



**MERCURI**  
international

“ Rester pertinent en se concentrant sur les initiatives " qui font bouger les lignes et avancer les choses ”

## Parole d'Expert - Henry Comolet – Directeur de l'Excellence Commerciale BASF Agro



“Les marchés, les technologies et les normes sociales évoluent presque quotidiennement. Il est donc nécessaire d'intégrer leur effet sur nos processus de vente pour rester dans la course.”

1

*BASF est le leader mondial de l'industrie chimique. Son activité Agro connaît le succès sur son marché depuis plus de 100 ans, avec une orientation résolument axée sur les partenariats durables avec les agriculteurs du monde entier. Mais bien sûr, votre marché comporte aussi des défis. Pouvez-vous nous dire quels sont les défis auxquels BASF doit faire face dans le domaine agricole ?*

Les défis à relever sont nombreux. On peut les classer en trois catégories : les produits, les besoins des clients et l'environnement marché. Laissez-moi vous donner quelques exemples. Jusqu'à récemment, BASF était essentiellement un acteur de la protection des plantes, animé par un véritable esprit d'innovation. Notre premier défi est de développer des innovations sur le marché des semences. Avec l'acquisition l'année dernière d'un large éventail d'activités et d'actifs de Bayer, nous disposons désormais de nouvelles technologies de semences très intéressantes dans notre portefeuille - y compris le blé hybride que nous devrions commencer à lancer au milieu des années 2020. Pour nos clients, nous devons continuer à passer d'une logique de simples produits à celle d'offres connectées. Enfin, nous sommes confrontés à une pression publique croissante et à des exigences réglementaires de plus en plus strictes, qui augmentent considérablement le coût de notre licence d'exploitation.

2

*Dans ce contexte, la division Agro de BASF a lancé il y a plusieurs années une démarche d'excellence commerciale européenne. Pouvez-vous nous en dire plus sur le contexte et les objectifs qui y sont associés ?*

La démarche d'Excellence Commerciale était basée sur un constat simple : la force de vente en Europe représentait environ 50% des effectifs mais n'avait pas de réelle représentation à l'échelle européenne. L'équipe Excellence Commerciale a été constituée pour donner une voix plus forte aux ventes dans notre processus de décision et améliorer la performance commerciale globale de l'organisation. Les objectifs ont été construits autour de trois axes : la gestion des marges, les approches marché/clients et l'optimisation des ventes.

3

**L'Excellence Commerciale repose sur de nombreux paramètres. D'après votre expérience, quels sont les leviers les plus importants ?**

D'abord, avoir des objectifs clairs et pertinents pour l'ensemble de l'organisation. Le travail engagé sur les trois domaines que je viens de mentionner nous a aidé à y parvenir. Il est tout aussi important d'avoir une équipe européenne aussi petite que possible ! Les ventes ne se font pas au siège mais sur le terrain : il n'est pas nécessaire d'avoir une grande équipe au siège qui fonctionne en silo. Enfin et surtout, la vente est une affaire de personnes et de relations, on est profondément dans l'humain. En ayant une petite équipe centrale européenne, vous devez travailler en permanence avec d'autres départements et relayer les besoins des clients aux fonctions et aux personnes qui, très souvent, n'ont que peu d'interactions directes avec eux.

4

*Votre démarche a également conduit à une adaptation considérable de l'approche marché/clients et donc à des exigences fortes pour vos managers et votre force de vente. Pourquoi était-ce nécessaire,*

*quels étaient les plus grands défis et comment les avez-vous relevés ?*

Les marchés, les technologies et les normes sociales évoluent presque quotidiennement. Il est donc nécessaire d'intégrer leurs effets sur nos processus de vente pour rester dans la course. Le plus grand défi était de démontrer notre utilité dans une organisation qui obtenait de bons résultats et qui fonctionnait sans équipe d'excellence commerciale. Pour démontrer notre pertinence, nous avons décidé de nous concentrer sur un nombre limité d'actions (tarification, gestion des distributeurs et formation commerciale), de les « vendre » aux équipes, puis de passer à l'action !

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 ?*

Le profil idéal comprend une expérience des affaires (ventes), des compétences en gestion de projet, une volonté de passer à l'action, un esprit d'initiative et des aptitudes relationnelles. Comme l'équipe est petite, il est essentiel que tous ses membres aient une forte appétence pour la mise en œuvre, le goût de l'action, ainsi que des qualités certaines en relations humaines.

6

*Pour toutes les entreprises, la pérennité des démarches d'excellence commerciale est clé. Comment traitez-vous ce sujet et quel rôle jouez-vous personnellement ?*

L'Europe a été la première des quatre régions de BASF à mettre en œuvre une telle démarche. Quatre ans plus tard, le concept a été étendu aux trois autres régions, et cette année nous initiions une démarche globale. Une fois que vous vous engagez sur ce chemin, la nécessité d'une cellule globale devient vite extrêmement claire - ne serait-ce que parce que nous devons regarder au-delà même de la stratégie nationale ou régionale et investir plus de temps et d'efforts dans l'accomplissement de notre stratégie mondiale.

Pour garantir la pérennité de la démarche, vous devez rester pertinent en vous concentrant sur les initiatives " qui font bouger les lignes et avancer les choses " et en ayant une équipe suffisamment petite pour faire preuve d'agilité et d'efficacité ! Mon rôle dans cette histoire est simple : J'ai lancé la démarche européenne et j'ai contribué à son expansion, tant

pour d'autres régions que pour, in fine, le niveau mondial. Je quitterai d'ailleurs bientôt mon poste actuel pour soutenir la création de la cellule mondiale d'excellence commerciale BASF.



Siège de BASF Agro

7

*Quels enseignements en avez-vous tirés et y'a-t-il quelque chose que vous feriez différemment après coup ?*

Le principal enseignement est que vous ne passez jamais assez de temps à suivre et à piloter la mise en œuvre. Si c'était à refaire, j'y consacrerai plus de temps.

8

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

Même si BASF est une très grande entreprise avec beaucoup de ressources internes, nous ne disposons tout simplement pas de toute les expertises nécessaires pour mettre en œuvre notre stratégie. La valeur ajoutée du soutien externe provient de son expertise avancée dans des domaines spécifiques. Pour tirer le meilleur d'un accompagnement externe, nous devons d'abord avoir une vision claire de ce que nous voulons réaliser.

9

*Combien de contacts avec vos propres clients votre agenda vous permet-il encore d'avoir ? Combien de fois faites-vous des " tournées " avec vos commerciaux ?*

Pas suffisamment en tous les cas ! Le problème n'est pas tant le nombre de contacts clients que l'impact

que je peux créer auprès d'eux. J'ai un impact maximum au niveau client en améliorant la performance des quelque 750 membres de notre force de vente. C'est donc là-dessus que je me concentre - et c'est pourquoi j'ai beaucoup plus de réunions avec notre équipe de vente qu'avec les clients au final. Mes visites aux clients visent

davantage à garder le contact avec le marché. J'aimerais certainement en faire plus car il se passe beaucoup de choses. Mais malheureusement, il n'y a que 24 heures dans une journée.

10

*Une dernière question Henry - la protection des cultures et les semences jouent-elles aussi un rôle pour vous en dehors de votre profession ?*

Absolument. Je m'engage activement auprès de mes amis et de mes connaissances pour leur expliquer que notre industrie fait beaucoup de bien et que nous n'empoisonnons pas la planète, bien au contraire. Les Occidentaux ont perdu de vue la qualité de notre industrie agro-alimentaire ainsi que le fait que la qualité de ce que nous avons dans nos assiettes n'a jamais été aussi élevée dans l'histoire de l'humanité.

#### A propos de la division Agro de BASF

Avec une croissance démographique rapide, le monde est de plus en plus dépendant de notre capacité à développer et à maintenir une agriculture durable et des environnements sains. En collaboration avec les agriculteurs, les professionnels du secteur agricole, les experts en lutte antiparasitaire et d'autres intervenants, notre rôle est de contribuer à rendre cela possible. C'est pourquoi nous investissons dans un solide département R&D et dans un large portefeuille, comprenant les semences, la protection chimique et biologique des cultures, le traitement des sols, la santé des plantes, la lutte contre les parasites et l'agriculture numérique. Avec des équipes d'experts en laboratoire, sur le terrain, au bureau et dans la production, nous allions esprit d'innovation et action concrète pour générer des solutions qui fonctionnent dans le monde réel - pour les agriculteurs, la société et la planète. En 2018, notre division a réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 milliards d'euros.