



MERCURI
international

" La recherche continue de l'excellence commerciale est un sujet complexe et vaste. Il ne peut et ne doit pas être traité du jour au lendemain."

Parole d'Expert - Dr. Herwig Mehrwald - Directeur Commercial - Festool GmbH



1

“Nos managers sont un facteur clé de succès de notre programme d'excellence commerciale ! Sans leur implication active, leur soutien et leur suivi du programme et de ses différents sujets, les chances de succès sont plutôt faibles.”

Festool est reconnu en tant qu'un fabricant mondial de premier plan d'outils électriques et de systèmes pour les artisans professionnels. Festool est présent sur le marché depuis plus de 90 ans avec une démarche résolument orientée client. Mais il est évident que votre marché comporte également des défis. Pouvez-vous nous dire quels sont ces défis auxquels Festool doit faire face ?

Nous sommes actuellement confrontés à un certain nombre de défis : D'une part, nous devons composer avec une internationalisation croissante du commerce. Sur notre marché, cela signifie que de plus en plus de distributeurs mettent en place des structures transfrontalières et que les frontières nationales - surtout en Europe - pour notre activité, disparaissent. D'autre part, nous observons une consolidation mondiale des concessionnaires. Les petits détaillants ferment de plus en plus souvent leurs portes parce qu'ils ne trouvent pas de successeurs ou sont repris par de plus gros détaillants. Troisièmement, Internet et la digitalisation qui y est associée offrent une transparence sans précédent dans l'obtention d'informations sur les prix et les produits. Cela modifie le comportement d'achat et d'information de nos distributeurs ainsi que de nos clients finaux.

Les exigences croissantes des clients finaux en matière d'orientation client et de service sont un défi permanent. Ces facteurs vont accentuer la pression sur les détaillants à l'avenir. La vente des produits haut de gamme de Festool exige des détaillants qu'ils étudient attentivement la gamme afin de mettre en avant la valeur ajoutée de nos produits au client final. L'un des défis du modèle de vente indirecte via le commerce de détail est que la promesse de la

marque Festool en tant que fournisseur premium n'est souvent pas transmise au client final. Par exemple, les clients ne reçoivent souvent aucune information sur notre gamme complète de services, bien que cela constitue un élément de différenciation supplémentaire et confère à Festool un avantage de positionnement par rapport à ses concurrents.

Au siège du Groupe comme dans nos filiales, nous avons beaucoup à faire sur le plan conceptuel mais également sur la mise en œuvre d'actions appropriées pour relever ces défis.

2

Dans ce contexte, Festool a initié il y a plusieurs années une démarche de marque globale, combinée avec un programme d'excellence commerciale. Pourriez-vous nous en dire plus sur le contexte et les objectifs associés ?

Festool a établi une identité de marque pour dégager un positionnement uniforme et de qualité supérieure. Via cette démarche globale, nous avons déterminé comment la marque doit être perçue par les concessionnaires et les clients finaux. En 2013, Festool a mis en place un programme d'excellence commerciale pour répondre aux exigences croissantes des distributeurs et des clients finaux, qui se matérialise par un plan itératif à long terme, pour l'amélioration continue des activités commerciales. L'objectif principal est d'établir durablement une distribution haut de gamme pour Festool en tant que marque premium. Ceci se concrétise par la mise en place de processus standardisés à l'échelle mondiale. Le programme est placé sous le slogan " Vous faites (partie de) la marque " pour démontrer l'implication nécessaire de tous les collaborateurs du Groupe, sans laquelle un impact externe positif et une perception de la marque ne seraient pas possibles.

Chez Festool, nous segmentons systématiquement notre programme d'excellence commerciale en deux dimensions : "Gestion des canaux" et "Gestion de la force de vente". La première sert à l'optimisation et à la standardisation internationale des processus de vente et se concentre sur des sujets tels que le

système de prix, les exigences logistiques des concessionnaires et les contrats qui leur sont liés. La dimension "Gestion de la Force de Vente" regroupe les actions visant à optimiser l'efficacité commerciale. Les mesures définies jusqu'à présent concernent aussi bien la force de vente terrain que ses managers. Le bureau commercial, en tant qu'interlocuteur important pour les concessionnaires et les clients finaux, est le prochain groupe cible que nous développerons dans le cadre du programme d'excellence commerciale.

3

L'Excellence Commerciale s'articule autour de nombreux paramètres. D'après votre expérience, quels sont les leviers les plus importants ?

La recherche constante de l'excellence commerciale est un sujet complexe et vaste. Il ne peut pas être traité simplement " du jour au lendemain ". Chez Festool, nous avons donc élaboré un plan qui ne vise pas à parcourir le chemin en sprint, mais à aborder pas à pas et avec précision des thèmes clés choisis. La recherche de l'excellence exige, entre autres, des changements de comportement. Outre le travail de la direction, tels que le "coaching" et le suivi systématique des progrès, ceux-ci nécessitent également du temps. Au départ, nous avons sélectionné des thèmes simples comme " combien de visites de concessionnaires/clients finaux sont attendues par jour ", " quels concessionnaires dois-je visiter, quand et à quelle fréquence " et " comment planifier mon itinéraire optimal ".

Cette orientation claire nous permet de travailler sur les mêmes questions avec tous nos collègues en simultané à l'échelle mondiale, ce qui réduit le risque que les employés se sentent dépassés par la quantité de travail qu'ils doivent accomplir dans leur quotidien. Il est également important dans le programme de disposer d'un système centralisé qui fonctionne bien pour assurer un suivi optimal. Pour cela, nous utilisons un système CRM standardisé au niveau mondial et disposons d'une équipe CRM dédiée, qui s'occupe du système et de son développement constant et constitue ainsi un ressort essentiel pour la

mise en œuvre opérationnelle de l'Excellence Commerciale. .

4

Votre démarche a également conduit à des ajustements dans l'approche marché/client et donc à des exigences concrètes pour vos managers et votre force de vente. Pourquoi était-ce nécessaire, quels étaient les plus grands défis et comment les avez-vous relevés ?

Nos managers sont un facteur clé de succès de notre programme d'excellence commerciale ! Sans leur participation active, leur soutien et leur suivi du programme et de ses différents sujets, les chances de succès sont plutôt faibles. L'implication de nos managers dès le début a donc été un facteur clé de succès. Ceci est et reste un défi. Tous nos managers ont des tâches diverses, des centres d'intérêt commerciaux différents sur leurs marchés et il n'est donc pas facile de se concentrer sur le travail continu et harmonisé d'excellence commerciale. Comme nos managers et la direction sont des facteurs de succès importants, nous avons défini un thème central pour nos managers : Coaching de la force de vente.

Le " coaching " régulier des commerciaux par leurs managers soutient les changements nécessaires dans l'approche marché/clients ainsi que la mise en œuvre des thèmes centraux d'excellence commerciale. Nous travaillons en étroite collaboration avec Mercuri International, notre partenaire international de formation commerciale, pour former nos cadres commerciaux et leurs équipes. Depuis 2016, Mercuri déploie notre programme d'Excellence Commerciale dans toutes nos filiales. Le contenu de la formation, valable à l'échelle internationale, est développé conjointement avec Mercuri et est " sur mesure " en fonction de nos processus Festool et des thèmes centraux respectifs. Nous garantissons ainsi que les exigences de nos concessionnaires et de nos clients finaux à l'égard de notre force de vente et de notre marque haut de gamme puissent être satisfaites dans le monde entier.

5

Les managers jouent toujours un rôle décisif dans ces processus de changement. Quelles sont vos attentes à leur égard dans le cadre de votre démarche d'Excellence Commerciale ?

Nos managers doivent soutenir pleinement le programme d'excellence commerciale ! Ce n'est que si les managers sont convaincus du sens et du but du programme, ont compris les enjeux clés et la nécessité d'un suivi cohérent et régulier, et contribuent activement à sa mise en œuvre, que nous pourrions devenir meilleurs ensemble dans le monde entier.

Pour ce faire, nous informons régulièrement nos managers sur les sujets d'actualité et créons des options de support technique dans le CRM pour un suivi et un pilotage le plus simple possible des sujets d'Excellence Commerciale au quotidien. Nous rencontrons également tous les cadres commerciaux au moins une fois par an pour discuter de l'état actuel de ce programme et de son orientation future.

6

Pour toutes les entreprises, la pérennité des démarches d'excellence commerciale revêt un caractère crucial. Comment traitez-vous ce sujet et quel rôle jouez-vous personnellement ?

Comme évoqué plus haut, nous avons décidé de sélectionner " seulement " les sujets qui sont pertinents dans le cadre de l'activité quotidienne de Festool. Nous veillons ainsi à ce que les thèmes soient traités et mis en pratique de manière durable et qu'ils ne soient pas oubliés. Il est préférable de mettre en œuvre correctement quelques thèmes en même temps que de se contenter d'aborder vaguement de nombreux sujets et de passer aux suivants.

Chez Festool, le programme d'Excellence Commerciale m'est directement attribué en tant que Directeur Commercial Monde et est coordonné et piloté par une cellule dédiée. Ils me rendent compte en direct, ainsi je suis toujours informé de l'état d'avancement du programme. En outre, le programme est soutenu par les responsables

régionaux du siège, appelés " cluster managers ". Leur rôle de relai est déterminant dans l'avancement du programme. Nous définissons ensemble les questions clés et les chefs de groupe jouent un rôle central dans la présentation, le déploiement et, si nécessaire, l'adaptation locale.

7

Vous avez opté pour un soutien externe. Pour quelles raisons et où voyez-vous la valeur ajoutée d'un tel soutien ?

En 2016, nous avons décidé de collaborer avec Mercuri International en tant que partenaire mondial pour la formation de nos employés dans toutes les filiales de Festool. A cet effet, nous avons conçu conjointement des formations spécifiques à Festool, sur-mesure, et avons maintenant mené avec succès plus de 250 formations dans une vingtaine de pays. La grande expérience et la présence mondiale de Mercuri en font LE partenaire idéal pour nous. Des formations régulières, des échanges et des exercices

pratiques sur des sujets clés menés par des formateurs Mercuri chevronnés constituent l'une des clés de voute du programme d'Excellence Commerciale.

8

Une dernière question, Dr Mehrwald - les outils électriques jouent-ils aussi un rôle pour vous en dehors de votre profession ?

Depuis que j'ai rejoint Festool en 2012 en tant que Directeur Commercial, il est devenu évident que je recherche les produits Festool sur chaque chantier et chez chaque artisan que je rencontre, ou que j'en parle ! Je suis fasciné et passionné par nos produits qui sont le fruit d'une conception exceptionnelle ainsi que par les nombreux fans de Festool à travers le monde.

A propos de Festool

Depuis plus de 90 ans, les artisans des secteurs de la construction bois, de la menuiserie, de la peinture et de la rénovation font confiance aux outils électriques Festool. En tant qu'entreprise familiale leader dans son secteur, Festool est active dans plus de 50 pays depuis sa fondation en 1925 et portée par près de 3.000 employés. Festool GmbH développe et vend des outils électriques et pneumatiques, des accessoires et des consommables de haute qualité pour les utilisateurs professionnels. Les outils sont vendus dans le monde entier exclusivement par des revendeurs spécialisés et les services associés sont assurés par environ 400 personnels commerciaux. Grâce à un engagement clair en faveur d'une qualité de produit et d'un service premium, Festool se positionne comme une marque haut de gamme au sein de l'industrie des outils électriques et, le plus important, est également perçue comme telle. L'engagement de Festool dans la production en Allemagne est extrêmement important pour l'entreprise : la majeure partie des produits, environ 80%, est fabriquée sur le site principal de Neidlingen, près de Stuttgart ou à Illertissen.