



MERCURI INTERNATIONAL

Étude de cas Campari

– Le mix parfait de l'industrie des boissons

Campari & Mercuri International – Le mix parfait de l'industrie des boissons

Campari a toujours été une entreprise innovante, depuis l'invention précoce de sa liqueur emblématique en 1860, en passant par des innovations dans l'emballage et le design (notamment l'idée du Campari and Soda à portion unique, lancée des décennies avant la concurrence), jusqu'à atteindre son statut actuel de l'un des plus grands et des plus respectés groupes de boissons au monde.

Le défi

Il n'est donc pas surprenant qu'ils appliquent cette approche avant-gardiste à la manière dont ils transmettent leur savoir à la fois à leurs employés et à leurs clients, affichant une immense fierté pour leurs initiatives de formation.

En novembre 2019, Campari et Mercuri International ont convenu de collaborer sur un programme de formation commerciale innovant et, début 2020, les travaux ont commencé sérieusement. Peu après, d'autres événements mondiaux se sont produits, ne faisant qu'accélérer leurs ambitions en matière de formation. Dans ce contexte, des programmes ont été lancés pour parfaire les capacités d'e-commerce de Campari, incluant un programme de formation destiné à permettre à Campari de maintenir ses relations étroites avec ses clients et de garantir une qualité de service élevée dans un environnement de communication en constante évolution.

Barbara souhaitait concevoir un programme qui donnerait lieu à une force de vente reconnue comme l'experte incontestée en matière de savoir dans le secteur, capable de se rendre sur le point de vente de manière crédible et d'influencer à la fois les mixologues et les propriétaires de bars.

Fort de plus de 50 marques premium et super premium, le groupe Campari est l'un des acteurs majeurs de l'industrie mondiale des boissons. Basé à Sesto San Giovanni, en Italie, les produits de Campari se retrouvent dans plus de 190 pays à travers le monde, et le groupe emploie environ 4 000 personnes. Nous avons parlé à Barbara Forlino, Responsable des Capabilités Commerciales chez Campari, de son rôle, des défis auxquels elle est confrontée et de la manière dont la collaboration avec Mercuri International peut l'aider à les surmonter.

CAMPARI®



« J'ai reçu un mandat du conseil d'administration pour concevoir un programme visant à responsabiliser une partie spécifique de la force de vente. Plus précisément, il s'agissait d'examiner le rôle de 16 personnes afin de développer le leadership autour de notre portefeuille premium. »

- Barbara Forlino, Campari

Le mandat du programme consistait à développer 8 compétences clés :

- Compréhension du marché
- Positionnement de la marque
- Storytelling de la marque
- Construction de la marque
- Gestion de la marque
- Compétences numériques
- Négociation
- Gestion de la visite

Un défi majeur consistait à relever l'ampleur de la formation requise, avec plus de 150 commerciaux devant être formés au plus haut niveau :

L'idée était de développer un centre d'excellence par lequel l'information serait d'abord transmise à 16 spécialistes sélectionnés, puis diffusée dans toute l'organisation. En fin de compte, ce savoir viendrait enrichir le dialogue entre les commerciaux, les mixologues et les propriétaires de bars, élevant ainsi les standards dans tous les domaines.

« ...pour développer le haut de la pyramide dans les meilleurs bars de mixologie, pour instaurer le leadership et stimuler la consommation des marques premium du portefeuille Campari, grâce à la force de vente. L'autonomisation de la force de vente était une priorité essentielle. Le défi était avant tout commercial, mais il consistait également à standardiser et à faire évoluer la culture de nos collaborateurs. »

- Barbara Forlino, Campari

The solution

Alors, quelle a été la première étape pour relever le défi ? Tout d'abord, les consultants de Mercuri se sont assis avec Barbara et ont discuté des avantages du Digital Learning Journey et de la manière dont il pouvait répondre aux besoins spécifiques de Campari. Il s'agissait non seulement d'atteindre un grand nombre de personnes en formation, mais aussi de concentrer le processus d'enseignement grâce à un coaching individuel.

– « Nous avons découvert la capacité de Mercuri à jouer globalement tout en agissant localement – à accompagner individuellement chaque personne et à nous fournir une solution digitale. Très simple, très intelligent et 100 % adapté à notre image. Il y avait un mélange de crédibilité internationale, d'innovation, d'offre digitale et d'accompagnement personnalisé. » – Barbara Forlino

Le programme de formation a été conçu pour s'inscrire dans une stratégie globale cohérente – aussi, un partenariat étroit entre Mercuri et Campari était-il essentiel pour le succès de l'ensemble du projet. L'un des points clés était de transposer la qualité de la formation en présentiel dans un environnement digital. Mercuri a donc conçu un système prévoyant deux types de réunions virtuelles. D'une part, une approche plus pédagogique, avec des participants formés sur des thématiques telles que la vente axée sur la valeur. D'autre part, la création d'un « sales lab », offrant une expérience plus pratique, où les représentants commerciaux étaient invités à présenter des études de cas pouvant ensuite être évaluées davantage..

Cette approche duale – l'aspect théorique « top-down » et la réponse pratique « bottom-up » – a non seulement permis de générer de véritables compétences applicables dans le monde réel, mais elle a également instauré un sentiment de communauté et de collaboration, particulièrement important pour une main-d'œuvre répartie à distance, en reproduisant le « contact humain » :

– « Nous avons inversé les règles – nous avons demandé à la force de vente de se préparer et de nous présenter, et tout au long de la présentation, Mercuri pouvait vérifier que leur théorie se traduisait par un comportement gagnant. Nous avons cristallisé le concept, qui est ensuite devenu une habitude vertueuse. » – Barbara Forlino

La formation elle-même consistait en un programme sur mesure axé sur le développement de deux domaines essentiels. D'une part, la vente axée sur la valeur personnalisée, basée globalement sur les concepts de la vente axée sur la valeur mais spécifiquement adaptée à la démographie des clients de Campari. D'autre part, le développement de compétences techniques – c'est-à-dire une connaissance détaillée – relative à six lignes de produits clés de Campari.

« Je pense que la flexibilité – celle de l'équipe – est un autre atout de Mercuri. La qualité de l'équipe digitale est incroyable. Lorsque je pose des questions spécifiques, je reçois une réponse rapide et intelligente qui répond aux défis qui se présentent – des solutions proactives aux problèmes, toujours une longueur d'avance et constamment innovantes. »

– Barbara Forlino, Campari



« Nous avons une force de vente composée de plus de 150 personnes. Parmi elles, 16 sont impliquées dans ce projet et que je qualifie de 'spécialistes premium HoReCa' (Hôtels, Restaurants, Catering). Il y a plusieurs années, nous avons créé un nouveau groupe avec une mission spécifique, dans une catégorie particulière – le point de vente. »

- Barbara Forlino, Campari

La combinaison de ces deux éléments a permis aux spécialistes premium de Campari de s'exprimer non seulement avec une autorité totale concernant leur portefeuille, mais aussi de formuler l'information de manière à avoir un impact maximal auprès du client, générant à la fois des revenus et une satisfaction accrue.

De plus, il y avait une volonté de développer un sentiment de partenariat – un dialogue significatif avec le client capable de transformer la relation en un véritable résultat « gagnant-gagnant », fondé sur un soutien constant et continu. Auparavant, Campari n'avait jamais proposé à sa force de vente un parcours de formation personnalisé de ce type, s'appuyant plutôt sur des cours à la demande. Par ailleurs, la formation produit n'était pas réalisée de manière digitale, et il n'existait pas de division spécifique pour le développement des compétences.

Alors que la transition vers la formation digitale revêtait déjà une grande importance, elle est devenue cruciale dans l'ère pandémique, les équipes ne pouvant pas se former dans des conditions plus conventionnelles. L'approche de formation de Mercuri a révolutionné la manière dont Campari applique la formation, tant en termes de format que d'échelle, le parcours d'apprentissage digital ouvrant des possibilités pour atteindre un public bien plus large.

Le résultat

Moins d'un an après le lancement du programme, les résultats sont déjà visibles. Par exemple, Campari a mis en place une grille d'écosystème permettant aux membres de l'équipe commerciale d'enregistrer des informations sur les meilleures stratégies pour obtenir des résultats auprès de certains propriétaires de bars. Cela favorise non seulement le partage des connaissances, mais permet aussi à Barbara de mesurer concrètement les effets de la formation.

De plus, la conception unique du programme de formation a permis d'assurer une certaine continuité malgré une période de perturbation historique dans l'industrie des bars :

– « Nos équipes ont pu poursuivre leur parcours de formation malgré deux confinements ! Donc, quand on parle de 'digital' ? Digital signifie pouvoir continuer à offrir une formation de qualité et entretenir un sentiment de communauté lorsque les interactions sociales classiques ne sont pas possibles – maintenir la cohésion et la motivation de tout le groupe. »
– Barbara Forlino

Mesurer des résultats précis – surtout dans une année si différente des précédentes – peut être complexe, mais Barbara adopte une approche pragmatique :

– « Je constate des résultats en termes de participation, de temps passé sur la plateforme digitale, car j'ai la possibilité de suivre avec chaque personne son niveau de progression en matière de compétences – à la fois en soft skills et en connaissances produits – grâce à la qualité des interactions digitales et aux indicateurs mesurables, tels que les devoirs et l'atteinte des KPI comme les objectifs de vente. »

– Barbara Forlino

Le programme de formation Mercuri International / Campari

Soft and hard skills : 1 module Campari Value Selling + 6 modules produits

- Modules digitaux personnalisés : 7 modules
- Personnes impliquées : de 16 à 139
- Temps moyen de formation en 2020 (présentiel + modules digitaux) : 34h 55min par participant
- Nombre total de connexions à la plateforme : 3 268, dont 1 635 via MY LEARNING APP

Campari développe également son processus de certification, permettant aux participants du programme de démontrer non seulement qu'ils ont reçu des informations ou suivi une formation, mais surtout qu'ils sont capables d'appliquer ces compétences dans des scénarios concrets.

Jusqu'à présent, le programme de formation n'a pas seulement formé les 16 spécialistes premium, mais aussi 15 spécialistes supplémentaires du secteur de la restauration. Aujourd'hui, le programme s'est ouvert à plus de 150 représentants commerciaux, avec l'ambition de le déployer à l'échelle mondiale.

Et sur la liste de souhaits de Barbara ?

– « Cela concerne la réalité augmentée – la virtualisation de la création d'un cocktail ! D'un point de vue innovation, j'aimerais avoir une plateforme capable d'aider une personne à créer un cocktail... peut-être avec des outils, des gestes, en utilisant la réalité augmentée pour donner un vrai sens du mouvement... C'est ce que j'attends de Mercuri pour la suite ! »

– Barbara Forlino



« Je pense que des domaines comme les expériences virtuelles ont un fort potentiel – par exemple, une visite immersive de nos sites de production, afin de partager la combinaison de passion et de savoir-faire qui donne naissance aux produits Campari. »-
Barbara Forlino, Campari

Conclusion

Quand Mercuri dit « portée mondiale, expertise locale », ce n'est pas qu'un simple slogan. Une formation commerciale efficace ne se limite pas à un programme standardisé, mais repose sur la capacité des consultants à comprendre en profondeur les besoins spécifiques d'une entreprise et à concevoir une solution de formation adaptée, en accompagnant les équipes à chaque étape.

Tout repose sur les relations humaines. En parlant des consultants de Mercuri, Barbara déclare :

– « Mercuri a acquis une véritable crédibilité auprès de la force de vente, car ils savent parler le langage du commerce tout en assurant un rôle de coach. Ils ont une compréhension approfondie du processus de vente et de négociation, ainsi que des défis spécifiques au secteur Horeca, ce qui instaure une relation de confiance. C'est la personne qui fait la différence. »

– *Barbara Forlino*

Sécurisez l'avenir de votre entreprise

Comme nous l'avons vu cette année, les défis et les circonstances évoluent – souvent plus vite que nous ne l'aurions imaginé. Un excellent partenaire de formation ne se contente pas d'anticiper ces changements, il sait aussi s'y adapter lorsqu'ils surviennent, aidant ainsi les entreprises à faire face à tout ce qui les attend.

Vous souhaitez découvrir comment Mercuri peut vous accompagner pour révolutionner votre formation commerciale ?

Contactez-nous dès aujourd'hui.



Grow your people
Grow your business

