	Site (logos des prescripteurs)

4. Listez les différents types d'influenceurs recrutés par l'enseigne.

L'enseigne a noué un partenariat avec les prescripteurs naturels des services de dépannage : les assureurs et les assistants.

Mondial Assistance et Axa Assistance recommandent Help Confort lorsque leurs assurés ont besoin d'être dépannés. Les tarifs pratiqués par Help Confort sont établis sur la base des préconisations des assureurs.

Complément

L'enseigne a également ce type de partenariat avec les réseaux d'agences immobilières Century 21 et Guy Hoquet.

3. Développer sa clientèle (p. 131)

NIVEAU MAITRISE

1. Vous ouvrez un *escape game* avec quatre scénarios à Mulsanne, dans la Sarthe (72).

Définissez vos cibles primaires et secondaires.

Les cibles primaires sont les joueurs et acheteurs : résidents de la Sarthe, *millennials* (nés entre 1980 et 2000), familles, cadres, aimant les jeux d'énigme en immersion.

Les cibles secondaires sont les influenceurs. Ils parleront de l'*escape game* et le recommanderont : ceux qui ont déjà joué sont des influenceurs, leur opinion exprimée sur les réseaux sociaux (TripAdvisor, booking.com, etc.), ou encore les blogueurs ou youtubeurs, qui sont également très écoutés dès lors qu'il s'agit de choisir une sortie (fiche ressource 4) et en particulier par les *millennials*. Enfin, de nombreuses entreprises utilisent l'*escape game* comme outil de *teambuilding* et communiquent volontiers sur les séminaires qu'elles organisent. Les cadres sont donc des cibles primaires, les entreprises, elles, seront des cibles secondaires.

2. Quels supports privilégiez-vous pour attirer la clientèle ?

En tant que franchisé, vous communiquerez localement. Votre cible est surtout primaire, vous souhaitez vous faire connaître et informer le public de votre prochaine ouverture (objectif cognitif). Les outils les plus appropriés sont les réseaux sociaux (la page Facebook de votre *escape game*) et le marketing direct. Comme vous débutez, vous n'avez pas encore de fichier clients, mais vous pouvez utiliser les flyers que vous distribuerez dans la zone de chalandise.

La radio locale est également un choix judicieux qui aura le même pouvoir impactant que le flyer, mais il vous faudra alors prévoir un petit budget (à moins que vous n'invitiez les journalistes à l'inauguration, vous aurez ainsi une couverture gratuite de votre lancement).

3. Comment la tête de réseau vous soutiendra-t-elle à cette occasion ?

Le soutien de l'enseigne sera national. La tête de réseau communiquera sur l'ouverture d'un nouvel établissement car la croissance du réseau est un sujet de fierté pour les partenaires. Cette communication sera interne et externe. Le site de l'enseigne, ses comptes sur les réseaux sociaux seront utilisés à cet effet.

L'enseigne peut également saisir cette opportunité pour rappeler les valeurs de l'enseigne et parler de son concept dans une campagne média régionale (PQR ou radio locale) ou de plus grande ampleur (médias nationaux avec décrochage régional). À partir du document 1, on constate que l'ouverture prochaine de l'*escape game* de Mulsanne fait l'objet d'une annonce sur France Bleu Maine.

4. Identifier les stratégies et les outils du développement (p. 132)

NIVEAU EXPERTISE

1. Positionnez l'enseigne dans son cycle de vie et faites le diagnostic de la situation de McDonald's.

Les enseignes de restauration rapide font face à de nombreux challenges : l'arrivée du burger premium, les exigences de transparence et de qualité du consommateur, la tendance bio et produits naturels, la *FoodTech* et le désir de digitalisation...

McDonald's a réussi en standardisant son offre, mais les tendances qui s'expriment aujourd'hui vont dans le sens d'une personnalisation des produits et des services. Les conditions du marché ont changé.

Le modèle de développement de l'enseigne a reposé sur la franchise grâce à laquelle l'enseigne s'est internationalisée. Après une longue maturité, l'enseigne entame aujourd'hui une phase de renouvellement (fiche ressource 1). La chaîne a récemment fermé de nombreux restaurants qui n'étaient plus en phase avec les attentes de la clientèle (emplacement mal choisi, manque de rentabilité) et a repris l'initiative.

Sans mesures fortes pour redynamiser le réseau, la marque court le risque de perdre son attractivité, d'autant qu'elle se remet difficilement des dégâts causés sur son image par le documentaire *Super Size Me* de Morgan Spurlock décrivant les conséquences désastreuses pour la santé d'une consommation quotidienne de produits de la marque.

2. Identifiez la stratégie suivie et expliquez-la. Justifiez les mesures prises par le franchiseur.

McDonald's a tout d'abord modifié son identité visuelle, l'éloignant du plastique jaune et rouge et du clown auquel elle était associée depuis toujours. Le nouvel agencement des points de vente est plus urbain, plus proche des Starbucks par exemple. Les points de vente les moins performants ont été fermés (document 1), l'enseigne retravaille son schéma d'implantation et digitalise ses restaurants pour coller aux attentes de la clientèle d'aujourd'hui (document 2).

Enfin, le réseau confiera la gestion d'environ 3 500 restaurants, qu'elle dirigeait en nom propre, à des franchisés.

Pour aller plus loin

Les étudiants pourront faire une recherche sur Internet pour comparer l'ancienne identité visuelle à celle d'aujourd'hui. Une étude de la concurrence directe (Burger King, KFC, etc.) révélera que tous sont passés à l'ère du digital.

3. Quelles en seront les conséquences sur la santé financière de l'enseigne ?

Cet indispensable lifting a été très coûteux pour l'enseigne. Elle a soutenu financièrement les franchisés dans leurs travaux de rénovation et de digitalisation et a dû rénover les 36 000 restaurants qu'elle possédait. Renoncer à 10 % de ses restaurants permettra de faire diminuer les coûts de structure en faisant peser la gestion des restaurants sur les franchisés. Aujourd'hui, 99 % des restaurants de Burger King sont franchisés et McDonald's compte bien suivre cet exemple.

4. Quels en sont les effets escomptés sur la relation client ?

L'enseigne mise sur la gestion de la relation client (CRM, *customer relationship management*) et investit massivement sur la digitalisation : installation de bornes de commande dans les restaurants, géolocalisation, commandes sur Internet, partenariats avec des services de livraison (Deliveroo, Uber Eats, etc.) et application mobile sont les outils numériques que la marque a choisi d'utiliser.

Outre la praticité offerte au client, la digitalisation facilite également la collecte des données et permet de mieux connaître les attentes du client. Ainsi, l'enseigne peut affiner son offre pour mieux satisfaire le client (ex. : les burgers végétariens). C'est un nouvel exercice pour le réseau qui s'est construit sur la standardisation de son offre au niveau mondial.

L'enseigne espère ainsi reconquérir durablement les *millennials* et jeunes parents qui s'étaient un peu détournés des *fast-foods* (en 2014, le taux de satisfaction était tombé à 65 %).